

Universiteit Antwerpen  
Faculteit Sociale Wetenschappen  
Departement OOW

## **Hoe KBC zijn werknemers motiveert om zelfsturend levenslang te leren**

### ***Productverslag***

Lotte Boulangier  
Enid Hollerich  
Joachim Laurier  
Martine Mol  
Morane Poljet  
Ann Van Reeth

Procesbegeleider: Piet Van den Bossche  
Opdrachtgever: KBC – Geert Nijs

# Inhoud

1.	Probleemstelling .....	6
2.	Doelstellingen van het project.....	8
3.	Literatuurstudie .....	9
3.1	Het werkplekleren: een inleiding.....	9
3.2	Leren op het werk is een samenspel van factoren .....	11
3.2.1	De leeromgeving .....	12
	Cultuur en klimaat .....	16
3.2.2	De leider als facilitator.....	18
	Leiderschapskwaliteiten .....	18
	Veranderend leiden .....	20
3.2.3	Het individu .....	21
	Zelfsturend leren .....	22
	Leerbehoeften .....	23
	Autonome leerdoelen.....	23
	Leerstrategie.....	25
3.2.4	Conclusie .....	26
4.	Methodologie .....	27
4.1	Design.....	27
4.2	Context en respondenten.....	28
4.3	Procedure .....	28
4.3.1	Aanpak literatuurstudie .....	28
4.3.2	Aanpak ontwerponderzoek .....	29
	Ontwikkeling tool .....	29
	Presentatie tool .....	31
	Afname tool .....	32
4.4	Analyse .....	32
4.4.1	Eerste beeldvorming .....	32

4.4.2 Tool .....	33
4.5 Kwaliteit .....	37
5. Resultaten .....	40
5.1 Eerste beeldvorming KBC .....	40
5.1.1 De leeromgeving .....	40
Menselijke en materiële mogelijkheden.....	40
Psychologische veiligheid .....	41
Evaluatie .....	41
Cultuur en klimaat .....	42
5.1.2 Leider als facilitator .....	42
Leiderschapskwaliteiten .....	42
Veranderend leiden .....	43
5.1.3 Het individu .....	43
Zelfsturend leren .....	43
Behoeften.....	44
Leerdoelen.....	44
Leerstrategie.....	44
5.2 Resultaten tool .....	45
5.2.1 Team X.....	45
5.2.1.1 De leeromgeving.....	46
5.2.1.2 De leider als facilitator .....	48
5.2.1.3 Het individu.....	49
5.2.2 Team Y .....	53
5.2.2.1 De leeromgeving.....	54
5.2.2.2 De leider als facilitator .....	57
5.2.2.3 Het individu.....	58
5.2.3 Team Z.....	61
5.2.3.1 De leeromgeving.....	62

5.2.3.2 De leider als facilitator .....	65
5.2.3.3 Het individu.....	66
6.    Discussie en conclusie .....	70
6.1 Sterktes en werkpunten gescande teams .....	70
6.1.1 Sterke punten .....	70
6.1.2 Werkpunten.....	72
6.2 Aanbevelingen .....	73
6.2.1 Groepsontwikkelingsplan (GOP) en talentenvoucher (TAVE) voor het ..... team .....	75
6.2.2 ont-POP yourself .....	79
6.3 Sterktes project .....	82
6.4 Limieten .....	82
6.4.1 Limieten onderzoek.....	82
6.5 Suggesties .....	84
6.5.1 Suggesties onderzoek .....	84
6.5.2 Suggesties tool .....	84
6.6 Randvoorwaarden gebruik tool .....	85
6.6.1 De leeromgeving .....	85
Randvoorwaarden cultuur en klimaat .....	85
6.6.2 Leider als facilitator .....	86
Randvoorwaarden veranderend leiden .....	86
6.7 Steekkaart .....	87
7.    Bronnenlijst .....	88
Bijlage 1: Eerste versie tool, gebruikt voor scan 1.....	97
Bijlage 2: Steekkaart .....	101
Bijlage 3: Tabel vergelijking teams.....	113
Bijlage 4: Extra vragen scan.....	127
Bijlage 5: Nieuwe versie tool .....	128

## Lijst met figuren en tabellen

Figuur 1. Factoren van werkplekleren.....	12
Figuur 2. Veranderstrategie aanpassen aan type organisatie en type verandering, (Vanhoof & Van Petegem, 2017, p. 145) .....	17
Figuur 3. Verband tussen taakeisen, regelmogelijkheden, stress en leren, (Raemdonck et al., 2014, pg. 4). .....	25
Tabel 1. Theoretische onderbouwing vragen tool .....	33
Figuur 4. Belangrijkste vormen van leren team X. ....	52
Figuur 5. Meest voorkomende vormen van leren team X. ....	53
Figuur 6. Belangrijkste vormen van leren team Y. ....	60
Figuur 7. Meest voorkomende vormen van leren team Y. ....	61
Figuur 8. Belangrijkste vormen van leren team Z. ....	69
Figuur 9. Meest voorkomende vormen van leren team Z. ....	69

# 1. Probleemstelling

In een snel veranderende maatschappij wordt de professionele organisatie geconfronteerd met voortdurende aanpassingen en vernieuwingen (Tynjälä, 2008). Door deze veranderingen is het formeel onderwijs niet altijd voldoende om de werknemers steeds voldoende op te leiden (Vlaanderen, z.d.). Zo heeft onderzoek aangetoond dat er een kloof bestaat tussen de kennis die werknemers nodig hebben om de job uit te voeren en de kennis en vaardigheden die de werknemers krijgen door het formeel onderwijs (Tynjälä, 2008). Toch wordt leren vaak geassocieerd met formeel onderwijs. Termen als werkpleklernen en zelfsturend leren zijn relatief nieuw (Tynjälä, 2008).

Als organisaties hun competitief voordeel willen behouden, is het belangrijk dat er een goede training wordt voorzien en het personeel moet worden gestimuleerd om te leren (Salas, Tannenbaum, Kraiger, & Smith-Jentsch, 2012). Continu leren is belangrijk geworden, zowel voor individuen die actief zijn in de lerende samenleving als voor organisaties die concurreren op internationale markten, een war for talent als het ware (Tynjälä, 2008). Tannenbaum (2001) vernoemt hierbij het belang van strategische leernoden, leeractiviteiten die een organisatie moet ondernemen om dit succes te continueren. Het is hierbij van belang dat een organisatie de eigen noden en die van het personeel goed in kaart brengt en rekening houdt met informatie vanuit onderzoek.

Ook KBC wordt vandaag geconfronteerd met het feit dat de vaardigheden van weleer nu onvoldoende zijn om te kunnen beantwoorden aan de snel veranderende maatschappij. KBC is een geïntegreerde bank-verzekeraar die zich vooral focust op retail –en privatebankingklanten, kmo's en midcaps. De bank-verzekeraar geeft aan dat ze al inspelen op de veranderingen door gebruik te maken van technologie met als voorbeeld de mobiele KBC-banking app. Toch geven ze aan dat er twee grote tendensen zichtbaar worden. Er moet sprake zijn van een flexibele manier waarop het werk georganiseerd kan worden en de werknemers moeten de vereiste expertise en vaardigheden bezitten inzake de digitale evolutie. Door deze tendensen worden loopbanen minder duidelijk waardoor de werknemers hun eigen leren zelf in handen zullen moeten nemen.

KBC wil zich als lerende organisatie verder ontwikkelen. Hoewel KBC de werknemers probeert te stimuleren om het leren in eigen handen te nemen, verwarren veel werknemers 'leren' met 'scholing'. Dit komt ook omdat *corporate learning* binnen KBC doorging in een klaslokaal zoals het formele onderwijs. In het heden worden deze opleidingen al meer vervangen door digitale varianten die de werknemers op eigen tempo kunnen doornemen maar de mindset van de werknemers is nog niet mee geëvolueerd. Er heerst nog een sterke 'ik mag niet falen'-cultuur. Hieruit volgt de grote onderzoeksvraag: '*Hoe kan KBC de werknemers stimuleren om zelfsturend te leren?*'.

In het volgende deel worden de doelen opgesteld die ervoor zorgen dat de onderzoeksvraag beantwoord kan worden.

## 2. Doelstellingen van het project

Het hoofddoel van dit project is een antwoord formuleren op de vraag: '*Hoe kan KBC de werknemers stimuleren om zelfsturend te leren?*'. Om een antwoord te bieden op deze vraag wordt er na een grondige literatuurstudie een screeningstool ontworpen waarmee een KBC-team geanalyseerd kan worden. Hiermee kunnen sterke en werkpunten van een team blootgelegd worden. Door deze punten te analyseren, kan KBC een team of leidinggevende bijsturen zodat er meer wordt ingezet op zelfsturend leren. Alvorens het hoofddoel te bereiken is het belangrijk om eerst vier subdoelen te bereiken. Wanneer deze subdoelen bereikt zijn, krijgt KBC een antwoord op hoe ze de werknemers kunnen stimuleren om zelfsturend te leren.

### Subdoelen:

- Een eenduidige visie op zelfsturend leren verwoorden vanuit de literatuur.
- Een eerste beeldvorming van zelfsturend leren vanuit de context binnen KBC.
- Op basis van de resultaten van de twee voorgaande subdoelen een tool ontwikkelen en afnemen die de factoren, die een invloed hebben op zelfsturend leren (leeromgeving, leiderschap en individu), in kaart brengt en sterke en zwakke punten hiervan identificeert.
- Op basis van de afname en resultaten van de tool:
  - o Implicaties geven rond het zelfsturend leren van de bevroegde KBC-teams.
  - o Randvoorwaarden opstellen voor het gebruik van de tool.
  - o Tool optimaliseren.



## 3. Literatuurstudie

### 3.1 Het werkplekleren: een inleiding

De snelle ontwikkeling van informatie- en communicatietechnologie, de groeiende productie van kennis in de economie, de toenemende internationalisering en globalisering evenals de veranderingen in beroepsstructuren en in de inhoud en organisatie van werk hebben de werkorganisaties uitgedaagd om nieuwe manieren van leren te ontwikkelen. Dit om ervoor te zorgen dat het competentieniveau van het personeel aan deze uitdagingen voldoet (Tynjälä, 2008).

In onderzoek kan leren op verschillende niveaus worden geanalyseerd. Het leren van individuen is de meest traditionele, typische en dagelijkse manier van denken over leren. In de context van de werkplek is individueel leren echter slechts één vorm van leren. Bovendien kunnen we spreken over het leren van groepen, het leren van gemeenschappen, het leren van organisaties, het leren van inter-organisatorische netwerken en zelfs het leren van regio's (Tynjälä, 2008). Een belangrijk aspect van het leerproces is de motivatie bij het individu. Zelfsturend leren vraagt motivatie van het individu, is de wil er om te leren (Bernard, 2018; Patterson, Crooks & Lunyk-Child, 2002; Schulz & Robnagel, 2010)? In welke mate is het leren op de werkplek intrinsiek of wordt het getriggerd door externe factoren, zoals angst of werkdruk? Raemdonck, Gijbels en Van Groen (2014) gaven in hun onderzoek ook aan dat het zelfsturend leren getriggerd wordt door de mate waarin men stress of druk ondervindt. Zelfsturende leerders zullen meer intrinsiek gemotiveerd zijn omdat hun context hiervoor zorgt. Een tweede belangrijk aspect in het leerproces van ieder individu op de werkplek is welke opvattingen de werknemer heeft over leren van werknemers, wat mensen leren op het werk en hoe ze leren (Boulton-Lewis, Pillay, & Wills, 2006; Collin, 2002; Eraut, 2004).

Vanwege het informele karakter van werkplekleren is het vaak moeilijk voor werknemers om te erkennen dat er tijdens het werk wordt geleerd. Hoewel werkplekleren recentelijk veel aandacht heeft gekregen in onderzoek en in het publieke debat, hebben mensen de neiging om leren gelijk te stellen aan formeel onderwijs en opleiding (Eraut, 2004).

Onderzoekers hebben verschillende vormen van leerprocessen en verschillende soorten leerresultaten kunnen detecteren. Op basis van recente studies kan het antwoord op de vraag 'hoe mensen op het werk leren' als volgt worden samengevat: (1) door het werk zelf te doen, (2) door samen te werken en met collega's te communiceren, (3) door te werken met klanten, (4) door uitdagende en nieuwe taken aan te pakken, (5) door te reflecteren op en evalueren van iemands werkervaringen, (6) door formeel onderwijs en (7) door extra-werkcontexten (Billett, Smith, & Barker, 2005; Collin, 2002; Collin & Valleala, 2005; Eraut, 2004; Heikkilä, & Lonka, 2006).

De wijze van gericht leren in organisaties krijgt de laatste jaren meer aandacht. Het leren bevorderen op de werkplek kan immers op verschillende manieren georganiseerd worden. Poell, Van Der Krogt & Warmerdam (1998) stelden bijvoorbeeld een model van leerprojecten voor waardoor werknemers iets nieuws leren door werk gerelateerde problemen op te lossen. Een leerproject wordt georganiseerd door een groep werknemers die deelnemen aan een reeks activiteiten gericht op een werk gerelateerd probleem met een specifieke intentie om tegelijkertijd te leren en hun werk te verbeteren. De activiteiten omvatten verschillende soorten leersituaties: zowel on-the-job als off-the-job, zowel zelfgeorganiseerd als facilitator gericht, actiegericht en reflectie gericht, groepsgericht en individueel georiënteerd, extern en intern geïnspireerd, en vooraf gestructureerd en open einde. De studies van Poell (2006) hebben aangetoond dat deelnemers in georganiseerde leerprojecten de ontwikkeling van hun competenties kunnen combineren met het verbeteren van hun werk.

Zoals de introductie aangeeft is leren op de werkplek een samenspel van verschillende factoren. Wanneer we zelfsturend leren willen stimuleren, is een actieve inzet nodig van het individu en de werkplek. Wat nu volgt is een kader van hoe wij als IP-onderzoeksteam kijken naar het zelfsturend leren op de werkplek. Dit kader is gebaseerd op wetenschappelijke literatuur die ook de basis zal vormen voor de tool die we ontwikkelen.

### 3.2 Leren op het werk is een samenspel van factoren

Leren op de werkplek is afhankelijk van verschillende factoren. Wat Billett (2004) duidelijk stelt, is dat het om een samenspel van individuele kenmerken en kenmerken vanuit de omgeving gaat. Onderstaande figuur (figuur 1) brengt de concepten al goed in beeld. Zo wordt er best gestart met het creëren van de juiste condities in de leeromgeving, de werkcontext. Factoren zoals welke menselijke en materiële mogelijkheden er voorhanden zijn, de mate van psychologische veiligheid en evaluatie spelen hier een rol. Als belangrijke randvoorwaarde van deze zaken worden de cultuur en het klimaat van de organisatie genoemd. Daarom wordt dit mee opgenomen in de figuur.

De tweede laag, de leider als facilitator van leren, is tevens niet te onderschatten. De leider vertaalt de visie van de omgeving in de praktijk, alsook de leiderschapskwaliteiten die van belang zijn. Het veranderend leiden is een bijkomende randvoorwaarde. Om tot een lerende organisatie te kunnen ontwikkelen is openstaan voor veranderen belangrijk. De leidinggevende speelt hierin een belangrijke rol als veranderaar. Dit is de reden waarom veranderend leiden ook wordt opgenomen in figuur 1.

Ten slotte hebben we het individu, de leerder, die aan zelfsturend leren moet doen. Welke leerbehoeften heeft deze persoon? Welke leerdoelen en welke leerstrategieën spelen een rol in zijn leren? Kortom wat zijn de cognitieve en motivationele kenmerken van deze leerder opdat hij zou leren op de werkplek? In wat volgt zal er dieper ingegaan worden op deze factoren en schetsen we ook een aantal randvoorwaarden.



*Figuur 1.* Factoren van werkplekleren.

### 3.2.1 De leeromgeving

Zelfsturend leren in een organisatie is niet alleen afhankelijk van het individu maar ook van de organisatie. De organisatie moet de mogelijkheid bieden om te kunnen leren (Ashton, 2004; Kyndt & Beusaert, 2017; Billett, 2002; Tinjaälä, 2008). Kennisdelen binnen een organisatie is afhankelijk van enkele factoren zoals de cultuur van de organisatie, de soort kennis en de motivatie om aan kennisdelen te doen. Het gaat om een evenwicht tussen deze factoren zodat er op een effectieve manier kennis zal gedeeld worden. Zo zullen de normen en waarden van de organisatie de mate van kennisdelen meebepalen. Daarnaast moeten werknemers ook de kans en de toegang krijgen om aan kennisdeling te doen, op welke manier dan ook. De motivatie van de werknemers en de soort kennis spelen ook een rol (Ipe, 2003).

Welke factoren beïnvloeden nu dat leren van het individu binnen de werkplek? De omgevingsfactoren die een bepalende rol kunnen spelen in het zelfsturend leren van het individu worden hieronder besproken.

## *Menselijke en materiële bronnen*

Menselijke en materiële bronnen worden omschreven als alle bronnen die kunnen helpen om het leren op de werkplek te verbeteren (Knowles, 1975). Welke factoren kan de leeromgeving, de werkcontext voorzien?

Ashton (2004) spreekt dan vooral over de mate dat men toegang krijgt tot kennis. Tijd krijgen om stil te staan bij het leren van de werknemers is van belang om leren op de werkplek te koesteren. Ondersteunende organisatie laten toe dat werknemers de tijd krijgen om te reflecteren en te leren (Garvin et al., 2008). Wanneer organisaties tijd maken en investeren in het leren op de werkplek kan dit een winstgevende factor zijn. Organisaties streven eveneens naar het uitbouwen van een sterk sociaal kapitaal, het geheel van kennis/expertise bronnen waar men beroep op kan doen (Kessels & Poell, 2004). Wanneer ze mensen binnen de organisatie aan het leren kunnen zetten, en hier geld en tijd in investeren, kan een organisatie opgebouwde expertise binnenshuis houden. Op deze manier kunnen ze zichzelf laten gelden op de uitdagende kennismarkt. Het draait hier vooral rond *the war for talent* (Tannenbaum, 2001). Het gaat er om strategisch een visie uit te werken waarbij men de leernoden van bedrijf en werknemer op elkaar kan afstemmen. Hier dient wel rekening gehouden te worden met de wetenschappelijke literatuur om zo tot een positief leerklimaat te kunnen komen.

Het kader van Kyndt en Beusaert (2017) kan hier een overzicht bieden. Zij vonden vijf dimensies terug van leren op de werkplek die van belang zijn: de plaats (on the job of off the job/training), plannen van het leren (formeel versus informeel leren), de rol van coaching, de invloed van anderen en de actieve rol van de werknemer. In welke mate is de organisatie bereid om geld en tijd vrij te maken om deze dimensies te kunnen aanbieden? Naast deze vijf dimensies vonden zij ook nog zes condities terug om leren op de werkplek te bevorderen: samenwerken, kennis verwerven, coaching, feedback en kans tot reflectie, kansen tot evaluatie. In welke mate zijn organisaties bereid om deze menselijke bronnen te stimuleren en een open cultuur te creëren waar individuen elkaar feedback geven, reflecteren, coachen, etc.? Ashton (2004) benoemt deze als culturele en organisatorische factoren van een werkcontext, een organisatie.

Cruciaal om het leren op de werkplek te bevorderen zijn: de mate waarin werknemers toegang hebben tot kennis, steun krijgen, beloningen krijgen en een kans om te oefenen.

### *Psychologische veiligheid*

Psychologische veiligheid neemt een belangrijke plaats in binnen het scheppen van de juiste leercontext. Het gaat over het geloof van de werknemers dat, het team waar ze deel van uitmaken, een veilige omgeving is om interpersoonlijke risico's te nemen. Volgens Edmondson (1999) kan men dit bekomen door:

1. een probleem dat zich voor doet te definiëren als een leerprobleem.
2. als leider, teamgenoot, collega toe te geven dat je iets mist, dat je iemand bent die ook fouten kan maken.
3. een voorbeeld van nieuwsgierigheid te zijn en veel vragen te stellen.

Werknemers hebben nood aan deze psychologische veiligheid binnen hun team en organisatie om iets te vragen of te zeggen. Uit onderzoek van Wilkens & London (2006) bleek dat er een negatieve relatie is tussen psychologische veiligheid en relatiegerelateerde conflicten en tevens een positieve relatie met het geven en vragen van feedback. Teamleden zijn zich daarnaast bewust van het gedrag van de leider. Hoe deze zich opstelt zal bepalen in welke mate de werknemers zich veilig voelen om te leren op hun werk of in hun team (Garvin et al., 2008; Decuyper, Dochy, & Van Den Bossche, 2010).

Psychologische veiligheid lijkt dus een invloed te hebben op het zelfsturend leren van het individu. Deze veiligheid vergemakkelijkt het leren van de werknemer omdat het overmatige bezorgdheid over de reacties van anderen op het zelfsturend leren, die een potentiële hinder of bedreiging kunnen vormen, verlicht. Werknemers zijn misschien niet bereid om fouten naar voren te brengen, omdat men angst heeft voor negatieve reacties. Wanneer werknemers respect en waardering voelen voor hun bijdrage zullen zij sneller een bijdrage leveren. Individuen zijn alert voor de manier waarop iets gezegd wordt en de kwaliteit van sociale processen, waardoor ze meer geneigd zijn hieraan te voldoen (Edmondson, 1999).

Argyris en Schön (1978) legden een verband tussen interpersoonlijke bedreiging en leren toen ze stelden dat interpersoonlijk bedreigende problemen het leergedrag belemmeren. Echter gingen ze niet in op de mogelijkheid dat groepen verschillen in hun stilzwijgende overtuigingen over interpersoonlijke bedreiging, waardoor ze aanleiding gaven tot verschillende leerniveaus. Edmondson (1999) daarentegen stelt dat psychologische veiligheid van team tot team verschilt. Elke groep heeft een ander niveau van interpersoonlijke bedreigingen en er kan dus ook een ander leergedrag optreden als het team een voldoende psychologische veilige omgeving heeft. Edmondson (1999) toont in haar onderzoek aan dat psychologische veiligheid het mechanisme is dat verklaart hoe structuur, context en leiderschap of coaching de individuele gedragspatronen en prestaties beïnvloeden.

### *Evaluatie*

Zoals Kyndt en Beusaert (2017) en Ashton (2004) zeggen, is het nodig de mate van beloning en evaluatie, gekoppeld aan werkplekieren, mee op te nemen in de organisatiecultuur. Dit wordt gesteund door Wang, Noe & Wang (2011). Wanneer werknemers beloond worden en verantwoordelijk gesteld worden, zal dit een meer positief leereffect hebben dan wanneer ze enkel verantwoordelijkheid krijgen en motivatie ervaren. Directe beloningen zullen de intrinsieke motivatie prikkelen. Loon en promoties kunnen hier triggers zijn (Ashton, 2004). Daarnaast staat ook erkenning centraal. Als de werknemer erkend wordt in zijn initiatiefname, dan wil dit zeggen dat de organisatie ziet dat de werknemer zelfsturend leert. Wanneer hij hiervoor beloond wordt, zal de werknemer dit ervaren als steun en respect (Ashton, 2004; Kyndt & Beusaert, 2017; Ipe, 2003). Deze bovenstaande zaken zijn evaluaties waar een organisatie rekening mee kan houden om het zelfsturend lerend gedrag op te volgen. Kenmerken van een zelfsturend leerder zijn: zichzelf en de ander kunnen evalueren, reflecteren en kritische beoordelingen maken (Patterson et al., 2002). Het in kaart brengen van zelfsturend leren van het individu is een belangrijke parameter. Het zorgt voor een betere afstemming tussen de strategische leernoden binnen de organisatie, zowel voor het individu als voor de organisatie. Het individu breidt zijn kennis uit en de organisatie zal merken in welke mate hun investeringen opbrengen (Tannenbaum, 2001).

## *Cultuur en klimaat*

Binnen de leeromgeving spelen ook het type organisatie, de keuze van strategie en aanpak een rol (ten Have, 1999). Dit onder de overkoepelende factoren cultuur en klimaat, zoals in figuur 1 opgenomen in de buitenste schil. Cultuur en klimaat beïnvloeden het gehele proces van leren op de werkplek. De organisatiecultuur kan omschreven worden als een systeem van gedeelde overtuigingen waardoor een eenheid samengehouden wordt en een onderscheidende identiteit verkrijgt (Hoy & Miskel, 2012). De cultuur heeft verschillende functies: het definiëren van grenzen, het creëren van onderscheid tussen organisaties, het verschaffen van een gevoel van identiteit, het vergemakkelijken van de ontwikkeling van verbondenheid in de groep, het verhogen van de stabiliteit in het sociale systeem en het verschaffen van de geschikte standaarden voor gedrag. Daar waar cultuur zich focust op gedeelde overtuigingen focust het klimaat van een organisatie zich op gedeelde gedragingen van de werknemers (Hoy & Miskel, 2012). Marshall Poole, zoals in Hoy en Miskel (2012), beschrijft hoe het organisatieklimaat het gedrag en de attitudes van werknemers verandert. Een organisatorisch klimaat beschrijft de collectieve identiteit van een organisatie, die naar voren komt wanneer individuen met elkaar in interactie treden. Voor een effectieve verandering dient er gewerkt te worden aan een open klimaat.

In de organisaties waar een betrokken en meer gedreven cultuur heerst, worden veranderingen bovendien sneller aangenomen dan in organisaties waar werknemers eerder achterdochtig en passief zijn (ten Have, 1999). Een gepaste organisatiecultuur wordt als noodzakelijk beschouwd bij elk veranderingsproces. Om een goed proces van verandering te kunnen doorlopen is het van belang om een gepaste organisatiecultuur en -klimaat te hebben, waarbij er gekeken wordt naar variërende benaderingen om tegemoet te komen aan verandering. Een organisatiecultuur kent hierdoor twee kanten, namelijk 'warm' en 'koud'. Dit vertaalt zich binnen de cultuur in doelen (koud) en normen en waarden (warm) (ten Have, 1999). Aan de ene kant beschrijft ten Have (1999) een warme organisatie als een organisatie waarbij autonomie en zelfsturing centraal staan. Anderzijds spreekt hij van een koude organisatie waar sturing door het management voorop staat.



Daar er naast warme en koude organisaties ook warme en koude veranderingen bestaan, benadrukt ten Have (1999) het belang van het redeneren. Hierbij dient een doordachte keuze gemaakt te worden op basis van het soort organisatie en soort verandering. Het is dus belangrijk om de waarde van de verandering te erkennen om er op een gepaste manier op in te spelen. Het zijn van een warme of koude organisatie in combinatie met de warme of koude verandering bepaalt hoe er op de nood tot verandering ingespeeld kan worden. Afhankelijk van het feit of het om een koude of warme organisatie of verandering gaat, zijn er vier strategieën die kunnen toegepast worden. Het kader van Berenschot, zoals in Vanhoof & Van Petegem (2017), biedt een overzicht waarin deze combinaties beschreven staan.

	Koude organisatie	Warme organisatie
Koude verandering	Reactief veranderen Interveniëren	Interactief veranderen Transformeren
Warme verandering	Actief veranderen Implementeren	Proactief veranderen Vernieuwen

*Figuur 2. Veranderstrategie aanpassen aan type organisatie en type verandering, (Vanhoof & Van Petegem, 2017, p. 145)*

Een eerste strategie is interveniëren, hierbij staat de noodzaak van de verandering niet ter discussie. Bijvoorbeeld door nood aan verandering door een crisis. Er wordt gewerkt naar een vooraf vastgelegd doel, waarbij duidelijke regels en doelstellingen worden gehanteerd. In geval van implementeren gaat het niet om een crisissituatie. Vaak is een kleine groep ervan overtuigd dat het anders en beter moet. Wel moeten ze rekening houden met hun koude organisatie die misschien minder open staat voor verandering. Bij transformeren is het duidelijk waarom een verandering moet plaatsvinden. De verandering kent een concrete aanleiding, maar doordat er sprake is van een warme organisatie wordt het veranderingsproces gedragen door iedereen en is het niet van bovenaf opgelegd. Vernieuwen wordt niet van buitenaf afgedwongen, het is een keuze van de organisatie. De focus wordt onder andere gelegd op zelfvernieuwing, zelfreflectie, anticiperen en leren leren (ten Have, 1999; Vanhoof & Van Petegem, 2017).

Om de link te leggen met het organisatorisch leren wordt het belang aangehaald van gedeelde waarden, normen en gedragingen, de cultuur en het klimaat van een organisatie (Da Silva, Tetrick, Slack, Etchegaray, Latting, Beck, & Jones, 2003). Aanzetten tot leren vraagt een cultuur en klimaat waarin openheid en vertrouwen tussen werknemers een rol speelt. Daarnaast is het ook van belang dat aan leren waarde wordt gehecht door de werknemers (Da Silva et al., 2003). Wanneer er op het niveau van het individu kan voldaan worden aan deze voorwaarden, zal het leren ook in het voordeel van de organisatie zijn. Uit onderzoek van Jackson, Hitt & DeNisi (2003) blijkt dat organisaties competitief voordeel kunnen halen uit organisatorisch leren. Cultuur en klimaat spelen dus een rol als het aankomt op het leren binnen een organisatie. Vooral wanneer werknemers zich kunnen vinden in de cultuur en het klimaat, en ze het gevoel krijgen dat ze samen kunnen bouwen aan kennis en competitief voordeel van de organisatie.

### 3.2.2 De leider als facilitator

#### *Leiderschapskwaliteiten*

Organisationeel leren is sterk beïnvloed door het gedrag van de leider. Wanneer leiders actief luisteren naar hun werknemers, zullen werknemers zich aangemoedigd voelen om te leren. Wanneer leiders het belang benadrukken van kennisdeling, probleemoplossend denken, reflecteren ... zullen deze activiteiten meer plaatsvinden op de werkvloer en de werknemers stimuleren. Wanneer werknemers een open mindset, een wil om te leren, zien bij hun leiders zullen zij dit gedrag ook eerder vertonen (Garvin et al., 2008). Leiderschap is met andere woorden geen statisch gegeven maar een zich ontwikkelend proces in de relatie tussen meerdere personen.

Communicatie als leiderscapaciteit is een belangrijke eigenschap, deze helpt om het leren in organisaties te bevorderen. Het gaat om het creëren van een open sfeer van communicatie op de werkplek, waarbij het delen van ideeën, gelijkheid benadrukken en het aanmoedigen van innovatieve activiteiten centraal staan. Dit helpt ook om de psychologische veiligheid te versterken. Authenticiteit, identiteit, interactie, imago en dialoog zijn belangrijk binnen de communicatiestrategie.

In communicatie zien we dat betrokkenheid toeneemt als de eigen waarden (deels) samenvallen met de waarden van de organisatie of het merk. Hierdoor zal een bepaalde mate van merkidentificatie optreden (Michels, 2016). Verder is het belangrijk dat de werkplek open staat voor ideeën van buiten de organisatie en bereid is om externe hulp in te zetten bij de ontwikkeling van zijn werk. Dit alles wordt bevorderd door effectief leiderschap en management (Billett, 2007). Wanneer een werkplek op deze manier vorm krijgt, schept dit voorwaarden voor een innovatieve kennissamenleving (Hakkarainen, Palonen, Paavola, & Lehtinen, 2004).

Het 'oude' management wordt gekenmerkt door een leider die boven de anderen staat. Iemand in deze 'hogere' positie vertoont leiderschap of juist niet. Sinds enkele decennia zien we dan ook een beweging naar meer gelijkwaardige arbeidsverhoudingen. Er is sprake van verplating, minder managementlagen, en het toekennen van beslissingsbevoegdheid aan werknemers. Dit gebeurt via meer zelfsturende en horizontaal georganiseerde teams. Een bedrijf wordt wendbaarder wanneer samenwerkende personen soepel kunnen schakelen tussen zelf de leiding nemen en het volgen van een leider. Dan is leiderschap een samenwerkende beweging van mensen die 'mee willen doen', verantwoordelijkheid willen nemen en daar een keuze in maken (van der Kleij, Moolenaar, & Schraagen, 2011). Deze samenwerkende beweging heeft de taak om de werknemers te overtuigen van collectieve doeltreffendheid door zelfsturend leerbehoeften in kaart te brengen. Een volgende stap is een antwoord bieden op leerbehoeften door in te spelen op de beslissingsbevoegdheid om autonoom of binnen zelfsturende teams te leren.

Uit onderzoek blijkt dat de soort functie bepaalt in welke mate men aan kennisdeling doet of leert op de werkvloer (Ashton, 2004; Ipe, 2003). Hoe hoger op de ladder hoe meer leerkansen er zijn, zoals hierboven al aangegeven speelt de rol van de leider ook een grote rol. Creëert de leider een open en leerrijke omgeving? Zorgt hij dat de middelen die ter beschikking gesteld worden op een juiste manier worden ingezet? In welke mate voert men controle uit op de toegang tot kennis, want kennis is macht? Wil men nog wel kennis delen?

Zoals Ipe (2003) zegt, zullen werknemers van een lagere rang sneller kennis delen met een hogere rang en een hoge rang deelt sneller kennis met een hoge rang maar niet omgekeerd. Het zal van de leiderscapaciteiten afhangen of de leider openstaat om leren toe te staan. Worden werknemers gestimuleerd tijd en geld vrij te maken voor het in kaart brengen van hun leernoden en hier mee aan de slag te gaan? Het doel is dat de leider een sterk sociaal kapitaal kan creëren binnen de organisatie, de teams of het reeds aanwezige kapitaal kan versterken (Tannenbaum, 2001; Kessel & Poell, 2004).

### *Veranderend leiden*

In het hoofdstuk psychologische veiligheid wordt aangehaald hoe belangrijk het gedrag van de leidinggevende is en dat dit mee zal bepalen in welke mate de werknemers zich veilig zullen voelen om te leren op hun werk of in hun team (Garvin et al., 2008; Decuyper et al., 2010). Bass (1998) onderscheidt drie soorten leiderschap: laissez-faire leiderschap, transactioneel leiderschap en transformationeel leiderschap. De eerste vorm is eigenlijk het ontbreken van leiderschap en is dus de minst effectieve. Transactioneel leiderschap houdt in dat de leider zijn/haar volgers motiveert door middel van beloningen voor bepaalde prestaties, hierbij inspeland op de eigenbelangen van de volgers. Het krijgen van een beloning, zoals bijvoorbeeld erkenning, is een belangrijke externe factor die invloed heeft op het al dan niet kennisdelen van mensen. Daarnaast spelen ook innerlijke factoren mee, meer bepaald de machtsfactor: 'kennis is macht'. Wil ik mijn kennis wel delen? Wat krijg ik ervoor terug? Respect en vertrouwen spelen hier een belangrijke rol (Ipe, 2003). Hoewel transactioneel leiderschap bijzonder effectief kan zijn, wordt het in heel wat situaties nog uitgebreid tot transformationeel leiderschap. Dit laatste wordt gekenmerkt door *idealised influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* en *individualised consideration* (Bass & Riggio, 2006). *Idealised influence* zorgt ervoor dat de volgers de leider vertrouwen en respecteren en dient op deze manier als uitgangspunt voor fundamentele veranderingen op individueel en organisationeel vlak. De leider is een rolmodel en deelt zo onder andere risico's met zijn/haar werknemers. *Inspirational motivation* creëert een mindset dat organisationele problemen kunnen opgelost worden.

Hierbij is het belangrijk dat de leider de volgers overtuigt van een aantrekkelijke en optimistische toekomst, daar ambitieuze doelen aan vastkoppelt en vooral dat deze visie haalbaar is voor de toekomst (Avolio, 1994).

Leren en zelfsturend leren kunnen manieren zijn om deze visie voor de toekomst en daarbij horende doelen realiteit te maken (Tannenbaum, 2001; Tynjälä, 2008). *Intellectual stimulation* focust op creativiteit en innovativiteit, meer bepaald doordat de leider dit zo veel mogelijk probeert te stimuleren bij zijn/haar volgers. Alles kan en moet hierbij in vraag durven gesteld worden, ook zaken die al jaren onveranderd zijn gebleven (Atwater & Bass, 1994; Bass & Avolio, 1994; Avolio, 1994; Avolio, 1999). Ook hier hebben leren en zelfsturend leren een belangrijke rol te spelen (Kyndt & Beusaert, 2017). *Individualised consideration* houdt in dat de leider aandacht heeft voor elk individu in het team en wat elk individu nodig heeft om te slagen en te kunnen groeien. De leider creëert zo onder andere een ondersteunend klimaat met leerkansen en helpt zijn/haar volgers zelf verantwoordelijkheid voor hun ontwikkeling te nemen en hun potentieel te verhogen (Atwater & Bass, 1994; Avolio, 1994).

Het is duidelijk dat een goed presterende leider vooral transformationele gedragingen zal vertonen (Bass & Riggio, 2006) en dat deze gedragingen een grote invloed zullen hebben op de psychologische veiligheid die werknemers ervaren.

### 3.2.3 Het individu

Volgens Tannenbaum (2001) zijn er factoren die de perceptie van werknemers over persoonlijke groei kunnen beïnvloeden. Deze perceptie wordt beïnvloed door kansen te creëren om te kunnen praten over nieuwe kennis en de soort opdrachten die werknemers ontvangen. De opkomende kenniseconomie focust zich op het leren en het ontwikkelen als geïntegreerde elementen van het werken zelf. De basis voor verbetering en innovatie wordt de individuele kennisverwerving, waarvoor teams het nodige leerklimaat binnen de organisatie in functie van de sociale context creëren (Kessels & Poell, 2011, pp. 197-213).

## *Zelfsturend leren*

Wanneer er in een organisatie zelfsturend wordt geleerd, betekent dit dat de werknemers zelf verantwoordelijk zijn voor hun leren en dat ze hun leerproces zelf reguleren. Zelfsturend leren wordt dan gedefinieerd als een proces waarin de persoon zelf de verantwoordelijkheid opneemt of het initiatief neemt voor het plannen, uitvoeren en het evalueren van zijn leerprocessen. Meer concreet betekent dit dat individuen, met of zonder hulp van anderen, het initiatief nemen in het bepalen van hun leerbehoeften, in het formuleren van leerdoelen, in het identificeren van menselijke en materiële mogelijkheden om te leren, in het kiezen en toepassen van geschikte leerstrategieën en in het evalueren van de leerresultaten (Knowles, 1975). Bepalend is dus de persoon die het leerproces stuurt. Bij zelfsturend leren is het de lerende zelf die de sturing op zich neemt. In de HRD-praktijk leeft vaak het misverstand dat het de werkvorm is die bepaalt of er zelfsturend wordt geleerd (Raemdonck & Van Damme, 2001).

Bij zelfsturend leren is het van belang om de intrinsieke motivatie van het individu aan te wakkeren, om dit vervolgens te kunnen begeleiden en te coachen. Niet de taak, maar de werknemer staat dus centraal. De *readiness* voor zelfsturend leren komt niet alleen voort uit persoonlijke eigenschappen. Ondertussen is duidelijk geworden dat ook de context, de werkomgeving van een professional, een zeer belangrijke bijdrage levert aan het stimuleren en ondersteunen van zelfsturend leren. Organisatiekenmerken zoals de managementstijl, het klimaat van vertrouwen en ondersteuning vanuit de organisatie kunnen ervoor zorgen dat het zelfsturend leergedrag van werknemers tot ontwikkeling en uiting komt (Hubers, Endedijk, & Onclin, 2017).

Het gaat bij zelfsturend leren dus niet enkel om *individual readiness* van het individu, maar ook om *organizational readiness*. De meeste organisatieculturen en leerinterventies blijken echter vaak onvoldoende ontwikkeld voor deze manier van leren. Het is niet eenvoudig om een werkomgeving in te richten die zelfsturend leren bevordert. Deze optimale werkomgeving bereiken is niet vanzelfsprekend en niet iets wat van de ene op de andere dag kan. Het is een continu verbeterproces (Hubers et al., 2017).

Er zijn zes competenties nodig om tot goed zelfsturend lerend gedrag te komen: leerbehoefte kunnen bepalen, zichzelf en anderen kunnen evalueren, kunnen reflecteren, informatie kunnen beheren, kritisch kunnen denken en kritische beoordelingen kunnen maken (Patterson et al., 2002).

Deze competenties houden rekening met de evoluerende maatschappij op vlak van technologie en persoonlijke vaardigheden. Deze competenties vinden niet apart plaats maar ze gebeuren dikwijls simultaan. Individuen die zelfsturend gedrag stellen, scoren meestal hoog op *self-efficacy* en intrinsieke motivatie. Daarnaast kunnen zij duidelijke doelen vooropstellen en hanteren zij goede coping-strategieën (Patterson et al., 2002). We beperken ons hier tot de competenties leerbehoefte, leerdoelen en leerstrategieën.

### *Leerbehoefte*

Volgens de definitie van Knowles (1975) zullen individuen die sterk zelfsturend gedrag stellen hun leerbehoefte moeten kunnen bepalen. Kennis is in elk werkveld of elke context van het grootste belang. Om werknemers aan te zetten tot zelfsturend leren moeten ze ook de vaardigheden hebben om deze leerbehoefte te bepalen. Men moet kunnen vaststellen dat bepaalde kennis ontbreekt bij zichzelf of binnen het team, aanvaarden dat er verschillende meningen zijn over een mogelijke aanpak, zich willen verdiepen in verschillende leerstrategieën en verschillende coping strategieën bezitten (Patterson et al., 2002).

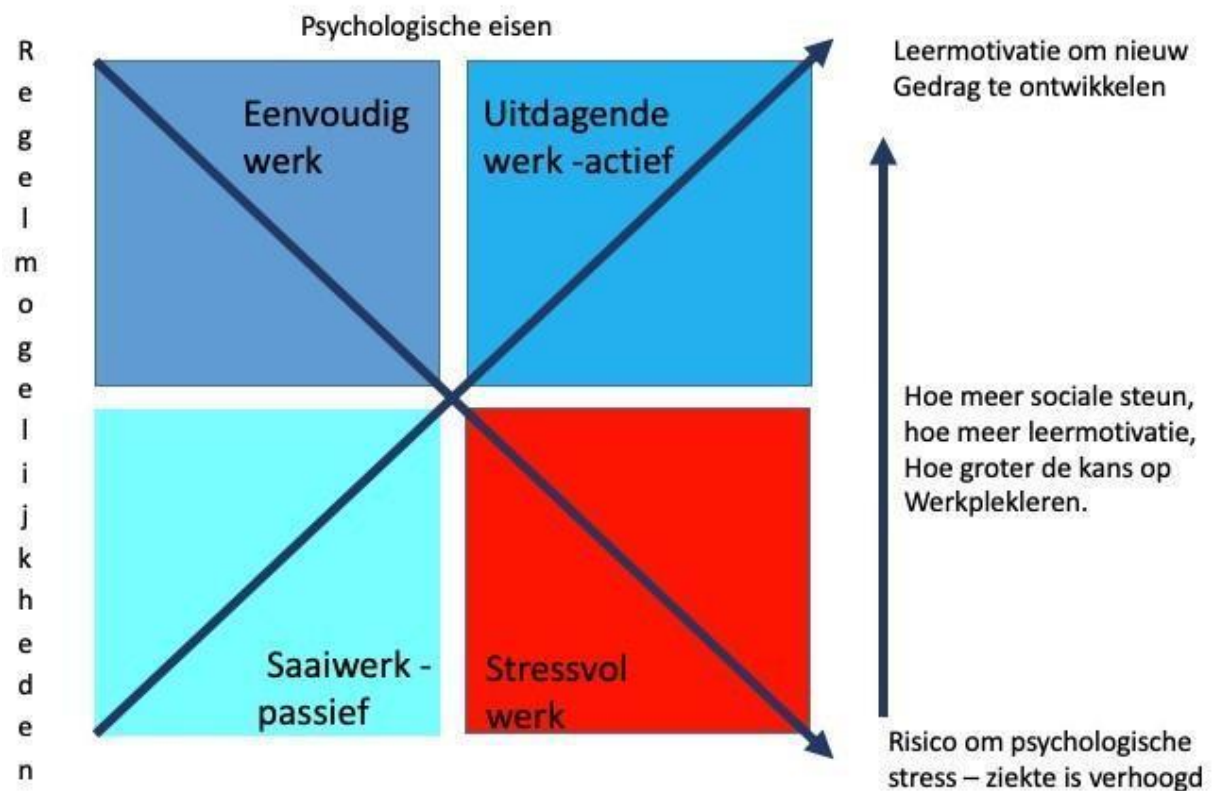
### *Autonome leerdoelen*

Autonomie wordt gedefinieerd als de mate waarin het werk substantiële vrijheid, onafhankelijkheid en discretie verschaft aan het individu bij het indelen van het werk en bij het beslissen van de manier waarop het werk wordt uitgevoerd (Hackman & Oldman, 1975; Turner & Lawrence, 1965). Breugh (1985) breidt deze definitie uit door te stellen dat autonomie meerdere dimensies heeft (zie ook Evans & Fischer, 1992).

In zijn onderzoek heeft hij een instrument ontwikkeld waarin hij autonomie op een valide manier verdeelt in drie aspecten: werkmethode-autonomie (de mate waarin werknemers kunnen kiezen welke procedures/methodes ze gebruiken bij het uitvoeren van hun taken), werkindeling-autonomie (de mate waarin werknemers het gevoel hebben dat ze controle hebben over de indeling/volgorde/tijdsplanning van hun taken) en werkcriteria-autonomie (de mate waarin werknemers de mogelijkheid hebben om de criteria die gebruikt worden voor het evalueren van hun functioneren aan te passen of te kiezen). In welke mate heeft het individu de autonomie om zijn eigen methode, werkindeling en evalueren in handen te nemen? Wanneer aan deze drie aspecten voldaan zijn, kunnen we spreken van een individu met een bepaalde mate van zelfsturing. Zoals de definitie van zelfsturend leren zegt: het individu neemt zelf het initiatief om doelen te formuleren, strategieën te kiezen en deze te evalueren (Knowles, 1975). Dit komt overeenkomst met de autonomie van Breugh (1985).

Raemdonck et al. (2014) vonden terug dat hoge jobeisen, hoge jobcontrole, sterk zelfgestuurde leerdoelen en hoge sociale steun een positieve invloed hebben op het werkplekleren. Personen die hoog scoren op 'leerdoelen bepalen' zien leren als hun eigen verantwoordelijkheid en leren omdat ze willen leren. Ze hebben persoonlijke drijfveren. Inzetten op dit zelfsturend gedrag is dus wel degelijk zinvol. Wanneer deze factoren in evenwicht zijn, is het ook gemakkelijker om deze doelen te formuleren en over te gaan tot een actieve leerhouding. Onderstaande figuur (figuur 3) brengt deze reacties op psychologische eisen en mate van zelfsturing mooi in kaart.





Figuur 3. Verband tussen taakeisen, regelmogelijkheden, stress en leren, (Raemdonck et al., 2014, pg. 4).

### Leerstrategie

Zoals eerder vermeld zijn welke opvattingen de werknemer heeft over leren, wat mensen leren op het werk en hoe ze leren, belangrijke aspecten in het leerproces van ieder individu op de werkplek (Boulton-Lewis et al., 2006; Collin, 2002; Eraut, 2004). Vanwege het informele karakter van werkplekleren is het vaak moeilijk voor werknemers om te erkennen dat er tijdens het werk wordt geleerd. Hoewel werkplekleren recentelijk veel aandacht heeft gekregen in onderzoek en in het publieke debat, hebben mensen de neiging om leren gelijk te stellen aan formeel onderwijs en formele opleiding (Eraut, 2004). Desondanks hebben onderzoekers verschillende vormen van leerprocessen en verschillende soorten leerresultaten kunnen detecteren.

Op basis van recente studies kan het antwoord op de vraag 'Hoe leren mensen op het werk?' als volgt worden samengevat: (1) door het werk zelf te doen, (2) door samen te werken en met collega's te communiceren, (3) door te werken met klanten, (4) door uitdagende en nieuwe taken aan te pakken, (5) door te reflecteren op en evalueren van iemands werkervaringen, (6) door formeel onderwijs en (7) door extra-werkcontexten (Billett et al., 2005; Collin, 2002; Collin & Valleala, 2005; Eraut, 2004; Heikkilä, & Lonka, 2006). Een bijkomende factor is de mate van leercompetenties waarover het individu beschikt. Deze factor voorspelt het leersucces van de werknemer. We hebben het dan over cognitieve strategieën die even belangrijk zijn als de motivationele factor van het individu (Schulz & Robnagel, 2010).

### 3.2.4 Conclusie

Onderzoek wijst uit dat, wanneer men zelfsturend leergedrag bij werknemers wil waarnemen, er nood is aan een geschikte werkomgeving om dit gedrag te kunnen realiseren. Als men een lerende organisatie wil, dan zullen alle werknemers in bepaalde mate zelfsturend leren moeten vertonen.

Recent onderzoek toont aan dat zelfsturend *readiness* een belangrijke rol speelt in het voorspellen van zelfsturend leergedrag bij volwassenen (Ashton, 2004; Billett, 2004; Bernard, 2018). Dit wordt ook gestuurd door motivatie, de mate van zelfregulaties, cognitieve strategieën en werkplaatsfactoren zoals culturele en organisatorische factoren (Ashton, 2004; Billett, 2004; Bernard, 2018).

Uit deze literatuurstudie worden factoren gehaald die hun bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de tool. Deze factoren focussen zich op het individu en de organisatie, met als doel het scannen van een team en te weten komen hoe individuen leren binnen dit team en om tot slot hier gepaste interventies aan te kunnen koppelen.

## 4. Methodologie

### 4.1 Design

De vraag van KBC zal beantwoord worden door middel van een ontwerponderzoek. De term ontwerponderzoek kent twee componenten: ontwerpen en onderzoeken. Ontwerpen betekent in deze context (bedrijfssetting) het op een systematische wijze bedenken en ontwikkelen van een oplossing voor een probleem (van den Berg & Kouwenhoven, 2008). In dit project is dit het motiveren van werknemers om aan zelfsturend leren te doen. Voor het ontwerpen wordt er kennisgemaakt met de opdrachtgever, KBC, om een beter beeld te krijgen van de nood. Aangereikte documenten worden geanalyseerd en literatuur wordt geselecteerd om een basis te vormen voor het uitwerken van de tool.

Ontwikkelen in deze context gebeurt tijdens een volgende fase van het project. Dit aan de hand van een kwalitatief onderzoek, waarbij een screeningstool ontwikkeld wordt om teams en individuen te screenen. Door tijdsgebrek (en de corona maatregelen) wordt deze survey online ingevuld en worden nadien een aantal bijvragen gesteld om na te gaan hoe de werknemers het invullen van deze online survey hebben ervaren. Aanvankelijk werd er gewerkt aan een interviewleidraad, om zo een beter beeld te krijgen van het zelfsturend leren binnen KBC. Een interviewleidraad heeft als voordeel dat er dieper ingegaan kan worden op sommige vragen. Aan de andere kant vraagt dit ook een grote inspanning in termen van tijd, wat niet altijd evident is. Om hierop in te spelen wordt er dus gekozen, op vraag van KBC, voor een online survey.

Door analyse van de resultaten worden werkpunten blootgelegd, waarmee een leidinggevende of een human resources verantwoordelijke mee aan de slag kan gaan. Met deze gegevens kan KBC een team of individu bijsturen zodat er meer wordt ingezet op zelfsturend leren. In deze zin gaat het dus over het ontwerpen van een tool op basis van onderzoek. Om deze bijsturing optimaal te laten verlopen wordt een template aangereikt waarin aanbevelingen staan genoteerd die door KBC gebruikt kunnen worden.

## 4.2 Context en respondenten

Uit het kennismakingsgesprek is gebleken dat het voor KBC van belang is dat hun werknemers nieuwe vaardigheden creëren of aangeleerd krijgen, omdat door de automatisatie binnen het bedrijf mensen nieuwe functies zullen moeten innemen. KBC is echter niet in de mogelijkheid om voor elke werknemer een persoonlijk uitgestippeld opleidingsplan te ontwikkelen. Hier schuilt de vraag van dit project in: geef ons iets waarmee we onze mensen kunnen sturen en motiveren in leren. Leren moet terug leuk worden, terwijl mensen nu leren zien als een blok boven het hoofd. KBC schreef hier in het verleden al een procedure voor uit, maar het idee dat men moest vasthouden aan die procedure maakte dat leren bemoeilijkt werd.

Dit project richt zich in de eerste plaats op drie teams binnen KBC, maar kan ook doorgetrokken worden naar de andere teams binnen KBC. Deze onderzoekcontext is gekozen in samenspraak met de opdrachtgever, daar deze teams het beste beschikbaar waren voor het afnemen van de tool. De werknemers werden op voorhand ingelicht over het doel van dit onderzoek aan de hand van een e-mail maar niet elk teamlid vulde uiteindelijk de vragenlijst in. Van het eerste team (team X) vulden vijftien teamleden de vragenlijst in, van het tweede team (team Y) acht werknemers en van het derde team (team Z) zeven werknemers.

## 4.3 Procedure

### 4.3.1 Aanpak literatuurstudie

Er wordt gebruik gemaakt van een theoretisch kader om tot een wetenschappelijk onderbouwde tool te komen. Volgens van den Berg & Kouwenhoven (2008) is er verschil tussen een standaard ontwerptraject en een ontwerponderzoek, namelijk het gebruik van een goede literatuurstudie als basis voor het ontwerpen van een tool. Deze theoretische basis geeft ook richting aan de formulering van de ontwerpprincipes waarop de interventies gebaseerd zijn.

Een eerste stap die ondernomen dient te worden is het afbakenen van een kennisdomein. In dit project wordt de focus gelegd op het zelfsturend leren binnen een organisatie. Er wordt gekeken naar wat er nodig is voor een individu om aan zelfsturend leren te doen, wat dit van een organisatie vraagt en welke factoren hierbij een rol spelen. Het is van belang om deze grenzen te stellen, daar het theoretisch kader duidelijk, overzichtelijk en *to the point* moet meegeven waarrond dit project zal werken. De zoektocht naar deze factoren gebeurt via ERIC, *google scholar* en *research gate*, waarbij volgende factoren ingegeven werden: *lifelong learning, self-directed learning, social capital, knowledge sharing, learning organization, workplace learning, etc.* Via de snowball-methode werden de factoren voor dit onderzoek geselecteerd.

#### 4.3.2 Aanpak ontwerponderzoek

In het project worden literatuur, door KBC aangereikte documenten, etc. geanalyseerd om te komen tot het ontwikkelen van een geschikte tool die tegemoetkomt aan de verwachtingen van KBC. Deze verschillende invalshoeken worden gebruikt om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de organisatie en een tool te kunnen overhandigen die deze aspecten behandelt.

##### *Ontwikkeling tool*

Documenten, aangereikt na het intakegesprek, worden gebruikt om een beter zicht te krijgen op de reeds ondernomen stappen bij KBC. Een analyse van deze documenten geeft een duidelijk beeld van het raamwerk, wat ervoor zorgt dat er een goede onderverdeling kan gebeuren van de te behandelen factoren in de tool.

Om tot deze drie factoren te komen en deze te gebruiken als basis voor de tool wordt inspiratie gezocht bij Garvin, Edmondson & Gino (2008). Er wordt gebruik gemaakt van de *reverse engineering* techniek, waarbij de literatuur van Garvin et al. (2008) geanalyseerd wordt om tot de ontwikkeling van een nieuwe tool te komen. Zij ontwikkelden een survey-instrument waarmee het leren binnen een organisatie in kaart kan gebracht worden.

Het instrument meet leren dat plaatsvindt in organisatie-eenheden die zinvolle gedeelde of overlappende werkactiviteiten hebben. Om tot een lerende organisatie te komen bekijkt dit instrument volgende 'bouwstenen': ondersteunende omgeving, concrete leerprocessen, oefenmogelijkheden en leiderschap dat bevorderend werkt. De bouwstenen vormen ook in dit onderzoek de basis voor de tool, aangepast aan de vraag van KBC. Zo wordt er in de tool gebruik gemaakt van 'individu', 'omgeving' en 'leider' om te komen tot drie factoren die doorheen deze studie de rode draad vormen. Daarbij wordt er ook nog gefocust op de definitie van zelfsturend leren van Knowles (1975), om dieper op deze factoren te kunnen ingaan. Om een overzicht te krijgen van de verschillende factoren kan gekeken worden naar figuur 1. Deze figuur geeft een overzicht en laat zien welke zaken besproken zullen worden in dit ontwerponderzoek.

Na het voeren van het literatuuronderzoek en het analyseren van de aangereikte documenten wordt deze verkregen informatie gebruikt als basis voor de ontwikkeling van het prototype van de tool. De tool heeft als doel het nagaan van sterktes en werkpunten van teams. Deze punten worden nadien gebruikt voor de aanbevelingen om het zelfsturend leren van werknemers te stimuleren.

Bij deze eerste fase wordt stilgestaan bij zaken zoals het design, de inhoud en de vorm. Om een beslissing te maken omtrent de inhoud wordt de literatuurstudie doorgenomen, om zo tot een afgebakende tool te komen in de vorm van een leidraad. Deze kan door de leidinggevende tijdens een progressiegesprek gebruikt worden om een beter zicht te krijgen van het thema van dit project, het zelfsturend leren van een specifieke werknemer of het team waartoe deze persoon behoort. Aanvankelijk kiezen we voor een interviewleidraad voor de tool. Door tijdsgebrek en de nood aan een effectieve tool wordt er uiteindelijk, in samenspraak met KBC, gekozen voor een online survey. Hierbij wordt een mix van kwalitatieve en kwantitatieve vragen gebruikt, om aan de hulpvraag van KBC tegemoet te komen. Beide vragen worden op een kwalitatieve manier geïnterpreteerd, zoals aangegeven in de analyse van de tool. De meer gedetailleerde informatie geeft de opdrachtgever een beter zicht op wat er speelt binnen de teams.

Wat hierop volgt is een cyclisch proces van evalueren en het verbeteren van de tool om te komen tot een instrument dat een antwoord kan bieden op de hulpvraag van KBC. Het is namelijk van belang om met de ontworpen tool te kunnen nagaan of er al dan niet meer externe sturing nodig is om zelfsturend te werk te gaan. Daarnaast is het voor dit project van belang om telkens kort op de bal te spelen en feedback te vragen, daar de opdrachtgever graag overzicht behoudt over het geheel en een eventuele bijdrage wil leveren aan dit project. Dit om ervoor te zorgen dat de implementatie van de tool optimaal kan gebeuren. Naast een goede implementatie wordt er ook extra aandacht gevraagd voor de wetenschappelijke onderbouwing en implementaties.

### *Presentatie tool*

Door gebruik te maken van de aangereikte documenten, literatuurstudie en feedback wordt er een eerste versie van de tool opgesteld. De tool wordt in eerste instantie opgesteld als een interviewleidraad, maar nadien veranderd naar de vereisten van een online survey. Dit gebeurde allemaal in samenspraak met de opdrachtgever.

De tool bestaat uit drie kolommen, elk gebaseerd op een gekozen factor verkregen door de literatuurstudie (het individu, de leeromgeving en leiderschap). Er wordt gepeild naar deze drie factoren daar ze van belang zijn om het zelfsturend leren van het individu binnen een team te triggeren. In de eerste kolom wordt er gepeild naar individuele kenmerken zoals initiatief nemen, leerdoelen formuleren, leerstrategieën bepalen, zelf-evaluatie en reflectie. De keuze voor deze factoren is gebaseerd op de gehanteerde definitie van Knowles (1975) voor zelfsturend leren. De tweede kolom omvat de leeromgeving, waarbij wordt nagegaan hoe werknemers zich voelen binnen het team en gepeild wordt naar de menselijke en materiële mogelijkheden. De derde en laatste kolom gaat na hoe leiderschap een facilitator is van zelfsturend leren. Er wordt hierbij gepeild naar leiderschap en de menselijke en materiële mogelijkheden om te leren. Deze onderverdeling is terug te vinden in bijlage 1, welke de tool van dit onderzoek bevat. De vragen, opgesteld aan de hand van de factoren, kunnen geanalyseerd worden in een overzichtelijk Excel-bestand (extern databestand).

Dit geeft de opdrachtgever de kans om een overzichtelijke samenvatting van resultaten te bekomen, na het scannen van een team.

Naast de eigenlijke tool wordt er ook een steekkaart opgesteld (bijlage 2). Hierin is een overzicht terug te vinden van de tool samen met de implicaties en onderbouwende literatuur. Dit document bevat een kleine handleiding om het gebruik optimaal te laten verlopen, zodat deze tool een effectieve bijdrage kan leveren.

### *Afname tool*

Vervolgens wordt de tool afgenomen bij een eerste team, waarbij 15 werknemers worden bevraagd. Nadien worden er extra vragen gesteld om inzicht te krijgen in hoe deze respondenten het invullen van de survey hebben ervaren. Doordat het eerste team slecht uit 15 medewerkers bestond in plaats van de verwachte 40, werden nog twee andere teams geselecteerd voor het invullen van de survey. Door het COVID-19 virus konden de extra vragen aan deze werknemers niet gesteld worden.

## 4.4 Analyse

### 4.4.1 Eerste beeldvorming

De eerste beeldvorming wordt uitgevoerd aan de hand van een documentanalyse. Op basis van het intakegesprek met de opdrachtgever zijn we op zoek gegaan naar passende literatuur over leren op de werkplek en zelfsturend leren. Dit om het theoretisch kader te vormen. Na de intake worden de KBC-documenten die we hebben gekregen van de opdrachtgever verder geanalyseerd op basis van de factoren uit het theoretisch kader, hierboven uitvoerig beschreven.



#### 4.4.2 Tool

Wanneer de tool wordt afgenomen worden de resultaten per team afgeleverd in een ruw Excelbestand. Deze drie bestanden zullen door de onderzoekers worden samengevoegd en verwerkt tot één overzichtelijk bestand (extern databestand). Vervolgens wordt deze data gebruikt om per team een analyse te kunnen maken van de huidige stand van zaken op de drie factoren: de leeromgeving, leiderschap als facilitator en het individu en de daaronder geplaatste onderdelen (bv. leerbehoefte). De resultaten worden in een doorlopende tekst beschreven op het niveau van het team en niet op dat van de afzonderlijke werknemers. Dit wil zeggen dat vooral tendensen en patronen binnen de teams zullen worden gerapporteerd en dat uitspraken, standpunten, etc. die door slechts één teamlid worden gedragen niet zullen worden gerapporteerd. Deze blijven uiteraard raadpleegbaar in het Excelbestand. Waar nodig zullen quotes gebruikt worden om bepaalde tendensen te illustreren. Waar er geen tendensen zijn en de antwoorden van de respondenten sterk van elkaar verschillen zal dit ook zo worden gerapporteerd, al dan niet met enkele quotes ter illustratie. De rapportage wordt afgeleverd in zowel een doorlopende tekst (5.2 Resultaten tool) als een tabel (bijlage 3). Hierin staan de tendensen per factor of onderdeel van de verschillende teams naast elkaar en kan men dus heel makkelijk de verschillende teams met elkaar vergelijken. Ten slotte worden hieruit per team sterktes en werkpunten geformuleerd.

Om tot het bovenstaande te komen zal de data van de tool eerst worden gecodeerd. We onderscheiden hierbij twee soorten vragen. Enerzijds zijn de er vragen waarvan de antwoorden vanuit de literatuur als positief of negatief voor het zelfsturend leren kunnen worden beschouwd, bijvoorbeeld *'In welke mate vind je dat je zelf verantwoordelijk bent voor leren op de werkplek?'*. De antwoorden van deze vragen zullen groen, rood of oranje gecodeerd worden waarbij groen voor een positief antwoord staat, rood voor een negatief antwoord en oranje voor een eerder neutraal antwoord of een antwoord met zowel positieve als negatieve aspecten erin. In de tabel hieronder staan al deze vragen opgesomd alsook de bijhorende theorie die bepaalt of een antwoord positief, negatief of eerder neutraal is.

Zoals kan gezien worden in het Excelbestand (extern databestand) slaagt de codering in zijn doel en maakt het heel snel bepaalde tendensen visueel duidelijk.

Tabel 1

*Theoretische onderbouwing vragen tool.*

<b>Onderdelen van factoren</b>	<b>Vraag in tool</b>	<b>Theoretische onderbouwing</b>
<b>Leerbehoefte</b>	In welke mate vind je dat je zelf verantwoordelijk bent voor leren op de werkplek?	Zelfsturend leren wordt onder andere gekenmerkt door initiatief nemen in het bepalen van hun leerbehoeften en in het formuleren van leerdoelen (Knowles, 1975).
<b>Leerdoelen</b>	Kan jij binnen je team/ je job aan je persoonlijke leerdoelen werken? Waarom wel/ waarom niet?	
<b>Evaluatie</b>	Op welke manier denk je na over jouw aanpak van zelfsturend leren?  Hoe evalueer je de behaalde resultaten van jouw zelfsturend leren?  Hoe beïnvloedt deze zelfreflectie en zelf-evaluatie de manier waarop je aan zelfsturend leren doet?  Hoeveel belang hecht je aan feedback of evaluatie van leidinggevende/collega's over het leren op het werk?	Kenmerken van een zelfsturend leerder zijn zichzelf en de ander kunnen evalueren, reflecteren en kritische beoordelingen maken (Patterson et al., 2002).  Beloning, in dit geval erkenning door peers, de leidinggevende etc., vergroot het leereffect (Wang, Noe & Wang, 2014; Ashton, 2004; Kyndt & Beausaert, 2017; Ipe, 2003)
<b>Psychologische veiligheid</b>	Binnen dit team is het gemakkelijk om te zeggen waar je aan denkt, wat je dwars zit etc.  Als je binnen dit team een fout maakt wordt dat regelmatig tegen je gebruikt.  Teamleden binnen dit team praten gemakkelijk over hun problemen en meningsverschillen.	Werknemers voelen zich psychologisch veilig wanneer ze het geloof hebben dat hun team een veilige omgeving is om interpersoonlijke risico's te nemen (Edmondson, 1999).

Gesloten zijn en dus weinig delen met anderen is de beste manier om binnen dit team succesvoller te zijn dan anderen, een voorsprong te krijgen op anderen etc.

## **Menselijke en materiële mogelijkheden**

Kan je, wanneer je niet over de juiste kennis beschikt, terecht bij je directe collega's? Waarom wel / waarom niet?

De mate dat werknemers toegang krijgen tot kennis (Ashton, 2004) en deze delen met elkaar (Ipe, 2003) hebben een invloed op het leren.

Binnen mijn team delen we voldoende relevante informatie met elkaar.

Binnen mijn team delen we voldoende ideeën met elkaar.

Binnen mijn team delen we voldoende expertise met elkaar.

Lukt het om jouw leren in te plannen? Waarom wel / waarom niet?

Kyndt en Beusaert (2017) halen het belang van het plannen van leren aan.

Teamleden van dit team krijgen tijd en ruimte om te reflecteren over hoe het werk nu verloopt.

Voldoende kansen tot reflectie is één van de zes condities die leren bevordert volgens Kyndt en Beusaert (2017).

Binnen dit team is er niet genoeg tijd en ruimte om ervoor te zorgen dat er goed werk geleverd wordt.

Ondersteunende organisaties laten toe dat werknemers de tijd krijgen om te reflecteren en te leren (Garvin et al., 2008)

Binnen dit team hebben mensen geen tijd en ruimte om te investeren in vernieuwing, verbetering, leren etc.

Er is in dit team gewoon geen tijd en ruimte om te leren.

## **Leider als facilitator**

Welke rol speelt jouw leidinggevende in jouw zelfsturend leren?

Organisationeel leren wordt sterk beïnvloed door de leider (Garvin et al., 2008).

Vraagt jouw leidinggevende hoe jouw leren op de werkvloer bevorderd zou kunnen worden?

Wanneer leiders actief luisteren en bevragen van werknemers, zullen werknemers zich aangemoedigd voelen om te leren (Garvin et al., 2008).

Welke zaken (die uw leren al dan niet bevorderen) heb je aangegeven? Is hier reeds mee aan de slag gegaan?

Tijdens de discussie/overleg word ik uitgenodigd door mijn leidinggevende en collega's om input te geven.

Beperkingen qua kennis, informatie en expertise worden erkend.

Teamleden zijn zich heel erg bewust van het gedrag van de leider. Hoe deze zich opstelt zal bepalen in welke mate de werknemers zich veilig voelen om te leren op hun werk of in hun team (Garvin et al., 2008; Decuyper et al., 2010).

Mijn collega's en leidinggevende luisteren aandachtig.

Wanneer leiders actief luisteren en bevragen van werknemers, zullen werknemers zich aangemoedigd voelen om te leren (Garvin et al., 2008).

Je mening geven en standpunt verduidelijken wordt aangemoedigd binnen ons team.

Het creëren van een open sfeer van communicatie op de werkplek helpt het leren in organisaties te bevorderen (Michels, 2016).

Tijd, middelen en een plaats om te reflecteren over het verbeteren van vroegere prestaties worden voorzien.

Wanneer leiders het belang benadrukken van kennisdeling, probleemoplossend denken, reflecteren,... zullen deze activiteiten meer plaatsvinden op de werkvloer en de werknemers stimuleren (Garvin et al., 2008).

Teamleden binnen dit team delen gemakkelijk informatie met elkaar over wat werkt of niet werkt.

Het creëren van een open sfeer van communicatie op de werkplek helpt het leren in organisaties te bevorderen (Michels, 2016).

---

Anderzijds zijn er de vragen waarvan de antwoorden niet als positief of negatief voor het zelfsturend leren kunnen worden beschouwd. Het gaat hier dan bijvoorbeeld om vragen die polsen naar een visie (bv. *'Wat versta jij onder zelfsturend leren?'*), een opsomming (bv. *'Wie/en of wat helpt je om zelfsturend te leren?'*), relevante achtergrondinformatie (bv. *'Hoe vaak doe je repetitief werk?'*) of vragen met numerieke output (bv. *'Hoe bepaal je wat je wil leren op het werk? Duid alle opties aan die het meest van toepassing zijn voor jou.'*). Het coderen van deze vragen, zij het inductief of deductief, zou leiden tot een bijzonder complexe codeboom daar het om een heel grote verscheidenheid in vragen gaat. Tevens maakt het beperkt aantal respondenten per team (team X: 15, team Y: 8 en team Z: 7) dat de onderzoekers ook zonder codering voldoende kwalitatief de tendensen in de antwoorden op deze vragen kunnen rapporteren. Om deze twee redenen worden de antwoorden op deze vragen dus niet gecodeerd, de output ervan wordt uiteraard wel verwerkt. Ten slotte worden antwoorden die inhoudelijk niet bruikbaar zijn (bv. door een foute interpretatie van de vraag) in cursief gezet. De codering gebeurt door verschillende onderzoekers tezamen zodat er steeds een consensus is.

#### 4.5 Kwaliteit

Dit project kan omschreven worden als een kwalitatief onderzoek, gebaseerd op een literatuurstudie en aangereikte documenten van de opdrachtgever. Voor het ontwikkelen van de tool wordt de analyse van documenten gebruikt om tot een wetenschappelijk onderbouwde vragenlijst te komen. Om de geloofwaardigheid van de resultaten te garanderen wordt er gekeken naar een aantal kwaliteitsvereisten die noodzakelijk zijn bij het voeren van een onderzoek.

Als eerste bekijken we de voorwaarde 'betrouwbaarheid'. Betrouwbaarheid valt terug op de reproduceerbaarheid van de resultaten. Dit wilt zeggen dat, wanneer er een tweede meting gebeurt, het instrument voor dezelfde resultaten zal zorgen. Ook al is het in een kwalitatief onderzoek moeilijk om reproduceerbaarheid te garanderen, toch wordt dit concept gebruikt.

Om tegemoet te komen aan de interne betrouwbaarheid van dit project werd er voldaan aan het verlenen van toegang tot het basismateriaal.

De leden van de groep die na het afnemen van de vragenlijst een korte, extra bevraging gedaan hebben, hadden allemaal toegang tot dezelfde basis die werd gebruikt voor het ontwikkelen van de vragenlijst. Aan de externe betrouwbaarheid is tegemoetgekomen door het verloop van het project stap voor stap neer te schrijven. Dit om er zeker van te zijn dat veranderingen in de resultaten te wijten zijn aan sociale veranderingen en niet aan het anders gebruiken van de tool (Mortelmans, 2013, pp. 471-487).

Vervolgens kijken we naar de validiteit van het project. Om ervoor te zorgen dat de tool ook kan gebruikt worden in andere teams, werd bij het analyseren van de literatuur en de aangereikte documenten naar KBC in zijn geheel gekeken. Met deze informatie werd een steekkaart (bijlage 2) gecreëerd waarin resultaten gekoppeld kunnen worden aan verschillende interventies, gebaseerd op literatuur. Dit met het oog op het kunnen overdragen van de tool naar andere contexten binnen KBC (Mortelmans, 2013, pp. 471-487). Na het afnemen van de tool werden er ook extra vragen gesteld omtrent het ervaren van de tool en de gestelde vragen, om zo de cognitieve validiteit voor een deel te kunnen verzekeren (bijlage 4). Deze vragen werden echter niet gesteld tijdens het invullen van de survey, wat kan zorgen voor een vertekend beeld.

Tot slot wordt er in dit project ook gebruik gemaakt van triangulatie, waarbij meerdere bronnen gebruikt worden om het onderzoek te voeren (Yin, 2009). Volgens Yin (2009) bestaan er verschillende soorten manieren om aan triangulatie te doen:

- Data triangulatie
- Onderzoekerstriangulatie
- Theorie triangulatie

Datatriangulatie werd toegepast, aangezien er verschillende bronnen naast elkaar geraadpleegd werden. Na het afnemen van de tool werden er ook extra vragen gesteld aan de werknemers van KBC: memberchecking. De gegevens van de tool werden dus aangevuld met ondersteunende notities. Aan onderzoekers triangulatie is ook voldaan.

De gegevensverzameling is gebeurd door drie leden van de IP-groep om systematische vertekening van de resultaten te voorkomen.

Daarnaast werden ook de antwoorden van de bijvragen met elkaar vergeleken, wat inspeelt op de nood aan interbeoordelaarsbetrouwbaarheid. De analyse is op eenzelfde manier gebeurd, maar dan door twee leden van het IP-team. Theorie triangulatie is ook aan bod gekomen in dit project. De situatie binnen KBC is vanuit verschillende invalshoeken bekeken. De eerste inzichten werden verkregen door opgezochte literatuur en aangereikte documenten. Daarnaast werd er ook gebruik gemaakt van de verzamelde data om een antwoord te kunnen bieden op de nood van KBC (Yin, 2009).

Door doorheen het project deze zaken in het achterhoofd te houden hebben we steeds geprobeerd om met een kritische blik proberen kijken naar onze tool. We stelden onszelf de vraag hoe we dit meetinstrument theoretisch konden onderbouwen, toepasbaar konden maken voor KBC in zijn geheel, etc. Naast de zuiver wetenschappelijke kwaliteitsvereisten diende er ook rekening te worden gehouden met andere zaken. Het motto van KBC luidt: *time is money*. Er moest dus gezorgd worden voor een vlot hanteerbare tool, die een antwoord biedt op de onderzoeksvraag. Uit de terugkoppeling bleek ook dat er een eenduidig taalgebruik gehanteerd moest worden. Op deze manier sluit de tool zo nauw mogelijk aan bij de terminologie die gehanteerd wordt door KBC, dit om verwarring te vermijden.

## 5. Resultaten

De resultaten van het ontwerponderzoek kunnen opgedeeld worden in twee onderdelen: eerste beeldvorming KBC en resultaten tool. De eerste beeldvorming gebeurt op basis van de literatuurstudie en de figuur die daaruit voortvloeide. Deze wordt gebruikt om een beeld te krijgen van de context van de opdrachtgever. Vervolgens worden de resultaten van de tool beschreven. Dit luik wordt ontworpen om KBC een beeld te geven van de hoe de resultaten van de tool er uitzien en hoe ze deze in de toekomst kunnen interpreteren.

### 5.1 Eerste beeldvorming KBC

Een eerste stap is het analyseren van de context van de organisatie. We gaan hierbij na of wat we willen bereiken met dit project ook effectief haalbaar is en of de organisatie klaar is voor de tool. Dit in functie van de beschikbare tijd van zowel KBC als het IP-team en de acceptatie van de werknemers. De analyse van de context gebeurt aan de hand van figuur 1, waarin de verschillende factoren die verkregen werden door de literatuurstudie opgenomen worden, om zo een volledig beeld te krijgen van de organisatie.

#### 5.1.1 De leeromgeving

##### *Menselijke en materiële mogelijkheden*

KBC merkt op dat formele training niet voldoende meer is om mee te draaien in een snel evoluerende maatschappij. Ze ging op zoek om de manier van werken aan te passen, de visie en het beleid. Hiervoor ontwikkelde KBC vier persona's om zo een beeld te krijgen van welke soort leerders ze binnen de organisatie hebben.

KBC zelf voorziet leerpauzes met een reflectiedagboek en een 30 dagen challenge om hun werknemers zelfstandig aan het leren te krijgen. Dit zijn echter beginnende projecten die nog niet voldoende ingeburgerd zijn. Men kan dus ook nog niet vaststellen of deze maatregelen helpen.



Het kader van Kyndt en Beusaert (2017) kan hier verduidelijking brengen. Zij vonden, zoals eerder aangegeven, vijf dimensies terug van leren op de werkplek die van belang zijn. KBC legt de focus op de dimensie 'plaats en plannen' om zo het leren uit te breiden. Ze willen loskomen van formeel leren en meer gaan naar *on-the-job-training*. Daarnaast willen ze ook dat het individu het eigen leren in handen neemt. De coaching en de invloed van anderen worden op dit moment minder belicht en zorgen ervoor dat dit van nabij moet bekeken worden.

Bij KBC voelt deze plaats- en planningsveranderingen van Kyndt en Beusaert (2017) nog aan als een grote sprong die genomen moet worden. Om heel laagdrempelig aan het werk te gaan en om de 'goesting' te krijgen om te leren, kan het zinvol zijn om in te spelen op de culturele en organisatorische invloed waar Ashton (2004) het over heeft binnen zijn kader. Voorgaande ervaringen van het individuspelen een rol, toegang tot kennis is nodig, steun krijgen om te leren, beloning om te leren en kansen om te oefenen. Ze halen zelf aan dat KBC-werknemers een klassiek beeld hebben over leren. Voorgaande leerervaringen van het individu hebben een invloed op het leren. Deze zaken moeten nog van nabij onderzocht worden en kunnen zo helpen om leeractiviteiten op een geslaagde manier te implementeren.

### *Psychologische veiligheid*

Psychologische veiligheid werd benoemd in de literatuur als een belangrijke parameter. Een veilige omgeving stimuleert het leren. Op dit moment is dit een parameter waarover we onvoldoende informatie hebben.

### *Evaluatie*

Er is geen duidelijkheid over de steun en de beloning op dit moment op basis van de documentanalyse. Er zijn progressiegesprekken die vermoedelijk peilen naar evaluatie van het zelfsturend leren van het individu. KBC zegt zelf dat dit zeer afhankelijk is van teamleider tot teamleider. Zowel Ashton (2004) en Kyndt en Beusaert (2017) tonen het belang van evalueren aan om leren te bevorderen. Deze zijn: samenwerken, kennis verwerven, coaching, feedback en kans tot reflectie, kansen tot evaluatie.

Leiderschapsstijl en leerklimaat beïnvloeden de mate van autonoom leren. Billett (2004) benoemt deze laatste ook als limieten van het werkplekleren, te weinig leerkanalen krijgen, gebrek aan toegang tot kennis om te leren, gebrek aan expertise om te leren, collega's die geen zin hebben om te ondersteunen. KBC is op dit moment vragende partij om een beter beeld te krijgen over hoe hun werknemers leren en hoe de context hierop kan inspelen. Ze merken nog geen verandering bij hun mensen op. Hoe komt dit? Het is van belang om de voorgaande punten die Ashton (2004), Kyndt en Beausaert (2017) en Billett (2004) van dichterbij te bekijken.

### *Cultuur en klimaat*

We hebben geen zicht op de cultuur en klimaat van KBC zelf. Dit is ook niet de focus van het onderzoek maar dit kan een belangrijke parameter zijn om toekomstige veranderingen door te voeren. KBC zal hier waakzaam voor moeten zijn.

### 5.1.2 Leider als facilitator

#### *Leiderschapskwaliteiten*

Leiderschap staat niet vast, maar ontwikkelt zich door de relaties die bestaan tussen meerdere personen. KBC gaf zelf aan dat verschillende teams een andere manier van werken hebben, het verloop van progressiegesprekken is afhankelijk van teamleiders. Ook hier hebben we met onze eerste kijk, via gesprekken en documentanalyse nog niet voldoende zicht op deze parameter. Dit terwijl meerdere bronnen aanhalen dat dit een belangrijke parameter is om het leren op het werk te bevorderen (Ashton, 2004; Kyndt & Beausaert, 2017; Garvin et al., 2008).

Zoals eerder aangegeven heerst er binnen de verschillende manieren van werken een andere leiderschapsstijl. Op 'hoe' deze stijlen geuit worden, hebben we momenteel geen zicht, daar er gebruik gemaakt wordt van verschillende teams en we geen rechtstreeks contact hebben met de leidinggevendenden van deze teams.

Voor dit project is het echter van belang dat er binnen de teams een leiderschapsstijl wordt gehanteerd waar 'samenwerken' centraal staat. Volgens van der Kleij et al. (2011) zorgt een samenwerkende beweging ervoor dat werknemers overtuigd worden van collectieve doeltreffendheid door het in kaart brengen van zelfsturend leren.

Hoe specifieke tijdschema's er uit zien of gebruikt worden hebben we geen zicht op. Wel kan hier de link gelegd worden met de vier persona's die KBC gecreëerd heeft op basis van de werkattitude en het vermogen om flexibel te handelen van de werknemers. Het doel is werknemers stimuleren om zelfsturend te leren, dit door het invoeren van leerpauzes. Op deze manier wordt er tijd vrijgemaakt om leren te bevorderen, waarbij de werknemers gestimuleerd worden om zelf een tijdschema op te stellen waarin zij hun leren organiseren en plannen.

#### *Veranderend leiden*

Op moment van de documentanalyse en eerste intake hebben we geen zicht op welke soort veranderend leiden er gevoerd wordt. Zoals we weten door de intake verlopen de progressiegesprekken heel verschillend en is dit afhankelijk van de teamleider. We kunnen vermoeden dat zij verandering bij hun werknemers ook op een verschillende manier proberen te stimuleren.

### 5.1.3 Het individu

#### *Zelfsturend leren*

Naast de progressiegesprekken heeft KBC persona's laten ontwikkelen die ze gebruiken om hun tools zoals leerpauzes, 30 dagen challenge, etc. vorm te kunnen geven. Op deze manier werd er in kaart gebracht hoe men tegenover het leren op het werk stond. Dit kan een goed startpunt zijn om gerichte acties verder aan te knopen aangezien we zo zicht krijgen op de behoeftes, doelen, noden en strategieën van de KBC-werknemer.

## *Behoeften*

Volgens Patterson et al. (2002) is het van belang, alvorens zelfsturend leren in handen te nemen, dat werknemers over de vaardigheden beschikken om hun leerbehoeften te bepalen. Op welke manier dit gebeurt binnen KBC weten we nog niet. Wel wordt dit opgenomen in de tool, om hier nadien een beter beeld op te krijgen en beter op te kunnen inspelen.

## *Leerdoelen*

KBC wil dat hun werknemers zelfsturend aan de slag gaan. Dit leren van hun werknemers wordt opgevolgd tijdens progressiegesprekken al is dit momenteel nog niet duidelijk hoe dit juist werkt. Iedere werknemer wordt afhankelijk van de leidinggevende en het tijdslot uitgenodigd om deel te nemen aan een progressiegesprek. De uitvoering alsook de resultaten werden niet meegedeeld waardoor er hieromtrent momenteel geen verdere uitwerking mogelijk is. Raemdonck et al. (2014) vonden terug dat hoge jobeisen, hoge jobcontrole, sterk zelfgestuurde leerdoelen en hoge sociale steun een positieve invloed hebben op het werkplekleren. Personen die hoog scoren op zelfsturende leerdoelen zien leren als hun eigen verantwoordelijkheid en leren omdat ze willen leren. Ze hebben persoonlijke drijfveren. Het verloop van de progressiegesprekken zou hier inzicht kunnen verschaffen in welke mate men hun mensen de sociale steun geeft zodat het individu een actieve vorm opneemt in hun leren. Jobeisen en druk kunnen hier ook in kaart gebracht worden. Werken ze belemmerend of niet? Op dit moment hebben we hier geen informatie over, dus kunnen we ook nog geen uitspraken doen.

## *Leerstrategie*

Vanwege het informele karakter van werkplekleren is het vaak moeilijk voor werknemers om te erkennen wat er tijdens het werk geleerd wordt (Eraut, 2004). Daar het leersucces van de werknemers afhankelijk is van verschillende factoren, zoals motivatie, lag de focus in eerder ontworpen strategieën vooral hierop. Zo ontwikkelde KBC leerpauzes, de 30 dagen challenge en vier persona's om op een gerichte manier te kunnen inspelen op de motivatie van zijn werknemers.

Zo krijgt de werknemer de kans om eerst en vooral zelf te beslissen of hij hieraan deelneemt. Doelen kunnen zelf gekozen worden, dit omdat deze aanpak een zeer laagdrempelige vorm van leren is. De manier waarop ze het leren aanpakken ligt ook in de handen van de werknemers, echter krijgen ze wel de nodige informatie over wat de uitdaging juist zijn. Desondanks zijn deze strategieën om op een laagdrempelige manier zelfsturend leren op te nemen niet ingeburgerd bij de werknemers, waardoor echte resultaten ontbreken.

Met bovenstaande beeldvorming wordt er voldaan aan het tweede subdoel van deze studie: eerste beeldvorming van zelfsturend leren vanuit de context binnen KBC. De volgende stap is het afnemen van de tool, een onderdeel van het derde subdoel. De resultaten van deze scan worden hieronder beschreven.

## 5.2 Resultaten tool

Ook binnen de resultaten van de tool werken we verder binnen de drie blokken van dit project: de leeromgeving, de leider als facilitator en het individu. Zoals eerder vermeld worden de drie gescande teams eerst afzonderlijk geanalyseerd om uiteindelijk per team de belangrijkste sterktes en werkpunten te kunnen formuleren (zie 6.1). Bij elke quote staat een vermelding naar het celnummer ervan in het extern databestand.

### 5.2.1 Team X

#### *Zelfsturend leren*

Een eerste verkennende open vraag peilde naar wat de respondenten verstaan onder zelfsturend leren. Hieruit bleek meteen dat werknemers van team X al een concreet beeld hebben van zelfsturend leren.

*"Dat ik zelf bepaal waar mijn leernoden liggen en dat ik hier zelf actie in onderneem."* [Respondent 2, F5]

*"Zelfsturend leren is niet meer klassikaal leren, maar eerder wanneer het je zelf past. Je kan je moment zelf inplannen, wanneer dit het beste uitkomt voor jou."* [Respondent 10, F13]

*"Dat je het leren zelf in eigen handen neemt."* [Respondent 11, F14]

De elementen die vaak terugkomen binnen de invulling van zelfsturend leren zijn initiatief nemen en zelf bepalen wat en wanneer je leert, dit verschilt wel van respondent tot respondent. Voor de ene respondent betekent dit eerder de vrijheid hebben om te kiezen welk moment je leert, terwijl voor de andere zelfsturend leren meer gaat over zelf bepalen wat je leert.

#### *5.2.1.1 De leeromgeving*

##### *Menselijke en materiële bronnen*

De meeste respondenten komen meerdere keren per jaar in een situatie terecht waar ze voor een job-gerelateerde taak niet over de juiste kennis beschikken. Elke respondent geeft aan in dat soort situaties terecht te kunnen bij zijn/haar collega's. Ook de Kennisbank alsook het internet bleken in dit team veelgebruikte bronnen te zijn om de nodige kennis te vinden. Het team is het unaniem eens over het feit dat er zowel voldoende relevante informatie, voldoende ideeën en voldoende expertise met elkaar gedeeld worden, waarbij de wekelijkse meetings volgens een aantal teamleden een belangrijke rol spelen.

In het algemeen geven de respondenten aan dat het hen wel lukt om hun leren in te plannen al verschilt dit wel sterk van persoon tot persoon. Sommige teamleden plannen hun leren bewust in terwijl anderen het hun leren eigenlijk pas inplannen als het vanuit hun taak noodzakelijk is.

*"Lukt wel maar het leren is momenteel nog beperkt en richt zich vooral op de zaken die ik onmiddellijk nodig heb voor de job."* [Respondent 11, BE14]

*"Ik blokkeer bewust mijn agenda om een eigen leermoment in te lassen."*  
[Respondent 12, BE15]

Het merendeel van het team is van mening voldoende tijd en ruimte te krijgen om te reflecteren over hoe het werk nu verloopt, idem wat betreft tijd en ruimte om te investeren in vernieuwing en verbetering en tijd en ruimte om te leren. Echter haalt toch een derde van het team aan dat er binnen hun team niet genoeg tijd en ruimte is om goed werk te leveren.

### *Psychologische veiligheid*

Praktisch alle respondenten vinden dat het in hun team makkelijk is om te zeggen waar je aan denkt, wat je dwarszit. Echter, wanneer gevraagd wordt of ze binnen hun team makkelijk kunnen praten over hun problemen en meningsverschillen, antwoordt ongeveer de helft van het team neutraal (niet mee eens en niet mee oneens). Verder geven de respondenten voornamelijk aan dat fouten binnen het team niet tegen hen gebruikt worden en dat gesloten zijn niet de beste manier is binnen het team om succesvoller te zijn dan de rest.

### *Evaluatie*

De werknemers van team X denken op verschillende manieren na over hun aanpak van zelfsturend leren. De ene respondent doet dit bewust, terwijl verschillende respondenten aangeven hier niet echt over na te denken. Enkele werknemers geven ook aan dat ze hun aanpak van zelfsturend leren vergelijken met die van collega's of met collega's hierover praten.

*"Ik denk niet na, ik doe dat."* [Respondent 8, AJ11]

*"Elke 3 maanden hebben we sowieso een gesprek over ons functioneren en dat is een goed moment om hier regelmatig bij stil te staan."* [Respondent 12, AJ15]

*"Ik probeer dit niet te veel te overdenken. Ik pak de dingen liever vast op het moment dat de noden zich voordoen. Ook is er ruimte voor zelfreflectie in ons team overleg en progressie dialogen met de leidinggevende."* [Respondent 13, AJ16]

Respondenten evalueren de behaalde resultaten van het zelfsturend leren ook op uiteenlopende manieren. Onder andere door het toepassen van het geleerde in de praktijk en de dagelijks uit te voeren taken. Ook door feedback te vragen en door dingen af te toetsen bij collega's worden resultaten geëvalueerd. Voor sommige respondenten kan de evaluatie nog beter, zo geeft iemand bijvoorbeeld aan er te weinig mee bezig te zijn.

Deze zelfreflectie en zelfevaluatie beïnvloedt het zelfsturend leren van een kleine meerderheid van de werknemers op een positieve manier. De andere respondenten geven aan dat reflectie en evaluatie hun zelfsturend leren niet beïnvloedt.

*"Dit stimuleert om steeds beter te doen."* [Respondent 2, AL5]

*"Positief, ik zal eens op zoek gaan naar een volgende zelfsturende opleiding."* [Respondent 8, AL11]

*"Het geeft toch aan waar er nog nood is aan extra opleiding, of het nu gaat over een georganiseerde opleiding of dmv opfrissingsmoment door collega's."* [Respondent 12, AL15]

Zo goed als elke respondent hecht veel belang aan feedback of evaluatie van leidinggevenden en/of collega's over het leren op het werk. Feedback is belangrijk en zorgt onder andere voor extra motivatie om iets bij te leren. Ervaring en kennis van leidinggevenden en collega's helpen om bepaalde taken goed uit te voeren. Er wordt aangegeven dat feedback een verdere aansturing kan zijn voor het leertraject en dat je aan de hand van feedback misschien beter op een andere manier kan gaan werken.

#### *5.2.1.2 De leider als facilitator*

In de ogen van een aantal respondenten speelt hun leidinggevende een grote rol in hun zelfsturend leren. Wanneer respondenten iets meer ingaan op de rol van de leidinggevende verschillen de antwoorden van persoon tot persoon.



*"Motiverende een sturende rol."* [Respondent 1, BL4]

*"Zij speelt hierin een sturende rol ..."* [Respondent 2, BL5]

*"Een begeleidende functie."* [Respondent 13, BL16]

*"Coachende rol."* [Respondent 14, BL17]

Volgens de meeste respondenten stelt hun leidinggevende zich de vraag hoe het leren op de werkvloer van de teamleden bevorderd zou kunnen worden. Indien de leidinggevende de teamleden zou vragen wat er zou moeten veranderen om hun leren te bevorderen laten verschillende teamleden de vraag open of geven ze aan deze vraag *"overbodig"* [Respondent 2, BN5] of dit eerder een *"vraag voor de leidinggevende"* [Respondent 8, BN11] te vinden. Van de respondenten die wel antwoorden, geven er enkelen aan meer ruimte voor leren te willen. De overige antwoorden verschillen van persoon tot persoon.

De meeste respondenten geven aan dat hun leidinggevende en collega's aandachtig naar hen luisteren en dat ze door hen uitgenodigd worden om input te geven tijdens discussies en overleg.

Je mening geven en je standpunt verduidelijken wordt binnen dit team aangemoedigd en het merendeel van de respondenten is van mening dat er tijd, middelen en een plaats om te reflecteren over het verbeteren van vroegere prestaties wordt voorzien. Ten slotte wordt door het merendeel van team erkend dat de teamleden gemakkelijk informatie delen over wat wel of niet werkt.

### *5.2.1.3 Het individu*

#### *Leerbehoeften*

De verantwoordelijkheid voor het leren op de werkplek ligt voor de meerderheid van de werknemers binnen dit team bij zichzelf. Een minderheid geeft aan zich beperkt verantwoordelijk te voelen voor het leren op de werkplek.

Enkele anderen voegen eraan toe dat een stimulerende leidinggevende en een werkgever die zelfstudiepakketten aanbiedt ook wel belangrijk zijn.

Wanneer gevraagd wordt naar wat de werknemers helpt om zelfsturend te leren kwamen volgende zaken naar voren:

- Collega's
- Leidinggevende
- Aanbod aan modules/pakketten
- Werkomgeving
- Digitale platformen

Verschillende werknemers van team X geven aan binnen hun job initiatief te kunnen nemen. Vaak wordt de leidinggevende hier ook genoemd.

*"Samen met leidinggevende bekijken wat je wilt leren, ervaren collega bevragen, kijken welke opleidingen er aangeboden worden."*

[Respondent 5, I8]

*"Door bij je leidinggevende na te vragen waar er nood aan extra mankracht is en dan het takenpakket van die afdeling studeren."* [Respondent 6, I9]

*"Leidinggevende aanspreken zelf initiatief voor externe/interne cursus en/of opleiding."* [Respondent 8, I11]

Daarnaast wordt het initiatief nemen voornamelijk bij zichzelf gelegd. Zo blokkeert een respondent een aantal uren in zijn/haar agenda voor zelfstudie, waar iemand anders aangeeft dat er ruimte is om zelf prioriteiten aan te geven en te kiezen in welke topics hij/zij zich graag wil specialiseren. Ondanks het feit dat de werknemers initiatief kunnen nemen, geeft wel bijna de helft van de respondenten aan vaak repetitief werk te doen, een aantal zegt soms aan repetitief werk te doen en slechts een kleine minderheid doet zelden aan repetitief werk binnen de job.

## *Leerdoelen*

Bij het peilen naar wat werknemers van team X graag willen leren op het werk komen uiteenlopende onderwerpen naar voor: communicatievaardigheden, correct documenteren, taken van andere pijlers binnen de dienst, verdieping in AI, algemene vaardigheden die je op de arbeidsmarkt verder kunnen helpen, diepgaande kennis verwerven met betrekking tot het domein, alles wat ook actief gebruikt kan worden en die in de toekomst belangrijk zullen zijn, etc. Een groot aantal respondenten geeft bovendien aan ook effectief de mogelijkheid te hebben om aan deze persoonlijke leerdoelen te werken.

*"... er is ruimte voor en - dit wordt gestimuleerd, besproken in progressiedialogen, op werkoverleg"* [Respondent 2, Q5]

*" ... Krijg hiervoor tijd, heb ervaren collega's van wie ik kan bijleren. Bedrijf organiseert nuttige opleidingen."* [Respondent 5, Q8]

*"Ik heb de mogelijkheid om aan mijn eigen leerdoelen te werken. Mijn leidinggevende steunt me hierin en het komt ook mijn werk alleen maar ten goede. Jezelf ontplooiën leidt tot een grotere productiviteit en meer kwalitatief werk."* [Respondent 13, Q16]

Enkele anderen geven aan dat het werken aan deze leerdoelen enkel gaat wanneer de planning het toelaat en het niet te druk is op dat moment. Elke respondent bepaalt zelf wat hij/zij wil leren op het werk. Daarnaast geeft een grote meerderheid ook aan dat ze zaken leren omdat de leidinggevende dit vraagt. Bijna de helft van de werknemers houdt ook rekening met het feit of collega's al dan niet leren op het werk. Wanneer zij een collega zien leren op het werk, zullen zij ook initiatief nemen om te leren.

## *Leerstrategieën*

In de eerste plaats wordt de werknemers gevraagd om acht vormen van leren van meest naar minst belangrijk te rangschikken. Figuur 4 toont de vormen van leren die door team X op de eerste geplaatst werden.

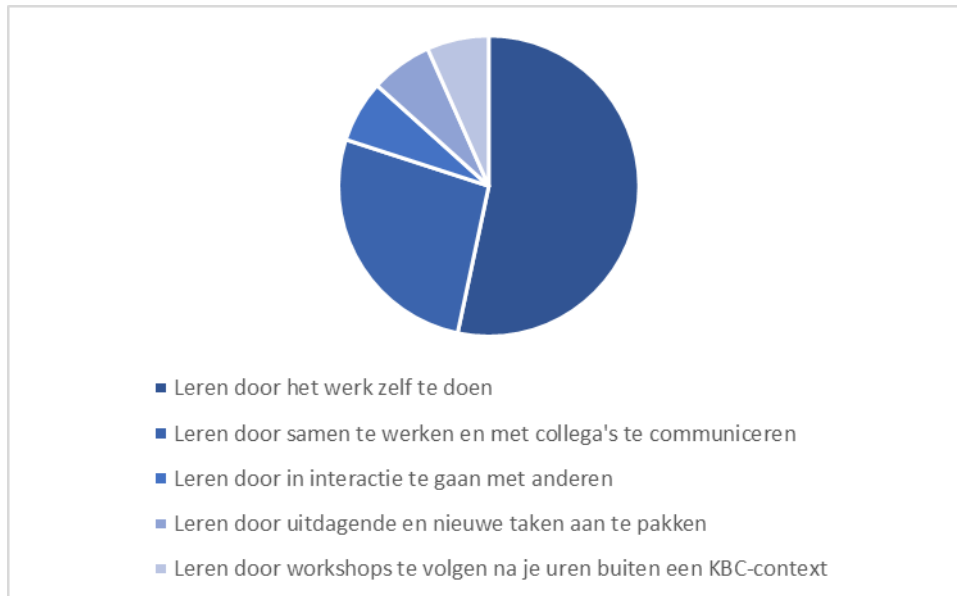
Hieruit leiden we af dat 'leren door het werk zelf te doen' en 'leren door samen te werken en met collega's te communiceren' beiden voor iets meer dan een kwart van de respondenten de belangrijke vormen van leren zijn. Eén vijfde van de werknemers hecht het meeste belang aan 'leren door uitdagende en nieuwe taken aan te pakken'. 'Leren door in interactie te gaan met anderen' en 'leren door te reflecteren op en evalueren van iemands werkervaring' worden bovendien ook door een aantal respondenten op nummer één geplaatst. 'Leren door e-learning en klassikaal leren', 'leren door workshops te volgen na je uren in een KBC-context' en 'leren door workshops te volgen na je uren buiten een KBC-context' worden het vaakst als minst belangrijk ingedeeld.



*Figuur 4.* Belangrijkste vormen van leren team X.

Vervolgens rangschikten de respondenten deze acht vormen van leren van meest naar minst voorkomend. Uit figuur 5 is af te leiden dat binnen dit team voornamelijk geleerd wordt door het werk zelf te doen, iets meer dan de helft van de werknemers plaatst dit op nummer een. Een kwart van de respondenten leert het vaakst door samen te werken en met collega's te communiceren. 'Leren door in interactie te gaan met anderen', 'leren door uitdagende en nieuwe taken aan te pakken' en 'leren door workshops te volgen na je uren buiten een KBC-context' worden door enkele respondenten ook op één geplaatst.

Vormen van leren die binnen dit team algemeen het minst voorkomen zijn 'leren door e-learning en klassikaal leren' en 'leren door workshops te volgen na je uren in of buiten een KBC-context'.



Figuur 5. Meest voorkomende vormen van leren team X.

## 5.2.2 Team Y

### *Zelfsturend leren*

Binnen team Y heeft elke werknemer reeds een duidelijke visie wat betreft zelfsturend leren. Zelf beslissen of bepalen of het leren in eigen handen kunnen nemen komt bij de grote meerderheid van de respondenten aan bod.

*"Zelf bepalen in welke richting je jezelf ontwikkelt, je doelen zelf bepalen, zelf op zoek gaan naar de dingen die je wil leren en naar de manier waarop je die kennis of vaardigheid wil opdoen, zelf je leertraject uitwerken, zelf leerinitiatieven nemen en zelf ervoor zorgen dat je het geleerde effectief gebruikt en evalueren of je nog extra moet investeren. Daarnaast, zelf hulp zoeken in de stappen die ik hierboven beschreef, waar je die hulp goed kan gebruiken."* [Respondent 17, F20]

*"Zelf beslissen wat je bij wil leren en hoe, zelf het bestaande pakket screenen en pick & choose."* [Respondent 19, F22]

*"Leren in het eigen handen nemen, zonder het bvb een verplichte opleiding is. Zelfstandig op zoek gaan naar oplossingen en indien relevant delen met anderen."* [Respondent 20, F23]

#### 5.2.2.1 De leeromgeving

##### *Menselijke en materiële bronnen*

De meeste teamleden beschikken meerdere keren per jaar niet over de juiste kennis voor een job gerelateerde taak. Wanneer dit voorvalt vinden ze vooral hulp op het internet en bij collega's, waarvan door meerdere respondenten gezegd wordt dat deze "open" zijn.

Het merendeel van het team is van mening dat er voldoende relevante informatie, ideeën en expertise met elkaar gedeeld wordt. Toch wordt door heel wat respondenten aangehaald dat er niet altijd voldoende tijd voor is.

*"De intentie is er alleszins, de tijd ontbreekt soms echter (er beweegt immers zoveel ...)."* [Respondent 17, AZ20]

Het leren inplannen lukt de meeste respondenten niet of wordt gezien als iets dat tijdens het werk gebeurt.

*"Dit is heel moeilijk om het binnen de werkuren in te plannen."* [Respondent 16, BE19]

*"Deels, vaak komt er toch iets van het werk of privé tussen en dan schuift dit het eerste. Tenzij bij een klassikale opleiding of een betaald e-learningpakket."* [Respondent 19, BE22]

*"Leren gaat on the job, tussen de spreekwoordelijke "soep en de patatten". Een moment wordt er niet echt voor gemaakt."* [Respondent 20, BE23]

Wanneer de teamleden gevraagd wordt of ze in hun team tijd en ruimte krijgen om te reflecteren over hoe het werk verloopt, worden er uiteenlopende antwoorden gegeven. Ongeveer een derde van de groep is het eens, een derde noch eens, noch oneens en een derde oneens. Hetzelfde wat betreft de vraag of er niet genoeg tijd en ruimte is om ervoor te zorgen dat er goed werk geleverd kan worden. Ongeveer de helft van het team is wel van mening dat er tijd en ruimte in het team is om te investeren in vernieuwing, verbetering, leren, etc. en het merendeel van het team is van mening dat er wel tijd en ruimte is om te leren in dit team.

### *Psychologische veiligheid*

Volgens de meeste teamleden is het binnen team Y makkelijk om te zeggen waar je aan denkt, wat je dwars zit en wordt er gemakkelijk gepraat over problemen en meningsverschillen. Fouten die teamleden maken worden niet regelmatig tegen hen gebruikt en het team is het er unaniem mee eens dat gesloten zijn en weinig delen met anderen niet de beste manier is om succesvoller te zijn dan anderen, een voorsprong te krijgen op anderen, etc.

### *Evaluatie*

Slechts iets minder dan de helft van de respondenten uit team Y denkt na over zijn/haar aanpak van zelfsturend leren. De andere helft geeft aan hier weinig over na te denken.

*"Te weinig, ben meer een doener."* [Respondent 17, AJ20]

*"Op momenten dat ik leer- of ontwikkeldoestellingen moet formuleren, wanneer ik met een collega samenwerk die goed is in zaken waar ik nog een weg in te gaan heb of waar ik juist zelf veel mee bezig ben."* [Respondent 19, AJ22]

*"Ik probeer de reflex te hebben om nadat ik nieuws leerde, na te gaan op welke andere domeinen in mijn job ik deze kan toepassen."*  
[Respondent 20, AJ23]

Binnen dit team worden de behaalde resultaten van het zelfsturend leren door de teamleden op verschillende manieren geëvalueerd. Enkele respondenten geven aan dit niet, matig of te weinig te doen. Anderen doen dit "*dagelijks op het werk door het toepassen van het leren*" [Respondent 16, AK19], door "*Feedback van collega's of via testen in de tool*" [Respondent 21, AK24] of door "*zelfreflectie*" [Respondent 22, AK25].

De helft van de respondenten geeft aan dat deze zelfreflectie en zelf-evaluatie de manier waarop hij/zij aan zelfsturend leren doet niet beïnvloedt. Bij de andere helft heeft dit wel een invloed.

*"Ik zal extra op zoek gaan naar zaken om mezelf te verbeteren of te versterken als ik vind dat ik niet voldoende evolueer ik ben in constante interactie met collega's dus vaak gebeuren zaken eerder organisch."*  
[Respondent 19, AL22]

*"Het besef dat er tijd moet gemaakt worden om te reflecteren. Soms sta ik er veel te weinig bij stil omdat er weer een andere opdracht staat te wachten."* [Respondent 20, AL23]

*"volgende keer dingen anders aanpakken, opnieuw zoeken naar info, in dialoog gaan met collega's om dingen anders aan te pakken."*  
[Respondent 22, AL25]

De grote meerderheid van de respondenten uit team Y vindt feedback of evaluatie van leidinggevenden en/of collega's over het leren op het werk belangrijk. Er wordt bijvoorbeeld aangegeven dat het door feedback mogelijk is om over blinde vlekken bij te leren. Een andere respondent is geïnteresseerd in de evolutie die zijn/haar leidinggevende ziet en waar deze leidinggevende eventueel nog verbetering en of opportuniteiten ziet.



### 5.2.2.2 De leider als facilitator

De rol van de leidinggevende in het zelfsturend leren van de teamleden is niet zo eenduidig. Enkele teamleden geven aan dat de leidinggevende pas nieuw is terwijl enkele anderen vinden dat de leidinggevende geen of een beperkte rol speelt.

*"Pas gewisseld van leidinggevende, dus moeilijk te zeggen. Moet zijn weg nog vinden."* [Respondent 17, BL20]

*"Mijn directeur geeft wel tips, maar staat soms te veraf van mijn werkwereld. Nu we een diensthoofd hebben als tussenpersoon voel ik wel een verschil."* [Respondent 19, BL22]

Aan het merendeel van het team wordt door de leidinggevende niet gevraagd hoe hij/zij het zelfsturend leren op de werkvloer van de teamleden zou kunnen bevorderen. Moest de leidinggevende dat toch doen, zouden verschillende respondenten om meer tijd/ruimte om te leren vragen. De andere teamleden halen uiteenlopende zaken aan.

*"Het meer gestructureerd aanpakken; er zijn leermomenten genoeg, alleen worden ze vaak zo niet benoemd."* [Respondent 17, BN20]

*"Zelfkennis / noden van bedrijf/rol + aanpak/opvolging (coaching)."* [Respondent 18, BN21]

*"Eventueel wat meer richting, maar eigenlijk kan ik de vrijheid die ik krijg best appreciëren. Wanneer ik een specifieke vraag heb omtrent leren kan ik altijd bij mijn directeur of nu het diensthoofd terecht."* [Respondent 19, BN22]

*"Meer concrete feedback geven over het werk dat ik deed zodanig dat ik kan merken waar ik nog kan in groeien."* [Respondent 20, BN23]

*"Vertrouwen."* [Respondent 23, BN26]

Respondenten die reeds zaken, die hun leren al dan niet bevorderen, hebben aangegeven aan de leidinggevende, halen aan dat de leidinggevende hier nog niet mee aan de slag is gegaan.

Alle teamleden geven aan dat ze tijdens discussies en overleg door hun leidinggevende en collega's worden uitgenodigd om input te geven en dat deze dan ook aandachtig luisteren. De meeste respondenten zijn van mening dat beperkingen qua kennis, informatie en expertise worden erkend, dat je mening geven en standpunt verduidelijken wordt aangemoedigd binnen het team en dat teamleden makkelijk informatie over wat werkt of niet werkt delen met elkaar. Wat betreft het feit of er tijd, middelen en een plaats worden voorzien om te reflecteren over het verbeteren van vroegere prestaties antwoordt praktisch het volledige team neutraal (niet mee eens en niet mee oneens).

### *5.2.2.3 Het individu*

#### *Leerbehoeften*

De werknemers van team Y zien zichzelf grotendeels als de grootste verantwoordelijke voor hun leren op de werkplek. Enkele respondenten halen hierbij wel de rol van de werkgever of leidinggevende aan:

*"Ik ben zelf verantwoordelijk om mijn ontwikkeling vast te nemen, op of buiten de werkplek wel verwacht ik van de werkgever dat er opleidingsmogelijkheden beschikbaar zijn, maar het is aan mij om deze te gebruiken."* [Respondent 19, G22]

*"Vrij zelf verantwoordelijk, met hints van leidinggevende of suggesties van collega's."* [Respondent 21, G24]

*"Ten volle, maar - niet alleen op werkplek maar ook in werktijd - aanbod moet voorzien zijn."* [Respondent 23, G26]

Collega's, de leidinggevende, online hulpmiddelen en de leercatalogus worden door verschillende respondenten genoemd als middelen die hun helpen om zelfsturend te leren. Ook informatie omtrent beschikbare leerinitiatieven helpt. Initiatief nemen in de job is volgens de respondenten zeker mogelijk binnen team Y, de grote meerderheid geeft dan ook aan zelden of nooit aan repetitief werk te doen.

*"inschrijven op opleidingen externe sessies volgen on the job oplossingen zoeken voor problemen raad vragen aan anderen."* [Respondent 18, I21]

*"door na te denken in welke domeinen je nog wil bijleren/groeien en vervolgens op zoek gaan naar leermateriaal."* [Respondent 20, I23]

*"Door dingen zelf vast te pakken, opportuniteiten te detecteren, ..."*  
[Respondent 22, I25]

### *Leerdoelen*

De respondenten geven verschillende en uiteenlopende zaken aan wanneer het gaat over wat ze graag willen leren op het werk. Enkele voorbeelden zijn: beter gebruik digitale tools, coaching, procesbegeleiding, meer out of the box denken, het maken en delen van pagina's op SharePoint, digitale samenwerking, assertief communiceren, etc. Binnen team Y is het volgens ongeveer de helft van de werknemers mogelijk om aan deze leerdoelen te werken. De andere helft geeft aan dat dit niet altijd goed of in mindere mate lukt.

*"Ja, er zijn genoeg opportuniteiten om eraan te werken."* [Respondent 16, Q19]

*"Ja, dat kan ik. Het gaat vooral over de manier waarop je werkt, en daar is ruimte voor om daarmee te experimenteren."* [Respondent 17, Q20]

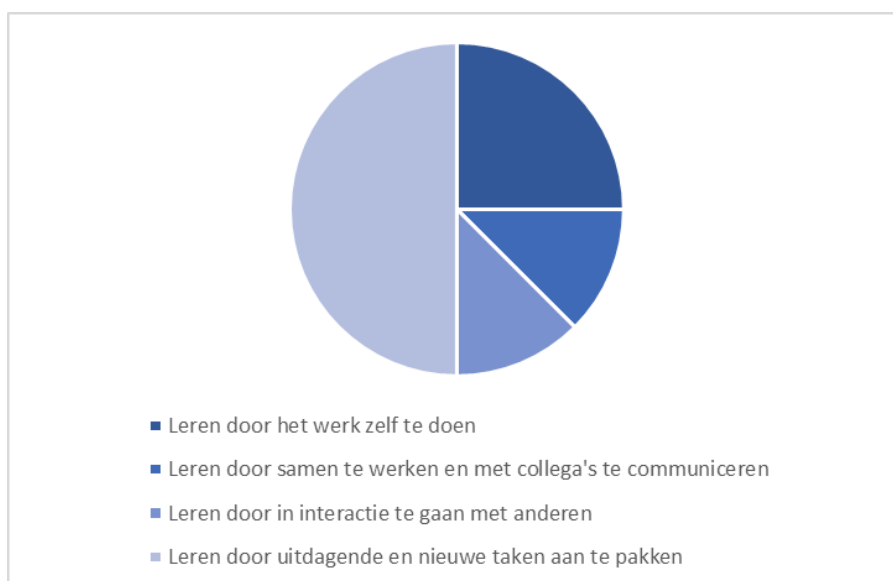
*"Voor een stuk wel maar ik heb momenteel zelf niet het kader helder. Wel redelijk idee, maar geen plan."* [Respondent 18, Q21]

*"De leerdoelen die geformuleerd staan komen in meer of mindere mate in mijn job aan bod."* [Respondent 20, Q23]

De werknemers van team Y leren in de eerste plaats allemaal omdat ze dit zelf willen. Daarnaast leert ook de helft van de respondenten omdat de leidinggevende het zegt of omdat een collega aan het leren is. De andere helft hecht geen belang aan het feit of de leidinggevende aangeeft dat er geleerd moet worden of aan het feit dat collega's rondom hen aan het leren zijn.

### *Leerstrategieën*

Ook aan de werknemers van team Y werd gevraagd om acht vormen van leren van meest naar minst belangrijk te rangschikken. Uit figuur 6 is af te leiden dat de helft van de respondenten binnen dit team 'leren door uitdagende en nieuwe taken aan te pakken' de belangrijkste vorm van leren vinden. Eén vierde hecht het meeste belang aan 'leren door het werk te doen'. Tot slot vindt telkens één achtste van de respondenten het belangrijk om te 'leren door samen te werken en met collega's te communiceren' en om te 'leren door in interactie te gaan met anderen'. Niemand van de respondenten plaatst 'leren door te reflecteren op en evalueren van iemands werkervaring', 'leren door e-learning en klassikaal leren', 'leren door workshops te volgen na je uren in een KBC-context' of 'leren door workshops te volgen na je uren buiten een KBC-context' op nummer één.



*Figuur 6.* Belangrijkste vormen van leren team Y.

Bij het rangschikken van de verschillende vormen van leren naar het meest voorkomend zoals in figuur 7 getoond wordt, wordt 'leren door uitdagende en nieuwe taken aan te pakken' ook het vaakst op nummer één gezet. Een kwart van de respondenten geeft aan dat ze het vaakst 'leren door het werk zelf te doen'. Anderen leren voornamelijk door samen te werken en met collega's te communiceren, door in interactie te gaan met anderen en door te reflecteren op en evalueren van iemands werkervaring. Binnen dit team wordt er niet zo vaak geleerd door e-learning en klassikaal leren, door workshops te volgen na je uren in een KBC-context of door workshops te volgen na je uren buiten een KBC-context.



Figuur 7. Meest voorkomende vormen van leren team Y.

### 5.2.3 Team Z

#### *Zelfsturend leren*

De werknemers van team Z hebben allen een duidelijke visie wat de inhoud van zelfsturend leren betreft. Elementen die vaak terugkeren zijn: op eigen initiatief, zelf bepalen, zelf op zoek gaan, in handen nemen, leerdoelen benoemen en zelf actie ondernemen.

*"Leren op eigen initiatief, waarbij je zelf je deadlines en timings bepaalt. Waarbij je aan de slag gaat met wat je hebt geleerd en waarbij je zelf de gaps detecteert."* [Respondent 25, F28]

*"Zelf bepalen van leerdoelen op basis van eigen ambitie of door mijn werkgever bepaalde verwachtingen, zelf op zoek gaan naar leerondersteuning, zelf de leerinspanning plannen en opvolgen."*  
[Respondent 26, F29]

*"Eigen leerdoelen benoemen en zelf op zoek gaan naar content binnen en buiten KBC om zo je eigen carrière vorm te geven."* [Respondent 29, F32]

### 5.2.3.1 De leeromgeving

#### *Menselijke en materiële bronnen*

De meeste leden van team Z komen meerdere keren per maand in een situatie terecht waarbij ze voor een jobgerelateerde taak niet over de juiste kennis beschikken. Het internet en collega's zorgen dan in de meeste gevallen voor de nodige kennis. De meeste respondenten uiten zich positief over de behulpzaamheid van hun collega's in dat soort situaties.

*"Ja - er is zeer veel openheid en wederzijdse support."* [Respondent 27, AW30]

Het merendeel van het team is van mening dat er binnen het team voldoende relevante informatie en ideeën worden gedeeld met elkaar.

*"Zowel structureel (via kennisdelingsmeeting, via MS Teams) als ongestructureerd, informeel (met elkaar spreken over het werk)."*  
[Respondent 30, AZ33]

Wat betreft het delen van expertise is het team verdeeld. Iets minder dan de helft van het team geeft aan dat dit onvoldoende gebeurt.

*"We zouden hier nog wat meer aandacht aan moeten besteden."*  
[Respondent 26, BD29]

*"We zijn allemaal met ons eigen ding bezig."* [Respondent 30, BD32]

De vraag of het hen lukt om hun leren in te plannen levert niet van elke respondent een antwoord op, slechts van vier van de zeven. Deze vier geven uiteenlopende antwoorden, de impact van de huidige situatie (COVID-19) speelt volgens enkele respondenten ook een rol.

*"Soms wel soms niet wegens werkdrukke en corona tijden wij moeten creatief omgaan met taken om alles rond te krijgen."* [Respondent 24, BE27]

*"Meestal wel. Momenteel is het lastiger omwille van thuiswerk (corona) en agenda."* [Respondent 25, BE28]

*"Het is niet evident - als leren niet samenvalt met werken, dan vraagt leren dus extra tijd - dat moet je inplannen - en als je dan moet kiezen tussen wat nu noodzakelijk is en wat later nuttig is (nl leren), dan kies je vaak voor het eerste. Ik vind dat ik zelf verantwoordelijk ben voor die keuze."*  
[Respondent 27, BE30]

*"Heel moeilijk, zelf-leren verschuift gemakkelijk ten voordele van meer dringende, belangrijke taken."* [Respondent 30, BE33]

De meeste teamleden zijn van mening dat iedereen binnen het team tijd en ruimte krijgt om te reflecteren over hoe het werk nu verloopt. Bijna het volledige team vindt dat er genoeg tijd en ruimte is binnen het team om ervoor te zorgen dat er goed werk geleverd wordt en om te investeren in vernieuwing, leren, etc. Het team is er bijna volledig mee eens dat er binnen het team tijd en ruimte is om te leren.

## *Psychologische veiligheid*

Bijna alle teamleden vinden dat het binnen team Z gemakkelijk is om te zeggen waar je aan denkt, wat je dwars zit en dat de teamleden gemakkelijk praten over hun problemen en meningsverschillen. De meeste respondenten zijn het ook eens dat fouten niet regelmatig tegen je gebruikt worden binnen het team en dat gesloten zijn en weinig delen met anderen niet de beste manier is om binnen het team succesvoller te zijn dan anderen, voorsprong te krijgen op anderen, etc.

## *Evaluatie*

Bij het peilen naar het al dan niet nadenken over de aanpak van zelfsturend leren bij team Z blijkt dat ongeveer een derde van de respondenten hier actief over nadenkt. Andere respondenten staan hier niet zo vaak bij stil, twee werknemers lieten de vraag zelfs open.

*"Ik zoek actief de mogelijkheden om te kunnen leren."* [Respondent 24, AJ27]

*"Ik doe dat permanent, alleen in mezelf of in team - ik stimuleer het team om dat permanent te doen."* [Respondent 27, AJ30]

*"Af en toe sta ik stil bij mijn leergedrag."* [Respondent 30, AJ33]

De werknemers van team Z evalueren allemaal op één of andere manier de behaalde resultaten van hun zelfsturend leren.

*"Op basis van het al dan niet slagen van je opdracht en je opgeleverde werk."* [Respondent 25, AK28]

*"Ik probeer toe te passen en te checken of dit oplevert wat ik had verwacht."* [Respondent 27, AK30]

*"Door zelf in te schatten hoe goed ik de job doe en feedback te vragen van anderen."* [Respondent 29, AK32]



Verschillende respondenten hebben de vraag die peilt naar of deze zelfreflectie en zelf-evaluatie de manier waarop ze aan zelfsturend leren doen beïnvloedt niet beantwoord. Verder geeft iemand aan dat dit de manier van zelfsturend leren weinig beïnvloedt terwijl de overige respondenten zeggen dat het wel een invloed heeft.

De werknemers van team Z hechten unaniem veel belang aan feedback of evaluatie van leidinggevende en/of collega's over het leren op het werk. Ze leren van deze feedback en feedback wordt als heel waardevol beschouwd.

*"Veel belang, aangezien hun feedback ook het stuk beeld dat je van jezelf niet kunt maken geeft. Zij merken vaak nog eerder het effect van je leerinspanningen op."* [Respondent 26, AM29]

*"Ik ben permanent op zoek naar feedback - minstens 10x per dag vraag ik of iets ok was, hebben we dit goed aangepakt, etc."* [Respondent 27, AM30]

*"Mensen met wie ik een goede band heb, hebben veel invloed op mijn manier van werken. Als iemand me iets probeer "op te leggen" dan heeft dan het omgekeerde effect."* [Respondent 29, AM32]

#### 5.2.3.2 De leider als facilitator

Voor de meeste teamleden speelt hun leidinggevende een rol in hun zelfsturend leren, al verschilt de manier waarop dit gebeurt wel van teamlid tot teamlid. Zo beschrijft iemand de rol van de leidinggevende als "... *vertrouwen geven, coachen, actief helpen, zoeken naar oplossingen.*" [Respondent 26, BL29] en schrijft een ander teamlid *"Hij geeft mij feedback, legt de lat, kan me challengen over de manier waarop ik te werk ga."* [Respondent 27, BL30] Aan iets meer dan de helft van de respondenten vraagt de leidinggevende hoe hun zelfsturend leren op de werkvloer bevorderd kan worden. Indien de leidinggevende zou vragen wat er voor het teamlid zou moeten veranderen om zijn/haar leren te bevorderen levert dat verschillende uiteenlopende antwoorden op.

*"Minder zware workload ( momenteel)".* [Respondent 25, BN28]

*"Iets meer balans in de agenda". [Respondent 26, BN29]*

*"Ik zou het heel tof vinden als ik een eigen budget zou hebben om zelf te investeren in leren. Ik zou het opsparen totdat ik genoeg budget heb gespaard om dan deel te nemen aan de ATD Conference in de VS. Nu moet ik rekenen op heel veel goodwill en geluk om daar aan te kunnen deelnemen". [Respondent 27, BN30]*

*"Meer betrokkenheid". [Respondent 29, BN32]*

*"Maak van leren een onderwerp dat we geregeld samen bespreken in bvb. progressiegesprek". [Respondent 30, BN33]*

De meeste respondenten zijn van mening dat ze tijdens discussies en overleg door hun collega's en leidinggevende worden uitgenodigd om input te geven en dat je mening geven en standpunt verduidelijken wordt aangemoedigd binnen hun team. Toch antwoordt iets minder dan de helft van het team neutraal (niet mee eens en niet mee oneens) wanneer hen gevraagd wordt of hun collega's en leidinggevende aandachtig luisteren. Beperkingen qua kennis, informatie en expertise worden volgens de meeste respondenten erkend. Iets meer dan de helft van de respondenten vindt dat er tijd, middelen en plaats om te reflecteren over het verbeteren van vroegere prestaties wordt voorzien. Het merendeel van het team vindt dat de teamleden gemakkelijk informatie delen met elkaar over wat werkt of niet werkt.

### *5.2.3.3 Het individu*

#### *Leerbehoeften*

De verantwoordelijkheid voor het leren op de werkplek ligt volgens de werknemers van team Z in eigen handen. Ze geven echter wel aan dat *"het aan de werkgever is om duidelijk te zijn indien er specifieke verwachtingen zijn naar wat er moet geleerd worden"* [Respondent 26, G29], dat er wel *"wat strategische sturing door het bedrijf"* nodig is [Respondent 28, G31] en dat *"de afstemming met de leidinggevende belangrijk is"* [Respondent 30, G33].

Voor de werknemers van team Z zijn tijd, het team, de leidinggevende, collega's, tools om kennis te delen en een goede planning belangrijke hulpmiddelen bij het zelfsturend leren. Er worden door de meerderheid van de respondenten diverse manieren aangehaald waarop ze initiatief kunnen nemen binnen hun job.

*"Door actief nieuwe opdrachten aan te nemen en zo je horizon te verbreden."* [Respondent 25, I28]

*"Eigen inbreng in progressiedialoog, werken met resultaatsverbintenis met daarbinnen veel vrijheid om het werk te organiseren, en dus ook het leren te organiseren."* [Respondent 26, I29]

*"In concrete opdrachten waarvoor ik zelf verantwoordelijk ben door nieuwe opdrachten, ideeën aan te kaarten binnen het team en bij mijn leidinggevende?"* [Respondent 30, I33]

Twee derde van de respondenten geeft aan zelden of nooit aan repetitief werk te doen. Eén derde doet soms aan repetitief werk.

### *Leerdoelen*

Beter Engels, design thinking, leren documenteren, planmatiger kunnen werken, technische achtergrond opbouwen, beter leren aansturen en leiden, digitale vaardigheden verbeteren, wetenschappelijke inzichten verwerven rond leren in groep, etc. zijn zaken die de werknemers van team Z aangeven als dingen die zij graag zouden leren op het werk. Twee derde van de respondenten geeft aan dat het ook effectief mogelijk is om aan deze leerdoelen te werken. Eén derde daarentegen geeft aan dat deze leerdoelen niet altijd prioriteit zijn waardoor het niet altijd evident is om aan de persoonlijke leerdoelen te werken.

*"Ja, ik kan daar afhankelijk van de lopende opdrachten zelf tijd voor uittrekken."* [Respondent 25, Q28]

*"Ja - ik kan mijn tijd zelf bepalen - wel is er een extreem grote werkdruk waardoor leren soms te weinig op de voorgrond staat - maar werkdruk versterkt ook de nood om efficiënter te werken, nieuwe zaken te leren. Werkdruk staat dus zeker niet alle leren in de weg."* [Respondent 27, Q30]

*"Ja zeker, het wordt zelfs gestimuleerd."* [Respondent 28, Q31]

*"Dat kan wel, maar ik heb vaak de neiging om leertijd te schrappen, ten voordele van het realiseren van werkopdrachten."* [Respondent 30, Q33]

De respondenten geven allemaal aan dat ze leren omdat ze het zelf willen. Iets meer dan de helft van de werknemers van team Z leert ook omdat hun leidinggevende dit zegt. Een kleine meerderheid hecht belang aan wat collega's doen. Zij leren ook omdat ze collega's zien leren.

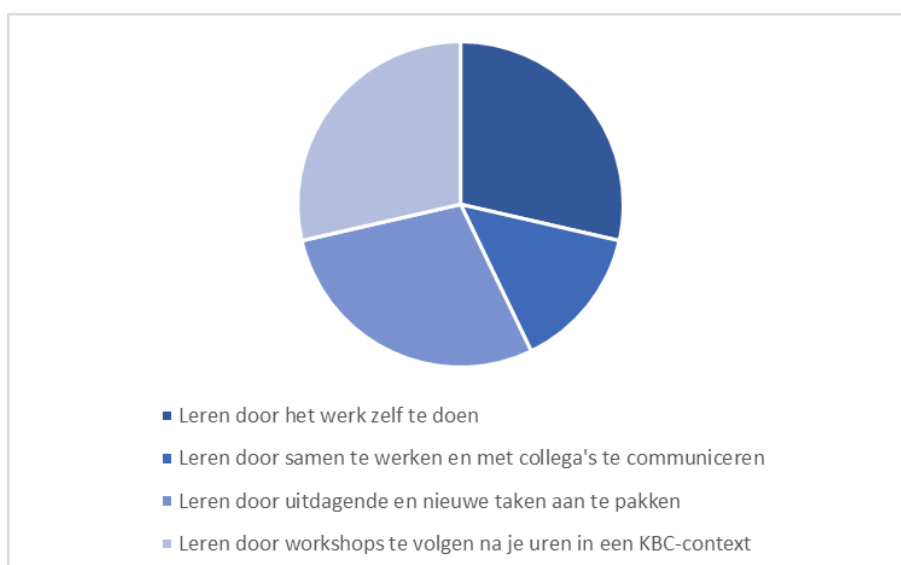
### *Leerstrategieën*

Figuur 8 toont welke vormen van leren door team Z op de eerste plaats geplaatst werden. Hieruit is af te leiden dat bijna de helft van de respondenten 'leert door samen te werken en met collega's te communiceren' als belangrijkste vorm van leren ziet. Daarnaast geeft ook telkens één achtste aan dat ze 'leren door in interactie te gaan met anderen', 'leren door uitdagende en nieuwe taken aan te pakken', 'leren door te reflecteren op en evalueren van iemands werkervaring' en 'leren door workshops te volgen na je uren buiten een KBC-context' de belangrijkste vorm van leren vinden. 'Leren door het werk zelf te doen', 'leren door e-learning en klassikaal leren' en 'leren door workshops te volgen na je uren in een KBC-context' wordt door de werknemers niet als belangrijkste vorm van leren gezien.



*Figuur 8.* Belangrijkste vormen van leren team Z.

Figuur 9 tot slot toont aan welke vormen van leren het meest voorkomen binnen team Z. 'Leren door uitdagende en nieuwe taken aan te pakken', 'leren door workshops te volgen na je uren in een KBC-context' en 'leren door het werk zelf te doen' worden telkens door evenveel respondenten op nummer een geplaatst. Daarnaast wordt door één achtste van de respondenten 'leren door samen te werken en met collega's te communiceren' als meest voorkomende vorm van leren aangegeven. 'Leren door het werk zelf te doen', 'leren door e-learning en klassikaal leren' en 'leren door workshops te volgen na je uren in een KBC-context' zijn vormen van leren die binnen dit team niet zo vaak voorkomen.



*Figuur 9.* Meest voorkomende vormen van leren team Z.

## 6. Discussie en conclusie

### 6.1 Sterktes en werkpunten gescande teams

Om een antwoord te bieden op het derde subdoel wordt er gekeken naar de verschillende sterktes en werkpunten van de drie gescande teams. Uit de resultaten blijkt dat de verschillende teams zowel sterke punten als werkpunten vertonen als het aankomt op zelfsturend leren.

#### 6.1.1 Sterke punten

##### *Zelfsturend leren*

Zowel binnen team X als team Y en Z kunnen de werknemers reeds een invulling geven aan wat zij verstaan onder zelfsturend leren, dit is zeker al een goede start. Deze invulling komt op verschillende plaatsen ook overeen met hoe Knowles (1975) zelfsturend leren omschrijft. Voornamelijk initiatief nemen en het leren in eigen handen nemen komen vaak aan bod.

##### *Leeromgeving*

Toegang tot kennis is volgens Ashton (2004) cruciaal om het leren op de werkplek te bevorderen. In de drie teams kunnen de werknemers steeds terecht bij hun collega's wanneer ze niet over de nodige kennis beschikken voor een jobgerelateerde taak. Ook wat betreft het delen van voldoende relevante informatie, ideeën en expertise scoren de drie teams in het algemeen goed. In teams X en Z is er volgens de teamleden voldoende tijd en ruimte tot reflectie, een belangrijke conditie om leren op de werkplek te bevorderen volgens Kyndt en Beusaert (2017). Ondersteunende organisaties laten toe dat werknemers de tijd krijgen om te leren (Garvin et al., 2008) en dit is binnen de drie teams zeker en vast het geval.

Binnen de drie teams heerst in het algemeen een gevoel van psychologische veiligheid. De meeste werknemers hebben immers het gevoel dat het team een veilige omgeving is om interpersoonlijke risico's te nemen. Dit is belangrijk aangezien dit een positieve invloed heeft op het zelfsturend leren van het individu (Edmondson, 1999).

Een sterk punt op vlak van evaluatie binnen de verschillende teams is het belang dat aan feedback gehecht wordt. Feedback wordt door Kyndt en Beausaert (2017) gezien als één van de zes condities die leren op de werkplek bevordert. De werknemers vinden feedback over leren op het werk van collega's en de leidinggevende unaniem belangrijk, dus aan deze conditie wordt binnen de verschillende teams zeker voldaan.

#### *Leider als facilitator*

Aan de werknemers van team X vraagt de leidinggevende hoe hun leren op de werkvloer bevorderd zou kunnen worden. Dit is belangrijk aangezien werknemers zich aangemoedigd zullen voelen om te leren wanneer hun leidinggevende hen hierover bevroegd en actief naar hen luistert (Garvin et al., 2008). In team X voorziet de leidinggevende voldoende tijd, middelen en een plaats om te reflecteren over het verbeteren van vroegere prestaties.

#### *Individu*

Zo goed als elke werknemer beschouwt zichzelf als verantwoordelijke voor het leren op de werkplek. Dit is zeker een goed vertrekpunt aangezien Knowles (1975) "zelf de verantwoordelijkheid opnemen" mee opneemt in de definitie van zelfsturend leren. Het wijst erop dat de werknemers verantwoordelijkheid opnemen om dingen uit zichzelf bij te leren. Het is binnen de drie teams ook mogelijk om initiatief te nemen binnen de job. Op deze manier kunnen ze, al dan niet samen met de leidinggevende, hun leerbehoeften bepalen.

## 6.1.2 Werkpunten

### *Leeromgeving*

Heel wat leden van team Y geven aan dat er niet voldoende tijd is om voldoende relevante informatie, ideeën en expertise met elkaar te delen. Het plannen van het leren, één van de vijf dimensies die volgens Kyndt en Beusaert (2017) van belang zijn bij leren op de werkplek, kan in de verschillende teams nog beter. Qua kansen tot reflectie is er binnen team Y zeker nog ruimte voor verbetering. Eén derde van team X geeft bovendien aan dat er binnen hun team onvoldoende tijd en ruimte is om goed werk te leveren.

Naast het grote belang dat aan feedback gehecht wordt, is er binnen de drie teams zeker nog wat werk aan de evaluatie van het zelfsturend leren. Allereerst wordt er binnen de teams door een groot aantal werknemers niet veel nagedacht over de eigen aanpak van zelfsturend leren. Het evalueren van de behaalde resultaten gebeurt ook nog lang niet door iedereen. Een zelfsturend leerder is in staat zichzelf en de ander te evalueren, te reflecteren en kritische beoordelingen te maken (Patterson et al., 2002). Het is dus van belang hier extra aandacht aan te schenken.

### *Leider als facilitator*

In team Y vraagt de leidinggevende aan de meeste werknemers niet hoe hun zelfsturend leren op de werkplek kan bevorderd worden. Tevens haalt het team aan dat wanneer ze aan hun leidinggevende zaken doorgeven m.b.t. hun zelfsturend leren deze hier niets mee doet. Hierbij speelt mogelijk wel het feit dat de leidinggevende net nieuw is. Overheen de drie teams zijn er heel wat werknemers die graag meer tijd en ruimte om te leren zouden willen krijgen van hun leidinggevende. In teams Y en Z is er zeker ook progressiemarge wat betreft het door de leidinggevende voorzien van tijd, middelen en een plaats om te reflecteren over het verbeteren van vroegere prestaties.



## *Individu*

Bij zelfsturend leren is het bepalend dat de werknemer het leerproces stuurt (Raemdonck & Van Damme, 2001). Hoewel er binnen de drie teams volgens verschillende werknemers reeds tijd gecreëerd wordt om aan persoonlijke leerdoelen te werken, zijn er toch nog een aantal werknemers die geen tijd hebben om hier aan te werken. Zij geven aan er enkel aan te kunnen werken wanneer de planning dit toelaat of wanneer de werkdruk niet te hoog is. Volgens Raemdonck et al. (2014) is het inzetten op zelfsturend gedrag zeker zinvol. Door tijd en ruimte te voorzien om aan deze leerdoelen te werken, wordt het leren in eigen handen nemen aangemoedigd. Het is belangrijk dat hier voldoende aandacht aan besteed wordt in de toekomst opdat de kans tot zelfsturend leren geoptimaliseerd wordt.

Algemeen kunnen we stellen dat er voornamelijk nog moet worden ingezet op: evaluatie van de leerresultaten, zelfreflectie, tijd en ruimte om aan de leerdoelen te werken, tijd en ruimte om kennis te delen en betrokkenheid van de leidinggevende. Op deze manier kan het zelfsturend leren van de werknemers optimaal gestimuleerd worden en kan KBC verder evolueren naar een nieuwe vorm van leren op het werk. Verdere aanbevelingen worden in het volgende deel gedaan.

## 6.2 Aanbevelingen

Uit de resultaten bleek dat de verschillende teams toch een andere manier hebben om het zelfsturend leren binnen het bedrijf in te vullen. Sommigen nemen zelf de verantwoordelijkheid, anderen vinden dat de leidinggevenden hierin een rol moeten opnemen. Er is er vooral een vraag naar een vorm van evaluatie, zelfreflectie, tijd en ruimte om kennis te delen, om aan leerdoelen te werken en het inplannen van leermomenten. Om deze vragen te beantwoorden is er nood om aan een duurzame verandering te werken om het individu tot een zelfsturend KBC-medewerker te stimuleren.

Om tot een duurzame verandering te komen en te kunnen doorgroeien tot een lerende organisatie, is er een algemene visie nodig die door elke werknemer van KBC gedragen wordt. Iedereen van KBC, van *top to down* en van *down to up*, moet deze nood erkennen om iets te kunnen veranderen. Er moet een *readiness for change* zijn (Oakland & Tanner, 2007). Dat wil zeggen dat, wanneer men verandering wil, men iedereen zal moeten meenemen in het verhaal. Weerstand bij een verandering is er altijd. Wanneer er tijd is om de verandering te implementeren kunnen we een juiste strategie kiezen om met deze weerstand om te gaan (Kotter & Schlesinger, 2008; Reichers, Wanous, & Austin, 1997):

1. Timing is cruciaal: wanneer, waar, hoeveel tijd, etc. neem je mee op in het veranderingsplan.
2. Communiceren, sensibiliseren of rationeel uitleggen welke noden er zijn en dit via verschillende kanalen. Daarbij is tijd en betrokkenheid tussen werknemer en organisatie cruciaal.
3. Laat werknemers mee nadenken over het veranderproces. Dit verhoogt de betrokkenheid, maar rekening houden met het *timeframe* blijft belangrijk.
4. Rol van leidinggevende is van belang. Staat open voor verandering en stimuleert dit ook bij zijn werknemers. Sterk in communicatie.
5. Luisteren naar de werknemers en succeservaringen delen is ook een belangrijk aspect.

Wat betreft de visie van zelfsturend leren, is het belangrijk om eerst op teamniveau te werken en vervolgens uit te diepen op individueel niveau. Aanbevelingen voor deze twee vormen worden hieronder uitgewerkt.

### 6.2.1 Groepsontwikkelingsplan (GOP) en talentenvoucher (TAVE) voor het team

Een eerste aanbeveling is vooral gericht op de groepsdynamiek binnen het team waarbij de verantwoordelijkheid van het zelfsturend leren door ieder teamlid gedragen wordt, van teamlid tot leidinggevende en omgekeerd. Er wordt geen hiërarchisch onderscheid gemaakt.

Om de draagkracht binnen het team te verzekeren is het interessant om te weten hoe de werknemers zelf hun inzetbaarheid beoordelen (Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004). Volgens bepaalde studies is de waargenomen inzetbaarheid belangrijker dan de beoordeling van de werkgever (van Emmerik, Schreurs, De Cuyper, Jawahar, & Peeters, 2012). De werknemers die zich zeer inzetbaar ervaren, voelen zich minder bedreigd door de werkomgeving, ervaren minder spanning (Berntson & Marklund, 2007) en presteren beter (Kinnunen, Mäkikangas, Mauno, Siponen, & Nätti, 2011).

Een tweede belangrijk punt is feedback geven, gericht op het evalueren van en reflecteren op de werkprocessen (Anseel, Lievens, & Levy, 2007). De feedback op het 'zelf' is gerelateerd aan positieve factoren zoals het bereiken van doelen (Ammons, 1956) en prestaties (Kluger & DeNisi, 1996). Belangrijk is dat gerichte feedback nodig is om de waargenomen loopbaanontwikkeling positief te beïnvloeden binnen de werkomgeving van de werknemers (Beausaert, Gerken, Froehlich, & Segers, 2014). De kwaliteit van feedback heeft een positieve invloed op de loopbaanontwikkeling (Beausaert et al., 2014). Feedback en hulp zijn factoren die ervoor zorgen dat werknemers meer controle hebben over hun eigen leerinspanning (Marsick & Watkins, 2001).

Het is belangrijk om alle werknemers binnen een bepaald team kansen tot zelfsturend leren te geven, ongeacht hun jaren werkervaring, leeftijd en het soort leren. Volgens het onderzoek van Kyndt, Dochy & Nijs (2009) krijgen de jongste werknemers (20-29 jaar) de minste kansen voor feedback en kennisverwerving. Ook volgens het onderzoek van Kyndt et al. (2009) krijgen werknemers van middelbare leeftijd (30-39 jaar) de meeste kansen voor feedback en kennisverwerving.

Interessant is dat, als het gaat om het verwerven van informatie, de oudste werknemers hoger scoren en de werknemers van middelbare leeftijd het laagst. Berg & Chyung (2008) vinden inderdaad een positieve correlatie tussen leeftijd en betrokkenheid bij informeel leren bij het onderzoeken van 125 professionals die leren op de werkplek en hun prestatie wensen te verbeteren.

Inzetbaarheid en feedback brengen ons tot de volgende praktische uitwerking van een groepsontwikkelingsplan (GOP) met een talentenvoucher (TAVE) ter bevordering van het zelfsturend leren binnen de groep.

De talentenvoucher is een innovatieve methodiek die wordt ingezet om de uitwisseling van informatie, hulp en feedback te stimuleren. Deze methodiek is tweeledig in gebruik:

- In een visuele voorstelling wordt in één oogopslag duidelijk welke collega's kunnen geraadpleegd worden bij vragen of werkzorgen. Via deze methodiek krijgen startende werknemers, die als nieuw teamlid functioneren, op efficiënte wijze zicht op de talenten binnen het team.
- Uit eerder onderzoek van Beusaert et al. (2014) blijkt dat deze talentenvoucher ook een impact heeft op meer ervaren werknemers. Zij ontdekken vaak nog bijzondere sterktes van elkaar.

De belangrijkste eigenschap om GOP-TAVE toe te passen is:

Het gaat om het stimuleren van een uitwisseling van hulp, informatie en feedback (= sociaal leren) tussen collega's, waarbij sociaal leren centraal staat om tot een brede inzetbaarheid te komen van het personeel.

Sociaal leren staat centraal:

- Hulp: de andere vragen naar assistentie, advies of ondersteuning.
- Informatie: proactief zoeken naar informatie.
- Feedback: voortdurend aftoetsen van de juistheid en adequaatheid van gedrag om gestelde doelen te bereiken.

Bij de talentenvoucher worden de expertises, de persoonlijke kwaliteiten en de competenties op individueel en teamniveau binnen het team voorgesteld met als doel dit sociaal leren te stimuleren.

Volgens Beusaert et al. (2014) vormt sociaal leren een krachtige hefboom van brede inzetbaarheid.

Brede inzetbaarheid betekent:

- Flexibel zijn: zich vlot kunnen aanpassen aan veranderingen.
- Anticiperen en optimaliseren: kunnen inspelen op vernieuwingen en nodige verbeteringen.
- Beroepsbekwaamheid: inzetten op expertise- en kennisontwikkeling.

Wat blijkt uit het onderzoek van Beusaert et al. (2014)?

- Feedback van collega-werknemers zorgt dat expertise van de werknemer sneller toeneemt, dat de werknemer kan anticiperen & optimaliseren en dat zijn/haar flexibiliteit toeneemt.
- Proactief vragen van informatie zorgt voor anticipatie & optimalisatie.
- Hulp durven vragen, leidt tot flexibiliteit.
- Formeel leren is belangrijk om te kunnen anticiperen & optimaliseren.

Waarom GOP with TAVE zeker gebruiken?

1. Aanvangsbegeleiding: in kaart brengen van de verschillende ondersteuningsmodellen binnen de organisatie.
2. Collegiaal netwerk: de toegankelijkheid tot kennis in kaart brengen binnen de organisatie en binnen het team.
3. Overzicht partners binnen het team: Talentenvoucher: in kaart brengen van de persoonlijke kwaliteiten, expertise, competenties op niveau van het team, etc.

Op lange termijn wint de organisatie aan sociaal kapitaal door het in kaart brengen van een sterkwerkend collegiaal netwerk. Het is een onderbouwde aanpak waarbij levenslang zelfsturend leren in een steeds veranderende werkcontext geoptimaliseerd wordt. Sociaal leren heeft drie keer meer effect op de inzetbaarheid dan de gekende formele trainingen of opleidingen. De kracht van formeel leren, zoals het plaats vindt bij bijvoorbeeld interne opleidingen, richt zich dus op het inspelen op vernieuwingen of nodige verbeteringen. Voor werkzorgen en vragen, gerelateerd aan een specifieke werkcontext, worden collega's versterkt door het sociaal leren. Concluderend kunnen we stellen dat het uitwisselen van feedback, informatie, hulp en praten met elkaar drie keer meer effect heeft op de inzetbaarheid van de werknemer.

Randvoorwaarden die kunnen leiden tot de succesvolle implementatie van een GOP with TAVE rekening houdend met ons theoretisch kader zoals in figuur 1:

- Leeromgeving:
  - Deze workshops kunnen binnen het team georganiseerd worden tijdens een personeelsvergadering, een teambuilding, etc.
  - Het toepassen van GOP with TAVE wordt het best uitgevoerd tijdens twee workshops in de tijd verspreid. Tijdens de eerste workshop is het van belang om de groep te definiëren alsook de werking van de talentenvoucher uit te leggen. De tweede workshop heeft tot doel de verdieping binnen de groep en stil te staan bij het gebruik van de TAVE binnen het team.
  - Verschillend met het POP is dat er geen onderscheid gemaakt wordt volgens de hiërarchische graad van de werknemers binnen het team. Het is een *equal level*-toepassing waarbij elkaars talenten worden ontdekt en geëxploreerd.

- Een deelnemer als facilitator van het leren:
  - Binnen de groep wordt er een inleidend gesprek gepland waarbij er gepolst wordt welke collega, geen leidinggevende, als ankerpersoon kan fungeren om het proces te bewaken voor, na en tussen de twee workshops. Deze ankerpersoon wordt ten laatste bepaald naar het einde van workshop nr. 1 toe.
  - Feedback speelt hier een belangrijke rol, net zoals flexibiliteit.
  - Voldoende ondersteuning bieden om de weerstand te verminderen en de inzetbaarheid te vergroten.
  
- Het individu:
  - Ieder lid van het team wordt op de hoogte gebracht van het duurzame doel van deze workshops.
  - Binnen het GOP wordt er ruimte gecreëerd om hierover na te denken.
  - Ieder individu krijgt de kans om de talenten van zijn/haar teamleden te ontdekken.
  - Het individu leert ook eigen talenten kennen die als basis kunnen dienen voor zijn/haar POP.

De talentenvoucher vormt een mooie basis voor het persoonlijk ontwikkelingsplan (pop) van het individu. Hierna volgt toelichting over de ont-POP yourself.

### 6.2.2 ont-POP yourself

Het betrekken van mensen in de visie rond zelfsturend leren op de werkplek, wordt door sommige teams ook echt benadrukt. Ze zoeken een vaste structuur waar er tijd gemaakt wordt om over hun zelfontplooiing en leren op de werkplek na te denken. Dit kwam ook naar voor uit de feedbackronde over de tool.

*"Eindelijk een bevraging, waar iets mee gedaan kan worden"*

Hier kan het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) een antwoord op bieden. Een POP is een beoordelingsinstrument dat een overzicht geeft van competenties. Het omvat een overzicht van competenties waaraan werknemers in het verleden gewerkt hebben en waar ze in de toekomst aan willen werken. Het wordt door de werknemer zelf samengesteld, in overleg met de leidinggevende. Het kan als basis gebruikt worden voor gesprekken met de leidinggevende, met als doel de werknemer aanzetten tot reflectie over het eigen ontwikkelen. Een POP kan ook gebruikt worden als beslissingsinstrument. Het kan ingezet worden op verschillende manieren, van het plannen van een individueel opleidingsprogramma tot het beoordelen van de werknemer (Beusaert, Segers, van der Rijt & Gijsselaers, 2011). Het doel van een POP is tweeledig. Ofwel zet je het leren centraal en wordt het gebruikt om zichzelf te ontwikkelen. Ofwel gaat het om certificeren, waarbij je jezelf als werknemer gaat presenteren. Daar KBC zijn werknemers wilt stimuleren om aan zelfsturend leren te doen, is het gebruik van een POP aangeraden. Een POP stimuleert de werknemer om verantwoordelijkheid te nemen voor zijn eigen leerproces en ondersteunt het zelfsturend leren. Daarnaast brengt een POP ook in kaart wat een werknemer reeds geleerd heeft. Door hier grondig over na te denken, wordt eerder verworven kennis naar de oppervlakte gebracht om verder ontwikkeld te kunnen worden. Een POP zet aan tot zelfreflectie (Beusaert et al., 2011). Als laatste punt stelt de POP de werknemer in staat om bereidheid te ontwikkelen om te leren van levenstaken en problemen. Dit stimuleert om verdere stappen te zetten in zijn/haar leerproces (Beusaert et al., 2011).

Uit onderzoek van Beusaert, Segers & Gijsselaers (2011) blijkt dat, wanneer werknemers het POP zien als een leer- en ontwikkelingsinstrument of een promotie- en selectie instrument, de leeractiviteiten en prestaties van de werknemers positief kunnen voorspeld worden. Het succes was groter bij de werknemer waar het POP geïntroduceerd werd als een leer- en ontwikkelingsinstrument. Beusaert et al. (2011) raden dan ook aan dat, wanneer een organisatie werknemers wil laten leren door het ondernemen van leeractiviteiten, het POP geïntroduceerd moet worden als leer- en ontwikkelingsinstrument.



Het implementeren van een POP heeft ondersteuning nodig. Deze implementatie wordt het best gedaan op een coachende manier. Daarnaast is het ook van belang dat de implementatie van een POP voorzien is van gedragskeuzes voor leren. Dit zal de intrinsieke motivatie verhogen, omdat werknemers een gevoel van autonomie krijgen. Zoals in de literatuur aangegeven, is het krijgen van feedback, coaching, erkenning en beloning belangrijk om werknemers te motiveren om te leren op de werkplek. Daar komt een POP aan tegemoet. Door in gesprek te gaan over een POP kan men vaste momenten van feedback, erkenning, reflectie en coaching creëren (Beusaert et al., 2011; Kyndt & Beusaert, 2017). Het ondersteunen van een POP draagt bij tot het slagen of falen van het gebruik van een POP. Hoe meer ondersteuning van de omgeving, hoe meer werknemers openstaan voor begeleiding in hun professionele ontwikkeling (Beusaert et al., 2011). Er is tijd en middelen nodig om deze ondersteuning te kunnen bieden. Tijd om het POP op te stellen en te bespreken met supervisor tijdens progressiegesprekken. Middelen om het POP te ontwikkelen en training te kunnen voorzien voor het gebruik van het POP (Beusaert et al., 2011).

Randvoorwaarden die kunnen leiden tot succesvolle implementatie van een pop rekening houdend met ons theoretisch kader zoals in figuur 1:

- Leeromgeving:
  - De leeromgeving, de werkcontext, heeft een bepalende invloed op de manier waarop de werknemer de beoordeling van POP's waarneemt en de manier waarop hij/zij deze gebruiken.
  - Introductiesessie die zich richt op het doel, structuur, het gebruik en beoordelingscriteria.
  - Tool mag ook niet te sterk georganiseerd worden, werknemer moet voelen dat hij zelf verantwoordelijkheid kan nemen en de POP kan personaliseren.
  
- Leidinggevende als facilitator van leren:
  - Voldoende ondersteuning voorzien zoals een coach, mentor, supervisor of collega.
  - Feedback speelt een cruciale rol.

- Mentoren coachen in hun coachende rol (de supervisor of leidinggevende bv.).
- Het individu:
  - Werknemer hiervan op voorhand op de hoogte brengen.
  - Een POP vraagt zelfsturende individuen die de ruimte en tijd krijgen om een POP uit te werken en hierover na te denken.

Naast de aanbevelingen zijn er ook een aantal zaken binnen dit project die in het achterhoofd gehouden moeten worden. Dit project kent verschillende sterktes, maar er zijn ook enkele zaken die voor verbetering vatbaar zijn. Deze worden besproken onder de limieten en suggesties. Daarnaast hebben we vanuit de literatuur ook enkele randvoorwaarden opgesteld die belangrijk zijn om mee te nemen bij het gebruik van de tool.

### 6.3 Sterktes project

Ondanks de moeilijke opstart zat de focus van het onderzoek meteen goed. De gekozen factoren voldeden aan de verwachtingen van de opdrachtgever en zorgden voor een duidelijk beeld van het abstract begrip van zelfsturend leren. Daarnaast was het ook van belang dat er gewerkt werd met het vakjargon van de organisatie. Om dit af te toetsen, werd er een pre-test gedaan bij de leidinggevende en werknemer van een team binnen de organisatie. Hieruit werd duidelijk dat het vakjargon al nauw aansloot bij de gebruikte termen.

Bovendien verliep het aanpassen van de tool heel vlot doordat het contact tussen opdrachtgever en onderzoekers meer transparant gebeurde naarmate de ontwikkeling van de tool vorderde.

### 6.4 Limieten

#### 6.4.1 Limieten onderzoek

Een eerste limiet binnen dit onderzoek is de grootte van onze steekproef. Initieel was er een team voorzien van 40 respondenten maar uiteindelijk hebben hiervan slechts vijftien respondenten deelgenomen aan de eerste bevraging.

Om dit op te vangen werden er nog twee bijkomende teams geselecteerd waarvan respectievelijk acht en zeven werknemers deelnamen. Dit zorgt ervoor dat de resultaten van het onderzoek minder generaliseerbaar zijn.

Een tweede limiet is de focus die gelegd werd binnen dit ontwerponderzoek, namelijk een kwalitatieve insteek. Desondanks werden er in de tool kwantitatieve schaalvragen gebruikt. Daar de analyse volledig kwalitatief gebeurd is, kan het zijn dat sommige antwoorden op een andere manier geïnterpreteerd werden dan oorspronkelijk bedoeld door de respondent.

#### 6.4.2 Limieten tool

Een eerste limiet van de tool kwam duidelijk naar voor na de analyse van de resultaten, namelijk het ontbreken van een minimum aan aantal woorden voor het beantwoorden van de vragen. Hierdoor werden sommige vragen niet ingevuld en dit had een effect op de resultaten. Vervolgens werd er tijdens de afname duidelijk dat er niet bij elke factor een korte inleiding was voorzien waardoor de volgorde van de tool vast stond. Hierdoor moesten de respondenten steeds beginnen bij de factor van het individu omdat de inleidende vraag ('Wat versta jij onder 'zelfsturend leren'?'), die altijd eerst moet komen, bij deze factor stond.

Bovendien werd het tijdens de afname duidelijk dat het invullen van de tool langer duurde dan aanvankelijk gedacht. Het was niet voor alle respondenten mogelijk om alle vragen te beantwoorden binnen een kwartier.

Een andere limiet die bleek uit de analyse, is de onmogelijkheid om conclusies te trekken rond de meerkeuzevragen van leiderschap. Aangezien deze vragen steeds betrekking hadden op zowel de leidinggevende als de collega's konden hier geen conclusies getrokken worden die specifiek van toepassing zijn op de leidinggevende.

Als laatste bleek uit de korte bevraging over het invullen van de tool dat er nood was aan verduidelijking van sommige vragen. Respondenten gaven aan dat het moeilijk was om meteen op voorbeelden te komen bij heel specifieke vragen of dat sommige vragen te breed of te vaag geformuleerd waren.

## 6.5 Suggesties

### 6.5.1 Suggesties onderzoek

Als eerste wordt aangeraden om de tool af te nemen bij het volledige team. Zo vergroten we onze steekproef zodat we de resultaten beter kunnen generaliseren en dit komt de kwaliteit van het onderzoek ten goede. Vervolgens is het aangewezen de tool kwalitatief te houden om zo een dieper inzicht te krijgen in het zelfsturend leren van een team. Wanneer de steekproef vergroot en er kwalitatief te werk wordt gegaan is het aanbevolen om met een analysesoftware te werken zoals Nvivo. Dit maakt de analyse op grotere schaal makkelijker.

### 6.5.2 Suggesties tool

Een eerste suggestie die voortvloeit uit de limieten, is dat er gewerkt moet worden met een minimumaantal woorden om op alle vragen antwoord te krijgen. Elk antwoord is namelijk van belang en heeft een effect op de resultaten. Zo wordt er ook ingespeeld op de ja/nee vragen in de tool. De meeste van deze vragen worden voorzien van bijvragen, maar door een minimum aan woorden te gebruiken kunnen korte antwoorden vermeden worden.

Daarnaast wordt er aangeraden om de volledige tool te gebruiken en niet op te splitsen om slechts één van de drie factoren te bevragen. Dit om een zo duidelijk mogelijk beeld te krijgen van het zelfsturend leren van een team. In de herwerkte versie van de tool (bijlage 5, aanpassingen in rood) werd echter wel voor elke factor een kort inleidend tekstje voorzien zodat er makkelijker kan geschoven worden in de volgorde van de factoren. Ondanks de aanbeveling om de tool volledig te gebruiken is het zo ook mogelijk om op een bepaalde factor te focussen.

Wanneer de leidinggevende ervoor kiest om de tool volledig te gebruiken, is het belangrijk om voldoende tijd te voorzien zodat de werknemers kwaliteitsvol kunnen antwoorden op de vragen. De leidinggevende kan ook op voorhand extra verduidelijking voorzien bij bepaalde vragen indien hij/zij dit nodig vindt. Het kan

hier dan gaan om voorbeelden of uitleg bij begrippen zodat de werknemers op voorhand weten wat van hen gevraagd wordt.

Hierdoor is er zekerheid dat de respondenten de vragen begrijpen en goed kunnen antwoorden. Rekening houdende met de output van teams X, Y en Z werden bepaalde vragen in de herwerkte versie van de tool al wat aangepast zodat deze duidelijker zijn. Verder meer is het aangewezen dat de leidinggevende aanwezig is wanneer de werknemers de tool invullen zodat zij de leidinggevende om hulp kunnen vragen wanneer iets onduidelijk zou zijn.

Om toch conclusies te kunnen trekken over het leiderschap binnen de organisatie is het aangewezen om de meerkeuzevragen rond leiderschap toe te spitsen op enkel de leidinggevende zonder collega's te betrekken. Dit werd ook aangepast in de herwerkte versie van de tool.

Uit de literatuurstudie bleek dat 'Cultuur en klimaat' alsook 'Veranderd leiden' een belangrijke rol spelen in het zelfsturend leren. Echter werd er bij de tool gekozen te vertrekken vanuit de definitie van zelfsturend leren van Knowles (1975) waarvan deze twee factoren geen onderdeel uitmaken. Om de spaarzaamheid van de bevraging te behouden werd door de onderzoekers gekozen 'Cultuur en klimaat' en 'Veranderend leiden' niet expliciet te bevragen in de tool. Omdat deze factoren dus echter wel van invloed zijn op zelfsturend leren kan het aangewezen zijn deze in de toekomst wel te bevragen.

## 6.6 Randvoorwaarden gebruik tool

### 6.6.1 De leeromgeving

#### *Randvoorwaarden cultuur en klimaat*

Alvorens er optimaal gebruik kan gemaakt worden van de aangereikte tool en implicaties, dient er voldaan te worden aan een aantal randvoorwaarden. Het is van belang om een intakegesprek te voeren om het klimaat van het team en de soort verandering na te gaan. Men kan zich afvragen of de werknemers en leidinggevendenden hiervoor open staan, hoe resultaten ontvangen worden en wat de gevolgen hiervan zullen zijn.

Als we inspelen op een warme organisatie is het van belang om individuele betrokkenheid van de werknemers te ervaren. Een werknemer is hierbij in staat het voortouw te nemen en mee te kunnen bouwen aan doelstellingen in het voordeel van de organisatie wat haaks staat op de externe betrokkenheid, waarbij het management de rol van sturing volledig op zich neemt. Dit gaat dan vooral op bij koude organisaties.

Een volgende randvoorwaarde is de ondersteuning van de leider, waarbij werknemers het gevoel moeten hebben dat de leider achter hen staat. Ze moeten het gevoel hebben dat ze met vragen en problemen steeds bij het management terecht kunnen (Kotter & Schlesinger, 2008). Daarnaast is het ook belangrijk dat het topmanagement en teamleaders dezelfde visie delen en samen achter de verschillende interventies staan (Kotter & Schlesinger, 2008).

#### 6.6.2 Leider als facilitator

##### *Randvoorwaarden veranderend leiden*

Het gedrag van de leider is echter ook van belang voor het gebruik van de tool en het kunnen doorvoeren van verandering. Werknemers moeten zich veilig voelen om aan zelfsturend leren te kunnen doen (Garvin et al., 2008; Decuyper et al., 2010). Transformationeel leiderschap biedt verschillende zaken waarmee men rekening dient te houden wanneer men veranderingen wil doorvoeren.

Voor het door kunnen voeren van veranderingen op individueel en organisatorisch vlak is het belangrijk dat de leider een rolmodel is die vertrouwen en respect uitstraalt. Werknemers moeten het gevoel hebben dat, wanneer ze deze leider volgen, de veranderingen in het voordeel van de organisatie zullen zijn. Overtuigingskracht en een haalbare visie hebben op de toekomst spelen daarbij een rol.

Creativiteit en innovativiteit zijn twee belangrijke aspecten voor het doorvoeren van verandering. Werknemers moeten het gevoel hebben dat ze gestimuleerd worden in het opnemen van zelfsturend leren en dat de leider aandacht heeft voor het proces van elk individu.

Dit zorgt voor een ondersteunend klimaat, waarvan het belang eerder al aangehaald werd. Deze handelingen zorgen bij werknemers voor een gevoel van psychologische veiligheid, wat positief zal bijdragen aan het veranderingsproces van een team.

## 6.7 Steekkaart

Voorgaande conclusies zorgen ervoor dat er een antwoord geboden kan worden op de onderzoeksvraag van dit project: hoe kan KBC de werknemers stimuleren om zelfsturend te leren? De verschillende elementen om deze vraag te beantwoorden zijn terug te vinden in de steekkaart (bijlage 2). Eerst wordt er gekozen om de factoren uit de tool te koppelen aan samenvattende literatuur. Dit zorgt voor theoretisch inzicht in de verschillende factoren van het zelfsturend leren.

Het geeft de opdrachtgever de kans na te gaan wat de basis is voor de gestelde vragen. Op deze manier is het mogelijk zich extra te verdiepen in de verschillende factoren. In de verschillende kaders zijn ook reeds een aantal implicaties mee opgenomen. Wanneer de nood zich voordoet om aan één van deze factoren te werken, kan er met deze implicaties rekening gehouden worden om zelfsturend leren te stimuleren.

De steekkaart komt tegemoet aan de onderliggende nood van KBC: hoe kunnen wij onze werknemers stimuleren om zelfsturend leren in handen te nemen? Belangrijk om mee te nemen, is dat deze steekkaart een beknopte samenvatting van het project is. We raden aan om, wanneer er gebruikt gemaakt wordt van deze steekkaart, deze telkens naast het gehele project te leggen. Dit om een volledig beeld te krijgen van het concept zelfsturend leren.

## 7. Bronnenlijst

Ammons, R. B. (1956). Effects of Knowledge of Performance: A Survey and Tentative Theoretical Formulation. *The Journal of General Psychology*, 54(2), 279–299. <https://doi.org/10.1080/00221309.1956.9920284>

Anseel, F., Lievens, F., & Levy, P. E. (2007). A self-motives perspective on feedback-seeking behavior: Linking organizational behavior and social psychology research. *International Journal of Management Reviews*, 9(3), 211–236. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00210.x>

Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Ashton, D. N. (2004). The impact of organizational structure and practices on learning in the workplace. *International Journal of Training and Development*, 8(1), 43-53. <https://doi.org/10.1111/j.1360-3736.2004.00195.x>

Atwater, D. C., & Bass, B. M. (1994). Transformational leadership in teams. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (p. 48–83). Sage Publications, Inc.

Avolio, B. J. (1994). The “natural”: Some antecedents to transformational leadership. *International Journal of Public Administration*, 17, 1559-1581.

Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership (tweede editie)*. Mahwah, NJ: Erlbaum.



Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Beausaert, S., Gerken, M., Froehlich, D., Segers, M. (2014). *Over de relatie tussen leeftijd, leren en inzetbaarheid van docenten in het hoger onderwijs*. Paper presented at the Onderwijs Research Dagen (ORD) Onderwijs. Groningen, The Netherlands.

Beausaert, S., Segers, M. R., & Gijsselaers, W. (2011). Using a Personal Development Plan for Different Purposes: Its Influence on Undertaking Learning Activities and Job Performance. *Vocations and Learning*, 4(3), 231–252. <https://doi.org/10.1007/s12186-011-9060-y>

Beausaert, S., Segers, M., van der Rijt, J., Gijsselaers, W. (2011). The use of Personal Development Plans in the workplace: A literature review. In P. van den Bossche, W. Gijsselaers, & R. Milter (Eds.), *Building learning experiences in a changing world, Advances in Business Education and Training III* (pp. 235-265). Dordrecht, The Netherlands: Springer.

Berg, S. A., & Chyung, S. Y. (2008). Factors that influence informal learning in the workplace. *Journal of Workplace Learning*, 20(4), 229–244. <https://doi.org/10.1108/13665620810871097>

Bernard, T. M. (2018). *Environmental Perceptions to Promote Selfdirected Learning in the Workplace*. [Doctoral dissertation]. Florida: University of South Florida.

Berntson, E., & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress*, 21(3), 279–292. <https://doi.org/10.1080/02678370701659215>

Billett, S. (2002). Toward a workplace pedagogy: guidance, participation, and engagement. *Adult education quarterly*, 53(1), 27-43. <https://doi.org/10.1177/074171302237202>

Billett, S. R., Smith, R. J., & Barker, M. (2005). Interdependencies at work: Constituting reflection, performance, dialogue and reward.

Billett, S. (2004). Workplace participatory practices: Conceptualising workplaces as learning environments. *Journal of Workplace Learning*, 16(6), 312-324.

Billett, S. (2007). Exercising Self Through Working Life: Learning, Work and Identity. *Technical and Vocational Education and Training: Issues, Concerns and Prospects*, 183-210. [https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4989-7\\_7](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4989-7_7)

Boulton-Lewis, G., Pillay, H., & Wilss, L. (2006). Changing Workplace Environments, Conceptions, and Patterns of Learning: Implications for University Teaching. In P. Tynjälä, J. Valimaa, & G. Boulton-Lewis. (Eds.) *Higher Education and Working Life - Collaborations, Confrontations and Challenges* (pp. 145-162). London, United Kingdom: Elsevier.

Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *University of Missouri-Si. Louis*, 38(6), 551-570. <https://doi.org/10.1177/001872678503800604>

De Caluwé, L., & Vermaak, H. (2006). Leren veranderen – Een handboek voor de veranderkundige. Kluwer, Alphen. (pp. 291-334) Hoofdstuk 8: Voorbeelden van interventies.

Collin, K. (2002). Development Engineers' Conceptions of Learning at Work. *Studies in Continuing Education*, 24(2), 133-152. <https://doi.org/10.1080/0158037022000020956>

Collin, K., & Valleala, U. M. (2005). Interaction among employees: how does learning take place in the social communities of the workplace and how might such learning be supervised? *Journal of Education and Work*, 18(4), 401-420. <https://doi.org/10.1080/13639080500327873>

Da Silva, N., Tetrick, L. E., Slack, K. J., Etchegaray, J. M., Latting, J. K., Beck, M. H., & Jones, A. P. (2003). Is there a relationship between employee perceptions of organizational learning practices and employee performance. *The Psychologist-Manager Journal*, 6(1), 104–116. <https://doi.org/10.1037/h0095921>

Decuyper, S., Dochy, F., & Van den Bossche, P. (2010). Grasping the dynamic complexity of team learning. An integrative systemic model for effective team learning. *Educational Research Review*, 5, 111-133. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2010.02.002>

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behaviour in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247–273. <https://doi.org/10.1080/158037042000225245>

Evans, B. K., & Fischer, D. G. (1992). A Hierarchical Model of Participatory Decision-Making, Job Autonomy, and Perceived Control. *Human Relations*, 45(11), 1169–1189. <https://doi.org/10.1177/001872679204501103>

Fugate, M. , Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: a psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005>

Garvin, D. A., Edmondson, A. C., Gino, F. (2008). Is Yours a Learning Organization? - Harvard Business Review. *Harvard Business Review*, 1–10. Retrieved from <http://hbr.org/2008/03/is-yours-a-learning-organization/ar/1>

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>

Hakkarainen, K., Palonen, T., Paavola, S., & Lehtinen, E. (2004). *Communities of Networked Expertise: Professional and Educational Perspectives (Advances in Learning and Instruction)* (1ste editie). Amsterdam, Nederland: Elsevier.

Heikkilä, A., & Lonka, K. (2006). Studying in higher education: students' approaches to learning, self-regulation, and cognitive strategies. *Studies in Higher Education*, 31(1), 99–117. <https://doi.org/10.1080/03075070500392433>

Hubers, M., Endedijk, M., & Onclin, M. (2017). *Is jouw organisatie klaar voor Zelfsturend Leren*. Geraadpleegd op 7 april 2020, via <https://www.uplearning.be/updates/zelfsturend-leren/is-jouw-organisatie-klaar-voor-zelfsturend-leren>

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: McGraw-Hill Humanities.

Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359. <https://doi.org/10.1177/1534484303257985>

Jackson, S. E., Hitt, M. A., & DeNisi, A. S. (2003). *Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kessels, J., & Poell, R. (2004). Andragology and social capital theory: the implications for Human Resource Development. *Advances in HRD*, 6(2), 146-157. <https://doi.org/10.1177/1523422304263326>

Kessels, J., & Poell, R. (2011). *Handboek human resource development: Organiseren van leren*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Kinnunen, U., Mäkikangas, A., Mauno, S., Siponen, K., & Nätti, J. (2011). Perceived employability: Investigating outcomes among involuntary and voluntary temporary employees compared to permanent employees. *Career Development International*, 16(2), 140-160. <https://doi.org/10.1108/13620431111115604>

Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The Effects of feedback intervention on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, *119*(2), 254-284. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>

Knowles, M. (1975). *Self-directed learning: A guide for learners and teachers*. Toronto, ON: The Adult Education Company.

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, *86*(7), 130-138.

Kyndt, E., Dochy, F., & Nijs, H. (2009). Leeromstandigheden voor niet-formeel en informeel leren op de werkplek. *Journal of Workplace Learning*, *21*(5), 369 - 383. <https://doi.org/10.1108/13665620910966785>

Kyndt, E., & Beusaert, S. (2017). How do conditions known to foster learning in the workplace differ across occupations? In R. Noe & J. Ellingson (eds.). *Autonomous learning in the workplace* (pp. 201-218). Milton Park: Routledge.

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2001). Informal and Incidental Learning. *New Directions for Adult and Continuing Education*, *2001*(89), 25. <https://doi.org/10.1002/ace.5>

Michels, W. (2016). *Communicatie handboek incl. toegang tot Prepzone* (5de editie). Groningen, Nederland: Noordhoff.

Mortelmans, D. (2013). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Leuven/Den Haag: Acco.

Oakland, J. S., & Tanner, S. J. (2007). A new framework for managing change. *TQM Magazine*, *19*(6), 572-589. <https://doi.org/10.1108/09544780710828421>

Patterson, C., Crooks, D., & Lunyk-Child, O. (2002). A New Perspective on Competencies for Self-Directed Learning. *Journal of Nursing Education*, *41*(1), 25-31. <https://doi.org/10.3928/0148-4834-20020101-06>

Poell, R. F., Van Der Krogt, F. J., & Warmerdam, J. H. M. (1998). Project-Based Learning in Professional Organizations. *Adult Education Quarterly*, 49(1), 28–42. <https://doi.org/10.1177/074171369804900104>

Poell, R. (2006) Organizing Learning Projects whilst Improving Work: Strategies of Employees, Managers and HRD Professionals. In Streumer J. (eds), *Work-Related Learning* (151-180). Dordrecht, the Netherlands: Springer.

Raemdonck, I., Gijbels, D., & Van Groen, W. (2014). The influence of job characteristics and self-directed learning orientation on workplace learning. *International Journal of Training and Development*, 18(3), 1-16. <http://dx.doi.org/doi:10.1111/ijtd.12028>

Raemdonck, I., & van Damme D. (2001). *Rol van de leerkracht en specifieke expertiseopbouw bij zelfgestuurd leren in het volwassenenonderwijs*. Gent: Universiteit Gent.

Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *The Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.

Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice Performance Measurement in Simulation-Based-Training View project Human Performance in Space Exploration View project. *Psychological Science in the Public Interest*, 2(13), 74–101. <https://doi.org/10.2307/23484697>

Schulz, M., & Robnagel, C. S. (2010). Informal workplace learning: An exploration of age differences in learning competence. *Learning and Instruction*, 20, 383-399.

Tannenbaum, S. (2001). A strategic view of organizational training and learning. In Kraiger, K. (Ed.), *Creating, implementing and managing effective training and development. State-of-the-art lessons for practice*. San Francisco: Jossey-Bass.

ten Have, S. (1999). Gezond verstand in Managementland, *Holland management review*, 64, pp. 56-64.

Turner, A. N., & Lawrence, P. R. (1965). *Industrial Jobs and the Worker: An Investigation of Response to Task Attributes*. Cambridge, MA: Harvard University, Graduate School of Business Division of Research.

Tynjälä, P. (2008). Perspectives into learning at the workplace. *Educational Research Review*, 3(2), 130–154. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2007.12.001>

van der Kleij, R., Molenaar, D., & Schraagen, J. M. (2011). Making Teams More Resilient: Effects of Shared Transformational Leadership Training on Resilience. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 55(1), 2158–2162. <https://doi.org/10.1177/1071181311551450>

van den Berg, E., & Kouwenhoven, W. (2008). Ontwerponderzoek in vogelvlucht. *Tijdschrift voor lerarenopleiders*, 29(4), 20-26.

van Emmerik, Ij. H., Schreurs, B., de Cuyper, N., Jawahar, I. M., & Peeters, M. C. W. (2012). The route to employability: examining resources and the mediating role of motivation. *Career Development International*, 17(2), 104–119. <https://doi.org/10.1108/13620431211225304>

Vanhoof, J., & Van Petegem, P. (2017). *Doeltreffend schoolbeleid: Praktijkboek beleidsvoerend vermogen in scholen* (1<sup>ste</sup> editie). Leuven, België: Acco.

Vlaanderen. (z.d.). *Transitie levenslang leren*. Retrieved from: <https://www.vlaanderen.be/vlaamse-regering/transitie-levenslang-leren>

Wilkens, R., & London, M. (2006). Relationships between climate, process, and performance in continuous quality improvement groups. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 510–523. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.05.005>

Wang, S., Noe, R. A., & Wang, Z. M. (2011). Motivating Knowledge Sharing in Knowledge Management Systems. *Journal of Management*, 40(4), 978–1009. <https://doi.org/10.1177/0149206311412192>

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.



## Bijlage 1: Eerste versie tool, gebruikt voor scan 1

Beste KBC-medewerker

Deze survey wordt afgenomen binnen het kader van een interdisciplinair project tussen KBC en Universiteit Antwerpen. Er wordt onderzoek gedaan naar het zelfsturend leren van KBC-medewerkers. Binnen deze survey wordt er gepeild naar 3 grote items die van belang zijn om het zelfsturend leren van het individu binnen een team te triggeren. In de eerste plaats peilen we naar individuele kenmerken. Vervolgens wordt er gekeken naar factoren uit de omgeving die een rol spelen en tot slot bekijken we welke rol de leider speelt binnen het faciliteren van het zelfsturen leren van de medewerkers.

Het invullen van de survey zal ongeveer 15 minuten in beslag nemen. Er zijn geen juiste of foute antwoorden. Alle informatie die in het kader van dit project wordt verzameld, wordt anoniem en strikt vertrouwelijk verwerkt.

Alvast bedankt voor jouw medewerking,

Het IP-team

Het individu in de omgeving	De leeromgeving	Leiderschap als facilitator van het leren
<p><b><u>Initiatief nemen in het bepalen van de leerbehoefte</u></b> Volgende vragen toetsen naar het nemen van initiatieven in het bepalen van de leerbehoefte. <b><u>Open vragen:</u></b></p> <p>Wat versta jij onder 'zelfsturend leren'?</p> <p>➤ <b><i>Definitie zelfsturend leren geven</i></b></p> <p>Hoe verantwoordelijk vind je dat je zelf bent voor leren op de werkplek?</p>	<p><b><u>Peilen naar hoe goed je je voelt binnen je team</u></b></p> <p>Deze schaalvraag peilt naar hoe goed je je voelt binnen jouw team.</p> <p><b><u>Schaalvragen:</u></b></p> <p>Geef volgende stellingen een cijfer naargelang je er mee eens bent.</p>	<p><b><u>Peilen naar leiderschap/peilen naar menselijke en materiële mogelijkheden om te leren</u></b></p> <p>Volgende vragen peilen naar leiderschap en de mogelijkheden die er zijn om te leren. <b><u>Open vragen:</u></b></p> <p>Welke rol speelt jouw leidinggevende in jouw zelfsturend leren?</p> <p>Vraagt jouw leidinggevende hoe jouw leren op de werkvloer bevorderd zou kunnen worden?</p>

<p>Wie en/of wat helpt je om zelfsturend te leren?</p> <p>Op welke manieren kan je initiatief nemen in je job?</p> <p>Duid aan: Hoe vaak doe je repetitief werk?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nooit</li> <li>• Zelden</li> <li>• Soms</li> <li>• Vaak</li> <li>• Altijd</li> </ul> <p><b><u>Leerdoelen formuleren</u></b>  <b>Volgende vragen gaan na hoe jij je leerdoelen formuleert.</b>  <b><u>Open vragen:</u></b></p> <p>Wat wil je graag leren op het werk? Dit noemen we vanaf nu je leerdoelen.</p> <p>Hoe bepaal je wat je wil leren op het werk? Duid de opties (meerdere mogelijk) aan die het meest van toepassing zijn voor jou.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Omdat de leidinggevende het zegt</li> <li>• Omdat een collega dit doet</li> <li>• Omdat ik het zelf wil</li> <li>• Ik bepaal niet wat ik wil leren</li> </ul> <p>Kan jij binnen je team / je job aan je persoonlijke leerdoelen werken?  <i>Waarom wel / waarom niet?</i></p>	<p>1 Helemaal niet mee eens – 2 Niet mee eens – 3 Niet mee eens en niet mee oneens – 4 Mee eens – 5 Helemaal mee eens</p> <p>Binnen dit team is het gemakkelijk om te zeggen waar je aan denkt, wat je dwars zit etc.</p> <p>Als je binnen dit team een fout maakt wordt dat regelmatig tegen je gebruikt.</p> <p>Teamleden binnen dit team praten gemakkelijk over hun problemen en meningsverschillen.</p> <p>Teamleden binnen dit team delen gemakkelijk informatie met elkaar over wat werkt of niet werkt.</p> <p>Gesloten zijn en dus weinig delen met anderen is de beste manier om binnen dit team succesvoller te zijn dan anderen, een voorsprong te krijgen op anderen etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>Indien nee</u>; stel dat jouw leidinggevende zou vragen wat er voor jou zou moeten veranderen om uw leren te bevorderen, wat zou dat dan zijn?</li> <li>➤ <u>Indien ja</u>; welke zaken (die uw leren al dan niet bevorderen) heb je aangegeven? Is hier reeds mee aan de slag gegaan?</li> </ul> <p><b><u>Schaalvragen:</u></b></p> <p>Geef volgende stellingen een cijfer naargelang je er mee eens bent.</p> <p>1 Helemaal niet mee eens – 2 Niet mee eens – 3 Niet mee eens en niet mee oneens – 4 Mee eens – 5 Helemaal mee eens</p> <p>Tijdens de discussie/overleg word ik uitgenodigd door mijn leidinggevende en collega's om input te geven.</p> <p>Beperkingen qua kennis, informatie en expertise worden erkend.</p> <p>Mijn collega's en leidinggevende luisteren aandachtig.</p> <p>Je mening geven en standpunt verduidelijken wordt aangemoedigd binnen ons team.</p> <p>Tijd, middelen en een plaats om en problemen en uitdagingen te identificeren worden voorzien.</p>
---	--	--

<p><b><u>Leerstrategieën bepalen</u></b>  <b>Deze sorteervraag geeft aan welke zaken het hoofdrol spelen in het bepalen van leerstrategieën.</b>  <b>Sorteervraag:</b>  Rangschik volgende vormen van leren van het meest naar het minst voorkomend voor jou:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- leren door het werk zelf te doen</li> <li>- leren door samen te werken en met collega's te communiceren</li> <li>- leren door in interactie te gaan met anderen</li> <li>- leren door uitdagende en nieuwe taken aan te pakken</li> <li>- leren door te reflecteren op en evalueren van iemands werkervaringen</li> <li>- leren door e-learning en klassikaal leren</li> <li>- leren door workshops te volgen na je uren in een KBC-context</li> <li>- leren door workshops te volgen na je uren buiten een KBC-context</li> </ul> <p>+ Rangschik de vormen van leren van het meest naar het minst belangrijk voor jou.</p>	<p><b><u>Peilen naar menselijke en materiële mogelijkheden</u></b></p> <p><b>Volgende vragen peilen naar de menselijke en materiële mogelijkheden die ter beschikking staan binnen KBC.</b></p> <p><b><u>Open vragen:</u></b>  Hoe vaak gebeurt het dat je voor een job gerelateerde taak niet over de juiste kennis beschikt? Duid de optie aan die het best bij jou past.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meerdere keren per jaar</li> <li>• Meerdere keren per maand</li> <li>• Meerdere keren per week</li> <li>• Meerdere keren per dag</li> </ul> <p>Geef jouw top drie van bronnen waar jij de kennis haalt die je nodig hebt.</p> <p>Kan je, wanneer je niet over de juiste kennis beschikt, terecht bij je directe collega's? <i>Waarom wel / waarom niet?</i></p> <p>Ben je <b>Akkoord</b> of <b>niet akkoord</b> met volgende stellingen.-Leg kort uit.  Binnen mijn team delen we voldoende relevante informatie met elkaar.</p> <p>Binnen mijn team delen we voldoende ideeën met elkaar.</p> <p>Binnen mijn team delen we voldoende expertise met elkaar.</p>	<p>Tijd, middelen en een plaats om te reflecteren over het verbeteren van vroegere prestaties worden voorzien.</p>
--	--	--

<p><b><u>Peilen naar zelf-evaluatie en zelf-reflectie</u></b></p> <p><b>Deze vragen toetsen naar de mate waarin zelf-evaluatie en zelf-reflectie voorkomen bij het zelfsturend leren.</b></p> <p><b><u>Open vragen:</u></b></p> <p>Op welke manier denk je na over jouw aanpak voor zelfsturend leren? (=zelf-reflectie)</p> <p>Hoe evalueer je de behaalde resultaten van jouw zelfsturend leren? (=zelf-evaluatie)</p> <p>Hoe beïnvloedt deze zelf-reflectie en zelf-evaluatie de manier waarop je aan zelfsturend leren doet?</p> <p>Hoeveel belang hecht je aan feedback of evaluatie van je leidinggevende/collega's over het leren op het werk?</p>	<p><b><u>Open vraag:</u></b></p> <p>Lukt het om jouw leren in te plannen? <i>Waarom wel / waarom niet?</i></p> <p><b><u>Schaalvragen:</u></b></p> <p>Geef volgende stellingen een cijfer naargelang je er mee eens bent.</p> <p>1 Helemaal niet mee eens – 2 Niet mee eens – 3 Niet mee eens en niet mee oneens – 4 Mee eens – 5 Helemaal mee eens</p> <p>Teamleden van dit team krijgen tijd en ruimte om te reflecteren over hoe het werk nu verloopt.</p> <p>Binnen dit team is er niet genoeg tijd en ruimte om ervoor te zorgen dat er goed werk geleverd wordt.</p> <p>Binnen dit team hebben mensen geen tijd en ruimte om te investeren in vernieuwing, verbetering, leren etc.</p> <p>Er is in dit team gewoon geen tijd en ruimte om te leren.</p>	
---	--	--

## Bijlage 2: Steekkaart

# Steekkaart

### **Wat?**

Een analyse-instrument ontwikkelen waarbij de leeromgeving, het individu en het leiderschap binnen een KBC-afdeling geanalyseerd kunnen worden. De vragen van deze analyse kan je terugvinden op pagina 2 tot 4.

### **Hoe?**

Aan de hand van een survey wordt er gepeild naar 3 grote factoren die van belang zijn om het zelfsturend leren van het individu binnen een team te triggeren. Zo wordt er gepeild naar individuele kenmerken, factoren uit de omgeving die een rol spelen en welke rol de leider speelt binnen het faciliteren van het leren zijn werknemer. Ze zijn in drie kleuren ingedeeld. Lichtblauw zijn de vragen op het niveau van het individu, blauw zijn de vragen rond de leeromgeving en donkerblauw gaat over de vragen met betrekking tot de leider die als facilitator optreedt. Niet alleen de vragen maar ook de achterliggende theorie en mogelijke acties kan je terugvinden binnen de respectievelijke kleurenblokken.

### **Waarom?**

Aan de hand van de analyse op de 3 grote factoren kan men concluderen waar men moet op inzetten om het leren van het individu te versterken.

### **Handleiding**

1. Per kleurenblok vind je de vragen die horen bij de 3 factoren. Vragen die horen bij het individu zijn terug te vinden bij de lichtblauwe kleurenblok.
2. Per kleurenblok wordt een schets gegeven van de achterliggende theorie bij de bijhorende vragen. Zo vind je de achterliggende theorie bij de vragen rond het individu terug bij de lichtblauwe kleurenblok etc.
3. Per kleurenblok wordt een opsomming gegeven van mogelijke acties die kunnen ondernomen worden nadat de diagnose gesteld werd aan de hand van de survey. Acties die ondernomen kunnen worden op niveau van het individu kan je terugvinden binnen de het blok in het lichtblauw etc.

## **Randvoorwaarden**

### **1. leeromgeving**

Men kan zich afvragen of de werknemers en leidinggevendenden hiervoor openstaan, hoe resultaten ontvangen worden en wat de gevolgen hiervan zullen zijn. Als we inspelen op een warme organisatie is het van belang om individuele betrokkenheid van de werknemers te ervaren. Een werknemer is hierin staat het voortouw te nemen en mee te kunnen bouwen aan doelstellingen in het voordeel van de organisatie. Dit staat haaks op de externe betrokkenheid, waarbij het management de rol van sturing volledig op zich neemt. Dit gaat dan vooral op bij koude organisaties. De ondersteuning van de leider is belangrijk, waarbij werknemers het gevoel moeten hebben dat de leider achter hen staat. Ze moeten het gevoel hebben dat ze met vragen en problemen steeds bij het management terecht kunnen (Kotter & Schlesinger, 2008).

### **2. leiderschap als facilitator**

Het gedrag van de leider is echter ook van belang voor het gebruik van de tool en het kunnen doorvoeren van verandering. Werknemers moeten zich veilig voelen om aan zelfsturend leren te kunnen doen. Voor het kunnen doorvoeren van veranderingen op individueel en organisatorisch vlak, is het belangrijk dat de leider een rolmodel is dat vertrouwen en respect uitstraalt. Werknemers moeten het gevoel hebben dat, wanneer ze deze leider volgen, de veranderingen in het voordeel van de organisatie zullen zijn. Overtuigingskracht en een haalbare visie hebben op de toekomst spelen daarbij een rol.

### **3. voorgestelde oplossingen**

De voorgestelde oplossingen zijn mogelijke oplossingen. Het zijn geen pasklare antwoorden. Dit kan ook niet want het is de bedoeling om eerst de randvoorwaarden te overlopen en de tool af te nemen. Het gaat er om, een mogelijke oplossing te kunnen bieden voor een team of afdeling. Deze oplossing kan efficiënt zijn wanneer er rekening gehouden wordt met de voorgestelde randvoorwaarden.

Opmerking: voor een volledig theoretisch overzicht en uitwerking van de tool, kan je terecht bij het eindrapport van het IP project 2019-2020.

## TOOL

### Inleidende vraag zelfsturend leren:

Wat versta jij onder 'zelfsturend leren'?

De leeromgeving	De leider als facilitator	Het individu
<b>Hier wordt gepeild naar de rol van jouw omgeving (KBC, je team etc.) in jouw zelfsturend leren.</b>	<b>Volgende vragen peilen naar de rol van jouw leidinggevende in jouw zelfsturend leren.</b>	<b>Volgende vragen peilen naar jouw eigen rol in je eigen zelfsturend leren.</b>
<p><b>Menselijke en materiële mogelijkheden:</b>  <i>Volgende vragen peilen naar de menselijke en materiële mogelijkheden die ter beschikking staan binnen KBC.</i></p> <p>Hoe vaak gebeurt het dat je voor een job gerelateerde taak niet over de juiste kennis beschikt? Duid de optie aan die het best bij jou past.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meerdere keren per jaar</li> <li>- Meerdere keren per maand</li> <li>- Meerdere keren per week</li> <li>- Meerdere keren per dag</li> </ul> <p>Geef jouw top drie van bronnen waar jij de kennis haalt die je nodig hebt.</p> <p>Kan je, wanneer je niet over de juiste kennis beschikt, terecht bij je directe collega's? Waarom wel / waarom niet?            Ben je akkoord of niet akkoord met volgende stellingen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Binnen mijn team delen we voldoende relevante informatie met elkaar.</li> </ul>	<p>In welke mate faciliteert jouw leidinggevende jouw zelfsturend leren?  <i>(1 Helemaal niet – 2 Nauwelijks – 3 In redelijke mate – 4 In hoge mate – 5 In zeer hoge mate)</i></p> <p>Leg je score op bovenstaande vraag uit.</p> <p>Wat kan jouw leidinggevende doen/veranderen om jouw zelfsturend leren te bevorderen?</p> <p>Heb je dit reeds met je leidinggevende besproken?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Indien ja:</i> Is hij/zij hier reeds mee aan de slag gegaan?</li> <li>➤ <i>Indien nee:</i> Waarom niet?</li> </ul> <p>Geef volgende stellingen een cijfer naargelang je er mee eens bent.  <i>(1 Helemaal niet mee eens – 2 Niet mee eens – 3 Niet mee eens en niet mee oneens – 4 Mee eens – 5 Helemaal mee eens)</i></p>	<p><b>Leerbehoeften:</b>  <i>Volgende vragen toetsen naar het nemen van initiatieven in het bepalen van de leerbehoefte.</i></p> <p>Hoe verantwoordelijk vind je dat je zelf bent voor leren op de werkplek?</p> <p>Wie en/of wat helpt je om zelfsturend te leren?</p> <p>Op welke manieren kan je binnen je job initiatief nemen op vlak van leren?</p> <p>Duid aan: Hoe vaak doe je repetitief werk?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nooit</li> <li>- Zelden</li> <li>- Soms</li> <li>- Vaak</li> <li>- Altijd</li> </ul> <p><b>Leerdoelen:</b>  <i>Volgende vragen gaan na hoe jij je leerdoelen formuleert.</i></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Binnen mijn team delen we voldoende ideeën met elkaar.</li> <li>- Binnen mijn team delen we voldoende expertise met elkaar.</li> </ul> <p><i>Geef wat extra uitleg bij je antwoorden op de vorige stellingen.<sup>1</sup></i></p> <p>Lukt het om jouw leren in te plannen? Waarom wel / waarom niet? Geef volgende stellingen een cijfer naargelang je er mee eens bent. (1 Helemaal niet mee eens – 2 Niet mee eens – 3 Niet mee eens en niet mee oneens – 4 Mee eens – 5 Helemaal mee eens)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teamleden van dit team krijgen tijd en ruimte om te reflecteren over hoe het werk nu verloopt.</li> <li>- Binnen dit team is er genoeg tijd en ruimte om ervoor te zorgen dat er goed werk geleverd wordt.</li> <li>- Binnen dit team hebben mensen voldoende tijd en ruimte om te investeren in vernieuwing, verbetering, leren etc.</li> <li>- Er is in dit team gewoon geen tijd en ruimte om te leren.</li> </ul> <p><b>Psychologische veiligheid<sup>2</sup>:</b> <i>Deze schaalvraag peilt naar hoe goed je je voelt binnen jouw team.</i> Geef volgende stellingen een cijfer naargelang je er mee eens bent.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mijn leidinggevende nodigt anderen uit om input te geven tijdens discussies en overleg.</li> <li>- Mijn leidinggevende erkent zijn eigen beperkingen qua kennis, informatie en expertise.</li> <li>- Mijn leidinggevende luistert aandachtig.</li> <li>- Mijn leidinggevende moedigt anderen aan hun mening te geven en hun standpunt te verduidelijken.</li> <li>- Mijn leidinggevende voorziet tijd, middelen en een plaats om te reflecteren over het verbeteren van vroegere prestaties.</li> <li>- Mijn leidinggevende voorziet tijd, middelen en een plaats om problemen en uitdagingen van/binnen de organisatie te identificeren.</li> </ul>	<p>Wat wil je graag leren op het werk? Dit noemen we vanaf nu je leerdoelen.</p> <p>Hoe bepaal je wat je wil leren op het werk? Duid de opties (meerdere mogelijk) aan die het meest van toepassing zijn voor jou.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Omdat de leidinggevende het zegt</li> <li>- Omdat een collega dit doet</li> <li>- Omdat ik het zelf wil</li> <li>- Ik bepaal niet wat ik wil leren</li> </ul> <p>Kan jij binnen je team / je job aan je persoonlijke leerdoelen werken? Waarom wel / waarom niet?</p> <p><b>Leerstrategieën</b> <i>Deze sorteervraag gaat dieper in op de verschillende vormen van leren en in welke mate deze voorkomen en zouden moeten voorkomen voor jou.</i></p> <p>Rangschik volgende vormen van leren van het meest naar het minst voorkomend voor jou:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- leren door het werk zelf te doen</li> <li>- leren door samen te werken en met collega's te communiceren</li> <li>- leren door in interactie te gaan met anderen</li> <li>- leren door uitdagende en nieuwe taken aan te pakken</li> <li>- leren door te reflecteren op en evalueren van iemands werkervaringen</li> <li>- leren door e-learning en klassikaal leren</li> <li>- leren door workshops te volgen na je uren in een KBC-context</li> <li>- leren door workshops te volgen na je uren buiten een KBC-context</li> </ul>
--	---	--

<sup>1</sup> **Advies:** In de vorige versie van de tool werd na elke stelling gevraagd extra uitleg te geven. Veel respondenten lieten dit open of vulden drie keer hetzelfde in. Daarom wordt aangeraden slechts één keer ruimte te voorzien om extra uitleg te geven op de drie stellingen tezamen.

<sup>2</sup> **Advies:** Om respondenten niet af te schrikken wordt deze term best niet gebruikt tijdens de bevraging zelf. Een mogelijk alternatief kan zijn: 'Peilen naar hoe goed je je voelt binnen je team'.



<p><i>(1 Helemaal niet mee eens – 2 Niet mee eens – 3 Niet mee eens en niet mee oneens – 4 Mee eens – 5 Helemaal mee eens)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Binnen dit team is het gemakkelijk om te zeggen waar je aan denkt, wat je dwars zit etc.</li> <li>– Als je binnen dit team een fout maakt wordt dat regelmatig tegen je gebruikt.</li> <li>– Teamleden binnen dit team praten gemakkelijk over hun problemen en meningsverschillen.</li> <li>– Teamleden binnen dit team delen gemakkelijk informatie met elkaar over wat werkt of niet werkt.</li> <li>– Gesloten zijn en dus weinig delen met anderen is de beste manier om binnen dit team succesvoller te zijn dan anderen, een voorsprong te krijgen op anderen etc.</li> </ul> <p><b>Evaluatie:</b>  <i>Deze vragen toetsen de mate waarin zelf-evaluatie en zelf-reflectie voorkomen bij het zelfsturend leren.</i></p> <p>Op welke manier denk je na over jouw aanpak van zelfsturend leren? (=zelf-reflectie)</p> <p>Op welke manier evalueer je de behaalde resultaten van jouw zelfsturend leren? (=zelf-evaluatie)</p> <p>Hoe beïnvloedt deze zelf-reflectie en zelf-evaluatie de manier waarop je aan zelfsturend leren doet?</p> <p>Hoeveel belang hecht je aan feedback of evaluatie van je leidinggevende/collega's over het leren op het werk?</p>		<p>Rangschik de vormen van leren van het meest naar het minst belangrijk voor jou:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– leren door het werk zelf te doen</li> <li>– leren door samen te werken en met collega's te communiceren</li> <li>– leren door in interactie te gaan met anderen</li> <li>– leren door uitdagende en nieuwe taken aan te pakken</li> <li>– leren door te reflecteren op en evalueren van iemands werkervaringen</li> <li>– leren door e-learning en klassikaal leren</li> <li>– leren door workshops te volgen na je uren in een KBC-context</li> <li>– leren door workshops te volgen na je uren buiten een KBC-context</li> </ul>
---	--	--

# Het individu in de omgeving

Zelfsturend leren wordt dan gedefinieerd als een proces waarin de persoon zelf de verantwoordelijkheid opneemt of het initiatief neemt voor het plannen, uitvoeren en het evalueren van zijn leerprocessen (Knowles, 1975).

Is het individu in staat om het initiatief te nemen:

1. in het bepalen van zijn leerbehoeften?
2. in het bepalen van zijn leerdoelen?
3. in het bepalen van zijn mogelijkheden om te leren?
4. in het bepalen van de geschikte leerstrategie?
5. in het evalueren van zijn leerproces?

## Leerbehoefte bepalen

Volgens de definitie van Knowles (1975) zouden individuen die sterk zelfsturend gedrag stellen hun leerbehoeften moeten kunnen bepalen. Kennis is in elk werkveld of context van het grootste belang. Om werknemers aan te zetten tot zelfsturend leren moeten ze ook de vaardigheden hebben om deze leerbehoeften te bepalen. Men moet kunnen vaststellen dat bepaalde kennis ontbreekt bij zichzelf of binnen hun team, aanvaarden dat er verschillende meningen zijn over een mogelijke aanpak, zich willen verdiepen in verschillende leerstrategieën, verschillende copingstrategieën bezitten (Patterson, Crooks, & Lunyk-Child, 2002).

## Leerdoelen bepalen

De mate van hoge jobeisen, hoge jobcontrole, sterk zelfgestuurde leerdoelen en hoge sociale steun hebben een positieve invloed op het werkplekleren. Personen die hoog scoren op zelfsturende leerdoelen zien leren als hun eigen verantwoordelijkheid en leren omdat ze willen leren. Ze hebben persoonlijke drijfveren (Raemdonck, Gijbels, & Van Groen, 2014).

## Leerstrategie bepalen

Hoe mensen op het werk leren kan als volgt worden samengevat: (1) door het werk zelf te doen, (2) door samen te werken en met collega's te communiceren, (3) door te werken met klanten, (4) door uitdagende en nieuwe taken aan te pakken, (5) door te reflecteren op en evalueren van iemands werkervaringen, (6) door formeel onderwijs en (7) door extra-werkcontexten (Billett, Smith, & Barker, 2005; Collin, 2002; Collin & Valleala, 2005; Eraut, 2004; Heikkilä, & Lonka, 2006).

Een bijkomende factor is de mate van leercompetenties waarover het individu beschikt. Deze factor voorspelt het leersucces van de werknemer. We hebben het dan over cognitieve strategieën die even belangrijk zijn als de motivationele factor van het individu (Schulz & Robnagel, 2010).

# Het individu in de omgeving

In wat nu volgt is een overzicht van mogelijke aanbeveling per rubriek om als organisatie het individu te triggeren tot zelfsturend leren binnen de organisatie. Ont-POP yourself is een overkoepelende oplossing van de drie aparte blokken: leerbehoefte, leerdoelen en leerstrategie.

Ont-POP yourself: Een Persoonlijk ontwikkelingsplan is een beoordelingsinstrument dat een overzicht geeft van competenties. Het omvat een overzicht van competenties waaraan werknemers in het verleden gewerkt hebben en waar ze in de toekomst aan willen werken. Het wordt door de werknemer zelf samengesteld, in overleg met de leidinggevende. Het kan als basis gebruikt worden voor gesprekken met de leidinggevende, met als doel de werknemer aanzetten tot reflectie over het eigen ontwikkelen. Een POP kan ook gebruikt worden als beslissingsinstrument. Het kan ingezet worden op verschillende manieren, van het plannen van een individueel opleidingsprogramma tot het beoordelen van de werknemer (Beusaert, Segers, van der Rijt, & Gijssels, 2011).

## Leerbehoefte bepalen

- Coaching, feedbackgesprekken, *intensive clinic*, spiegelen: door specifieke aandacht te geven aan individuele leervragen wordt van de gecoachte persoon het inzicht vergroot en de vaardigheden sterk verbeterd. Zo worden leerbehoefte en blokkaders besproken (De Caluwé & Vermaak, 2006).

## Leerdoelen bepalen

- Individu houdt een persoonlijk ontwikkelingsplan bij waar hij zijn behoeften, doelen en strategieën verzamelt. Op deze manier laat je de werknemer ook zijn eigen verantwoordelijkheid opnemen zeker wanneer dit tijdens progressiegesprekken verder opgevolgd wordt (Tannenbaum, 2001).
- Loopbaanontwikkeling helpt werknemers doelen te bepalen en bereiken: dit kan door potential gesprekken, mentoring, performance feedback, coaching, trainingen, jobrotatie, etc. Een systeem ontwikkelen en consequent opvolgen als organisatie is een must (De Caluwé & Vermaak, 2006).

## Leerstrategie bepalen

- 30 dagen challenge
- Leerpauzes
- Tijd voorzien om het leren op het werk in te plannen
- Loopbaanontwikkeling helpt werknemers doelen te bepalen en bereiken: dit kan door potential gesprekken, mentoring, performance feedback, coaching, trainingen, jobrotatie, etc. Een systeem ontwikkelen en consequent opvolgen als organisatie is een must (De Caluwé & Vermaak, 2006).

# De Leeromgeving

Zelfsturend leren in een organisatie is niet alleen afhankelijk van het individu maar ook de organisatie moet het mogelijk maken om zelfsturend te leren. Welke factoren biedt de omgeving zodat het individu tot leren komt? De omgeving is hierbij van belang dus eerst volgt een overzicht van omgevingsfactoren.

## Peilen naar menselijke en materiële mogelijkheden

Er zijn vijf dimensies van leren op de werkvloer die een rol spelen in het individu triggeren tot leren: de plaats (*on the job of off the jobtraining*), plannen van het leren (formeel vs informeel leren), de rol van coaching, de invloed van anderen en tot slot de actieve rol van de medewerker.

Er zijn zes condities om het leren op de werkvloer te bevorderen: samenwerken, kennis verwerven, coaching, feedback en kans tot reflectie, kansen tot evaluatie (Kyndt & Beusaert, 2017).

De mate dat werknemers toegang hebben tot kennis, steun krijgen, beloningen krijgen en een kans om te oefenen bepalen mee de organisationele en culturele invloed van het bedrijf op het leren van het individu (Ashton, 2004).

## Psychologische veiligheid

Psychologische veiligheid is het geloof van werknemers dat het team een veilige omgeving is om interpersoonlijke risico's te nemen.

Dit kan je bekomen door:

1. het probleem te definiëren als een leerprobleem.
2. als leider, teamgenoot, collega toe te geven dat je iets mist, dat je iemand bent die ook fouten kan maken.
3. wees een voorbeeld van nieuwsgierigheid en stel veel vragen (Edmondson, 1999).

(Tedx talk:

<https://www.youtube.com/watch?v=LhoLuui9gX8>)

Teamleden zijn zich heel erg bewust van het gedrag van de leider. Hoe deze zich opstelt zal bepalen in welke mate de werknemers zich veilig voelen om te leren op hun werk of in hun team (Garvin, Edmondson & Gino, 2008; Decuyper, Dochy, & Van Den Bossche, 2010).

## Evaluatie

Er zijn innerlijke en externe redenen om aan kennisdeling te doen. Onder de innerlijke factor verstaan we de machtsfactor. Wat heb ik te verliezen als ik mijn kennis deel met anderen? De externe factor gaat over de beloningen die men krijgt voor aan kennisdeling te doen. Krijgt men erkenning, houdt men er een goed gevoel aan over om aan kennisdeling te doen? Respect en vertrouwen zijn hierbij van belang (Ipe, 2003).

Wanneer werknemers beloond en verantwoordelijk gesteld worden voor hun leren zal dit een positiever leereffect hebben dan wanneer ze enkel verantwoordelijk gesteld worden en gewoon gemotiveerd worden (Wang, Noe, & Wang, 2011).

Beloningen zullen de intrinsieke motivatie prikkelen (Ashton, 2004).

# De Leeromgeving

In wat nu volgt is een overzicht van mogelijke aanbeveling per rubriek om als organisatie de omgeving vorm te geven zodat het individu tot zelfsturend leren komt.

## Peilen naar menselijke en materiële mogelijkheden

- Leerpauze nemen in groep (Networking) : De mogelijkheid bieden dat werknemers met dezelfde leervragen samen gebracht kunnen worden om daar leerervaringen, coaching, etc. te bespreken. Het gaat hierbij om informele leerwijzen, het kan een aanvulling zijn op de formele trainingen die op deze manier naar de werkvloer vertaald kunnen worden (De Caluwé et al., 2006).
- Sociale activiteiten organiseren om de groepsbinding en open cultuur van de organisatie te stimuleren nl. open bedrijven dag, sinterklaasfeestje, etc. (De Caluwé et al., 2006).
- Teambuildingsactiviteiten om de interpersoonlijke vaardigheden en vaardigheden voor gezamenlijke problemen op te lossen.

## Psychologische veiligheid

Werknemers hebben een omgeving nodig waar ze zich veilig voelen om kennis te delen of aan te geven dat ze willen leren. Deze veiligheid kan gecreëerd worden door volgende activiteiten (Edmondson, 1999):

- Bespreekbaar maken binnen progressiegesprekken.
- Teamgesprek: laat de groep bespreken wat ze nodig hebben om vertrouwen te hebben in elkaar. (wees open, bouw relaties en creëer vertrouwen)
- Communicatiestijl: nieuwsgierigheid en vragen stellen.
- Omdenken: geen problemen maar leerkanalen.
- Creëer een omgeving waar men feilbaar mag zijn.
- Maak duidelijke afspraken over wat je als team nodig hebt om een team te zijn en elkaar te vertrouwen.

## Evaluatie

Uit de literatuur is gebleken dat een evaluatie nodig is om werknemers aan het leren te krijgen. Deze beloning kunnen zijn (Ipe, 2003; Ashton, 2004; Tannenbaum, 2001):

- Erkenning en respect voor hun inzet d.m.v. dit te benoemen binnen progressiegesprekken.
- Promoties of loonopslag bij het volgen van bepaalde vormingen (De Caluwé et al., 2006).
- In progressiegesprekken bespreken wat er juist gedaan wordt om te leren. Een persoonlijk ontwikkelingsplan ontwikkelen en samen met de werknemer opvolgen.
- Feedback en spiegelgesprekken voeren onder duidelijke regels om de veiligheid te verhogen (De Caluwé & Vermaak, 2006).

# De Leeromgeving

GOP with TAVE: Groepsontwikkelingsplan met talentvoucher is vooral gericht op de groepsdynamiek binnen het team waarbij de verantwoordelijkheid van het zelfsturend leren door ieder teamlid gedragen wordt. Dit van teamlid tot leidinggevende en omgekeerd. Er wordt geen hiërarchisch onderscheid gemaakt.

## Talentvoucher

De talentenvoucher is een innovatieve methodiek die wordt ingezet om de uitwisseling van informatie, hulp en feedback te stimuleren. Deze methodiek is tweeledig in gebruik:

- in een visuele voorstelling wordt in één oogopslag duidelijk welke collega's kunnen geraadpleegd worden bij vragen of werkzorgen. Via deze methodiek krijgen startende werknemers, die als nieuw teamlid functioneren, op efficiënte wijze zicht op de talenten binnen het team.
- uit eerder onderzoek van Beusaert et al. (2014) blijkt dat deze talentenvoucher ook een impact heeft op meer ervaren werknemers. Zij ontdekken vaak nog bijzondere sterktes van elkaar.

## Sociaal leren en brede inzetbaarheid

Het gaat om de uitwisseling van hulp, informatie en feedback (= sociaal leren) tussen collega's te stimuleren, waarbij sociaal leren centraal staat om tot een brede inzetbaarheid te komen van het personeel.

Sociaal leren staat centraal:

- Feedback = voortdurend aftoetsen van de juistheid en adequaatheid van gedrag om gestelde doelen te bereiken.
- Informatie = proactief zoeken naar informatie.
- Hulp = de andere vragen naar assistentie, advies of ondersteuning.

Brede inzetbaarheid:

- Flexibel zijn: zich vlot kunnen aanpassen aan veranderingen.
- Anticiperen en optimaliseren: kunnen inspelen op vernieuwingen en nodige verbeteringen.
- Beroepsbekwaamheid: inzetten op expertise- en kennisontwikkeling.

## Leiderschap als facilitator van het leren

Zelfsturend leren in een organisatie is niet alleen afhankelijk van het individu maar ook de organisatie moet dit mogelijk maken zodat er geleerd wordt. Welke factoren biedt de omgeving zodat het individu tot leren komt? Naast het leerklimaat speelt de leider ook een belangrijke rol in het autonoom leren op de werkplek. We bekijken de rol van de leider als facilitator van het leren bij het individu.

### Peilen naar het leiderschap

De visie van KBC is groeien naar een lerende organisatie waarbij hun werknemers zelfsturend aan het leren gaan.

De invloed van het verloop van een progressiegesprek heeft invloed op het zelfsturend leren van het individu. Leiderschap is met andere woorden geen statisch gegeven maar een zich ontwikkelend proces in de relatie tussen meerdere personen. Een bedrijf wordt wendbaarder wanneer men soepel kan schakelen tussen mee willen doen, verantwoordelijkheid willen nemen en daar een keuze in maken. Deze samenwerkende beweging heeft de taak om de werknemers te overtuigen van collectieve doeltreffendheid door zelfsturende leernoden in kaart te brengen. Een volgende stap is een antwoord bieden op leernoden door in te spelen op de beslissingsbevoegdheid om autonoom te leren of binnen zelfsturende teams te leren (Kleij et al., 2011). Organisationeel leren is sterk beïnvloed door het gedrag van de leider. Wanneer leiders hun werknemers bevragen en actief luisteren, zullen werknemers zich aangemoedigd voelen om te leren. Wanneer werkgevers het belang benadrukken van kennisdeling, probleemoplossend denken, reflecteren, etc. zullen deze activiteiten meer plaatsvinden op de werkvloer en de werknemers stimuleren. Leiders zijn voorbeelden. Wanneer werknemers open-mindset en wil om te leren zien bij hun leiders zullen ze dit gedrag ook eerder zelf vertonen (Garvin, et al., 2008).

(Tedtalk: Simon Sinek: leiders zorgen voor veiligheid: [https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_why\\_good\\_leaders\\_make\\_you\\_feel\\_safe](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_why_good_leaders_make_you_feel_safe) )

## Leiderschap als facilitator van het leren

In wat nu volgt is een overzicht van mogelijke aanbevelingen per rubriek om als organisatie de omgeving vorm te geven zodat het individu tot zelfsturend leren komt.

### Peilen naar het leiderschap

- Teamleiders vormingen geven rond wat het is om een werknemer te leiden.
- T Group: teamleiders door middel van ervaringsleren inzicht geven in groepsdynamische processen en de eigen individuele effectiviteit daarbinnen. In deze setting leren deelnemers hoe hun gedrag anderen beïnvloedt en hoe anderen hun gedrag beïnvloeden. Ze experimenteren bewust met verschillend gedrag en zien welke dilemma's, rollen en processen plaatsvinden binnen een groep. Teamleiders samen brengen die elkaar niet kennen en dit onder leiding van een externe facilitator. Op deze manier experimenteren met groepsprocessen leiderschap en interpersoonlijke relaties. Door reflectie en feedback krijgen deelnemers een beter inzicht op zichzelf, op de eigen ontwikkeling en op de eigen competenties. Dit wordt ook wel de persoonlijke groei genoemd. Het gaat om een meerdaagse sessie. Persoonlijke motivatie van de deelnemers is van belang (De Caluwé et al., 2006).
- Teamleiders bijbrengen wat psychologische veiligheid is.
- Technieken ter beschikking stellen om deze veiligheid te stimuleren.
- Sociale activiteiten organiseren om de groepsbinding en open cultuur van de organisatie te stimuleren nl. open bedrijven dag, sinterklaasfeestje, etc. (De Caluwé et al., 2006).
- Management by speech: Managers dicht bij hun team brengen, bereid zijn om dingen uit te leggen, te verklaren, te coachen. Interactie is een belangrijk ingrediënt. Vertellen, motiveren, maar ook vragen stellen. De manager moet hierbij vooral een echtheid vertonen. Hij moet geloofwaardig overkomen (De Caluwé et al., 2006).



### Bijlage 3: Tabel vergelijking teams

	<b>Team X</b>	<b>Team Y</b>	<b>Team Z</b>
<b>Zelfsturend leren</b>	<p>Een eerste verkennende open vraag peilde naar wat de respondenten verstaan onder zelfsturend leren. Hieruit bleek meteen dat werknemers van team X al een concreet beeld hebben van zelfsturend leren.</p> <p><i>"Dat ik zelf bepaal waar mijn leernoden liggen en dat ik hier zelf actie in onderneem."</i> [Respondent 2, F5]</p> <p><i>"Zelfsturend leren is niet meer klassikaal leren, maar eerder wanneer het je zelf past. Je kan je moment zelf inplannen, wanneer dit het beste uitkomt voor jou."</i> [Respondent 10, F13]</p> <p><i>"Dat je het leren zelf in eigen handen neemt."</i> [Respondent 11, F14]</p> <p>De elementen die vaak terugkomen binnen de invulling van zelfsturend leren zijn initiatief nemen en zelf bepalen wat en wanneer je leert, dit verschilt wel van respondent tot respondent. Voor de ene respondent betekent dit eerder de vrijheid hebben om te kiezen welk moment je leert, terwijl</p>	<p>Binnen team Y heeft elke werknemer reeds een duidelijke visie wat betreft zelfsturend leren. Zelf beslissen of bepalen of het leren in eigen handen kunnen nemen komt bij de grote meerderheid van de respondenten aan bod.</p> <p><i>"Zelf bepalen in welke richting je jezelf ontwikkelt, je doelen zelf bepalen, zelf op zoek gaan naar de dingen die je wil leren en naar de manier waarop je die kennis of vaardigheid wil opdoen, zelf je leertraject uitwerken, zelf leerinitiatieven nemen en zelf ervoor zorgen dat je het geleerde effectief gebruikt en evalueren of je nog extra moet investeren. Daarnaast, zelf hulp zoeken in de stappen die ik hierboven beschreef, waar je die hulp goed kan gebruiken."</i> [Respondent 17, F20]</p> <p><i>"Zelf beslissen wat je bij wil leren en hoe, zelf het bestaande pakket screenen en pick &amp; choose."</i> [Respondent 19, F22]</p> <p><i>"Leren in het eigen handen nemen, zonder het bvb een verplichte opleiding is. Zelfstandig op zoek gaan naar oplossingen"</i></p>	<p>De werknemers van team Z hebben allen een duidelijke visie wat de inhoud van zelfsturend leren betreft. Elementen die vaak terugkeren zijn: op eigen initiatief, zelf bepalen, zelf op zoek gaan, in handen nemen, leerdoelen benoemen en zelf actie ondernemen.</p> <p><i>"Leren op eigen initiatief, waarbij je zelf je deadlines en timings bepaalt. Waarbij je aan de slag gaat met wat je hebt geleerd en waarbij je zelf de gaps detecteert."</i> [Respondent 25, F28]</p> <p><i>"Zelf bepalen van leerdoelen op basis van eigen ambitie of door mijn werkgever bepaalde verwachtingen, zelf op zoek gaan naar leerondersteuning, zelf de leerinspanning plannen en opvolgen."</i> [Respondent 26, F29]</p> <p><i>"Eigen leerdoelen benoemen en zelf op zoek gaan naar content binnen en buiten KBC om zo je eigen carrière vorm te geven."</i> [Respondent 29, F32]</p>

	voor de andere zelfsturend leren meer gaat over zelf bepalen wat je leert.	<i>en indien relevant delen met anderen.</i> [Respondent 20, F23]	
<b>De leeromgeving</b>			
<b>Menselijke en materiële bronnen</b>	De meeste respondenten komen meerdere keren per jaar in een situatie terecht waar ze voor een job-gerelateerde taak niet over de juiste kennis beschikken. Elke respondent geeft aan in dat soort situaties terecht te kunnen bij zijn/haar collega's. Ook de Kennisbank alsook het internet bleken in dit team veelgebruikte bronnen te zijn om de nodige kennis te vinden. Het team is het unaniem eens over het feit dat er zowel voldoende relevante informatie, voldoende ideeën en voldoende expertise met elkaar gedeeld worden, waarbij de wekelijkse meetings volgens een aantal teamleden een belangrijke rol spelen.	De meeste teamleden beschikken meerdere keren per jaar niet over de juiste kennis voor een job gerelateerde taak. Wanneer dit voorvalt vinden ze vooral hulp op het internet en bij collega's, waarvan door meerdere respondenten gezegd wordt dat deze "open" zijn.  Het merendeel van het team is van mening dat er voldoende relevante informatie, ideeën en expertise met elkaar gedeeld wordt. Toch wordt door heel wat respondenten aangehaald dat er niet altijd voldoende tijd voor is.  <i>"De intentie is er alleszins, de tijd ontbreekt soms echter (er beweegt immers zoveel ...)."</i> [Respondent 17, AZ20]	De meeste leden van team Z komen meerdere keren per maand in een situatie terecht waarbij ze voor een jobgerelateerde taak niet over de juiste kennis beschikken. Het internet en collega's zorgen dan in de meeste gevallen voor de nodige kennis. De meeste respondenten uiten zich positief over de behulpzaamheid van hun collega's in dat soort situaties.  <i>"Ja - er is zeer veel openheid en wederzijdse support."</i> [Respondent 27, AW30]
	In het algemeen geven de respondenten aan dat het hen wel lukt om hun leren in te plannen al verschilt dit wel sterk van persoon tot persoon. Sommige teamleden plannen hun leren bewust in terwijl anderen het hun leren eigenlijk pas inplannen als het vanuit hun taak noodzakelijk is.  <i>"Lukt wel maar het leren is momenteel nog beperkt en richt zich vooral op de zaken die ik onmiddellijk nodig heb voor de job."</i> [Respondent 11, BE14]	Het leren inplannen lukt de meeste respondenten niet of wordt gezien als iets dat tijdens het werk gebeurt.  <i>"Dit is heel moeilijk om het binnen de werkuren in te plannen."</i> [Respondent 16, BE19]	Het merendeel van het team is van mening dat er binnen het team voldoende relevante informatie en ideeën worden gedeeld met elkaar.  <i>"Zowel structureel (via kennisdelingsmeeting, via MS Teams) als ongestructureerd, informeel (met elkaar spreken over het werk)."</i> [Respondent 30, AZ33]

	<p><i>"Ik blokkeer bewust mijn agenda om een eigen leermoment in te lassen."</i> [Respondent 12, BE15]</p> <p>Het merendeel van het team is van mening voldoende tijd en ruimte te krijgen om te reflecteren over hoe het werk nu verloopt, idem wat betreft tijd en ruimte om te investeren in vernieuwing en verbetering en tijd en ruimte om te leren. Echter haalt toch een derde van het team aan dat er binnen hun team niet genoeg tijd en ruimte is om goed werk te leveren.</p>	<p><i>"Deels, vaak komt er toch iets van het werk of privé tussen en dan schuift dit het eerste. Tenzij bij een klassikale opleiding of een betaald e-learningpakket."</i> [Respondent 19, BE22]</p> <p><i>"Leren gaat on the job, tussen de spreekwoordelijke "soep en de patatten". Een moment wordt er niet echt voor gemaakt."</i> [Respondent 20, BE23]</p> <p>Wanneer de teamleden gevraagd wordt of ze in hun team tijd en ruimte krijgen om te reflecteren over hoe het werk verloopt, worden er uiteenlopende antwoorden gegeven. Ongeveer een derde van de groep is het eens, een derde noch eens, noch oneens en een derde oneens. Hetzelfde wat betreft de vraag of er niet genoeg tijd en ruimte is om ervoor te zorgen dat er goed werk geleverd kan worden. Ongeveer de helft van het team is wel van mening dat er tijd en ruimte in het team is om te investeren in vernieuwing, verbetering, leren, etc. en het merendeel van het team is van mening dat er wel tijd en ruimte is om te leren in dit team.</p>	<p>Wat betreft het delen van expertise is het team verdeeld. Iets minder dan de helft van het team geeft aan dat dit onvoldoende gebeurt.</p> <p><i>"We zouden hier nog wat meer aandacht aan moeten besteden."</i> [Respondent 26, BD29]</p> <p><i>"We zijn allemaal met ons eigen ding bezig."</i> [Respondent 30, BD32]</p> <p>De vraag of het hen lukt om hun leren in te plannen levert niet van elke respondent een antwoord op, slechts van vier van de zeven. Deze vier geven uiteenlopende antwoorden, de impact van de huidige situatie (COVID-19) speelt volgens enkele respondenten ook een rol.</p> <p><i>"Soms wel soms niet wegens werkdrukke en corona tijden wij moeten creatief omgaan met taken om alles rond te krijgen."</i> [Respondent 24, BE27]</p> <p><i>"Meestal wel. Momenteel is het lastiger omwille van thuiswerk (corona) en agenda."</i> [Respondent 25, BE28]</p> <p><i>"Het is niet evident - als leren niet samenvalt met werken, dan vraagt leren dus extra tijd - dat moet je inplannen - en als je dan moet kiezen tussen wat nu</i></p>
--	--	--	--

			<p><i>noodzakelijk is en wat later nuttig is (niet leren), dan kies je vaak voor het eerste. Ik vind dat ik zelf verantwoordelijk ben voor die keuze.</i> [Respondent 27, BE30]</p> <p><i>"Heel moeilijk, zelf-leren verschuift gemakkelijk ten voordele van meer dringende, belangrijke taken."</i> [Respondent 30, BE33]</p> <p>De meeste teamleden zijn van mening dat iedereen binnen het team tijd en ruimte krijgt om te reflecteren over hoe het werk nu verloopt. Bijna het volledige team vindt dat er genoeg tijd en ruimte is binnen het team om ervoor te zorgen dat er goed werk geleverd wordt en om te investeren in vernieuwing, leren, etc. Het team is er bijna volledig mee eens dat er binnen het team tijd en ruimte is om te leren.</p>
<p><b>Psychologische veiligheid</b></p>	<p>Praktisch alle respondenten vinden dat het in hun team makkelijk is om te zeggen waar je aan denkt, wat je dwarszit. Echter, wanneer gevraagd wordt of ze binnen hun team makkelijk kunnen praten over hun problemen en meningsverschillen, antwoordt ongeveer de helft van het team neutraal (niet mee eens en niet mee oneens). Verder geven de respondenten voornamelijk aan dat fouten binnen het team niet tegen hen gebruikt worden en dat gesloten zijn niet de beste manier is binnen het team om succesvoller te zijn dan de rest.</p>	<p>Volgens de meeste teamleden is het binnen team Y makkelijk om te zeggen waar je aan denkt, wat je dwars zit en wordt er gemakkelijk gepraat over problemen en meningsverschillen. Fouten die teamleden maken worden niet regelmatig tegen hen gebruikt en het team is het er unaniem mee eens dat gesloten zijn en weinig delen met anderen niet de beste manier is om succesvoller te zijn dan anderen, een voorsprong te krijgen op anderen etc.</p>	<p>Bijna alle teamleden vinden dat het binnen team Z gemakkelijk is om te zeggen waar je aan denkt, wat je dwars zit en dat de teamleden gemakkelijk praten over hun problemen en meningsverschillen. De meeste respondenten zijn het ook eens dat fouten niet regelmatig tegen je gebruikt worden binnen het team en dat gesloten zijn en weinig delen met anderen niet de beste manier is om binnen het team succesvoller te zijn dan anderen, voorsprong te krijgen op anderen, etc.</p>

## Evaluatie

<p>De werknemers van team X denken op verschillende manieren na over hun aanpak van zelfsturend leren. De ene respondent doet dit bewust, terwijl verschillende respondenten aangeven hier niet echt over na te denken. Enkele werknemers geven ook aan dat ze hun aanpak van zelfsturend leren vergelijken met die van collega's of met collega's hierover praten.</p> <p><i>"Ik denk niet na, ik doe dat."</i> [Respondent 8, AJ11]</p> <p><i>"Elke 3 maanden hebben we sowieso een gesprek over ons functioneren en dat is een goed moment om hier regelmatig bij stil te staan."</i> [Respondent 12, AJ15]</p> <p><i>"Ik probeer dit niet te veel te overdenken. Ik pak de dingen liever vast op het moment dat de noden zich voordoen. Ook is er ruimte voor zelfreflectie in ons team overleg en progressie dialogen met de leidinggevende."</i> [Respondent 13, AJ16]</p> <p>Respondenten evalueren de behaalde resultaten van het zelfsturend leren ook op uiteenlopende manieren. Onder andere door het toepassen van het geleerde in de praktijk en de dagelijks uit te voeren taken. Ook door feedback te vragen en door dingen af te toetsen bij collega's worden resultaten geëvalueerd. Voor sommige respondenten kan de</p>	<p>Slechts iets minder dan de helft van de respondenten uit team Y denkt na over zijn/haar aanpak van zelfsturend leren. De andere helft geeft aan hier weinig over na te denken.</p> <p><i>"Te weinig, ben meer een doener."</i> [Respondent 17, AJ20]</p> <p><i>"Op momenten dat ik leer- of ontwikkeldoestellingen moet formuleren, wanneer ik met een collega samenwerk die goed is in zaken waar ik nog een weg in te gaan heb of waar ik juist zelf veel mee bezig ben."</i> [Respondent 19, AJ22]</p> <p><i>"Ik probeer de reflex te hebben om nadat ik nieuws leerde, na te gaan op welke andere domeinen in mijn job ik deze kan toepassen."</i> [Respondent 20, AJ23]</p> <p>Binnen dit team worden de behaalde resultaten van het zelfsturend leren door de teamleden op verschillende manieren geëvalueerd. Enkele respondenten geven aan dit niet, matig of te weinig te doen. Anderen doen dit <i>"dagelijks op het werk door het toepassen van het leren"</i> [Respondent 16, AK19], door <i>"Feedback van collega's of via testen in de tool"</i> [Respondent 21, AK24] of door <i>"zelfreflectie"</i> [Respondent 22, AK25].</p>	<p>Bij het peilen naar het al dan niet nadenken over de aanpak van zelfsturend leren bij team Z blijkt dat ongeveer een derde van de respondenten hier actief over nadenkt. Andere respondenten staan hier niet zo vaak bij stil, twee werknemers lieten de vraag zelfs open.</p> <p><i>"Ik zoek actief de mogelijkheden om te kunnen leren."</i> [Respondent 24, AJ27]</p> <p><i>"Ik doe dat permanent, alleen in mezelf of in team - ik stimuleer het team om dat permanent te doen."</i> [Respondent 27, AJ30]</p> <p><i>"Af en toe sta ik stil bij mijn leergedrag."</i> [Respondent 30, AJ33]</p> <p>De werknemers van team Z evalueren allemaal op één of andere manier de behaalde resultaten van hun zelfsturend leren.</p> <p><i>"Op basis van het al dan niet slagen van je opdracht en je opgeleverde werk."</i> [Respondent 25, AK28]</p> <p><i>"Ik probeer toe te passen en te checken of dit oplevert wat ik had verwacht."</i> [Respondent 27, AK30]</p>
--	---	---

	<p>evaluatie nog beter, zo geeft iemand bijvoorbeeld aan er te weinig mee bezig te zijn.</p> <p>Deze zelfreflectie en zelfevaluatie beïnvloedt het zelfsturend leren van een kleine meerderheid van de werknemers op een positieve manier. De andere respondenten geven aan dat reflectie en evaluatie hun zelfsturend leren niet beïnvloedt.</p> <p><i>"Dit stimuleert om steeds beter te doen."</i> [Respondent 2, AL5]</p> <p><i>"Positief, ik zal eens op zoek gaan naar een volgende zelfsturende opleiding."</i> [Respondent 8, AL11]</p> <p><i>"Het geeft toch aan waar er nog nood is aan extra opleiding, of het nu gaat over een georganiseerde opleiding of dmv opfrissingsmoment door collega's."</i> [Respondent 12, AL15]</p> <p>Zo goed als elke respondent hecht veel belang aan feedback of evaluatie van leidinggevend en/of collega's over het leren op het werk. Feedback is belangrijk en zorgt onder andere voor extra motivatie om iets bij te leren. Ervaring en kennis van leidinggevend en collega's helpen om bepaalde taken goed uit te voeren. Er wordt aangegeven dat feedback een verdere aansturing kan zijn voor het leertraject en dat je aan de hand</p>	<p>De helft van de respondenten geeft aan dat deze zelfreflectie en zelf-evaluatie de manier waarop hij/zij aan zelfsturend leren doet niet beïnvloedt. Bij de andere helft heeft dit wel een invloed.</p> <p><i>"Ik zal extra op zoek gaan naar zaken om mezelf te verbeteren of te versterken als ik vind dat ik niet voldoende evolueer ik ben in constante interactie met collega's dus vaak gebeuren zaken eerder organisch."</i> [Respondent 19, AL22]</p> <p><i>"Het besef dat er tijd moet gemaakt worden om te reflecteren. Soms sta ik er veel te weinig bij stil omdat er weer een andere opdracht staat te wachten."</i> [Respondent 20, AL23]</p> <p><i>"volgende keer dingen anders aanpakken, opnieuw zoeken naar info, in dialoog gaan met collega's om dingen anders aan te pakken."</i> [Respondent 22, AL25]</p> <p>De grote meerderheid van de respondenten uit team Y vindt feedback of evaluatie van leidinggevend en/of collega's over het leren op het werk belangrijk. Er wordt bijvoorbeeld aangegeven dat het door feedback mogelijk is om over blinde vlekken bij te leren. Een andere respondent is geïnteresseerd in de evolutie die</p>	<p><i>"Door zelf in te schatten hoe goed ik de job doe en feedback te vragen van anderen."</i> [Respondent 29, AK32]</p> <p>Verschillende respondenten hebben de vraag die peilt naar of deze zelfreflectie en zelf-evaluatie de manier waarop ze aan zelfsturend leren doen beïnvloedt niet beantwoord. Verder geeft iemand aan dat dit de manier van zelfsturend leren weinig beïnvloedt terwijl de overige respondenten zeggen dat het wel een invloed heeft.</p> <p>De werknemers van team Z hechten unaniem veel belang aan feedback of evaluatie van leidinggevende en/of collega's over het leren op het werk. Ze leren van deze feedback en feedback wordt als heel waardevol beschouwd.</p> <p><i>"Veel belang, aangezien hun feedback ook het stuk beeld dat je van jezelf niet kunt maken geeft. Zij merken vaak nog eerder het effect van je leerinspanningen op."</i> [Respondent 26, AM29]</p> <p><i>"Ik ben permanent op zoek naar feedback - minstens 10x per dag vraag ik of iets ok was, hebben we dit goed aangepakt, etc."</i> [Respondent 27, AM30]</p>
--	---	--	--

	<p>van feedback misschien beter op een andere manier kan gaan werken.</p>	<p>zijn/haar leidinggevende ziet en waar deze leidinggevende eventueel nog verbetering en of opportuniteiten ziet.</p>	<p><i>"Mensen met wie ik een goede band heb, hebben veel invloed op mijn manier van werken. Als iemand me iets probeer "op te leggen" dan heeft dan het omgekeerde effect."</i> [Respondent 29, AM32]</p>
<h2 style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 5px;">De leider als facilitator</h2>			
	<p>In de ogen van een aantal respondenten speelt hun leidinggevende een grote rol in hun zelfsturend leren. Wanneer respondenten iets meer ingaan op de rol van de leidinggevende verschillen de antwoorden van persoon tot persoon.</p> <p><i>"Motiverende een sturende rol."</i> [Respondent 1, BL4]</p> <p><i>"Zij speelt hierin een sturende rol ..."</i> [Respondent 2, BL5]</p> <p><i>"Een begeleidende functie."</i> [Respondent 13, BL16]</p> <p><i>"Coachende rol."</i> [Respondent 14, BL17]</p> <p>Volgens de meeste respondenten stelt hun leidinggevende zich de vraag hoe het leren op de werkvloer van de teamleden bevorderd zou kunnen worden. Indien de leidinggevende de teamleden</p>	<p>De rol van de leidinggevende in het zelfsturend leren van de teamleden is niet zo eenduidig. Enkele teamleden geven aan dat de leidinggevende pas nieuw is terwijl enkele anderen vinden dat de leidinggevende geen of een beperkte rol speelt.</p> <p><i>"Pas gewisseld van leidinggevende, dus moeilijk te zeggen. Moet zijn weg nog vinden."</i> [Respondent 17, BL20]</p> <p><i>"Mijn directeur geeft wel tips, maar staat soms te veraf van mijn werkwereld. Nu we een diensthoofd hebben als tussenpersoon voel ik wel een verschil."</i> [Respondent 19, BL22]</p> <p>Aan het merendeel van het team wordt door de leidinggevende niet gevraagd hoe hij/zij het zelfsturend leren op de werkvloer van de teamleden zou kunnen bevorderen. Moest de leidinggevende dat toch doen, zouden</p>	<p>Voor de meeste teamleden speelt hun leidinggevende een rol in hun zelfsturend leren, al verschilt de manier waarop dit gebeurt wel van teamlid tot teamlid. Zo beschrijft iemand de rol van de leidinggevende als <i>"... vertrouwen geven, coachen, actief helpen, zoeken naar oplossingen."</i> [Respondent 26, BL29] en schrijft een ander teamlid <i>"Hij geeft mij feedback, legt de lat, kan me challengen over de manier waarop ik te werk ga."</i> [Respondent 27, BL30] Aan iets meer dan de helft van de respondenten vraagt de leidinggevende hoe hun zelfsturend leren op de werkvloer bevorderd kan worden. Indien de leidinggevende zou vragen wat er voor het teamlid zou moeten veranderen om zijn/haar leren te bevorderen levert dat verschillende uiteenlopende antwoorden op.</p> <p><i>"Minder zware workload ( momenteel)".</i> [Respondent 25, BN28]</p>

	<p>zou vragen wat er zou moeten veranderen om hun leren te bevorderen laten verschillende teamleden de vraag open of geven ze aan deze vraag "overbodig" [Respondent 2, BN5] of dit eerder een "vraag voor de leidinggevende" [Respondent 8, BN11] te vinden. Van de respondenten die wel antwoorden, geven er enkelen aan meer ruimte voor leren te willen. De overige antwoorden verschillen van persoon tot persoon.</p> <p>De meeste respondenten geven aan dat hun leidinggevende en collega's aandachtig naar hen luisteren en dat ze door hen uitgenodigd worden om input te geven tijdens discussies en overleg.</p> <p>Je mening geven en je standpunt verduidelijken wordt binnen dit team aangemoedigd en het merendeel van de respondenten is van mening dat er tijd, middelen en een plaats om te reflecteren over het verbeteren van vroegere prestaties wordt voorzien. Ten slotte wordt door het merendeel van team erkend dat de teamleden gemakkelijk informatie delen over wat wel of niet werkt.</p>	<p>verschillende respondenten om meer tijd/ruimte om te leren vragen. De andere teamleden halen uiteenlopende zaken aan.</p> <p><i>"Het meer gestructureerd aanpakken; er zijn leermomenten genoeg, alleen worden ze vaak zo niet benoemd."</i> [Respondent 17, BN20]</p> <p><i>"Zelfkennis / noden van bedrijf/rol + aanpak/opvolging (coaching)."</i> [Respondent 18, BN21]</p> <p><i>"Eventueel wat meer richting, maar eigenlijk kan ik de vrijheid die ik krijg best appreciëren. Wanneer ik een specifieke vraag heb omtrent leren kan ik altijd bij mijn directeur of nu het diensthoofd terecht."</i> [Respondent 19, BN22]</p> <p><i>"Meer concrete feedback geven over het werk dat ik deed zodanig dat ik kan merken waar ik nog kan in groeien."</i> [Respondent 20, BN23]</p> <p><i>"Vertrouwen."</i> [Respondent 23, BN26]</p> <p>Respondenten die reeds zaken, die hun leren al dan niet bevorderen, hebben aangegeven aan de leidinggevende, halen aan dat de leidinggevende hier nog niet mee aan de slag is gegaan.</p>	<p><i>"Iets meer balans in de agenda"</i>. [Respondent 26, BN29]</p> <p><i>"Ik zou het heel tof vinden als ik een eigen budget zou hebben om zelf te investeren in leren. Ik zou het opsparen totdat ik genoeg budget heb gespaard om dan deel te nemen aan de ATD Conference in de VS. Nu moet ik rekenen op heel veel goodwill en geluk om daar aan te kunnen deelnemen"</i>. [Respondent 27, BN30]</p> <p><i>"Meer betrokkenheid"</i>. [Respondent 29, BN32]</p> <p><i>"Maak van leren een onderwerp dat we geregeld samen bespreken in bvb. progressiesprek"</i>. [Respondent 30, BN33]</p> <p>De meeste respondenten zijn van mening dat ze tijdens discussies en overleg door hun collega's en leidinggevende worden uitgenodigd om input te geven en dat je mening geven en standpunt verduidelijken wordt aangemoedigd binnen hun team. Toch antwoordt iets minder dan de helft van het team neutraal (niet mee eens en niet mee oneens) wanneer hen gevraagd wordt of hun collega's en leidinggevende aandachtig luisteren. Beperkingen qua kennis, informatie en expertise worden volgens de meeste respondenten erkend.</p>
--	--	---	--



		<p>Alle teamleden geven aan dat ze tijdens discussies en overleg door hun leidinggevende en collega's worden uitgenodigd om input te geven en dat deze dan ook aandachtig luisteren. De meeste respondenten zijn van mening dat beperkingen qua kennis, informatie en expertise worden erkend, dat je mening geven en standpunt verduidelijken wordt aangemoedigd binnen het team en dat teamleden makkelijk informatie over wat werkt of niet werkt delen met elkaar. Wat betreft het feit of er tijd, middelen en een plaats worden voorzien om te reflecteren over het verbeteren van vroegere prestaties antwoordt praktisch het volledige team neutraal (niet mee eens en niet mee oneens).</p>	<p>Iets meer dan de helft van de respondenten vindt dat er tijd, middelen en plaats om te reflecteren over het verbeteren van vroegere prestaties wordt voorzien. Het merendeel van het team vindt dat de teamleden gemakkelijk informatie delen met elkaar over wat werkt of niet werkt.</p>
<b>Het individu</b>			
<p><b>Leerbehoefden</b></p>	<p>De verantwoordelijkheid voor het leren op de werkplek ligt voor de meerderheid van de werknemers binnen dit team bij zichzelf. Een minderheid geeft aan zich beperkt verantwoordelijk te voelen voor het leren op de werkplek. Enkele anderen voegen eraan toe dat een stimulerende leidinggevende en een werkgever die zelfstudiepakketten aanbiedt ook wel belangrijk zijn.</p> <p>Wanneer gevraagd wordt naar wat de werknemers helpt om zelfsturend te leren kwamen volgende zaken naar voren:</p>	<p>De werknemers van team Y zien zichzelf grotendeels als de grootste verantwoordelijke voor hun leren op de werkplek. Enkele respondenten halen hierbij wel de rol van de werkgever of leidinggevende aan:</p> <p style="text-align: center;"><i>"Ik ben zelf verantwoordelijk om mijn ontwikkeling vast te nemen, op of buiten de werkplek wel verwacht ik van de werkgever dat er opleidingsmogelijkheden beschikbaar zijn, maar het is aan mij om deze te gebruiken."</i> [Respondent 19, G22]</p>	<p>De verantwoordelijkheid voor het leren op de werkplek ligt volgens de werknemers van team Z in eigen handen. Ze geven echter wel aan dat <i>"het aan de werkgever is om duidelijk te zijn indien er specifieke verwachtingen zijn naar wat er moet geleerd worden"</i> [Respondent 26, G29], dat er wel <i>"wat strategische sturing door het bedrijf"</i> nodig is [Respondent 28, G31] en dat <i>"de afstemming met de leidinggevende belangrijk is"</i> [Respondent 30, G33].</p> <p>Voor de werknemers van team Z zijn tijd, het team, de leidinggevende, collega's, tools om kennis te</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collega's</li> <li>- Leidinggevende</li> <li>- Aanbod aan modules/pakketten</li> <li>- Werkomgeving</li> <li>- Digitale platformen</li> </ul> <p>Verschillende werknemers van team X geven aan binnen hun job initiatief te kunnen nemen. Vaak wordt de leidinggevende hier ook genoemd.</p> <p><i>"Samen met leidinggevende bekijken wat je wilt leren, ervaren collega bevragen, kijken welke opleidingen er aangeboden worden."</i> [Respondent 5, I8]</p> <p><i>"Door bij je leidinggevende na te vragen waar er nood aan extra mankracht is en dan het takenpakket van die afdeling studeren."</i> [Respondent 6, I9]</p> <p><i>"Leidinggevende aanspreken zelf initiatief voor externe/interne cursus en/of opleiding."</i> [Respondent 8, I11]</p> <p>Daarnaast wordt het initiatief nemen voornamelijk bij zichzelf gelegd. Zo blokkeert een respondent een aantal uren in zijn/haar agenda voor zelfstudie, waar iemand anders aangeeft dat er ruimte is om zelf prioriteiten aan te geven en te kiezen in welke topics hij/zij zich graag wil specialiseren. Ondanks</p>	<p><i>"Vrij zelf verantwoordelijk, met hints van leidinggevende of suggesties van collega's."</i> [Respondent 21, G24]</p> <p><i>"Ten volle, maar - niet alleen op werkplek maar ook in werktijd - aanbod moet voorzien zijn."</i> [Respondent 23, G26]</p> <p>Collega's, de leidinggevende, online hulpmiddelen en de leercatalogus worden door verschillende respondenten genoemd als middelen die hun helpen om zelfsturend te leren. Ook informatie omtrent beschikbare leerinitiatieven helpt. Initiatief nemen in de job is volgens de respondenten zeker mogelijk binnen team Y, de grote meerderheid geeft dan ook aan zelden of nooit aan repetitief werk te doen.</p> <p><i>"inschrijven op opleidingen externe sessies volgen on the job oplossingen zoeken voor problemen raad vragen aan anderen."</i> [Respondent 18, I21]</p> <p><i>"door na te denken in welke domeinen je nog wil bijleren/groeien en vervolgens op zoek gaan naar leermateriaal."</i> [Respondent 20, I23]</p> <p><i>"Door dingen zelf vast te pakken, opportuniteiten te detecteren, ..."</i> [Respondent 22, I25]</p>	<p>delen en een goede planning belangrijke hulpmiddelen bij het zelfsturend leren. Er worden door de meerderheid van de respondenten diverse manieren aangehaald waarop ze initiatief kunnen nemen binnen hun job.</p> <p><i>"Door actief nieuwe opdrachten aan te nemen en zo je horizon te verbreden."</i> [Respondent 25, I28]</p> <p><i>"Eigen inbreng in progressiedialoog, werken met resultaatsverbintenis met daarbinnen veel vrijheid om het werk te organiseren, en dus ook het leren te organiseren."</i> [Respondent 26, I29]</p> <p><i>"In concrete opdrachten waarvoor ik zelf verantwoordelijk ben door nieuwe opdrachten, ideeën aan te kaarten binnen het team en bij mijn leidinggevende?"</i> [Respondent 30, I33]</p> <p>Twee derde van de respondenten geeft aan zelden of nooit aan repetitief werk te doen. Eén derde doet soms aan repetitief werk.</p>
--	---	---	---

	<p>het feit dat de werknemers initiatief kunnen nemen, geeft wel bijna de helft van de respondenten aan <u>vaak</u> repetitief werk te doen, een aantal zegt <u>soms</u> aan repetitief werk te doen en slechts een kleine minderheid doet <u>zelden</u> aan repetitief werk binnen de job.</p>		
<p><b>Leerdoelen</b></p>	<p>Bij het peilen naar wat werknemers van team X graag willen leren op het werk komen uiteenlopende onderwerpen naar voor: communicatievaardigheden, correct documenteren, taken van andere pijlers binnen de dienst, verdieping in AI, algemene vaardigheden die je op de arbeidsmarkt verder kunnen helpen, diepgaande kennis verwerven met betrekking tot het domein, alles wat ook actief gebruikt kan worden en die in de toekomst belangrijk zullen zijn, etc. Een groot aantal respondenten geeft bovendien aan ook effectief de mogelijkheid te hebben om aan deze persoonlijke leerdoelen te werken.</p> <p><i>"... er is ruimte voor en - dit wordt gestimuleerd, besproken in progressiedialogen, op werkoverleg"</i> [Respondent 2, Q5]</p> <p><i>" ... Krijg hiervoor tijd, heb ervaren collega's van wie ik kan bijleren. Bedrijf organiseert nuttige opleidingen."</i> [Respondent 5, Q8]</p>	<p>De respondenten geven verschillende en uiteenlopende zaken aan wanneer het gaat over wat ze graag willen leren op het werk. Enkele voorbeelden zijn: beter gebruik digitale tools, coaching, procesbegeleiding, meer out of the box denken, het maken en delen van pagina's op SharePoint, digitale samenwerking, assertief communiceren, etc. Binnen team Y is het volgens ongeveer de helft van de werknemers mogelijk om aan deze leerdoelen te werken. De andere helft geeft aan dat dit niet altijd goed of in mindere mate lukt.</p> <p><i>"Ja, er zijn genoeg opportuniteiten om eraan te werken."</i> [Respondent 16, Q19]</p> <p><i>"Ja, dat kan ik. Het gaat vooral over de manier waarop je werkt, en daar is ruimte voor om daarmee te experimenteren."</i> [Respondent 17, Q20]</p> <p><i>"Voor een stuk wel maar ik heb momenteel zelf niet het kader helder. Wel redelijk idee, maar geen plan."</i> [Respondent 18, Q21]</p>	<p>Beter Engels, design thinking, leren documenteren, planmatiger kunnen werken, technische achtergrond opbouwen, beter leren aansturen en leiden, digitale vaardigheden verbeteren, wetenschappelijke inzichten verwerven rond leren in groep, etc. zijn zaken die de werknemers van team Z aangeven als dingen die zij graag zouden leren op het werk. Twee derde van de respondenten geeft aan dat het ook effectief mogelijk is om aan deze leerdoelen te werken. Eén derde daarentegen geeft aan dat deze leerdoelen niet altijd prioriteit zijn waardoor het niet altijd evident is om aan de persoonlijke leerdoelen te werken.</p> <p><i>"Ja, ik kan daar afhankelijk van de lopende opdrachten zelf tijd voor uittrekken."</i> [Respondent 25, Q28]</p> <p><i>"Ja - ik kan mijn tijd zelf bepalen - wel is er een extreem grote werkdruk waardoor leren soms te weinig op de voorgrond staat - maar werkdruk versterkt ook de nood om efficiënter te werken, nieuwe</i></p>

	<p><i>"Ik heb de mogelijkheid om aan mijn eigen leerdoelen te werken. Mijn leidinggevende steunt me hierin en het komt ook mijn werk alleen maar ten goede. Jezelf ontplooien leidt tot een grotere productiviteit en meer kwalitatief werk."</i> [Respondent 13, Q16]</p> <p>Enkele anderen geven aan dat het werken aan deze leerdoelen enkel gaat wanneer de planning het toelaat en het niet te druk is op dat moment. Elke respondent bepaalt zelf wat hij/zij wil leren op het werk.</p> <p>Daarnaast geeft een grote meerderheid ook aan dat ze zaken leren omdat de leidinggevende dit vraagt. Bijna de helft van de werknemers houdt ook rekening met het feit of collega's al dan niet leren op het werk. Wanneer zij een collega zien leren op het werk, zullen zij ook initiatief nemen om te leren.</p>	<p><i>"De leerdoelen die geformuleerd staan komen in meer of mindere mate in mijn job aan bod."</i> [Respondent 20, Q23]</p> <p>De werknemers van team Y leren in de eerste plaats allemaal omdat ze dit zelf willen. Daarnaast leert ook de helft van de respondenten omdat de leidinggevende het zegt of omdat een collega aan het leren is. De andere helft hecht geen belang aan het feit of de leidinggevende aangeeft dat er geleerd moet worden of aan het feit dat collega's rondom hen aan het leren zijn.</p>	<p><i>zaken te leren. Werkdruk staat dus zeker niet alle leren in de weg."</i> [Respondent 27, Q30]</p> <p><i>"Ja zeker, het wordt zelfs gestimuleerd."</i> [Respondent 28, Q31]</p> <p><i>"Dat kan wel, maar ik heb vaak de neiging om leertijd te schrappen, ten voordele van het realiseren van werkopdrachten."</i> [Respondent 30, Q33]</p> <p>De respondenten geven allemaal aan dat ze leren omdat ze het zelf willen. Iets meer dan de helft van de werknemers van team Z leert ook omdat hun leidinggevende dit zegt. Een kleine meerderheid hecht belang aan wat collega's doen. Zij leren ook omdat ze collega's zien leren.</p>
<p><b>Leerstrategieën</b></p>	<p>In de eerste plaats wordt de werknemers gevraagd om acht vormen van leren van meest naar minst belangrijk te rangschikken. Figuur 4 toont de vormen van leren die door team X op de eerste geplaatst werden. Hieruit leiden we af dat 'leren door het werk zelf te doen' en 'leren door samen te werken en met collega's te communiceren' beiden voor iets meer dan een kwart van de respondenten de belangrijke vormen van leren zijn. Eén vijfde</p>	<p>Ook aan de werknemers van team Y werd gevraagd om acht vormen van leren van meest naar minst belangrijk te rangschikken. Uit figuur 6 is af te leiden dat de helft van de respondenten binnen dit team 'leren door uitdagende en nieuwe taken aan te pakken' de belangrijkste vorm van leren vinden. Eén vierde hecht het meeste belang aan 'leren door het werk te doen'. Tot slot vindt telkens één achtste van de respondenten het belangrijk om te 'leren</p>	<p>Figuur 8 toont welke vormen van leren door team Z op de eerste plaats geplaatst werden. Hieruit is af te leiden dat bijna de helft van de respondenten 'leert door samen te werken en met collega's te communiceren' als belangrijkste vorm van leren ziet. Daarnaast geeft ook telkens één achtste aan dat ze 'leren door in interactie te gaan met anderen', 'leren door uitdagende en nieuwe taken aan te pakken', 'leren door te reflecteren op en</p>

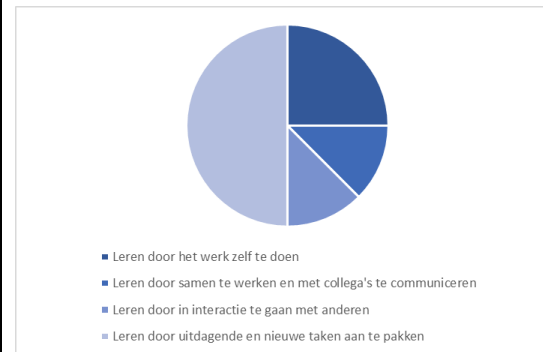
van de werknemers hecht het meeste belang aan 'leren door uitdagende en nieuwe taken aan te pakken'. 'Leren door in interactie te gaan met anderen' en 'leren door te reflecteren op en evalueren van iemands werkervaring' worden bovendien ook door een aantal respondenten op nummer één geplaatst. 'Leren door e-learning en klassikaal leren', 'leren door workshops te volgen na je uren in een KBC-context' en 'leren door workshops te volgen na je uren buiten een KBC-context' worden het vaakst als minst belangrijk ingedeeld.



*Figuur 4. Belangrijkste vormen van leren team X.*

Vervolgens rangschikten de respondenten deze acht vormen van leren van meest naar minst voorkomend. Uit figuur 5 is af te leiden dat binnen dit team voornamelijk geleerd wordt door het werk zelf te doen, iets meer dan de helft van de werknemers plaatst dit op nummer een. Een kwart

door samen te werken en met collega's te communiceren' en om te 'leren door in interactie te gaan met anderen'. Niemand van de respondenten plaatst 'leren door te reflecteren op en evalueren van iemands werkervaring', 'leren door e-learning en klassikaal leren', 'leren door workshops te volgen na je uren in een KBC-context' of 'leren door workshops te volgen na je uren buiten een KBC-context' op nummer één.



*Figuur 6. Belangrijkste vormen van leren team Y.*

Bij het rangschikken van de verschillende vormen van leren naar het meest voorkomend zoals in figuur 7 getoond wordt, wordt 'leren door uitdagende en nieuwe taken aan te pakken' ook het vaakst op nummer één gezet. Een kwart van de respondenten geeft aan dat ze het vaakst 'leren door het werk zelf te doen'. Anderen leren voornamelijk door samen te werken en met collega's te communiceren, door in interactie te

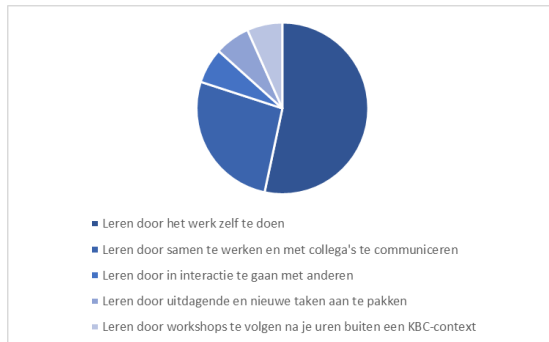
evalueren van iemands werkervaring' en 'leren door workshops te volgen na je uren buiten een KBC-context' de belangrijkste vorm van leren vinden. 'Leren door het werk zelf te doen', 'leren door e-learning en klassikaal leren' en 'leren door workshops te volgen na je uren in een KBC-context' wordt door de werknemers niet als belangrijkste vorm van leren gezien.



*Figuur 810. Belangrijkste vormen van leren team Z.*

Figuur 9 tot slot toont aan welke vormen van leren het meest voorkomen binnen team Z. 'Leren door uitdagende en nieuwe taken aan te pakken', 'leren door workshops te volgen na je uren in een KBC-context' en 'leren door het werk zelf te doen' worden telkens door evenveel respondenten op nummer een geplaatst. Daarnaast wordt door één achtste van de respondenten 'leren door samen te werken en met collega's te communiceren' als

van de respondenten leert het vaakst door samen te werken en met collega's te communiceren. 'Leren door in interactie te gaan met anderen', 'leren door uitdagende en nieuwe taken aan te pakken' en 'leren door workshops te volgen na je uren buiten een KBC-context' worden door enkele respondenten ook op één geplaatst. Vormen van leren die binnen dit team algemeen het minst voorkomen zijn 'leren door e-learning en klassikaal leren' en 'leren door workshops te volgen na je uren in of buiten een KBC-context'.



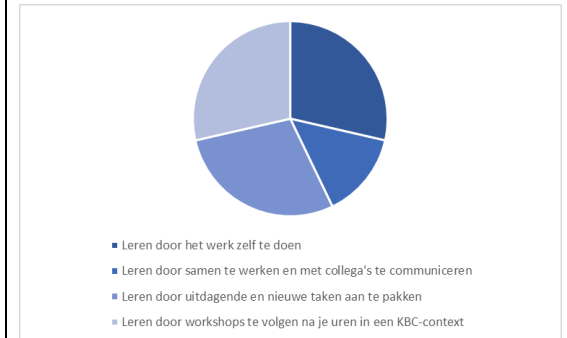
*Figuur 5.* Meest voorkomende vormen van leren team X.

gaan met anderen en door te reflecteren op en evalueren van iemands werkervaring. Binnen dit team wordt er niet zo vaak geleerd door e-learning en klassikaal leren, door workshops te volgen na je uren in een KBC-context of door workshops te volgen na je uren buiten een KBC-context.



*Figuur 7.* Meest voorkomende vormen van leren team Y.

meest voorkomende vorm van leren aangegeven. 'Leren door het werk zelf te doen', 'leren door e-learning en klassikaal leren' en 'leren door workshops te volgen na je uren in een KBC-context' zijn vormen van leren die binnen dit team niet zo vaak voorkomen.



*Figuur 9.* Meest voorkomende vormen van leren team Z.

Bijlage 4: Extra vragen scan

**Bevraging: Ervaring tool**

Voor afname:

1. Indien u tijdens het invullen een vraag hebt, er iets niet duidelijk is etc. gelieve dan onmiddellijk iemand van ons er bij te roepen

Na afname:

1. Hoe heb je het invullen van de tool ervaren?
2. Waren alle vragen inhoudelijk duidelijk?
3. Vond je het taalgebruik van de vragen duidelijk?
4. Welke vragen vond je moeilijk om te beantwoorden? Waarom?
5. Wat vond je van de opbouw (bv. de volgorde van de vragen) van de survey?
6. Had je voldoende tijd om alle vragen grondig te kunnen beantwoorden?
7. Is er een aspect rond (zelfsturend) leren dat volgens jou onderbelicht gebleven is?

Algemene opmerkingen:

.....

.....

.....

.....

## Bijlage 5: Nieuwe versie tool

### Inleidende vraag zelfsturend leren:

Wat versta jij onder 'zelfsturend leren'?

De leeromgeving	De leider als facilitator	Het individu
<p><b>Hier wordt gepeild naar de rol van jouw omgeving (KBC, je team etc.) in jouw zelfsturend leren.</b></p>	<p><b>Volgende vragen peilen naar de rol van jouw leidinggevende in jouw zelfsturend leren.</b></p>	<p><b>Volgende vragen peilen naar jouw eigen rol in je eigen zelfsturend leren.</b></p>
<p><b>Menselijke en materiële mogelijkheden:</b>  <i>Volgende vragen peilen naar de menselijke en materiële mogelijkheden die ter beschikking staan binnen KBC.</i></p> <p>Hoe vaak gebeurt het dat je voor een job gerelateerde taak niet over de juiste kennis beschikt? Duid de optie aan die het best bij jou past.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meerdere keren per jaar</li> <li>- Meerdere keren per maand</li> <li>- Meerdere keren per week</li> <li>- Meerdere keren per dag</li> </ul> <p>Geef jouw top drie van bronnen waar jij de kennis haalt die je nodig hebt.</p> <p>Kan je, wanneer je niet over de juiste kennis beschikt, terecht bij je directe collega's? Waarom wel / waarom niet?</p> <p>Ben je akkoord of niet akkoord met volgende stellingen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Binnen mijn team delen we voldoende relevante informatie met elkaar.</li> </ul>	<p>In welke mate faciliteert jouw leidinggevende jouw zelfsturend leren?  <i>(1 Helemaal niet – 2 Nauwelijks – 3 In redelijke mate – 4 In hoge mate – 5 In zeer hoge mate)</i></p> <p>Leg je score op bovenstaande vraag uit.</p> <p>Wat kan jouw leidinggevende doen/veranderen om jouw zelfsturend leren te bevorderen?</p> <p>Heb je dit reeds met je leidinggevende besproken?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <i>Indien ja: Is hij/zij hier reeds mee aan de slag gegaan?</i></li> <li>&gt; <i>Indien nee: Waarom niet?</i></li> </ul> <p>Geef volgende stellingen een cijfer naargelang je er mee eens bent.  <i>(1 Helemaal niet mee eens – 2 Niet mee eens – 3 Niet mee eens en niet mee oneens – 4 Mee eens – 5 Helemaal mee eens)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Mijn leidinggevende nodigt anderen uit om input te geven tijdens discussies en overleg.</i></li> </ul>	<p><b>Leerbehoeften:</b>  <i>Volgende vragen toetsen naar het nemen van initiatieven in het bepalen van de leerbehoefte.</i></p> <p>Hoe verantwoordelijk vind je dat je zelf bent voor leren op de werkplek?</p> <p>Wie en/of wat helpt je om zelfsturend te leren?</p> <p>Op welke manieren kan je <b>binnen je job initiatief nemen op vlak van leren?</b></p> <p>Duid aan: Hoe vaak doe je repetitief werk?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nooit</li> <li>- Zelden</li> <li>- Soms</li> <li>- Vaak</li> <li>- Altijd</li> </ul> <p><b>Leerdoelen:</b>  <i>Volgende vragen gaan na hoe jij je leerdoelen formuleert.</i></p> <p>Wat wil je graag leren op het werk? Dit noemen we vanaf nu je leerdoelen.</p>



<ul style="list-style-type: none"> <li>- Binnen mijn team delen we voldoende ideeën met elkaar.</li> <li>- Binnen mijn team delen we voldoende expertise met elkaar.</li> </ul> <p>Geef wat extra uitleg bij je antwoorden op de vorige stellingen.<sup>3</sup></p> <p>Lukt het om jouw leren in te plannen? Waarom wel / waarom niet?</p> <p>Geef volgende stellingen een cijfer naargelang je er mee eens bent. (1 Helemaal niet mee eens – 2 Niet mee eens – 3 Niet mee eens en niet mee oneens – 4 Mee eens – 5 Helemaal mee eens)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teamleden van dit team krijgen tijd en ruimte om te reflecteren over hoe het werk nu verloopt.</li> <li>- Binnen dit team is er genoeg tijd en ruimte om ervoor te zorgen dat er goed werk geleverd wordt.</li> <li>- Binnen dit team hebben mensen voldoende tijd en ruimte om te investeren in vernieuwing, verbetering, leren etc.</li> <li>- Er is in dit team gewoon geen tijd en ruimte om te leren.</li> </ul> <p><b>Psychologische veiligheid<sup>4</sup>:</b> <i>Deze schaalvraag peilt naar hoe goed je je voelt binnen jouw team.</i></p> <p>Geef volgende stellingen een cijfer naargelang je er mee eens bent.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mijn leidinggevende erkent zijn eigen beperkingen qua kennis, informatie en expertise.</li> <li>- Mijn leidinggevende luistert aandachtig.</li> <li>- Mijn leidinggevende moedigt anderen aan hun mening te geven en hun standpunt te verduidelijken.</li> <li>- Mijn leidinggevende voorziet tijd, middelen en een plaats om te reflecteren over het verbeteren van vroegere prestaties.</li> <li>- Mijn leidinggevende voorziet tijd, middelen en een plaats om problemen en uitdagingen van/binnen de organisatie te identificeren.</li> </ul>	<p>Hoe bepaal je wat je wil leren op het werk? Duid de opties (meerdere mogelijk) aan die het meest van toepassing zijn voor jou.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Omdat de leidinggevende het zegt</li> <li>- Omdat een collega dit doet</li> <li>- Omdat ik het zelf wil</li> <li>- Ik bepaal niet wat ik wil leren</li> </ul> <p>Kan jij binnen je team / je job aan je persoonlijke leerdoelen werken? Waarom wel / waarom niet?</p> <p><b>Leerstrategieën</b> <i>Deze sorteervraag gaat dieper in op de verschillende vormen van leren en in welke mate deze voorkomen en zouden moeten voorkomen voor jou.</i></p> <p>Rangschik volgende vormen van leren van het meest naar het minst voorkomend voor jou:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- leren door het werk zelf te doen</li> <li>- leren door samen te werken en met collega's te communiceren</li> <li>- leren door in interactie te gaan met anderen</li> <li>- leren door uitdagende en nieuwe taken aan te pakken</li> <li>- leren door te reflecteren op en evalueren van iemands werkervaringen</li> <li>- leren door e-learning en klassikaal leren</li> <li>- leren door workshops te volgen na je uren in een KBC-context</li> <li>- leren door workshops te volgen na je uren buiten een KBC-context</li> </ul>
---	--	---

<sup>3</sup> **Advies:** In de vorige versie van de tool werd na elke stelling gevraagd extra uitleg te geven. Veel respondenten lieten dit open of vulden drie keer hetzelfde in. Daarom wordt aangeraden slechts één keer ruimte te voorzien om extra uitleg te geven op de drie stellingen tezamen.

<sup>4</sup> **Advies:** Om respondenten niet af te schrikken wordt deze term best niet gebruikt tijdens de bevraging zelf. Een mogelijk alternatief kan zijn: 'Peilen naar hoe goed je je voelt binnen je team'.

<p><i>(1 Helemaal niet mee eens – 2 Niet mee eens – 3 Niet mee eens en niet mee oneens – 4 Mee eens – 5 Helemaal mee eens)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Binnen dit team is het gemakkelijk om te zeggen waar je aan denkt, wat je dwars zit etc.</li> <li>– Als je binnen dit team een fout maakt wordt dat regelmatig tegen je gebruikt.</li> <li>– Teamleden binnen dit team praten gemakkelijk over hun problemen en meningsverschillen.</li> <li>– Teamleden binnen dit team delen gemakkelijk informatie met elkaar over wat werkt of niet werkt.</li> <li>– Gesloten zijn en dus weinig delen met anderen is de beste manier om binnen dit team succesvoller te zijn dan anderen, een voorsprong te krijgen op anderen etc.</li> </ul> <p><b>Evaluatie:</b> <i>Deze vragen toetsen de mate waarin zelf-evaluatie en zelf-reflectie voorkomen bij het zelfsturend leren.</i></p> <p>Op welke manier denk je na over jouw aanpak van zelfsturend leren? (=zelf-reflectie)</p> <p><b>Op welke manier</b> evalueer je de behaalde resultaten van jouw zelfsturend leren? (=zelf-evaluatie)</p> <p>Hoe beïnvloedt deze zelf-reflectie en zelf-evaluatie de manier waarop je aan zelfsturend leren doet?</p> <p>Hoeveel belang hecht je aan feedback of evaluatie van je leidinggevende/collega's over het leren op het werk?</p>		<p>Rangschik de vormen van leren van het meest naar het minst belangrijk voor jou:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– leren door het werk zelf te doen</li> <li>– leren door samen te werken en met collega's te communiceren</li> <li>– leren door in interactie te gaan met anderen</li> <li>– leren door uitdagende en nieuwe taken aan te pakken</li> <li>– leren door te reflecteren op en evalueren van iemands werkervaringen</li> <li>– leren door e-learning en klassikaal leren</li> <li>– leren door workshops te volgen na je uren in een KBC-context</li> <li>– leren door workshops te volgen na je uren buiten een KBC-context</li> </ul>
---	--	--