

LEERCULTUURSCAN; instrument voor LLO in de branche

Intro

'Leercultuur' is belangrijk voor mensen om zich door her-, bij- of omscholing te ontwikkelen. Veel bedrijven investeren al veel en structureel in hun menselijke kapitaal. Nederland scoort goed in deelname aan (formele vormen van) opleiding of scholing. Het wordt nog beter als we er non- of informeel leren bij betrekken¹. In bedrijven wordt veel product- of diensten-gerelateerd getraind². En wat te denken van de informele ontwikkeling van kennis en kunde in de dagelijkse praktijk van miljoenen werkenden?

Onderzoek toont aan dat mensen in organisaties met een positieve leercultuur loyaler en meer tevreden zijn over hun werk en gemotiveerder zijn om zich te ontwikkelen, dat er een positieve samenhang is tussen leren en (organisatie)prestaties, zowel financieel als procesmatig³. Het is een basis voor betere prestaties; een betere (economische) positie van bedrijven en een sterkere employability van medewerkers. Het is ook een basis voor medewerkers van bedrijven om hun ontwikkeling vorm en inhoud te kunnen geven, onder eigen regie. Daarmee is het belangrijke voorwaarde om in een Leven Lang Ontwikkelen te kunnen werken aan employability.

Uit gesprekken met vertegenwoordigers van O&O-fondsen en brancheorganisaties blijkt dat het belang van 'leercultuur' zeker gezien wordt. Maar het wordt als lastig gezien om te bepalen wat het nu precies inhoudt. Daarmee is het ook moeilijk om het een plek te geven in een branche breed beleid voor LLO, als ondersteuning en facilitering voor ondernemers en hun medewerkers.

De leercultuurscan van CINOP helpt in drie stappen door 'spiegelen', 'scherpstellen' en 'handelen' om de leercultuur in organisaties zichtbaar te maken en te versterken. Door de leercultuurscan vanuit bijvoorbeeld een O&O-fonds aan te bieden en resultaten te monitoren is het op branche niveau een waardevol instrument voor het opleidings- en ontwikkelingsbeleid: het levert inzicht op of en hoe er sprake is van een leercultuur in de bedrijven en biedt de mogelijkheid om collectief gerichte ondersteuning te bieden in de ontwikkeling er van.

We beschrijven in deze korte notitie graag hoe de cultuurscan stapsgewijs in een organisatie kan worden ingezet, en geven dan aan hoe deze door een O&O-fonds in samenwerking met CINOP kan worden aangeboden.

¹ In 2017 volgden ruim 1,7 miljoen personen van 25 tot 65 jaar enige vorm van scholing. Het gaat zowel om formeel onderwijs, zoals een opleiding in het mbo of hoger onderwijs, als om cursussen en workshops. Met ongeveer 17% deelname staat Nederland in de top vijf van EU-landen.

² Denk aan automonteurs die bij de introductie van nieuwe modellen aanvullende scholing volgen bij de importeur of een ingeschakeld technisch trainingsbureau of BtoB-leveranciers die gekoppeld aan nieuwe diensten of producten scholing verzorgen voor de medewerkers van hun afnemers.

³ De leercultuur in een organisatie; een scan voor leven lang ontwikkelen, Naomi Waijers, CINOP januari 2020 (intern document, met verwijzingen naar relevant onderzoek).

Stap 1: spiegelen

De leercultuurscan brengt aan de hand van gerichte vragen alle aspecten in beeld die van belang zijn. De scan functioneert als spiegel en legt bloot op welke aspecten in de organisatie versterking nodig en mogelijk is. Dat kan gericht zijn op verbetering van producten en diensten, de werkprocessen of de persoonlijke en professionele inzet van medewerkers. De scan is toepasbaar in alle bedrijven, groot en klein, met of zonder HR-afdeling en met of zonder systematische beoordelingscycli. De scan kan op organisatieniveau online worden benut en geeft de uitkomst direct weer.

Resultaat: een helder zicht op de mate waarin er binnen de organisatie sprake is van een leercultuur en wat mogelijke verbeterpunten zijn.

Stap 2: scherpstellen

Voor een scherper beeld is een nader onderzoek nodig. CINOP helpt daarbij door dieper in de organisatie te kijken op het niveau van het operationeel leiderschap (voorman/vrouw, teamleider, afdelingshoofd etc.) en op het niveau van de medewerkers. Met de gegevens die dan worden opgehaald stellen we de spiegel scherp en geven we aan waar, hoe en door wie in de organisatie aan de leercultuur gewerkt kan worden.

Resultaat: een scherper zicht op de mate waarin er door leiding en medewerkers een leercultuur wordt ervaren en wat mogelijke verbeterpunten zijn.

Stap 3: handelen

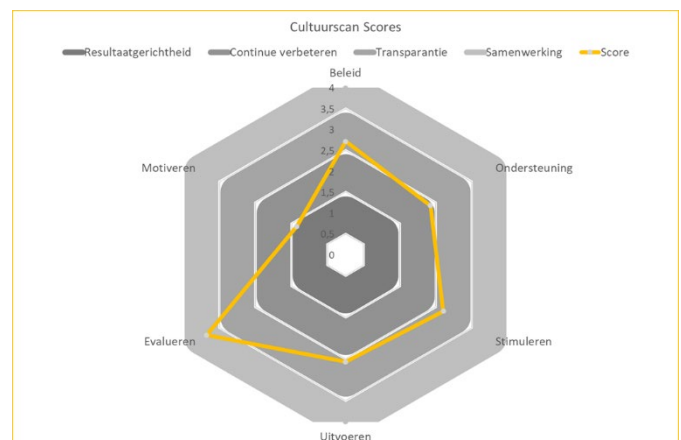
Om concrete stappen te kunnen zetten om de leercultuur in de organisatie te versterken kan ondersteuning gewenst zijn, in de vorm van een specifiek advies en actieplan. Daarin staat op welke specifieke onderdelen verbeteracties haalbaar, uitvoerbaar en betaalbaar zijn.

Resultaat: een (organisatie specifiek) actieplan ter versterking van de leercultuur.

Samengevat:

De leercultuurscan helpt in drie stappen om de leercultuur in organisaties zichtbaar te maken en te versterken, door:

- *'spiegelen' (online plus rapportage):
zicht op leercultuur en mogelijke verbeterpunten*
- *'scherpstellen' (gesprekken plus rapportage):
scherper zicht op hoe leercultuur wordt ervaren en mogelijke verbeterpunten*
- *'handelen' (gesprekken met aanpak):
actieplan ter versterking van de leercultuur*



Wat kan ik er mee als O&O-fonds?

Wilt u voor uw branche inzetten op leercultuur en de versterking er van? Dan gaan wij graag met u in gesprek over de mogelijkheden. Daarbij komen de volgende elementen aan bod.

Ad. Spiegelen:

De basisscan kan in iedere gewenste huisstijl worden gezet, en waar nodig of wenselijk op inhoud worden gespecificeerd. Die kan dan via de website van het O&O-fonds online makkelijk en kosteloos worden aangeboden aan de bedrijven in de branche. Via die weg kunnen bedrijven de nodige gegevens invullen, vragen beantwoorden in de scan en een resultaat direct ontvangen.

De resultaten blijven binnen de site van het O&O-fonds en kunnen benut worden om een gecumuleerd beeld op te bouwen van de leercultuur in de branche, en daarbij na te gaan of en in hoeverre bestaande regelingen kunnen worden benut, aangescherpt of gewijzigd om bedrijven te helpen bij de ontwikkeling van hun leercultuur.

Zakelijk afspraken worden gemaakt over de eenmalige inkoop van de scan en de gewenste modificaties.

Ad. Scherpstellen en handelen

Bij het invullen van de scan kunnen bedrijven aangeven of een volgende stap gewenst is. Scherpstellen en handelen vragen per bedrijf een investering, die afhangt van het aantal medewerkers dat bevestigd zal worden. Op basis van de verzamelde gegevens kan een passend aanbod worden gedaan en kan via het O&O-fonds ondersteuning door CINOP worden aangeboden. Afhankelijk van de omvang en werkwijze van het fonds kan daarbij ook ondersteuning van O&O-adviseurs worden gegeven. In dat geval zorgt CINOP voor een training voor deze adviseurs.

Ook hier geldt dat de verzamelde informatie tot een gecumuleerd branche beeld kan worden bewerkt als basis voor advisering over ondersteunend O&O-beleid.

Zakelijke afspraken betreffen:

- Inzet van CINOP-medewerkers voor scherpstellen en handelen
- Mate van training en scholing voor O&O-fonds medewerkers
- Inzet voor bewerking branche-beeld en advisering O&O-beleid.

BIJLAGE: PROTOTYPE LEERCULTUURSCAN (Spiegel-onderdeel)

Prototype leercultuurscan A. Organisatieniveau (DGA, ondernemer, algemeen directeur): mijn visie op leren en ontwikkelen van medewerkers

	1.	2.	3.	4.
Beleid <i>Visie op leren</i>	Ik heb geen visie en/of beleid	Ik heb wel een idee maar geen beleid	Ik heb een eigen visie en beleid	Ik heb samen met mijn medewerkers een visie en beleid
Beleid <i>Invloed op visie</i>	Ik heb geen intentie om visie of beleid te ontwikkelen	Ik heb de intentie om zelf visie en beleid te ontwikkelen	Ik deel mijn visie en beleid niet met mijn medewerkers	Ik wil mijn medewerkers betrekken bij de ontwikkeling van visie en beleid
Ondersteuning <i>Leiderschap</i>	Ik weet niet met welke maatstaven ik mijn medewerkers kan ondersteunen	Ik gebruik maatstaven ter ondersteuning van mijn medewerkers, maar evalueer deze niet	Ik gebruik maatstaven ter ondersteuning van mijn medewerkers, en evalueer en pas zelf aan waar nodig	Ik gebruik maatstaven ter ondersteuning van mijn medewerkers; deze worden in overleg met de medewerkers geëvalueerd en aangepast
Ondersteuning <i>Behoud van leren</i>	Ik geef zelf niet het voorbeeld in (blijvend) ontwikkelen	Ik geef zelf minimaal het voorbeeld in (blijvend) ontwikkelen	Ik geef zelf het voorbeeld door zelf blijvend te ontwikkelen	Ik deel mijn leerervaringen en vertel hoe en waarom wij zelf (blijvend) ontwikkelen.
Stimuleren <i>Dialog</i>	Ik faciliteer kennisuitwisseling niet	Ik faciliteer kennisuitwisseling alleen tijdens officiële vergaderingen/bijeenkomsten	Ik faciliteer kennisuitwisseling tijdens officiële vergaderingen/bijeenkomsten en daarbuiten	Ik faciliteer en stimuleer kennisuitwisseling doorlopend
Stimuleren <i>Vertrouwen</i>	Ik waardeer suggesties voor vernieuwingen in mijn bedrijf niet	Ik stimuleer het doen van suggesties voor vernieuwingen niet	Ik stimuleer het doen van suggesties voor vernieuwingen	Ik beloon het doen van suggesties voor vernieuwingen
Uitvoeren <i>Samenwerken</i>	Ik geef mijn medewerkers geen mogelijkheid tot samenwerken	Ik geef mijn medewerkers soms de mogelijkheid tot samenwerken	Ik geef mijn medewerkers regelmatig de mogelijkheid tot samenwerken	Ik geef mijn medewerkers elke dag de mogelijkheid tot samenwerken.
Uitvoeren <i>Leermogelijkheden</i>	Er is geen trainingsoverzicht voor medewerkers.	Er is geen toegankelijk trainingsoverzicht voor medewerkers en teamleiders.	Er is geen toegankelijk trainingsoverzicht voor medewerkers, wel voor management	Er is een voor iedereen toegankelijk trainingsoverzicht.
Uitvoeren <i>Leermoment</i>	Leren is alleen mogelijk in eigen tijd.	Leren is in overleg mogelijk als de werknemer er zelf om vraagt en in eigen tijd.	Leren is mogelijk binnen werktijd als de werknemer er zelf om vraagt.	Leren is altijd mogelijk binnen werktijd.
Evalueren <i>Feedback</i>	Ik krijg en geef geen feedback.	Ik krijg en geef maximaal één keer per jaar feedback.	Ik doe pogingen om meer dan één keer per maand feedback te geven.	Er wordt dagelijks feedback uitgewisseld.
Motiveren <i>Belang van leren</i>	Ik zie in mijn huidige functie niet het nut in van blijven leren.	Ik zie in mijn huidige functie momenteel niet het nut in van blijven leren. Misschien wel over 5 jaar.	Ik weet dat het belangrijk is om te blijven leren maar de dagelijkse gang van zaken belemmert mij.	Ik zie in mijn huidige functie het belang dat ik blijf leren.
Motiveren <i>Incentives</i>	Ik beloon mijn medewerkers niet om te leren of te ontwikkelen	Ik weet niet of ik mijn medewerkers beloon om te leren of te ontwikkelen.	Ik beloon alleen bij officiële trainingen van medewerkers.	Ik beloon altijd, in de breedste zin van het woord als medewerkers leren of ontwikkelen.