

“In welke mate ervaren medewerkers en leidinggevenden van de HRM-afdeling van de Corporate Dienst van Rijkswaterstaat hun afdeling als een lerende organisatie en hoe kan leren op de werkplek vormgegeven worden zodat de HRM-afdeling een voorbeeldfunctie kan vervullen om van Rijkswaterstaat een lerende organisatie te maken?”

## AI werkend leren



Rijkswaterstaat

Opdrachtgever: Rijkswaterstaat

Begeleider: Havva Jongen

Juni 2010

Dorieke Tuenter            3455092

Tina van Wijland           3440338

Janneke de Witte           3482731

## Samenvatting

Empirisch onderzoek heeft aangetoond dat er een verschuiving plaatsvindt van opleiden naar leren binnen organisaties. Het wegnemen van de scheiding tussen werk- en opleidingspraktijk zorgt ervoor dat leren op de werkplek een grote rol krijgt binnen het bedrijfsleven. In dit onderzoek is getracht antwoord te vinden op de vraag: *“In welke mate ervaren medewerkers en leidinggevenden van de HRM-afdeling van de Corporate Dienst van Rijkswaterstaat hun afdeling als een lerende organisatie en hoe kan leren op de werkplek vormgegeven worden zodat de HRM-afdeling een voorbeeldfunctie kan vervullen om van Rijkswaterstaat een lerende organisatie te maken?”* Om het begrip de lerende organisatie te meten hebben de medewerkers en leidinggevenden van de HRM-afdeling de DLOQ-vragenlijst voorgelegd gekregen. Daarnaast zijn vier medewerkers en vier leidinggevenden geïnterviewd om te kijken in hoeverre leren op de werkplek een rol speelt binnen de HRM-afdeling.

Vanuit de vragenlijst blijkt dat leidinggevenden de HRM-afdeling voldoende als lerend ervaren en medewerkers net niet voldoende. De interviews laten zien dat er al veel wordt gedaan om het leren op de werkplek te bevorderen. Er zijn echter nog enkele belemmeringen die het leren op de werkplek tegenhouden. Om het leren op de werkplek te bevorderen is een grote rol weggelegd voor de leidinggevenden.

## Inleiding

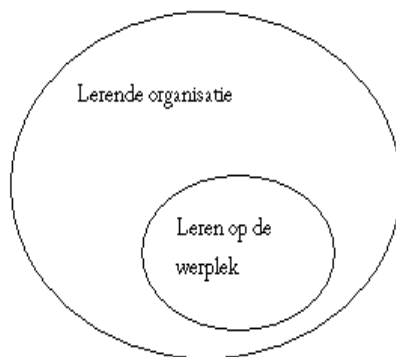
Het begrip leren wordt zo vaak gebruikt en is zo vanzelfsprekend zonder dat men eigenlijk precies kan aangeven wat leren inhoudt. Leren wordt vaak gedefinieerd als het verwerven van kennis waarbij het gaat om de uitkomsten van leren en waarbij het proces niet genoemd wordt (de Laat, Poell, Simons & van der Krogt, 2001). Leren betreft echter niet alleen kennis. Leren is veranderen en die veranderingen kunnen houding, kennis en vaardigheden betreffen (Simons, van der Linden & Duffy, 2000). De leerresultaten zorgen voor een verandering in de wijze van werken en veranderde arbeidsresultaten. Leren kan zowel op individueel als op teamniveau plaatsvinden. Deze twee vormen van leren kunnen formeel en informeel plaatsvinden. Formeel leren is bewust, actief gestuurd en gepland. Informeel leren daarentegen kan spontaan en ongeorganiseerd en ongepland verlopen (de Laat, Poell, Simons en van der Krogt, 2001).

Aan het management van een organisatie wordt een centrale taak toegekend om het leren in een organisatie te stimuleren. Of de idealen die ermee tot uitdrukking worden gebracht inderdaad bereikt worden hangt in sterke mate af van de leerbereidheid van managers en medewerkers (Gerrichhauzen, Korsten & Fijen, 2002). Het is voor veel organisaties belangrijk om deze leerbereidheid te stimuleren. Een organisatiecultuur waarin leren een centrale plaats inneemt, een lerende organisatie, is hiervoor een belangrijke voorwaarde.

In de literatuur worden verschillende definities van het begrip de lerende organisatie gegeven. Bomers (1990) definieert de lerende organisatie als een organisatie die bewust beleid voert om haar lerend vermogen op alle niveaus en op continue basis te vergroten ter

optimalisering van haar effectiviteit. Volgens Bolhuis en Simons (1999) betekent dit dat de organisatie er bewust gericht op moet zijn om zowel het leren als het leervermogen van individuen, groepen en de organisatie als geheel op zodanige wijze met elkaar te verbinden, dat er continu verandering optreedt op alle niveaus. Volgens Senge (1990) zijn lerende organisaties, organisaties waar een groep mensen continu hun mogelijkheden kunnen uitbreiden om te bereiken wat ze heel graag willen bereiken, waar nieuwe en bestaande denkpatronen worden gevoed en waar mensen continu geleerd worden om het geheel te overzien.

De laatste jaren wordt de gedachte dat werken, leren en innoveren een integraal aspect van de werkpraktijk vormt, steeds meer gemeengoed (Senge, 1990; Brown & Duguid, 1991; Davenport & Prusak, 1998; Wenger, 1999). Het wegnemen van de scheiding tussen de werk- en opleidingspraktijk leidt tot een nieuwe wijze van het organiseren van leren en kennisontwikkeling binnen organisaties. Kwakman (1999) stelt ook dat bij opvattingen over leren in organisaties sprake is van een verschuiving van opleiden naar leren. Daarmee is er aandacht voor de werkplek als leercontext ontstaan. Werken staat dan op de voorgrond en leren vindt in dat kader plaats, al dan niet uitgebreid, bewust, gestuurd, samen met anderen, e.d.. Het gaat dan om leren op de werkplek (De Jong & Versloot, 1999). Leren op de werkplek is een onderdeel van een lerende organisatie, zie figuur 1.



*Figuur 1.* Leren op de werkplek een onderdeel van een lerende organisatie.

Een leerproces houdt niet op op het moment dat een training is afgelopen. Slechts een klein percentage, namelijk 20 procent, van de te leren kennis, houdingen en vaardigheden kunnen tijdens een training geleerd worden. De rest is al eerder geleerd of wordt geleerd na afloop van de training (van Gent & van der Zee, 2003). Dit bevestigt de al eerder door Kwakman (1999) genoemde verschuiving van opleiden naar leren.

Ook Bolhuis en Simons (1999) zijn van mening dat er minder vaak gekozen moet worden voor opleiden in traditionele zin. Er moet zoveel geleerd worden dat dit onmogelijk allemaal in formele opleidingstrajecten kan gebeuren. Leren op de werkplek zal daarom

steeds vaker in plaats van opleiden komen. Leidinggevendenden moeten zich steeds afvragen hoe zij het leren van medewerkers zo goed mogelijk kunnen laten verlopen. Leidinggevendenden nemen hierbij de rol van coach aan en helpen hun medewerker lerend te leren werken (van Gent & van der Zee, 2003). Om het lerend vermogen onder medewerkers te bevorderen, kunnen volgens Wenger (1998) leer-werkgemeenschappen ontwikkeld worden.

Deze leer-werkgemeenschappen, ook wel communities of practice genoemd, zijn gemeenschappen waarin men gezamenlijk kennis en inzichten met elkaar kan delen. Bij de leer-werkgemeenschappen kan een onderscheid gemaakt worden tussen gemeenschappen die bij elkaar komen om te werken en als gevolg daarvan spontaan leren, en groepen die bij elkaar komen om bewust bepaalde problemen op te lossen om daarvan te leren. Bij de tweede variant van een leer-werkgemeenschap hoeft deze gemeenschap niet te bestaan uit medewerkers van dezelfde werkvloer, maar kan gevormd worden door medewerkers die zich vanuit diverse disciplines of afdelingen betrokken voelen bij de thematiek (Wenger, 1998).

Er zijn verschillende theorieën over leren in organisaties en de voorwaarden die nodig zijn om een lerende organisatie te worden. Een interessante theorie is de theorie van Senge (1992). Senge stelt dat een lerende organisatie in zijn functioneren rekening moet houden met vijf samenhangende disciplines om op die manier resultaat te boeken. Een discipline is volgens Senge, allerhande kennis en kunde die men zich in de praktijk eigen maakt en waar men gedurende zijn loopbaan permanent mee bezig blijft. Een lerende organisatie is alleen te bereiken met lerende medewerkers. Leren houdt volgens Senge in, het cumuleren van kennis en kunde in algemene zin, met inzet van allerhande media en interacties. Het inzetten van cursussen en trainingen kan hierbij een onderdeel zijn, maar is niet voldoende. De inzet van de vijf disciplines is essentieel.

De vijf disciplines kunnen gezien worden als vaardigheden waarover medewerkers moeten gaan beschikken willen organisaties lerende organisaties worden. Deze vaardigheden moeten gezien worden als streefdoelen: 1) persoonlijk meesterschap, 2) mentale modellen, 3) gemeenschappelijke visie, 4) teamleren en 5) systeemdenken. De vijfde discipline, het systeemdenken, is het meest belangrijk omdat het de voorgaande vier disciplines combineert. Met systeemdenken wordt het denken in termen van grote gehelen bedoeld. Systeemdenken helpt om problemen of gebeurtenissen als totaalprobleem te benaderen. Senge (1992) stelt: "systeemdenken leert ons dat ook kleine gerichte acties soms belangrijke, blijvende verbeteringen tot gevolg kunnen hebben, als ze op de juiste plaats uitgevoerd worden". Om tot systeemdenken te komen zijn de andere disciplines van belang. Mentale modellen laten de openheid zien die nodig is om de tekortkomingen in de bestaande opvattingen bloot te leggen. Teamleren ontwikkelt de vaardigheden van mensen om breder te kijken dan zij als individuen zouden doen. Persoonlijk meesterschap voedt de motivatie om te leren hoe onze daden de wereld om ons heen beïnvloeden (Senge, 1992). Deze benadering van Senge bevat interessante uitgangspunten om het leergedrag in een organisatie te stimuleren.

Gephart, Marsick, van Buren en Spiro (1996) noemen bovendien een aantal aspecten die essentieel zijn bij een lerende organisatie. Één aspect is het continu leren op systeemniveau. Door leerervaringen met elkaar te delen, wordt kennis overgedragen en wordt leren opgenomen in routines en acties. Daarnaast is het belangrijk dat kennis op een dussdanige manier beschikbaar wordt gesteld dat medewerkers er snel over kunnen beschikken. Een ander aspect van een lerende organisatie is dat er een leercultuur heerst. Dit houdt in dat leren en creativiteit worden beloond, gestimuleerd en gepromoot vanuit de top van de organisatie door middel van verschillende prestatiesystemen. Daarnaast is het belangrijk dat het bevordert wordt dat medewerkers risico's durven en mogen nemen, innoveren, nieuwe ideeën uitwerken en nieuwe werkwijzen en producten bedenken. Tot slot is het essentieel dat er aandacht is voor het welzijn, de ontwikkeling en het leren van elk individu binnen de organisatie.

Een belangrijke spil in de totstandkoming van een lerende organisatie zijn de leidinggevenden. Volgens Gephart, Marsick, van Buren en Spiro (1996) is het belangrijk dat leiders op elk niveau in de organisatie het leren van individuen en teams bevorderen. Dit kunnen zij doen door: zelf leergedrag laten zien, leren te faciliteren, medewerkers te stimuleren nieuwe ideeën te uiten, het verspreiden van kennis en leren, middelen vrijmaken om te laten zien dat de organisatie daadwerkelijk leren wil bevorderen en leiderschap delen door ook medewerkers soms leidinggevenden taken te geven.

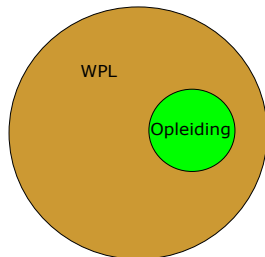
## **Rijkswaterstaat**

Rijkswaterstaat is een overheidsinstantie die valt onder het ministerie van Verkeer en Waterstaat. Rijkswaterstaat werkt aan de vlotte en veilige doorstroming van het verkeer, aan een veilig, schoon en gebruikersgericht landelijk watersysteem en aan de bescherming van ons land tegen overstromingen (Rijkswaterstaat, 2010). Rijkswaterstaat ontwikkelt zich tot een toonaangevende, publieksgerichte en duurzame uitvoeringsorganisatie van de overheid.

Het centrum voor Leren & Ontwikkelen van Rijkswaterstaat, het Corporate Learning Centre (CLC), ondersteunt de organisatie hierbij door opleidingen en andere leeractiviteiten te ontwikkelen en medewerkers te voorzien van de vakkennis, de vaardigheden en de beroepshouding die nodig zijn om de werkzaamheden goed uit te voeren. Het CLC is de artiestennaam van de afdeling Leren & Ontwikkelen; het CLC wordt ondersteund door medewerkers van de HRM-afdeling (Opleidingsgids CLC, 2010).

Het CLC heeft de expertise om mensen binnen Rijkswaterstaat te laten leren, gaat uit van de kracht van mensen zelf en verbindt leren met werken. Leren = werken = leren is daarom het motto. Het CLC ziet de medewerkers als dragers van de organisatieontwikkeling die zelf richting geven aan hun ontwikkeling. Als zij willen en kunnen blijven leren, leert de organisatie als geheel. Rijkswaterstaat wil uitgroeien tot een toonaangevende publieksgerichte uitvoeringsorganisatie. Om hier aan tegemoet te komen is maatwerk belangrijk in plaats van eenheidsworst. Bovenstaande CLC-visie op leren sluit hierop aan (Strategisch communicatieplan CLC, 2008).

Leren is meer dan opleiden. Leren gebeurt voor ongeveer 20 procent in trainingen en opleidingen en voor 80 procent op de werkvloer, zie figuur 2.



Figuur 2. Verhouding tussen opleiding en leren op de werkvloer.

Leren op de werkvloer houdt in dat er vooral geleerd wordt in de praktijk van het dagelijkse werk. Onder andere door samenwerken met collega's, door te participeren in nieuwe initiatieven, door te leren van experts, door te oefenen, door nieuwsgierig te zijn en te ontdekken. Hierdoor ontstaan nieuwe inzichten en leert niet alleen het individu, maar ook de organisatie. Daarom is het belangrijk dat teams en afdelingen leren en werken laten samengaan zodat er continue verbetering kan optreden (Opleidingsgids CLC, 2010).

Uit een gesprek met een adviseur van het CLC is naar voren gekomen dat het CLC momenteel steeds meer nadruk legt op het leren op de werkvloer aangezien er een grens is met betrekking tot het aanbieden van trainingen en opleidingen. Het CLC wil de leercultuur binnen Rijkswaterstaat bevorderen. Van belang is dat het CLC daarom zélf ook een lerende organisatie is met aandacht voor leren op de werkvloer. Het waarnemend hoofd CLC vindt het ook van belang dat de HRM-afdeling een voorbeeldfunctie inneemt voor de overige afdelingen binnen Rijkswaterstaat. Zij vindt het belangrijk dat de medewerkers hun eigen afdeling ervaren als een lerende organisatie waarbij het leren op de werkvloer bevordert wordt. Daarom is er voor gekozen de gehele HRM-afdeling in het onderzoek te betrekken.

De HRM-afdeling van de Corporate Dienst (CD) van Rijkswaterstaat bestaat uit 115 medewerkers en kent geen actief beleid ten aanzien van de lerende organisatie. Graag krijgt de HRM-afdeling een spiegel voorgehouden in welke mate zij hun afdeling ervaren als een lerende organisatie en wat de afdeling kan doen om het leren op de werkvloer als onderdeel van de lerende organisatie te bevorderen. Deze probleemstelling heeft geleid tot de volgende onderzoeksvraag:

*In welke mate ervaren medewerkers en leidinggevenden van de HRM-afdeling van de Corporate Dienst van Rijkswaterstaat hun afdeling als een lerende organisatie en hoe kan leren op de werkvloer vormgegeven worden zodat de HRM-afdeling een voorbeeldfunctie kan vervullen om van Rijkswaterstaat een lerende organisatie te maken?*

De onderzoeksvraag is op te splitsen in twee deelvragen, namelijk:

1. Zijn er verschillen en/of overeenkomsten in de mate waarin medewerkers en leidinggevenden hun afdeling als een lerende organisatie ervaren?
2. Hoe wordt het leren op de werkplek bevorderd volgens medewerkers en leidinggevenden van de HRM-afdeling van de Corporate Dienst van Rijkswaterstaat?

Binnen de Corporate Dienst van Rijkswaterstaat is eerder onderzoek gedaan naar de lerende organisatie, maar leren op de werkplek is nog weinig specifiek onderzocht. De verwachting ten aanzien van de onderzoeksvraag is daarom gebaseerd op een gesprek met een adviseur van het CLC. De verwachting is dat er een verschil is tussen de mate waarin medewerkers en leidinggevenden van de HRM-afdeling van de Corporate Dienst hun afdeling als een lerende organisatie ervaren. Dit verschil zou mogelijk kunnen zijn ontstaan doordat bij leidinggevenden het stimuleren van de lerende organisatie een onderdeel is van hun takenpakket. Hierdoor zijn ze zich meer bewust van het begrip en het doel van de lerende organisatie met als onderdeel het leren op de werkplek. Daardoor zullen de leidinggevenden de afdeling in hogere mate als lerend ervaren.

In het functieprofiel van de leidinggevenden is opgenomen dat ze de leercultuur onder hun medewerkers moeten bevorderen. In de opleidinggids van het CLC (2010) krijgen zij hiervoor handvatten aangereikt; medewerkers met originele of eigenzinnige ideeën ruimte geven om die ideeën uit te voeren en medewerkers uitdagende opdrachten geven. Hierdoor is de verwachting dat leidinggevenden acties uitvoeren ter bevordering van leren op de werkplek. Er is echter nog geen actief beleid ten aanzien van de lerende organisatie met als onderdeel leren op de werkplek. Daarom is de verwachting dat er nog meer mogelijkheden zijn om deze vorm van leren daadwerkelijk te bevorderen. Zowel leidinggevenden als medewerkers kunnen hier voor zichzelf of onderling kansen voor creëren.

## **Methode**

### *Participanten*

Het onderzoek naar de leercultuur en het leren op de werkplek is uitgevoerd op de HRM-afdeling van de Corporate Dienst. Binnen HRM zijn er vijf afdelingen; Mobiliteit, Leren en Ontwikkelen (CLC), Advies, Administratie en Backoffice.

De HRM-afdeling heeft een algemeen directeur en vier directeuren. Daarnaast zijn er vier afdelingshoofden werkzaam. Een aantal medewerkers van de HRM-afdeling fungeert als teamleider. In totaal werken op de HRM-afdeling 115 mensen. Iedere medewerker heeft de kans gekregen om anoniem de vragenlijst online in te vullen. Een aantal mensen is niet in de gelegenheid geweest de vragenlijst in te vullen in verband met vakantie of ziekte. Hierdoor is de onderzoeksgroep van de vragenlijst afgenomen met 7 mensen. Het aantal mogelijke respondenten is hiermee gedaald tot 108. Zij hebben de mogelijkheid gekregen de vertaalde vragenlijst "Dimensions of the Learning Organisation Questionnaire" (Marsick & Watkins, 2003) in te vullen. Een beschrijving van deze vragenlijst is te vinden onder het kopje "Onderzoeksinstrumenten". De adviseur van het CLC heeft aangegeven dat er op het moment

van verspreiden van de vragenlijst, meerdere vragenlijsten naar de medewerkers van de HRM-afdeling zijn verstuurd. De verwachting was dat ondanks deze situatie voldoende respondenten (N = 30) de vragenlijst zouden invullen.

Om in kaart te brengen hoe leren op de werkplek bevorderd wordt, zijn vier medewerkers en vier leidinggevenden uitgenodigd voor een interview. De vier leidinggevenden hebben de functie van afdelingshoofd of teamleider. Er is bewust gekozen voor de verschillen in functie om te kunnen onderzoeken of ook leidinggevenden door hún leidinggevende aangezet worden tot leren. Uit elke afdeling (Mobiliteit, CLC, Advies, Administratie en Backoffice) is door de onderzoekers een afdelingshoofd en/of teamleider random gekozen. Bij de afdelingen Advies en Backoffice is er echter maar één leidinggevende werkzaam, waardoor deze niet random kon worden gekozen.

Daarnaast zijn door de onderzoekers random per afdeling een viertal medewerkers uitgekozen voor een interview om te onderzoeken hoe zij het leren op de werkplek op hun afdeling ervaren en wat volgens hen gedaan wordt om dit te bevorderen. Om een representatief beeld te vormen van de HRM-afdeling in zijn geheel is er voor gekozen om van verschillende afdelingen één medewerker te interviewen. Met de gegevens uit de interviews is op vertrouwelijke wijze omgegaan.

#### *Onderzoeksinstrumenten*

Tijdens het onderzoek is er gebruik gemaakt van twee instrumenten om de benodigde gegevens te verzamelen. Er zijn zowel vragenlijsten als interviews afgenomen. Hierdoor is er sprake van zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek.

Om in kaart te brengen in hoeverre een organisatie een lerende organisatie is, is de "Dimensions of the Learning Organization Questionnaire" (DLOQ) een diagnostisch hulpmiddel (zie bijlage 1). De DLOQ is een valide en betrouwbaar meetinstrument en daarom geschikt om te meten in hoeverre een organisatie een lerende organisatie is. Alle schalen hebben een betrouwbaarheidscoëfficiënt van  $>.70$  (Marsick & Watkins, 2003).

De DLOQ meet belangrijke veranderingen in een organisatieklimaat, -cultuur, -systeem en -structuren die het leren beïnvloeden (Marsick & Watkins, 2003). De DLOQ neemt ook het begrip leren op de werkplek mee. Reden hiervoor is dat leren niet alleen tot stand komt door middel van trainingen, maar dat waardevol leren voornamelijk optreedt in het werkveld zelf, door teamleren en door middel van gesprekken met andere medewerkers (J. M. Huber Institute for Learning in Organizations, 2002).

Er zijn zeven dimensies van de lerende organisatie die als basis dienen voor de DLOQ: 1) creëren van continue leermogelijkheden, 2) promoten van vraag en dialoog, 3) teamleren, 4) opstellen van gezamenlijke doelen, 5) aanmoedigen van samenwerken, 6) organisatie verbinden met omgeving, 7) zorgen voor strategisch leiderschap. In de dimensies kan geen specifiek onderscheid gemaakt worden welke dimensies betrekking hebben op de lerende organisatie en welke dimensies horen bij het begrip leren op de werkplek. Deze twee begrippen zijn door de gehele vragenlijst verweven.



Per dimensie zijn een zestal of zevental stellingen gesteld. De deelnemer kon invullen in hoeverre dit van toepassing was op de eigen organisatie op basis van een zespunt-schaal; van bijna nooit tot bijna altijd. In totaal zijn de zeven dimensies verdeeld over 43 items. Alle items waren positief geformuleerd. Daarnaast werden er vier algemene vragen gesteld om de kenmerken van de respondenten in kaart te brengen: voor welke afdeling werkt u? Wat is uw functie? Wat is uw hoogst genoten opleiding? Hoeveel uur per maand besteedt u van uw eigen tijd aan werkgerelateerd leren?

Voorbeelditems vragenlijst:

1. In mijn organisatie geven mensen elkaar open en eerlijk feedback (dimensie: promoten van vraag en dialoog).
2. In mijn organisatie hebben teams de vrijheid hun doelen aan te passen als dat nodig is (dimensie: teamleren).
3. Mijn organisatie geeft erkenning aan mensen voor het nemen van initiatief (dimensie: aanmoedigen van samenwerken).
4. In mijn organisatie kijken leiders voortdurend uit naar mogelijkheden om te leren (dimensie: zorgen voor strategisch leiderschap).

Dit middel van semigestructureerde interviews met zowel medewerkers als leidinggevend is onderzocht wat er gedaan wordt om het leren op de werkplek te bevorderen (zie bijlage 2). Hieronder staan een aantal voorbeelditems uit de interviews met medewerkers en leidinggevend vermeld.

Voorbeelditems interviews medewerkers:

1. Stimuleert uw leidinggevende u om te leren op de werkplek? Zo ja, op welke manier doet hij of zij dit?
2. Is uw manier van werken veranderd doordat het leren op de werkplek wordt bevorderd?
3. Welke acties van uw leidinggevende stimuleren u om actief te leren tijdens uw werk?
4. Heeft u het idee dat er tegenwoordig meer aandacht is voor leren op de werkplek in vergelijking met een aantal jaar geleden?

Voorbeelditems interviews leidinggevend:

1. Waaruit blijkt volgens u dat er binnen de HRM-afdeling een groei is naar een lerende organisatie?
2. Waar ligt de verantwoordelijkheid voor leren en ontwikkelen? Ligt de verantwoordelijkheid alleen bij de leidinggevende of ook bij de medewerker?
3. Levert u een bijdrage om leren op de werkplek te bevorderen? Zo ja, op welke manier bevordert u leren op de werkplek?
4. Welke acties komt u tegen die juist de groei van de medewerkers en/of uw eigen groei belemmeren?

### *Design en procedure*

Er is gebruik gemaakt van het triangulatie-design, waarbij kwalitatieve data en kwantitatieve data een gelijkwaardige status hadden. Er was sprake van gelijktijdige dataverzameling aangezien de vragenlijst en de interviews op hetzelfde moment werden afgenomen.

Om het begrip de lerende organisatie te meten werd de vertaalde versie van de vragenlijst "Dimensions of the Learning Organisation Questionnaire" (Marsick & Watkins, 2003) gebruikt. Zowel het begrip lerende organisatie als leren op de werkplek wordt hierin gemeten. De vragenlijst is met behulp van thesistools.com digitaal gemaakt. Er is gekozen voor een digitale vragenlijst om efficiënter te werken en de betrouwbaarheid te vergroten. Door gebruik te maken van een digitale vragenlijst werd de betrouwbaarheid vergroot aangezien de kans om fouten te maken bij het overzetten van de data naar SPSS werd geminimaliseerd.

Het onderzoek is als volgt verlopen. In samenspraak met een adviseur van het CLC is de onderzoeksvraag met de bijbehorende deelvragen vastgesteld. Er is gekozen voor de eerder genoemde bestaande vragenlijst. Deze originele vragenlijst is oorspronkelijk in het Engels. Voor dit onderzoek is voor de in het Nederlands vertaalde versie gekozen. Voor het verspreiden van de vragenlijst is toestemming gevraagd aan de directeur van de HRM-afdeling van de Corporate Dienst van Rijkswaterstaat. De vragenlijst is vervolgens via een mail met daarin een inleiding en een link naar de vragenlijst verstuurd onder 108 medewerkers. Om zoveel mogelijk respons te krijgen is een herinneringsmail verstuurd door de onderzoeksgroep en door de adviseur van het CLC.

In eerste instantie kregen de medewerkers elf dagen de tijd om de vragenlijst in te vullen. Vanwege weinig respons is deze termijn verlengd met zeven dagen. De vragenlijsten zijn anoniem in een verwerkingsprogramma terecht gekomen. Vervolgens zijn de data naar SPSS gekopieerd.

De adviseur van het CLC heeft een lijst samengesteld, per afdeling, van alle mensen die werkzaam zijn binnen de HRM-afdeling van de Corporate Dienst. Uit deze lijst zijn door de onderzoekers uit de verschillende afdelingen vier medewerkers en vier leidinggevenden random gekozen. Deze personen zijn via de mail benaderd om deel te nemen aan het interview. Zeven van acht personen hebben positief gereageerd en met hen is een afspraak ingepland. Voor het achtste interview is een medewerker voorgedragen tijdens een interview met één van de leidinggevenden. Deze medewerker was bereid aan het interview deel te nemen. In tabel 1 is af te lezen hoe de verschillende afdelingen van de HRM-afdeling vertegenwoordigd worden in het onderzoek.

Tabel 1. *Vertegenwoordiging van de verschillende afdelingen*

	Medewerkers	Leidinggevenden
Mobiliteit	0	1
CLC	1	1
Advies	1	1
Administratie	0	1
Backoffice	2	0
Totaal	4	4

De acht interviews hebben plaatsgevonden op de HRM-afdeling van de Corporate Dienst. De interviews waren semigestructureerd van aard omdat er vooraf twaalf vragen opgesteld zijn. De interviews van de medewerkers en leidinggevenden verschilden op een enkele vraag. Elk interview heeft ongeveer een uur geduurd. Bij alle interviews waren twee onderzoekers aanwezig, waarvan één onderzoeker het gesprek leidde en de ander de antwoorden rechtstreeks op de laptop rapporteerde. Na twee interviews, één met een leidinggevende en één met een medewerker, zijn enkele vragen aangepast omdat bleek dat sommige vragen te veel op elkaar leken. Daarnaast zijn niet alle vragen daadwerkelijk gebruikt bij de analyse omdat sommige vragen geen antwoord gaven op de onderzoeksvraag. Behalve het stellen van de vooraf opgestelde vragen is er veel doorgevraagd op de gegeven antwoorden van de geïnterviewden. De interviewvragen van de medewerkers en de leidinggevenden zijn opgenomen in bijlage 2. De analyse van de interviews heeft handmatig plaatsgevonden. Door de onderzoekers is gekeken waar zich in de antwoorden overeenkomsten en verschillen bevonden.

Met behulp van SPSS is de betrouwbaarheid en de validiteit van de vragenlijst getoetst. Deze resultaten hiervan zijn in het hoofdstuk Resultaten opgenomen.

## **Resultaten**

### *Betrouwbaarheid*

De vragenlijst, de DLOQ, is in eerder onderzoek betrouwbaar en valide bevonden (Marsick & Watkins, 2003). Omdat het in deze onderzoeken ging om een Engelse versie van de DLOQ was het belangrijk om de betrouwbaarheid en de validiteit opnieuw te toetsen. Daarnaast worden in de oorspronkelijke versie negen dimensie gebruikt. In dit onderzoek is ervoor gekozen om twee dimensie eruit te halen omdat deze gericht zijn op een profit-organisatie.

De betrouwbaarheid van de 43 items die verdeeld zijn over zeven dimensies en het begrip de lerende organisatie meten, is met behulp van SPSS getoetst. Uit de betrouwbaarheidsanalyse bleek dat de Cronbach's Alfa .934 is (zie bijlage 3). De betrouwbaarheid is door middel van de Cronbach's Alfa beoordeeld als goed, bij een test op groepsniveau geldt namelijk: goed:  $r_{xx'} \geq .70$  (Field, 2009). Omdat de vragenlijst betrouwbaar is, zijn de resultaten gebruikt om het begrip de lerende organisatie te meten.

### *Validiteit*

Behalve de betrouwbaarheid is het van belang dat de vragenlijst valide is. De vragen moeten de onderliggende latente trek, de lerende organisatie, meten. Om de vragenlijst valide te kunnen beoordelen is een factoranalyse uitgevoerd. De zeven dimensies meten ieder een ander onderdeel en meten gezamenlijk de latente trek de lerende organisatie. Allereerst zijn alle dimensies apart getest op validiteit. Hier wordt gekeken of elke dimensie één achterliggende factor meet. Wanneer dit het geval is, kan die dimensie als valide worden beschouwd (Field, 2009). De eerste dimensie “creëren van continue leermogelijkheden” heeft twee achterliggende factoren. Er zijn twee factoren met een eigenwaarde hoger dan één en ook het screeplot heeft twee factoren boven de knik. De vragen in de eerste dimensie meten daarom niet alleen “creëren van continue leermogelijkheden” en kan daarom niet als valide beoordeeld worden. Op basis van inhoudelijke argumenten zijn er echter geen vragen uit de eerste dimensie gehaald.

Dimensie twee tot en met zeven bleken na uitvoering van de factoranalyse allemaal valide te zijn. Dit houdt in dat er één factor is met een eigenwaarde hoger dan één is en ook het screeplot één achterliggende factor onderscheidt.

Om te bekijken of de zeven dimensies samen het begrip de lerende organisatie meten, is er tevens een factoranalyse over de gehele vragenlijst uitgevoerd. Omdat er enkele missende gegevens zijn, rekende SPSS met de gemiddelde score van het aantal respondenten die de vraag hebben ingevuld. Wanneer niet met het gemiddelde zou worden gerekend zou op basis van een aantal missende gegevens alle vragen van de respondent niet mee worden geteld en dit zou zonde zijn van de data. Alle zeven dimensies meten één achterliggende factor, namelijk de lerende organisatie. Er is één factor met een eigenwaarde hoger dan één en het screeplot heeft één factor boven de knik. Dit instrument kan als valide beoordeeld worden en meet het begrip de lerende organisatie. Met de vragenlijst wordt 72.35% van de variantie verklaard (zie bijlage 3).

### *Vragenlijst*

De vragenlijst, de DLOQ, is uitgezet onder alle mensen die werkzaam zijn bij de HRM-afdeling, 108 in totaal. Onder deze 108 mensen bevinden zich 97 medewerkers en 11 leidinggevendenden. Van de 108 mensen die werkzaam zijn bij de HRM-afdeling hebben 36 mensen de vragenlijst online ingevuld.

In de vragenlijst zijn 47 items opgenomen waarvan 43 vragen het begrip de lerende organisatie meten. Er zijn vier algemene vragen opgenomen om de kenmerken van de respondenten in kaart te kunnen brengen. Na analyse van de vier algemene vragen is gebleken dat onder de respondenten 31 medewerkers en 5 leidinggevendenden zijn. Deze 36 respondenten samen zorgen voor een respons van 33.3%. Bij de medewerkers is dit percentage 32.0%. Wanneer gekeken wordt naar het percentage leidinggevendenden dat heeft gereageerd is dit 45.5%.

De HRM-afdeling bestaat uit vijf verschillende afdelingen. In tabel 2 is het percentage respons per afdeling te zien.

Tabel 2. *Percentage responsverdeling verschillende afdelingen binnen HRM-afdeling*

	Aantal mensen werkzaam		Frequentie respondenten		Percentage respondenten	
	Medewerkers	Leiding-geevenden	Medewerkers	Leiding-geevenden	Medewerkers	Leiding-geevenden
Mobiliteit	20	2	7	1	35.0	50.0
CLC	9	3	5	1	55.6	33.3
Advies	19	1	5	1	26.3	100.0
Administratie	40	4	6	1	15.0	25.0
Backoffice	9	1	8	1	88.9	100.0
Totaal	97	11	31	5	32.0	45.5

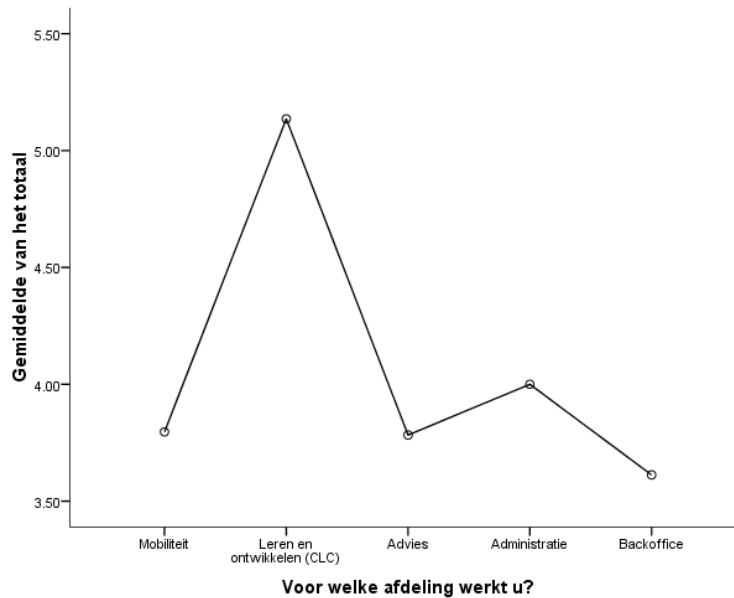
Verder is gebleken dat 55.6% van de respondenten als hoogste opleiding een Universitaire opleiding heeft afgerond, 38.9% heeft een HBO opleiding genoten, 2.8% heeft het VWO afgerond en 2.8% van de respondenten heeft een VBO tot MBO opleiding als hoogste opleiding genoten. De meerderheid van de respondenten, namelijk 58.3%, besteedt één tot tien uur per maand zijn of haar eigen tijd aan werk-gerelateerd leren.

De 43 items die het begrip de lerende organisatie meten zijn verdeeld in zeven dimensies. In tabel 3 zijn de zeven dimensies genoemd met het daarbij behorende gemiddelde en de standaardafwijking. De respondenten konden met behulp van een zes-puntschaal bij elke vraag aangegeven in hoeverre deze stelling op de HRM-afdeling van toepassing was, waarbij: 1 = en 6 = bijna altijd. Om de scores te kunnen interpreteren en conclusies te kunnen trekken, is een score van vier gehanteerd voor het voldoende ervaren van de afdeling als een lerende organisatie.

Tabel 3 geeft de scores per afdeling weer. In deze tabel is te zien dat de vragenlijst niet op elke afdeling door evenveel mensen is ingevuld. Alle respondenten samen scoorden gemiddeld 4.01 wat betreft het ervaren van de HRM-afdeling als een lerende organisatie. De vijf afdelingen hebben verschillend gescoord. Alleen de afdeling Administratie en het CLC scoorden een voldoende. Het CLC heeft de hoogste gemiddelde score behaald op de achterliggende latente trek de lerende organisatie. Daarnaast is op deze afdeling de standaardafwijking het kleinst. De afdeling Backoffice ervaart de HRM-afdeling het minst als een lerende organisatie. Tevens heeft deze afdeling de hoogste standaardafwijking, dit betekent dat de spreiding in deze groep het grootst is. In figuur 3 zijn de verschillen af te lezen.

Tabel 3. Scores per afdeling

Afdeling	N	Gemiddelde	Standaardafwijking
Mobiliteit	8	3.80	.70
CLC	6	5.14	.34
Advies	6	3.78	.53
Administratie	7	4.00	.45
Backoffice	9	3.61	.77
Totaal	36	4.01	.78



Figuur 3. Scores per afdeling.

Nadat bekeken is welke gemiddelde scores zijn behaald per afdeling zal nu verder worden ingegaan op de scores per dimensie. In tabel 4 wordt onderscheid gemaakt tussen de zeven dimensies, die samen het begrip de lerende organisatie meten. Te zien is dat de dimensie "aanmoedigen van mensen" de hoogste score heeft gekregen, met een gemiddelde van 4.39. De dimensie "opstellen van gezamenlijke doelen" heeft het laagst gescoord, met een gemiddelde van 3.13. De standaardafwijking geeft de spreiding in de antwoorden aan, deze is bij dimensie zeven het hoogst en bij dimensie één het laagst. In de twee rechterkolommen zijn het minimum en het maximum weergegeven. Dit is de laagste en hoogste score die is behaald op de vragen die horen bij de betreffende dimensie. Op dimensie drie en zes is de hoogst mogelijke score, namelijk 6, behaald. De laagste score, namelijk 1.50, is behaald op dimensie drie en zeven.

Tabel 4. Scores per dimensie en totaal

	Gem.	St.afw.	Min.	Max.
Dimensie 1: Creëren van continue leermogelijkheden	4.12	0.71	2.71	5.74
Dimensie 2: Promoten van vraag en dialoog	4.25	0.96	2.17	5.57
Dimensie 3: Teamleren	4.16	0.92	2.17	6.00
Dimensie 4: Opstellen van gezamenlijke doelen	3.13	0.91	1.50	5.83
Dimensie 5: Aanmoedigen van mensen	4.39	0.94	1.83	5.00
Dimensie 6: Organisatie verbinden met omgeving	4.07	0.91	2.50	6.00
Dimensie 7: Zorgen voor strategisch leiderschap	4.20	1.02	1.50	5.83
Totaal	4.01	0.78	2.49	5.74

Om te kijken of er verschil in score is tussen de medewerkers en leidinggevenden zijn deze scores per dimensie met elkaar vergeleken (tabel 5). De medewerkers hebben een gemiddelde score van 3.95, bij de leidinggevenden is de gemiddelde score 4.41. Hierbij is  $F(1,34)=1.630$ ,  $p>.05$ . Dit betekent dat de scores van de beide groepen, medewerkers en leidinggevenden, niet significant van elkaar verschillen. Het verschil tussen de scores van de medewerkers en de leidinggevenden verschillen het meest van elkaar op dimensie drie. Op deze dimensie “zorgen van strategisch leiderschap” scoren de medewerkers 4.09 en de leidinggevenden 4.87. Over het algemeen kan gezegd worden dat leidinggevenden, met dimensie vier als uitzondering, hoger scoren als het gaat om het ervaren van de afdeling als lerend dan de medewerkers. Het verschil in score is echter als niet significant bevonden. Tevens is de spreiding bij de leidinggevenden kleiner. Hierbij moet rekening gehouden worden met het kleine aantal respondenten.

Tabel 5. Dimensies en functies

	Medewerkers			Leidinggevenden		
	Gem.	St.afw.	N	Gem.	St.afw.	N
Dimensie 1: Creëren van continue leermogelijkheden	4.05	.71	31	4.60	.54	5
Dimensie 2: Promoten van vraag en dialoog	4.20	1.00	31	4.57	.65	5
Dimensie 3: Teamleren	4.06	.94	31	4.77	.43	5
Dimensie 4: Opstellen van gezamenlijke doelen	3.13	.93	31	3.12	.87	5
Dimensie 5: Aanmoedigen van mensen	4.39	.97	31	4.43	.80	5
Dimensie 6: Organisatie verbinden met omgeving	3.98	.92	31	4.63	.74	5
Dimensie 7: Zorgen voor strategisch leiderschap	4.09	.99	31	4.87	.99	5
Totaal	3.95	.79	31	4.41	.63	5

### Interviews

#### Openstaan voor leren

Alle acht geïnterviewden waren van mening dat de HRM-afdeling openstaat voor leren. Enkele positieve reacties op de vraag of de HRM-afdeling open staat voor leren waren: “je kunt altijd om feedback vragen, fouten maken mag, problemen worden gedeeld, je hebt de mogelijkheid om trainingen te volgen”. Door een aantal geïnterviewden werden echter ook

kanttekeningen gemaakt: “aanspreken op gedrag wordt wel gedaan maar nog minimaal, cultuur is er wel maar gedreven vanuit de taak en niet vrijwillig, er zijn verschillen tussen de vijf afdelingen”.

De volgende vraag die aan zowel medewerkers als leidinggevendenden gesteld werd was of ze het idee hebben dat het gebouw (open ruimte en flexplekken) het leren op de werkplek bevordert. De antwoorden op deze vraag laten een verschil zien tussen de geïnterviewden. Het merendeel, zes van de acht, was van mening dat het gebouw het leren op de werkplek bevordert. Het meest genoemde argument was dat je vanwege de flexplekken je sparringpartners zelf kunt uitzoeken. Daarnaast werd ook vaak genoemd dat er letterlijk geen muur is waardoor je elkaar makkelijker vindt en makkelijker een gesprek kunt voeren. Negatieve antwoorden werden ook gegeven: “er is lang niet altijd plek waardoor je genoodzaakt wordt om afgezonderd van je directe collega’s te gaan zitten. Vooral voor nieuwe medewerkers kan dit eenzaamheid veroorzaken”. Een aantal geïnterviewden merkten echter wel op dat dit voorkomen kan worden door vroeg op het werk te verschijnen, omdat er dan nog plekken op je eigen afdeling te verkrijgen zijn. Dit werkt voor een aantal mensen zelfs stimulerend.

#### Bevorderen en stimuleren van leren op de werkplek

Aan de medewerkers en leidinggevendenden is de vraag gesteld of ze door hun leidinggevende gestimuleerd worden om te leren op de werkplek. Er zijn veel overeenkomsten in de gegeven antwoorden. Iedereen was het erover eens dat er altijd mogelijkheden zijn om trainingen te volgen. Leidinggevendenden faciliteren en ondersteunen. Gegeven voorbeelden van acties van leidinggevendenden waren: teamoverleg, kweekvijver, leerlingmeester-gezel, intervisie, dilemma-box, stimuleren dat je successen deelt, je wordt uitgenodigd om mee te sparren, leidinggevende neemt de rol van coach aan. Een aantal geïnterviewden vond echter wel dat de leidinggevendenden geen actieve rol hebben als het gaat om stimuleren van leren op de werkplek: “ze staan niet in de weg, maar je moet zelf het initiatief nemen”.

Aan de leidinggevendenden is de vraag gesteld of zij een bijdrage leveren om het leren op de werkplek te bevorderen. Alle leidinggevendenden leveren een bepaalde bijdrage. De voorbeelden van acties die genoemd zijn verschillen echter per leidinggevende. Gegeven voorbeelden van acties om het leren op de werkplek te bevorderen waren: individueel overleg, afdelingsoverleg, stimuleren dat clusters overleg plegen, medewerkers stimuleren om zelf oplossingen aan te dragen, buddiestructuur, zelfsturend teamoverleg, teamspel, stagiaires, terugkoppeling van het geleerde op de werkplek, actualiteitenmail, mensen met elkaar in contact brengen en thema-avonden.

#### Groei naar meer leren op de werkplek

De geïnterviewden gaven allemaal aan dat er tegenwoordig meer aandacht is voor leren op de werkplek in vergelijking met een aantal jaren geleden. Het feit dat medewerkers tegenwoordig meer vrijheid krijgen was het meest genoemde argument. Daarnaast was



iedereen van mening dat initiatieven meer gewaardeerd worden. De stevigere positie van het CLC is bovendien ook een reden. Het CLC houdt zich, naast het verzorgen van trainingen bezig met de transfer van leren en het borgen van kennis.

Aan de medewerkers is gevraagd of hun manier van werken veranderd is doordat er tegenwoordig meer aandacht is voor leren op de werkplek. De medewerkers gaven allen aan dat hun manier van werken veranderd is. Veelal werd genoemd dat men vindt dat ze assertiever zijn geworden. Daarnaast deelde men de mening dat ze tegenwoordig minder de neiging hebben om het werk alleen te doen. Ze betrekken sneller andere mensen in hun werkzaamheden, ze overleggen meer, vragen hulp en delen problemen.

#### Belemmeringen voor leren op de werkplek

Er zijn door de geïnterviewden verschillende factoren genoemd die het leren op de werkplek belemmeren. De meeste genoemde factoren waren: tijdsdruk, management kijkt teveel naar productiviteit en niet naar het lerend vermogen van de organisatie en medewerkers die niet willen. Andere genoemde belemmerende factoren waren: open ruimte, relatie tussen medewerker en leidinggevende, mensen vinden het lastig om te reflecteren op eigen gedrag en fouten mogen niet altijd gemaakt worden. Daarnaast werd door twee geïnterviewden geld genoemd als belemmering voor leren, en niet specifiek voor leren op de werkplek.

#### **Conclusie**

De hoofdvraag luidde: *"In welke mate ervaren medewerkers en leidinggevenden van de HRM-afdeling van de Corporate Dienst van Rijkswaterstaat hun afdeling als een lerende organisatie en hoe kan leren op de werkplek vormgegeven worden zodat de HRM-afdeling een voorbeeldfunctie kan vervullen om van Rijkswaterstaat een lerende organisatie te maken?"*

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat wanneer er gekeken wordt naar de gemiddelde score in het ervaren van de HRM-afdeling als een lerende organisatie onder alle respondenten, er geconstateerd kan worden dat de afdeling als voldoende lerend wordt ervaren. Als er gekeken wordt naar de afdelingen apart, blijkt dat slechts twee afdelingen de HRM-afdeling als voldoende ervaren, namelijk het CLC en Administratie. Met name het CLC scoorde hoger dan de andere afdelingen. De hoge score van het CLC is mogelijk te verklaren doordat zij de afdeling zijn die zich het meest op actieve wijze bezig houden met leren en ontwikkelen.

Uit het onderzoek is gebleken dat leidinggevenden de HRM-afdeling meer als lerend ervaren dan de medewerkers. Dit komt overeen met de verwachting. Het verschil in score is echter niet significant. Het verschil tussen leidinggevenden en medewerkers is mogelijk te verklaren doordat bij leidinggevenden het stimuleren van de lerende organisatie een onderdeel is van hun takenpakket. Hierdoor zijn zij zich meer bewust van het begrip en het doel van de lerende organisatie met als onderdeel het leren op de werkplek. Daarnaast

hanteert Rijkswaterstaat het motto “leiders zijn opleiders” (Opleidingsgids CLC, 2010). Hierin komt duidelijk naar voren dat leidinggevenden een rol hebben bij het leren in de organisatie.

Op de HRM-afdeling vinden volgens de medewerkers en leidinggevenden veel activiteiten plaats die het leren op de werkplek bevorderen: teamoverleg, kweekvijver, leerlingmeester-gezel, intervisie, dilemma-box, stimuleren dat je successen deelt, je wordt uitgenodigd om mee te sparren, leidinggevende neemt de rol van coach aan, individueel overleg, afdelingsoverleg, stimuleren dat clusters overleg plegen, medewerkers stimuleren om zelf oplossingen aan te dragen, buddiestructuur, zelfsturend teamoverleg, teamspel, stagiaires, terugkoppeling van het geleerde op de werkplek, actualiteitenmail, mensen met elkaar in contact brengen en thema-avonden.

Bovenstaande opsomming geeft aan dat er al veel acties worden ondernomen om het leren op de werkplek te bevorderen. Er is echter sprake van een verschil tussen de afdelingen hoe leren op de werkplek bevorderd wordt. Dit verschil is mogelijk te verklaren doordat de werkzaamheden per afdeling verschillen. Sommige afdelingen hebben meer standaardisatie nodig, zoals de afdeling Administratie. Bij een afdeling als het CLC is er meer ruimte voor creativiteit en innovatie. Dit zou van invloed kunnen zijn op hoe de medewerkers en leidinggevenden een bijdrage leveren aan het bevorderen van leren op de werkplek.

Uit de interviews is naar voren gekomen dat de rol van de leidinggevenden van invloed is op het bevorderen van leren op de werkplek. De leidinggevenden verschillen in affiniteit en bekendheid met het begrip leren op de werkplek. Daarnaast wordt de rol van de leidinggevenden bepaald door de visie die zij hebben over bij wie de verantwoordelijkheid ligt als het gaat om leren en ontwikkelen. Als leidinggevenden vinden dat de verantwoordelijkheid bij medewerkers ligt, zullen zij waarschijnlijk minder actief hun medewerkers stimuleren op het gebied van leren op de werkplek.

Tot slot kan er geconstateerd worden dat er belemmeringen zijn die het bevorderen van leren op de werkplek tegenhouden. Bij het wegnemen van de belemmerende factoren is een grote rol voor leidinggevenden weggelegd. Zij moeten zich meer bewust worden van de rol die ze kunnen innemen als het gaat om het bevorderen van leren van individuen en teams op hun afdeling.

## **Aanbevelingen**

Aan de hand van de theorie, resultaten en conclusies uit het onderzoek worden aanbevelingen gegeven om de voorbeeldfunctie van de HRM-afdeling te vergroten.

Uit het onderzoek is gebleken dat er nog onvoldoende gedaan wordt aan het gezamenlijk opstellen van doelen. Dit is echter wel belangrijk om de leercultuur te bevorderen (Senge, 1992). Om de beleving van een lerende organisatie onder de medewerkers en leidinggevenden van de HRM-afdeling te verhogen is het zinvol om te werken aan deze dimensie, bijvoorbeeld door tijdens teamoverleg of themadagen gezamenlijke doelen te formuleren en evalueren.

De afdeling Leren en Ontwikkelen (CLC) ervaart in vergelijking met de andere afdelingen de HRM-afdeling in grotere mate als lerend. Het CLC zou een voorbeeldfunctie kunnen gaan vervullen voor de andere afdelingen binnen de HRM-afdeling. Interventies om dit te bereiken zijn het ontwikkelen van communities of practices (Wenger, 1998) en door het CLC het voortouw te laten nemen in het werken met Multi Disciplinaire Teams. Het is belangrijk dat in deze teams medewerkers risico's mogen en durven nemen, initiatief nemen, nieuwe ideeën uitwerken (Gephart, Marsick, van Buren & Spiro, 1996).

Een belangrijke rol bij het bevorderen van leren op de werkplek is weggelegd voor de leidinggevenden. Een belangrijke interventie kan zijn dat leidinggevenden de rol van coach aannemen (van Gent & van der Zee, 2003). Daarnaast is het belangrijk dat leren en creativiteit beloond wordt (Gephart, Marsick, van Buren & Spiro, 1996). Tevens is er een rol voor de leidinggevenden weggelegd in het serieus nemen van de tijdsdruk die medewerkers momenteel ervaren en die het leren op de werkplek belemmert. Leidinggevenden kunnen vragen hoe het gaat en informeren waar de medewerkers zich mee bezig houden. Op deze manier kunnen zij knelpunten signaleren, problemen oplossen en medewerkers stimuleren.

Tot slot zijn er uit de interviews nog een aantal zinvolle ideeën/behoefte van medewerkers en leidinggevenden naar voren gekomen. Deze zijn hieronder puntsgewijs weergegeven. Het wordt aanbevolen deze behoeftes te bekijken en waar mogelijk hierop in te spelen.

- Evalueren van wat momenteel wel al gedaan wordt.
- Meer nadruk leggen op gedrag.
- (Meer) projectmatig werken.
- Probleemsituaties creëren op de werkplek en terugkoppeling van het geleerde naar anderen.
- Leren hoe je moet reflecteren en daarmee bewustwording creëren.
- Buddy – senior ook over afdelingen heentrekken, niet alleen inhoudelijke begeleiding maar ook persoonlijke begeleiding.

## **Discussie**

Er zijn een aantal kanttekeningen te plaatsen bij het onderzoek. De periode waarin de vragenlijst werd uitgezet was niet ideaal, wat van invloed geweest kan zijn op de respons. Vanwege veel vrije dagen waren veel mensen niet in staat de vragenlijst in te vullen. Bovendien liepen er meerdere onderzoeken op hetzelfde tijdstip.

Een andere kanttekening die geplaatst kan worden bij het onderzoek is de samenstelling van de groep respondenten. Als gekeken wordt hoe de afdelingen vertegenwoordigd zijn in de groep respondenten is te zien dat niet alle afdelingen procentueel evenredig vertegenwoordigd zijn. Dit heeft ervoor gezorgd dat sommige afdelingen binnen HRM naar verhouding meer of minder invloed hebben op de gevonden resultaten.

Ook bij de interviews zijn niet alle afdelingen evenredig vertegenwoordigd. Er is, met name vanwege de beperkte tijd, voor gekozen om acht interviews af te nemen. Dit heeft er

voor gezorgd dat niet van elke afdeling een medewerker en leidinggevende geïnterviewd kon worden. Daarnaast is de respondent voor het achtste interview niet random gekozen.

Een ander punt van kritiek dat gegeven kan worden is naar aanleiding van het afnemen van de interviews. De afgenomen interviews zijn na afloop niet geverifieerd door de geïnterviewden, omdat te laat gerealiseerd werd dat dit niet was gedaan en er geen tijd meer was dit alsnog te doen. Hierdoor is het mogelijk dat de antwoorden niet goed geïnterpreteerd zijn door de onderzoekers wat nadelig kan zijn voor de betrouwbaarheid. De gegevens uit de interviews zijn zonder gebruik van een programma als MEPA geanalyseerd. Hierdoor kan niet beoordeeld worden of de interviews betrouwbaar en valide zijn. Dit kan van invloed zijn op de bruikbaarheid van de resultaten.

Het gebruiken van een bestaande vragenlijst is als erg waardevol bevonden. De vragenlijst is betrouwbaar en valide gebleken.

Er zijn een groot aantal voorbeelden in de interviews gegeven die het leren op de werkplek kunnen bevorderen. Er is echter nog geen overtuigende reactie van de HRM-afdeling dat alle mogelijke middelen worden benut om werkplek leren te bevorderen. Mogelijk kan gekeken worden naar de belemmeringen die leren op de werkplek tegenhouden. In dit onderzoek is vooral naar voren gekomen dat tijdsdruk, productiviteit en medewerkers die niet willen de meest belemmerende factoren zijn. In vervolgonderzoek zouden de belemmeringen die leren op de werkplek tegenhouden onderzocht kunnen worden onder alle medewerkers en leidinggevendenden van de HRM-afdeling. Wanneer deze belemmeringen in kaart worden gebracht kunnen mogelijk aanbevelingen worden gedaan om leren op de werkplek te bevorderen.

Dit onderzoek was gericht op Rijkswaterstaat en heeft de specifieke situatie binnen dit bedrijf onderzocht. Bij vervolgonderzoek zou er wellicht voor een onderzoeksmethode gekozen kunnen worden die de resultaten meer generaliseerbaar maakt voor organisaties in het algemeen.

## Referentielijst

- Baarda, D.B., de Goede, M.P.M., & van Dijkum, C.J. (2007). *Basisboek Statistiek met SPSS*. Houten: Wolters-Noordhoff Groningen.
- Bolhuis, S. & Simons, P.R.J. (1999). *Leren en werken*. Deventer: Kluwer.
- Bomers, G.B.J. (1990). De lerende organisatie. *Havard Holland Review*, 22, 21-31.
- Brown, J.S. & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organizational Science*, 2 (1), 40-57.
- Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard business school press.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using spss*. London: SAGE publications ltd.
- Gent, B. van & Zee, H. van der (2003). *Handboek Human Resource Development*. 's-Gravenhage: Reed Business Information.

- Gerrichhauzen, J. Korsten, A., & Fijen, H. (2002). De lerende organisatie in een ambtelijke cultuur. *Bestuurswetenschappen*, 3.
- J. M. Huber Institute for Learning in Organizations (2002). Strategic organizational learning: How innovative companies use learning to address business challenges (Report to participating companies). New York: Teachers College, Columbia University.
- Jong, J.A. de & Versloot, B. (1999). Job instruction: its premisses and its alternatives. *Human Resource Development International*, 2 (4), 391-404.
- Kwakman, C.H.E. (1999). *Leren van docenten tijdens de beroepsloopbaan*. Nijmegen: KUN.
- Laat, M. de, Poell, R. Simons, R.J., & Krogt, F. van der (2001). *Organiseren van leren op de werkplek*. In A. Wald & van der Linden, (Eds.), *Leren in perspectief*, 69-84. Leuven/Apeldoorn: Garant.
- Marsick, V.J., & Watkins, K.E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in developing Human Resources*, 5 (2), 132-151.
- Senge, P. (1990). *De vijfde discipline: de kunst en praktijk van de lerende organisatie*. New York: Plenum.
- Simons, P.R.J., Linden, J. van der & Duffy, T. (2000). *New learning: three ways to learn in a new balance*. In P.R.J. Simons, J. van der Linden & T. Duffy, (Eds.). *New learning*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning and identity*. Cambridge: University Press.
- Wenger, E. (1999). *Learning as a social system*. Systems thinker, June.
- Opleidingsgids Corporate Dienst/Corporate Learning Centre 2010 (2010). Rijkswaterstaat.
- Strategisch communicatieplan CLC (2008). Colofon.
- Rijkswaterstaat, 2010. Ontleend aan: [http://www.rijkswaterstaat.nl/over\\_ons/missiekerntaken/index.aspx](http://www.rijkswaterstaat.nl/over_ons/missiekerntaken/index.aspx)

## **Bijlage 1**

Vragenlijst "Dimensions of the Learning Organisation Questionnaire" (Marsick & Watkins, 2003).

### **A Creëren van continue leermogelijkheden**

1. Op mijn afdeling bediscussiëren mensen hun fouten openlijk om ervan te leren.
2. Op mijn afdeling identificeren mensen vaardigheden die ze nodig hebben voor toekomstige taken.
3. Op mijn afdeling helpen mensen elkaar om te leren.
4. Op mijn afdeling kunnen mensen budget en middelen krijgen om leren te stimuleren.
5. Op mijn afdeling krijgen mensen tijd om te leren.
6. Op mijn afdeling zien mensen problemen in hun werk als een kans om te leren.
7. Op mijn afdeling worden mensen beloond voor hun leren.

### **B Promoten van vraag en dialoog**

1. Op mijn afdeling geven mensen elkaar open en eerlijk feedback.
2. Op mijn afdeling luisteren mensen naar andere gezichtspunten alvorens te praten.
3. Op mijn afdeling worden mensen aangemoedigd "waarom" te vragen los van waar het om gaat.
4. Wanneer mensen op mijn afdeling hun mening geven, vragen ze mensen ook altijd wat anderen vinden.
5. Op mijn afdeling behandelen mensen elkaar met respect.
6. Op mijn afdeling besteden mensen tijd aan het creëren van een vertrouwensband met elkaar.

### **C Teamleren**

1. Op mijn afdeling hebben teams de vrijheid hun doelen aan te passen als dat nodig is.
2. Op mijn afdeling behandelen teamleden elkaar als gelijken, onafhankelijk van rang, cultuur of andere verschillen.
3. Op mijn afdeling focussen teams zowel op de teamtaak als op hun manier van functioneren.
4. Op mijn afdeling stellen teams hun manier van denken bij n.a.v. groepsdiscussies of verzamelende informatie.
5. Op mijn afdeling worden teams beloond voor hun prestaties als een team.
6. Op mijn afdeling vertrouwen teams erop dat de organisatie zal handelen naar hun aanbevelingen.

### **D Opstellen van gezamenlijke doelen**

1. Mijn afdeling gebruikt regelmatig twee-richting communicatie, zoals ideeënbus of e-bulletins.
2. Mijn afdeling houdt nauwgezet een database bij met de vaardigheden van medewerkers.
3. Mijn afdeling creëert systemen om discrepanties te meten tussen huidige en verwachte prestaties.
4. Mijn afdeling stelt zijn lessons learned beschikbaar voor alle medewerkers.
5. Mijn afdeling meet de resultaten van tijd en middelen die worden besteed aan training.
6. Mijn afdeling stelt mensen in staat benodigde informatie altijd snel en gemakkelijk te verkrijgen.

### **E Aanmoedigen van mensen**

1. Mijn afdeling geeft erkenning aan mensen voor het nemen van initiatief.
2. Mijn afdeling geeft mensen keuzemogelijkheden in hun werktoebedeling.
3. Mijn afdeling nodigt mensen uit bij te dragen aan de visie van de organisatie.

4. Mijn afdeling geeft mensen controle over middelen die nodig zijn om het werk voor elkaar te krijgen.
5. Mijn afdeling ondersteunt medewerkers die gecalculeerde risico's nemen.
6. Mijn afdeling bouwt aan een gedeelde visie dwars door de verschillende lagen en organisatie-units heen.

### **F Organisatie verbinden met omgeving**

1. Mijn afdeling helpt medewerkers balans aan te brengen in werk- en familieaangelegenheden.
2. Mijn afdeling moedigt medewerkers aan te denken vanuit een globaal perspectief.
3. Mijn afdeling moedigt iedereen aan om de visie van de klant in het besluitvormingsproces in te brengen.
4. Mijn afdeling overweegt de invloed van besluiten op de moraal van de werknemers.
5. Mijn afdeling werkt samen met de maatschappelijke omgeving om beider belangen te dienen.
6. Mijn afdeling moedigt mensen aan oplossingen te zoeken voor problemen vanuit alle hoeken in de organisatie.

### **G Zorgen voor strategisch leiderschap**

1. Op mijn afdeling steunen leiders aanvragen voor leermogelijkheden en training.
2. Leiders delen de laatste nieuwtjes met werknemers over concurrenten, trends en organisatierichtingen.
3. Op mijn afdeling stellen leiders anderen in staat om de visie van de organisatie uit te dragen en ondersteunen hierbij.
4. Op mijn afdeling geven leiders coaching en mentoraat.
5. Op mijn afdeling kijken leiders voortdurend uit naar mogelijkheden om te leren.
6. Op mijn afdeling verzekeren leiders zich ervan dat organisatorische activiteiten consistent zijn met de organisatiewaarden.

### **Aanvullende vragen**

*Voor welke afdeling werkt u?*

Mobiliteit

Leren en ontwikkelen (CLC)

Advies

Administratie

Backoffice

*Wat is uw functie?*

Leidinggevende taken

Medewerker

*Wat is uw hoogst genoten opleiding?*

Lagere school t/m HAVO en MBO

VWO

HBO

Universiteit

Gepromoveerd

*Hoeveel uur per maand besteedt u van uw eigen tijd aan werk- gerelateerd leren?*

0 uur per mnd

1-10 uur per mnd

11- 20 uur per mnd

21-35 uur per mnd

36+ uur per mnd

## Bijlage 2

### *Interview medewerkers*

Naam: Functie: Aantal jaren in dienst:
--

1. Waaraan denkt u als er gesproken wordt over lerende organisatie?
2. Welke beelden roept het begrip leren op de werkplek bij u op?

Wij hanteren in ons onderzoek de volgende definitie als het gaat om een lerende organisatie en leren op de werkplek: Leren op de werkplek houdt in dat er vooral wordt geleerd in de praktijk van het dagelijks werk. Onder andere door samenwerken met collega's, door te participeren in nieuwe initiatieven, door te leren van experts, door te oefenen, door nieuwsgierig te zijn en door te ontdekken. Hierdoor ontstaan nieuwe inzichten en leert niet alleen het individu, maar ook de organisatie. Daarom is het belangrijk dat teams en afdelingen leren en werken laten samengaan zodat er continu verbetering kan optreden (Opleidingsgids CLC, 2010).

3. De definitie van leren op de werkplek komt uit de opleidingsgids van Rijkswaterstaat. Bent u op de hoogte van het feit dat Rijkswaterstaat bezig is leren op de werkplek vorm te geven?
4. Heeft u het idee dat de HRM-afdeling open staat voor leren? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?
5. Heeft u het idee dat het gebouw (open ruimten en flexplekken) het leren op de werkplek bevordert? Waar blijkt dat uit?
6. Stimuleert uw leidinggevende u om te leren op de werkplek? Zo ja, op welke manier doet hij of zij dit?
7. Waar ligt de verantwoordelijkheid voor het leren en ontwikkelen? Ligt de verantwoordelijkheid alleen bij de leidinggevende of ook bij medewerker? Wordt u misschien ook door collega's gestimuleerd om te leren?
8. Is uw manier van werken veranderd doordat het leren op de werkplek wordt bevordert?
9. Zijn er volgens u omstandigheden die het leren op de werkplek tegenhouden waardoor de ontwikkeling van medewerkers belemmerd wordt?
10. Heeft u het idee dat er tegenwoordig meer aandacht is voor leren op de werkplek in vergelijking met een aantal jaar geleden?
11. Waaruit blijkt volgens u dat er binnen de HRM-afdeling een groei is naar een lerende organisatie?
12. Rijkswaterstaat heeft de ambitie om een lerende organisatie te worden, wat kan er op de HRM-afdeling worden gedaan om deze ambitie te verwezenlijken?



*Interview leidinggevenden*

Naam: Functie: Aantal jaren in dienst:
--

1. Waaraan denkt u als er gesproken wordt over lerende organisatie?
2. Welke beelden roept het begrip leren op de werkplek bij u op?

Wij hanteren in ons onderzoek de volgende definitie als het gaat om een lerende organisatie en leren op de werkplek: Leren op de werkplek houdt in dat er vooral wordt geleerd in de praktijk van het dagelijks werk. Onder andere door samenwerken met collega's, door te participeren in nieuwe initiatieven, door te leren van experts, door te oefenen, door nieuwsgierig te zijn en door te ontdekken. Hierdoor ontstaan nieuwe inzichten en leert niet alleen het individu, maar ook de organisatie. Daarom is het belangrijk dat teams en afdelingen leren en werken laten samengaan zodat er continu verbetering kan optreden (Opleidingsgids CLC, 2010).

3. De definitie van leren op de werkplek komt uit de opleidingsgids van Rijkswaterstaat. Bent u op de hoogte van het feit dat Rijkswaterstaat bezig is leren op de werkplek vorm te geven?
4. Heeft u het idee dat de HRM-afdeling open staat voor leren? Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?
5. Heeft u het idee dat het gebouw (open ruimten en flexplekken) het leren op de werkplek bevordert? Waar blijkt dat uit?
6. Levert u een bijdrage om leren op de werkplek te bevorderen? Zo ja, op welke manier bevordert u leren op de werkplek?
7. Hoe stimuleert uw leidinggevende u om te leren op de werkplek?
8. Waar ligt de verantwoordelijkheid voor het leren en ontwikkelen? Ligt de verantwoordelijkheid alleen bij de leidinggevende of ook bij medewerker? Wordt u misschien ook door collega's gestimuleerd om te leren?
9. Zijn er volgens u omstandigheden die het leren op de werkplek tegenhouden waardoor de ontwikkeling van medewerkers belemmerd wordt?
10. Heeft u het idee dat er tegenwoordig meer aandacht is voor leren op de werkplek in vergelijking met een aantal jaar geleden?
11. Waaruit blijkt volgens u dat er binnen de HRM-afdeling een groei is naar een lerende organisatie?
12. Rijkswaterstaat heeft de ambitie om een lerende organisatie te worden, wat kan er op de HRM-afdeling worden gedaan om deze ambitie te verwezenlijken?

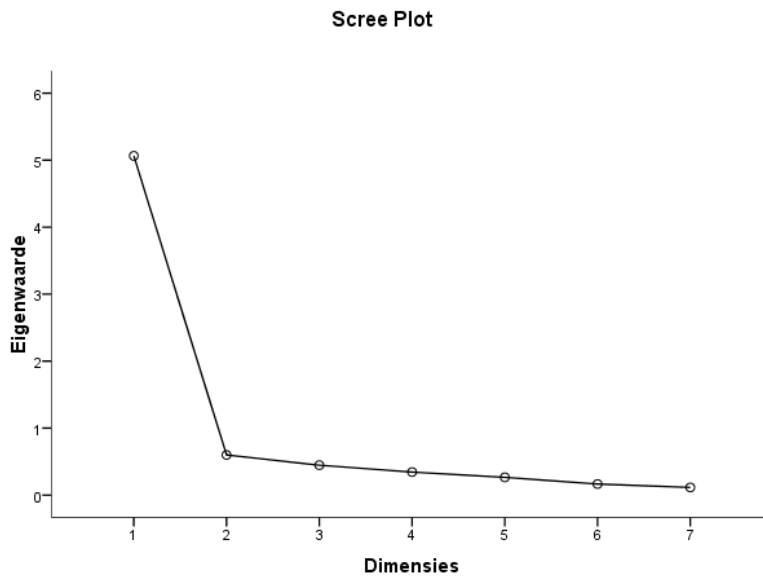
### Bijlage 3

Tabel 6. Cronbach's alfa

Betrouwbaarheidsanalyse		
Cronbach's Alfa	Cronbach's Alfa gebaseerd op gestandaardiseerde items	N
.934	.936	7

Tabel 7. Totaal verklaarde variantie

Dimensie	Eerste Eigenwaarde			Extractie som van kwadratische ladingen		
	Totaal	% Variantie	Cumulatief %	Totaal	% Variantie	Cumulatief %
1	5.06	72.35	72.35	5.06	72.35	72.35
2	.60	8.56	80.91			
3	.45	6.38	87.30			
4	.34	4.92	92.21			
5	.27	3.79	96.00			
6	.17	2.35	98.36			
7	.12	1.64	100.00			



Figuur 4. Screeplot