

EEN ONDERZOEK NAAR DE GEZAMENLIJKE  
LEERERVARINGEN VAN O&F ADVIESPROFESSIONALS  
EN WELKE FACTOREN DIT BEÏNVLOEDEN.

*MASTER THESIS*

# SAMEN LEREN DOEN BIJ DC O&F

*JULI 2021*



*GESCHREVEN DOOR*

Jayde Kalkhoven  
Organisatie, verandering &  
management (MSc)  
Universiteit Utrecht

*IN OPDRACHT VAN*

Dienstencentrum Organisatie  
& Formatie  
Ministerie van Defensie



**Universiteit Utrecht**



**Ministerie van Defensie**

***DE ERVARINGEN VAN DE ADVIESPROFESSIONALS OVER HET LEREN VAN EN MET ELKAAR BINNEN  
DIENSTENCENTRUM ORGANISATIE & FORMATIE***

*Een interpretatief onderzoek naar hoe de adviesprofessionals het leren van en met elkaar binnen dienstencentrum organisatie & Formatie ervaren en welke factoren dit leren beïnvloeden.*

**Master Thesis - Jayde Kalkhoven**

**IJsselstein, Juli 2021**

**Master: Organisatie, Verandering & Management (Bestuurs- en organisatiewetenschap)**

**Instelling: Universiteit Utrecht**

**Eerste lezer: Jeroen Vermeulen**

**Tweede lezer: Peter Linde**

**Stagebegeleider DC O&F: Wim van Dorland**

**Student: Jayde Kalkhoven**

**Studentnummer: 6222307**

## SAMENVATTING

Dit interpretatief onderzoek geeft inzicht in hoe de adviesprofessionals binnen het Dienstencentrum Organisatie & Formatie het leren van en met elkaar ervaren en welke factoren dit gezamenlijk leren beïnvloed. Om dit inzicht te krijgen is er een kwalitatief onderzoek uitgevoerd bij het dienstencentrum Organisatie & Formatie. Er zijn 10 interviews afgenomen en daarnaast een focusgroep met vijf respondenten gehouden.

Uit de resultaten zien we dat het leren van en met elkaar op vier manieren wordt gedaan binnen de afdeling, namelijk: samenwerken, sociale interactie, reflectie en georganiseerde leeractiviteiten. We zien een tweesplitsing in het gezamenlijk leren, waarbij het leren binnen de zeven teams relatief als positief wordt ervaren, maar het leren tussen de teams als beperkt en als gemis wordt ervaren. De adviesprofessionals zijn voor een deel gemotiveerd om meer van en met elkaar te leren, terwijl ook een deel hier weinig motivatie voor heeft. Maar de adviseurs ervaren ook dat het gezamenlijk leren moeilijk te integreren is in het werk doordat er te weinig tijd is om te reflecteren, teamoverschrijdend samen te werken of tijd te nemen voor informele gesprekken. Er bestaat een afstand tussen de teams, waarbij er binnen de teams makkelijker geleerd wordt bij de klant, maar er niet tot nauwelijks omgekeken wordt naar anderen. We zien dat de verdeling in zeven teams en het thuiswerken de afstand tussen de teams versterken en een prikkel zijn om andere teams minder in zicht te houden. Bovendien wordt de organisatiecultuur als factor genoemd die het bemoeilijkt om met elkaar te reflecteren. Men vindt het moeilijk om kritisch te zijn op elkaar. Daarnaast zien we dat het leren van en met elkaar niet in de bedrijfsvoering van DC O&F zit, maar de adviseurs wel de vrijheid en ruimte krijgen om het leren zelf te integreren. Echter zien we dat ondanks de vrijheid om leren in het werk te integreren, de veeleisende vertrouwde klantvraag bemoeilijkt om deze tijd en ruimte ook echt te nemen. Men verliest zich in de waan van de dag, waardoor leren geen prioriteit kent voor veel individuele adviseurs, maar ook voor de afdeling in de breedte. Er bestaat een dualisme tussen de invloed die het handelen van de adviesprofessionals en de invloed die de inrichting van de organisatie heeft op het gezamenlijk leren binnen DC O&F. Het leren van en met elkaar kent een vrijblijvende plek in de organisatie en geeft hierdoor geen urgentie aan de adviesprofessionals om meer gezamenlijk te leren, maar de adviesprofessionals handelen in dit onderzoek ook niet altijd uit eigen motivatie en initiatief om het leren van en met elkaar als professional te integreren in hun werk.

Het is van belang om het leren van en met elkaar te integreren in het werk van de adviesprofessionals om het leren meer te laten voorkomen op de afdeling. Vooral het leren tussen teams kan door samenwerkingsverbanden en sociale interactie worden bevorderd. Hierin is het belangrijk om gezamenlijk leren een plek te geven in de bedrijfsvoering van DC O&F om de mogelijkheden om van en met elkaar te leren uit te breiden en prioriteit te geven. Toekomstig onderzoek zou kunnen uitwijken of in de context van kantoorwerken de ervaringen van het leren van en met elkaar binnen de afdeling en beïnvloedbare factoren anders zijn dan in de Thuiswerkcontext van dit onderzoek.

*Sleutelwoorden: teamleren, gezamenlijk leren, dualisme, (in)formeel leren, professionals, leerfactoren*

## VOORWOORD

Beste lezer,

Voor u ligt het onderzoeksrapport 'samen leren doen bij DC O&F', waarin beschreven wordt hoe de adviesprofessionals binnen het Dienstencentrum Organisatie & Formatie het leren van en met elkaar ervaren en welke factoren dit leren beïnvloeden. In het kader van het afronden van mijn master 'Organisatie, Verandering & Management' is dit onderzoek geschreven. Aan de hand van mijn stageplek bij het dienstencentrum ben ik begonnen met het oriënteren op een onderzoeksonderwerp wat voor de adviesprofessionals binnen de afdeling van toegevoegde waarde is. Door het voeren van informele gesprekken met O&F collega's en mijn stagebegeleider ben ik tot het onderwerp 'leren van en met elkaar' gekomen. Een onderwerp waar ik zelf als laatste jaar student veel waarde aan hecht om mijzelf mee bezig te houden voor het ontdekken van de belangrijkheid als *young professional* om te leren met en van anderen. Daarnaast het belang om inzicht te verlenen voor de afdeling gaf mij het enthousiasme om dit onderzoek met veel plezier uit te voeren. In de periode van het uitvoeren van dit onderzoek ben ik aardig op de proef gesteld met mijn eigen onzekerheden, mijn prestatiedruk en gebeurtenissen die mijn persoonlijke leven op zijn kop hebben gezet en het bemoeilijkt om dit onderzoek voort te zetten. Tussen eind maart en begin april heb ik binnen tien dagen afscheid moeten nemen van mijn beide grootouders na een kort ziektebed door de besmetting van het COVID-19 virus. Het onderzoek heeft daardoor samen met mijzelf vier weken stilgestaan. Toch is het mij gelukt om binnen de onderzoeksperiode deze master thesis te schrijven. Mijn grootouders waren altijd zo trots op hun kleinkinderen dat ik niets anders kon dan heel hard te werken om dit voor elkaar te krijgen en hen trots te maken. Ik wil dit onderzoek dan ook opdragen aan mijn lieve opa en oma Rob Hagen en Corstina Hagen-de Gelder, omdat zij mij deze periode de kracht hebben gegeven om door te gaan en dit onderzoek succesvol af te ronden. Bovendien zijn er heel veel andere mensen die mij in de periode van dit onderzoek hebben geholpen. Middels dit voorwoord wil ik hen ook graag bedanken.

Tijdens het doen van mijn afstudeeronderzoek heb ik feedback en steun gehad van mijn afstudeerbegeleider en medestudenten binnen de master. De zorgen en vragen rond het onderzoek hebt kunnen neerleggen bij mijn afstudeerbegeleider Jeroen Vermeulen, die ook mij de tijd en rust heeft geadviseerd en gegeven om het onderzoek op mijn eigen tempo af te ronden. Daarnaast wil ik mijn medestudenten uit verschillende intervisiegroepjes bedanken voor jullie luisterend oor, advies, luchtige gesprekken en steun. Ik wil deze kans grijpen om hen te bedanken voor deze steun en advies die ik in het onderzoeksproces heb mogen ontvangen.

Daarnaast wil ik mijn stagebegeleider vanuit DC O&F bedanken voor je enthousiasme, advies en de gezamenlijke sparmomenten. Je hebt ervoor gezorgd dat ik DC O&F beter heb kunnen leren kennen dan ik alleen hand gekund. Bedankt Wim van Dorland hiervoor. Ook wil ik Ton Bakker bedanken voor de vele praktische hulp om de zaken voor mijn stageplek te regelen. Door jou kon ik uiteindelijk mijn defensiemail in naar vele pogingen en kon ik toch kennismaken met jullie kantoorplek. Het grootste dankwoord gaat uit naar de respondenten die onderdeel uitmaken van dit onderzoek. Dankzij jullie tijd, energie en flexibiliteit is dit onderzoek mogelijk gemaakt. Tot slot wil ik een dankwoord uitspreken aan mijn familie en mijn vriend die mij hebben gemotiveerd om dit onderzoek voort te zetten en hun steun in niet alleen in dit onderzoeksproces, maar in alle mijn jaren als student. Zonder jullie steun en inspirerende woorden was ik nooit zover gekomen dan ik nu ben.

Ik wens u allen veel leesplezier,

Jayde Kalkhoven

Juli, 2021

IJsselstein, te Utrecht

<b>AFKORTINGEN</b> .....	<b>7</b>
<b>1. INLEIDING</b> .....	<b>8</b>
1.1. DE AANLEIDING .....	8
1.2. DE PROBLEEMSTELLING .....	9
1.3. DOEL- EN VRAAGSTELLING .....	10
1.4. RELEVANTIE .....	10
<i>WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE</i> .....	10
<i>MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE</i> .....	11
<i>PRAKTISCHE RELEVANTIE</i> .....	11
1.5. LEESWIJZER.....	12
<b>2. THEORETISCHE KADER</b> .....	<b>13</b>
2.1. LEREN IN ORGANISATIES .....	13
2.2. MANIEREN VAN LEREN IN ORGANISATIES .....	14
2.2.1. <i>BELANG VAN COMBINEREN</i> .....	14
2.3. DE CONTEXT VAN LEREN BINNEN ORGANISATIES.....	15
2.3.1. <i>DE PROFESSIONAL EN LEREN</i> .....	16
2.3.2. <i>DE ORGANISATIE INRICHTING EN LEREN</i> .....	17
<b>3. METHODOLOGIE</b> .....	<b>20</b>
3.1. ONDERZOEKSBENADERING .....	20
3.2. METHODEN VAN DATAVERZAMELING .....	20
3.2.1. <i>ONDERZOEKSSTRATEGIE</i> .....	20
3.2.2. <i>OPERATIONALISATIE</i> .....	21
3.2.3. <i>DATABRONNEN</i> .....	22
3.2.4. <i>SELECTIE VAN RESPONDENTEN</i> .....	23
3.3. METHODE VAN ANALYSEREN .....	23
3.4. KWALITEITSCRITERIA .....	24
3.4.1. <i>VALIDITEIT</i> .....	24
3.4.2. <i>BETROUWBAARHEID</i> .....	25
<b>4. RESULTATEN</b> .....	<b>26</b>
4.1. DE PROFESSIONAL EN LEREN.....	26
4.1.1. <i>BELANG VAN HET LEREN VAN EN MET ELKAAR</i> .....	26
4.1.2. <i>MEERWAARDE VAN LEREN MET EN VAN ELKAAR</i> .....	27
4.1.3. <i>HOUDING TEGENOVER LEREN MET EN VAN ELKAAR</i> .....	27
4.1.4. <i>MOTIVATIE LEREN MET EN VAN ELKAAR</i> .....	27
4.1.5. <i>VERSCHILLENDE LEERBEHOEFTE</i> .....	28
4.2. GROEPSLEREN EN TEAMLEREN .....	29
4.2.1. <i>LEREN TUSSEN EN IN TEAMS</i> .....	29
4.2.2. <i>GEZAMENLIJKE LEERACTIVITEITEN</i> .....	30
4.2.3. <i>LEREN DOOR SOCIALE INTERACTIE</i> .....	31
4.2.4. <i>LEREN DOOR REFLECTIE EN EVALUATIE</i> .....	31
4.2.5. <i>SAMENWERKEN MET COLLEGA'S IN DE PRAKTIJK</i> .....	32
4.3. BELEMMERINGEN EN VOORWAARDEN VOOR GEZAMENLIJK LEREN .....	33
4.3.1. <i>BEDRIJFSVOERING EN ONDERSTEUNING VOOR HET GEZAMENLIJK LEREN</i> .....	33
4.3.2. <i>RUIMTE, TIJD EN VRIJHEID OM GEZAMENLIJK TE LEREN</i> .....	34
4.3.3. <i>DE ORGANISATIECULTUUR EN GEZAMENLIJK LEREN</i> .....	35
4.3.4. <i>DE ORGANISATIESTRUCTUUR EN GEZAMENLIJK LEREN</i> .....	36
4.3.5. <i>GEZAMENLIJKE VERANTWOORDELIJKHEID VOOR LEREN</i> .....	37
<b>5. DISCUSSIE</b> .....	<b>39</b>

5.1. DE PROFESSIONAL EN LEREN.....	39
5.2. DE ORGANISATIEINRICHTING EN LEREN .....	40
5.3. HET DUALISME VAN GEZAMENLIJK LEREN.....	41
<b>6. CONCLUSIE.....</b>	<b>43</b>
6.1. PRAKTISCHE AANBEVELINGEN .....	44
<i>RICHTING EN STURING</i> .....	44
<i>INZICHTELIJK LEREN</i> .....	45
<i>AANDACHT VOOR DE WERKPRAKTIJK</i> .....	45
<i>SAMENWERKINGSVERBANDEN TUSSEN TEAMS</i> .....	45
<i>REFLECTIE KAN JE LEREN</i> .....	46
6.2. THEORETISCHE IMPLICATIES.....	46
<b>LITERATUURLIJST .....</b>	<b>47</b>
<b>BIJLAGEN .....</b>	<b>51</b>
BIJLAGE I – TOPICLIJST INTERVIEWS .....	51
BIJLAGE II – TOPICLIJST EN FORMAT FOCUSGROEP .....	53
BIJLAGE III – CODEBOOM .....	57

## AFKORTINGEN

Afkorting	Betekenis
DC O&F of O&F	Dienstencentrum Organisatie & Formatie
OPCO's	Operationele Commando's
DMO	Defensie Materieel Organisatie
DOSCO	Dienst Ondersteuningscommando
BS	Bestuursstaf
DO('n)	Defensieonderde(e)l(en)
KIKI	Stafbureau Kennis, informatie, Kwaliteit en Innovatie

Tabel 1 – Gebruikte afkortingen in dit onderzoeksrapport

## 1. INLEIDING

### 1.1. DE AANLEIDING

Defensie probeert steeds meer in te spelen op de veranderende omgeving om hen heen (Ministerie van Defensie, 2017). Zowel fysiek als digitaal staan de veiligheidsbelangen van Nederland onder druk. Er vinden dagelijks cyberaanvallen plaats, de competitie tussen grootmachten groeit, maar ook de coronacrisis heeft de kwetsbaarheid van de Nederlandse samenleving blootgelegd (Ministerie van Defensie, 2020). Deze dreigingen die een vele vormen op defensie afkomt zullen volgens de Defensievisie 2035 in de toekomst niet afzwakken. Sterker nog, defensie gelooft dat er in de toekomst steeds vaker een beroep gedaan zal worden op de capaciteiten van Defensie om vaker en meer in verschillende situaties op te (kunnen) treden (Ministerie van Defensie, 2020). Deze onzekerheid in de wereld wordt als constante factor gezien, waarin het ontwikkelen van een vermogen om zich snel aan te passen aan een nieuwe dreiging of situatie een belangrijke prioriteit is. Dit houdt in dat er veel veranderingen op operationeel en bestuurlijk niveau binnen de Defensie organisatie plaatsvinden om zich weerbaar te maken tegen de snel veranderende wereld (Defensienota, 2018). Er zijn al een aantal rapporten verschenen binnen Defensie met een gemeenschappelijke rode draad om deze veranderingen bij te blijven. Thema's als behoud personeel, duurzaamheid, menselijke maat, adaptieve krijgsmacht, commandant in zijn kracht en de HR transitie vragen om andere perspectieven op organiseren en veranderen als Defensie organisatie (Ministerie van Defensie, 2017; Defensienota, 2018). Defensie bestaat uit zeven organisatieonderdelen: de vier operationele commando's (OPCO's) (Marine, Landmacht, Luchtmacht en Marechaussee), de Bestuursstaf, de Defensie Materieel Organisatie en het Defensie Ondersteuningscommando.

Deze scriptie gaat over een onderzoek uitgevoerd bij het Dienstencentrum Organisatie & Formatie (DC O&F), wat onderdeel is van het Defensie Ondersteuningscommando. De missie van DC O&F is het ondersteunen van de defensieleiding en de defensieonderdelen bij hun organisatieveranderingen, zodat er sprake is van verantwoord organisatiebeheer. Dit betekent dat hun dagelijkse werkzaamheden bestaan uit het ondersteunen en adviseren van de zeven defensieonderdelen op organisatie- en formatievraagstukken. Nu de vraag van defensieonderdelen verandert, is er ook vraag naar een breder scala aan organisatievraagstukken. De (klant)vraag van de defensieonderdelen in termen van organisatievraagstukken op het gebied van cultuur, gedrag, werkprocessen en productontwikkeling kent een steeds grotere rol in het werk van de O&F professionals. Voor de adviesprofessionals verschuift hiermee het begeleiden van reorganisaties aan de hand van vaste procedures en werkzaamheden naar meer maatwerk en breed organisatieadvies gericht op een duurzame organisatie die snel kan inspelen op de veranderingen om hen heen. Dit betekent voor DC O&F dat er naast formatieadvies en begeleiding, van de adviesprofessionals gevraagd wordt om hun kennis en vaardigheden op het gebied van organisatieadvies te gaan verbreden en verdiepen. Aan de hand van de veranderingen in de context van defensie kent DC O&F de visie om zich te ontwikkelen tot het kennis- en expertisecentrum op organisatiegebied, om zo beter aan te sluiten bij deze nieuwe klantvragen (Scharloo, 2019).

Door de nieuwe klantvraag wordt er van de O&F professionals gevraagd om meer complexe problemen op een efficiënte manier op te lossen om maatwerk te kunnen bieden aan de klant en hierdoor een bijdrage te leveren aan de wendbaarheid van de organisatie (Dochy, Segers, van den Bossche & Gijbels, 2003; 534; Geerts, 2019). Hierdoor moeten zij steeds kennisintensiever werk verrichten in teams en gebruikmaken van de aanwezige kennis in de organisatie (Dochy, Segers, van den Bossche & Gijbels, 2003; 534; Fineman, Gabriel & Sims, 2010; 346). Dit belang is ook terug te zien bij DC O&F. De afdeling kenmerkt zich namelijk als een organisatie met een combinatie van professionals die zijn opgeleid vanuit verschillende kaders en visies die beschikken over een zeer divers pakket aan kennis, informatie, ervaringsjaren en expertises betreffende de organisatie (Geerts, 2019). Het benutten van deze kennis en ervaring binnen DC O&F en hiermee de kennisdeling te stimuleren, kent binnen de afdeling ook de noodzaak om in te spelen op de nieuwe klantvraag van de defensieonderdelen.



Het leren van en met elkaar binnen DC O&F is hiermee een middel om maatwerk te kunnen bieden. Organisatieverandering dwingt hierdoor professionals om de wijze van denken over, leidinggeven, opleiden, leren en werken te veranderen (Kessels & Keursten, 2001). Leren is door de veranderende werkcontext voor een professional een onlosmakelijk onderdeel van het werk geworden, want om deze veranderingen voor te zijn, vraagt dit van hen om continue kennis en vaardigheden te leren (Kolkman, 2015; 5). *“The Real Professional is a Learning Professional.”* (Simons en Ruijters, 2014; 955). In het geval van DC O&F is het noodzakelijk om de aanwezige kennis en kunde te bundelen door gezamenlijk te leren en hiermee strijdvaardig aan het werk te gaan om de snelheid van de klant bij te houden en hiermee een goede dienstverlening te bieden (Geerts, 2019; Koevoets, 2020b). Er bestaat dus belang om de kennis, ervaringen en creativiteit van O&F professionals beter te gaan benutten door meer van en met elkaar te leren en daarmee aan hun positie als kennis- en expertisecentrum te kunnen voldoen (Scharloo, 2019).

## 1.2. DE PROBLEEMSTELLING

Er wordt op verschillende manieren geleerd in organisaties. Een groot deel van deze leerprocessen ontstaan op het werk door sociale interactie, samenwerking en dialoog met anderen (Tynjälä en Häkkinen, 2005). Vooral het leren van en met elkaar maakt dat het organisatieleren van toegevoegde waarde is. Een organisatie an sich kan niet leren, maar alleen de werknemers in de organisaties kunnen als collectief ervoor zorgen dat de organisatie kan leren. Als individuele leerprocessen en bijbehorende kennis bij de individuen blijven hangen, zal de geleerde kennis en kunde geen onderdeel worden van het collectief en kan de organisatie ook niet leren (Weggeman, 2003; 31). Decuyper, Dochy en Van den Bossche (2010; 112) zien het gezamenlijk leren in teams of groepen dan ook als een sleutelactiviteit om individueel leren, team efficiëntie en organisatie innovatie aan te drijven. Echter blijkt uit eerder onderzoek en informele gesprekken voorafgaande het onderzoek dat in de huidige situatie van DC O&F er intern sprake is van een minimale kennisdeling (Geerts, 2019). De vraag is of DC O&F in de huidige situatie profiteert van de kennis die zij in huis heeft en hiermee goed inspeelt op de huidige organisatieontwikkelingen. Verschillende contextfactoren kunnen van invloed zijn op hoe er van en met elkaar geleerd wordt in organisaties. De organisatiecontext moet de professionals voorzien van een optimale plek om te leren op individueel en gezamenlijk niveau en de aanwezigheid van belemmerende factoren in deze organisatiecontext doorbreken om deze leerprocessen te realiseren (Hong, 1999; 175). Maar ook sociale individuele factoren zoals emoties, motivatie en leerbehoeften spelen een rol in hoe er gezamenlijk wordt geleerd.

*“One of the difficulties with the word ‘learning’ is that there are many different things which we learn, many different ways of learning and many obstacles which stand in the way of learning.” (Fineman, Gabriel & Sims, 2010; 28)*

We zien binnen DC O&F, bestaande uit 60 VTE, dat tot op heden de adviesprofessionals verdeeld zijn over zeven teams die elk een defensieonderdeel toegeschreven hebben (Koevoets, 2020a; 3). Eerder onderzoek binnen DC O&F laat zien dat de adviesprofessionals verkokerd zitten bij de klant (Geerts, 2019). In de literatuur zien we dat de hoeveelheid interactie en verbinding met elkaar invloed heeft op in hoeverre je kennis met elkaar deelt (Cook & Yanow, 2008; 386). Maar binnen DC O&F bestaat er nog weinig kennis over de verbinding tussen de teams onderling en de invloed hiervan op het lerend vermogen van de O&F professionals. Ook zien we dat DC O&F jaren binnen dezelfde kaders heeft moeten werken en niet altijd de ruimte heeft gehad om af te wijken van de vaste werkprocedures en -werkwijzen. De afdeling kent ook een imago van star, ouderwets en procedureel (Koevoets, 2020a; Geerts, 2019). Strakke procedures die in een periode van bezuinigingen noodzakelijk waren, werken in een periode van groei tegenovergesteld (Koevoets, 2020a). Professionals werken vanuit de organisatieloga, de gestandaardiseerde werkzaamheden en processen die vertrouwd voelen (Noordegraaf & Siderius, 2016;4). Leren vraagt om opvattingen, gewoonten en waarden ter discussie te stellen, waardoor denken en leren in groepen als een ingewikkeld proces worden gezien en kan stuiten op

weerstand en angst (van de Loo, 2010). De basis van leren wordt in de literatuur vaak benoemd als de vertrouwensband tussen professionals en ondanks dat DC O&F zich kenmerkt met een warme en fijne cultuur, blijkt het stimuleren van reflectie en evaluatie om samen te leren altijd een uitdaging om in organisaties toe te passen (Geerts, 2019; Bolhuis & Simons, 2011). Tenslotte zien we dat de aard van het advieswerk met bijbehorende werktaken, werkstandaarden, systemen en processen een rol kunnen spelen in hoeverre er mogelijkheden zijn om te leren van en met elkaar, maar ook om een omgeving te creëren waarin werken en leren samengaan (Kessels & Keursten, 2010; 5). Het werk van de O&F adviseurs kent een grote mate van autonomie, waarin ruimte en tijd voor werken en leren door henzelf ingedeeld moet worden. In veel organisaties ervaren professionals dat de veeleisende klantvraag en de vrijheid waarin professionals werken het bemoeilijkt om individueel, maar ook gezamenlijk te leren. Tijd om te leren van en met elkaar wordt als een uitdaging gezien als het werk voor de klant veel aandacht vraagt (Ellström, 2001; 434).

We zien potentiële factoren terug die het mogelijk bemoeilijken voor O&F professionals om meer van en met elkaar te leren. Eraut (2010) benoemt dat de context per organisatie verschillend is, waarbij het per organisatie of afdeling verschilt welke factoren van invloed zijn op het gezamenlijk leren. Ondanks dat er veel literatuur bekend is over het leren in groepen en teams geeft de specifieke en complexe werkcontext binnen DC O&F aanleiding om inzicht te verkrijgen in hoe de gehele werkcontext van invloed is op het gezamenlijk leren binnen deze afdeling. Het leren is gegeven de veranderende context van belang voor DC O&F. Dit vraagt om het leren van de O&F professionals meer onder de aandacht te brengen. Desalniettemin is het vraagstuk binnen deze master thesis niet om het organisatiebelang voor het gezamenlijk leren te onderzoeken, maar vooral in kaart te brengen hoe de adviesprofessionals het leren van en met elkaar binnen de werkcontext ervaren. Met dit inzicht wordt beoogd om de toekomstige kennisdeling te kunnen bevorderen en hierdoor te kunnen voldoen aan het organisatiebelang in de toekomst.

### 1.3. DOEL- EN VRAAGSTELLING

De veranderende defensiecontext en de positie die DC O&F daar in heeft, geeft het belang weer om meer met en van elkaar te leren binnen het dienstencentrum. Maar om de huidige minimale kennisdeling bij DC O&F in de toekomst te kunnen bevorderen is het van belang om in kaart te brengen hoe de adviesprofessionals het gezamenlijk leren ervaren in de huidige werkcontext om erachter te komen welke factoren in deze werkcontext belemmerend of stimulerend werken om zo het toekomstig leren van en met elkaar te verbeteren en op deze manier mee te bewegen met de veranderende defensiecontext. Het doel van dit onderzoek is dan ook tweeledig waarbij allereerst er inzicht wordt gebracht in de leerervaringen van de adviesprofessionals in hun werkcontext om daarmee het tweede onderzoeksdoel ten dienste te zijn, waarbij het aan de hand van het in kaart brengen van belemmerende en stimulerende factoren, praktische aanbevelingen worden gegeven aan DC O&F om het leren van en met elkaar te kunnen bevorderen. Uitgaande van de beschreven problematiek en de hierboven benoemde onderzoeksdoelstellingen wordt in dit onderzoek de volgende onderzoeksvraag gehanteerd:

**Hoe ervaren de adviesprofessionals het leren met en van elkaar binnen het Dienstencentrum Organisatie & Formatie en welke factoren beïnvloeden dit gezamenlijk leren?**

### 1.4. RELEVANTIE

#### WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Veel literatuur over het teamleren of gezamenlijk leren binnen de advieswereld gaat over adviesbureaus die een extern positie hebben naar de klanten. In deze onderzoeken zijn vaak kleine adviesbureaus bezig met leren met en van elkaar en zijn er veel mogelijkheden binnen het werk om dat ook te doen, waarbij werkteams steeds in andere opstellingen worden gemaakt (Kolkman, 2015). Echter hebben we het in dit onderzoek over

een interne adviesorganisatie, waarbij de positie van de adviseur (heel) dicht bij de klant zit en er gebruikgemaakt wordt van vaste werkteams. De factoren die het leren van en met elkaar beïnvloeden kunnen hiervan verschillen. Er is nog weinig onderzoek gedaan naar de leerervaringen van interne adviesorganisaties en de factoren die hier een rol in spelen (Van den Berg, Smidt & Van Eijk, 2015). Met dit onderzoek wordt beoogd deze onwetendheid te overbruggen. Daarnaast zien we dat veel onderzoeken over leren in groepen plaatsvinden in de onderwijs- of zorgsector (Bolhuis, 2002; Simons & Ruijters, 2014). In deze sectoren spelen er andere ontwikkelingen op de werkvloer en wordt er ander soort werk verricht. Het inzicht verlenen hoe het groepsleren ervaren wordt binnen een publieke interne adviesorganisatie zal een toevoeging zijn op de bestaande literatuur.

Als laatste bestaan er veel relevante onderzoeken over teamleren en de organisatiefactoren die hier invloed op hebben (Zellmer-Bruhn & Gibson, 2006). Maar er bestaat nog weinig kennis over het leren tussen teams en de invloed van de verdeling van teams binnen organisaties (Decuyper, Dochy & van den Bosche, 2010). Voor DC O&F, als middelgrote adviesorganisatie, is het van toegevoegde waarde om van en met elkaar te leren en dit onderzoek zal daarom ook meer inzicht verlenen in het leren tussen teams en hoe de verdeling van teams hier invloed op heeft.

---

## MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Ten eerste, is de maatschappelijk context van de periode waarin dit onderzoek plaatsvindt een relevante invalshoek. Dit onderzoek is uitgevoerd tijdens de COVID-19 pandemie, waarbij iedere werknemer binnen DC O&F en daarbuiten thuis moest werken. Er is nog maar weinig onderzoek gedaan naar hoe professionals in de context van thuiswerken van en met elkaar leren en of de digitale interactie een belemmering vormt voor personen om te leren (Tynjälä en Häkkinen, 2005). Ook is er op maatschappelijk niveau anno 2021 sprake van individualisme. Mensen zijn meer op zichzelf gericht in hun persoonlijke en werklevens. Een groot deel van je (werk)leven leer je door middel van anderen. Leren gebeurt niet in een individuele bubbel, maar vormt zich door de sociale omgeving van een persoon (Ruijters, 2014; Watling, Driessen, van der Vleuten, Vanstone & Lingard, 2013). Dit onderzoek kan bewustwording creëren hoe belangrijk het is om mogelijkheden te bieden in organisaties om kennis en kunde met elkaar te delen en om bewust te zijn of er belemmeringen bestaan die het bemoeilijken om te leren met elkaar.

Een belangrijke overkoepelende relevantie van dit onderzoek is het veiligstellen van de functie van de defensieorganisatie. DC O&F houdt zich bezig met het verbeteren en helpen van alle zeven defensieonderdelen op het gebied van reorganisaties, functiewaardering en organisatieadvies. Het bevorderen van leren met en van elkaar binnen deze afdeling kan ervoor zorgen dat DC O&F een nog betere dienstverlening kan bieden aan de krijgsmachten en andere defensieonderdelen (DO'n). Aan de hand van deze geboden diensten kan defensie de functie als het behouden van de veiligheid in Nederland nog beter uitvoeren (Ministerie van Defensie, 2021). Het bevorderen van kennisoverdracht binnen DCO&F kan hieraan bijdragen.

---

## PRAKTISCHE RELEVANTIE

Allereerst is voor een deel het bestaansrecht van het dienstencentrum afhankelijk van de kennisdeling die bestaat tussen de zeven teams. Als er geen kennisdeling plaatsvindt tussen de collega's uit verschillende teams kan dit mogelijk resulteren dat in de toekomst DC O&F opgeheven wordt en hun taken ondergebracht zullen worden bij elk defensieonderdeel. Dit zou de kennisdeling tussen de adviseurs verminderen (Koevoets, 2020b). Het bevorderen van het gezamenlijk leren is van groot belang om het bestaansrecht van de afdeling staande te houden en hiermee de kennis blijven delen.

DC O&F heeft de ambitie om binnen Defensie de partner te zijn voor organisatievraagstukken en hiervoor is het van belang om een betrouwbare en kwalitatieve dienstverlening te bieden. Dit onderzoek geeft inzicht hoe

medewerkers meer kennis en kunde met elkaar kunnen delen en hoe dit nog meer bevorderd kan worden in de context van de afdeling (Scharloo, 2019). Een bevordering van kennisdeling kan zorgen voor nog meer maatwerk en kwalitatieve dienstverlening (Koevoets, 2020a). Dit kan vooral ontwikkeld worden door meer samen te werken bij verschillende klanten en hiermee het leervermogen van DC O&F te verbeteren. Dit onderzoek geeft hier inzicht in.

## 1.5. LEESWIJZER

De volgorde van dit onderzoeksrapport luidt als volgt. In hoofdstuk twee wordt in het theoretische kader, relevante literatuur ten aanzien van het onderzoek besproken. Daarna zal in hoofdstuk drie een toelichting plaatsvinden van de gebruikte onderzoeksmethoden, onderzoekstrategie en de gemaakte afwegingen in een methodologie. Ten derde zal in hoofdstuk vier de praktische bevindingen van het onderzoek uit een worden gezet. Hoofdstuk vijf zal een analyse bevatten waarin de verbinding geslagen wordt tussen de bestaande theorie en de onderzoeksbevindingen. In het laatste hoofdstuk wordt er aan de hand van vorige hoofdstukken een conclusie en aanbevelingen voor de adviespraktijk van DC O&F en toekomstig onderzoek worden besproken. Tot slot zijn er een literatuurlijst en bijlagen te vinden aan het eind van dit onderzoeksrapport.

## 2. THEORETISCHE KADER

In dit onderzoek staat het leren van de adviesprofessionals binnen DC O&F centraal. In dit theoretisch kader wordt er relevante literatuur uiteengezet die de verbinding slaat met de onderzoeksvraag en de onderzoeksresultaten. Ten eerste worden in 2.1. belangrijke definities in de context van leren in organisaties besproken. Daarna wordt in 2.2. de verschillende manieren om van en met elkaar te leren die zichtbaar aanwezig zijn bij DC O&F uiteengezet. Tot slot worden verschillende factoren die het gezamenlijk leren binnen DC O&F kunnen beïnvloeden, zoals organisatiecultuur, motivatie, tijd etc. benoemd (2.3.).

### 2.1. LEREN IN ORGANISATIES

In het kader van dit onderzoek wordt er ondervonden hoe professionals binnen de organisatiecontext met en van elkaar leren. Dit betekent dat er gekeken wordt hoe een professional binnen een groep of team, kennis, vaardigheden, ervaringen etc. deelt met anderen en op deze manier van en met elkaar leren. Leren houdt een verandering in die zowel onbewust als doelbewust tot stand kan worden gebracht (de Laat, Poell, Simons & van der Krogt, 2001). Mensen leren namelijk altijd en overal en leren is daarmee een doorgaans proces in ons dagelijkse leven (Ashton, 2004; 43). De definitie van leren die in dit onderzoek gebruikt wordt luidt als volgt: *“Het ontstaan of tot stand brengen van leerprocessen, welke leiden tot relatief duurzame veranderingen in kennis, houding en vaardigheden en/of in het vermogen om te leren. (de Laat et. Al., 2001; 70).”*. Maar hoe werkt leren in organisaties? *Organisational learning* gaat om veranderingen in de organisatiepraktijken (inclusief routines en procedures, structuur, technologie, systemen etc.) die gemedieerd worden door individueel leren of probleemoplossingsprocessen (Ellström, 2001; 422). Ondanks dat organisaties continue proberen te veranderen en te leren, kan een organisatie an sich niet leren. Maar als de organisatie wordt beschouwd als een verzameling mensen die met elkaar, eenzelfde doel nastreven wordt er gesproken over een lerende organisatie (Weggeman, 2001; 31). Cook en Yanow (1993; 374) zien organisatielernen meer dan de som van individuele leerprocessen. Organisatielernen zou vooral tot uiting komen in de interactie die individuele professionals met elkaar hebben in de organisatie (Fineman et. al., 2010; 42).

Een groot deel van de leerprocessen binnen organisaties bestaan ook op het werk door sociale interactie en dialoog met anderen. *“The process of knowledge construction is basically a social process (Tynjälä en Häkkinen, 2005; 320).”*. Een voorbeeld van leren door interactie is groeps- of teamleren. Het gaat bij groeps- of teamleren namelijk om het delen van de inzichten en kennis om verschillende individuen te laten leren of gezamenlijk inzichten in de praktijk van een team of organisatie toe te passen (Simons, 2001; 72). Vooral het leren met anderen door middel van interactie maakt dat organisatielernen van toegevoegde waarde is. Als individuele leerprocessen op microniveau blijven hangen, zal de geleerde kennis en ervaringen niet collectief gedeeld worden en kan het organisatielernen door het gebrek aan vernieuwing in de gedeelde organisatieprocessen niet tot uiting komen (Decuyper, Dochy & van den Bossche, 2010; 111). Bovendien benoemen zij dat het leren in werkteams belangrijk is om het team te leren effectief samen te werken. Dit betekent dat organisaties, om organisatieverandering effectief te kunnen integreren in de teams, leren in groepsverband noodzakelijk is. Decuyper en anderen (2010; 112) zien het leren in teams of groepen als een sleutelactiviteit om individueel leren, team efficiëntie en organisatie innovatie aan te drijven.

Binnen DC O&F wordt er binnen de zeven teams en op DC O&F breed niveau geleerd. In dit onderzoek wordt er gekeken hoe er in de teams wordt geleerd, maar vooral ook hoe er geleerd wordt als gehele afdeling. Dit onderzoek gaat dus niet specifiek over teamleren, maar legt de focus op de interactie tussen de individuele adviesprofessionals met collega's uit hun eigen team en daarbuiten, om zo als afdeling meer te leren als collectief. Echter past de scope van dit leren in DC O&F niet volledig in de definitie van groeps- of teamleren of organisatielernen. Daarom is er in dit onderzoek gekozen om gebruik te maken van de termen 'leren van en met elkaar' of 'gezamenlijk leren', wat dus de interactie van de adviesprofessionals met hun collega's binnen en buiten hun team centraal stelt.

## 2.2. MANIEREN VAN LEREN IN ORGANISATIES

Dit onderzoek speelt zich af in de werkcontext. Het concept ‘leren’ moet dan ook worden gezien als een proces waarin leren samengaat met het werk van de professionals, ofwel *workplace learning* (Bolhuis, 2002). Leren op de werkplek kan op verschillende manieren plaatsvinden. Tyniälä en Häkkinen (2005; 321-322) benoemen drie basis wijzen van *workplace learning*, namelijk; formeel leren, incidenteel informeel leren, intentioneel informeel leren. Nonaka (1991) beschrijft dat bij formeel leren er expliciete kennis wordt geleerd. Dit betekent dat de professionals meestal gecodificeerde kennis die makkelijk onder woorden is te brengen leert. Bij informeel leren leert de professional meestal impliciete kennis. Dit zijn verschillende werkhandelingen, kennis

Expliciete kennis	Impliciete kennis
<b>Gecodificeerde kennis (codified knowledge)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taakset-informatie</li> <li>- Encyclopedische kennis</li> <li>- Theoretische kennis</li> </ul>	<b>Stilzwijgende kennis (Tacit knowledge)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vaardigheden</li> <li>- Ervaringen</li> <li>- Attitude (houding en gedrag)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Overdragen door onderwijs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Overdragen door demonstratie</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verkrijgbaar door studeren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verkrijgbaar door imiteren</li> </ul>

Tabel 2 – Soorten kennis (Nonaka, 1991; Kolkman, 2015)

of vaardigheden die een ander alleen geleerd kan worden door de professional te observeren, te imiteren en te oefenen. Impliciete kennis is moeilijk in technische of wetenschappelijke termen te noemen en dus over te brengen aan anderen (Nonaka, 1991; Kolkman, 2015; 8). Deze soorten kennis wordt ook door de adviesprofessionals binnen het onderzoek genoemd en is daarom van belang te noemen, om een analyse te kunnen maken hoe soorten kennis overgedragen wordt op anderen. De adviesprofessionals geven aan meer behoefte te hebben en meerwaarde te hechten aan impliciete kennis(deling).

Tyniälä en Häkkinen (2005) leggen uit wat de verschillende manieren van leren inhouden. Binnen DC O&F zien we dat de adviesprofessionals veel waarde hechten aan het informeel leren aan de hand van sociale interactie en binnen samenwerkingsverbanden. Incidenteel informeel leren gaat over dit toevallig leren op een informele manier. Het wordt gezien als een leerproces wat een neveneffect van werk is. Kyndt, Dochy en Nijs (2009; 371) noemen deze vorm van leren zelfs *everyday learning*. *“Communities of practice are informally and naturally formed of people working and interacting with each other.”* (Tyniälä en Häkkinen, 2005; 320). Het gaat over het contact wat professionals maken met medeprofessionals door sociale interactie en niet altijd bewust zijn van het leerproces wat zij ondergaan in deze interactie met elkaar. Daarnaast zijn processen van deze manier van leren alledaagse conversatie, uitwisseling van informatie, het aangaan van dialoog, samenwerken, behandelen van casussen en probleem- en conflicthantering (Bolhuis & Simons, 2011; 81).

Het intentioneel informeel leren, gaat over het bewust stimuleren van een leerproces in een informele setting. Deze leeractiviteiten zijn vaak gerelateerd aan het werk, zoals mentorschap, coaching, peerfeedback, reflectie en het bewust oefenen van vaardigheden of *organisation tools* (Tyniälä en Häkkinen, 2005; 320). De adviesprofessionals binnen DC O&F ervaren dat reflecteren op elkaar moeilijk is. Het leren door het reflecteren op de dagelijkse praktijk vergt ook kritisch te durven zijn naar elkaar door feedback te geven of te ontvangen (Tyniälä en Häkkinen, 2005; 320). Kritisch reflectief leren kan een individueel en een sociaal proces zijn. Het kan er toe bijdragen dat er naast verdieping en verbreding van kennis en ervaring, ook ruimte is om vanzelfsprekendheden in het werk ter discussie te stellen en hierop bewust worden gemaakt (Bolhuis, 2002; 7; Kwakman, 2011; 304). Als laatste zien we bij DC O&F dat er gezamenlijke leeractiviteiten worden georganiseerd om kennis en ervaringen te delen. Tyniälä en Häkkinen (2005) scharen deze leeractiviteiten onder het formele leerproces. Het formeel leren houdt in dat door of vanuit de organisatie leeractiviteiten worden aangeboden om bewust de kennis, vaardigheden of ervaringen van professionals te vergroten. Voorbeelden van deze vaardigheden zijn werk- of externe trainingen, opleidingen, workshops, vaste werkoverleggen, werkconferenties (Bolhuis, 2002; 175). Dit formele nascholingscircuit wordt meestal gebruikt om bij te blijven met de benodigde theoretische kennis en vaardigheden voor het werk van de professionals (Bolhuis & Simons, 2011).

### 2.2.1. BELANG VAN COMBINEREN

Tyniälä en Häkkinen (2005; 322) benoemen ook dat de verschillende manieren van leren even belangrijk zijn, maar dat elke leeractiviteit verschillende processen en uitkomsten bevat. De formele leeractiviteiten binnen DC O&F kennen geen vaste standplaats. In de resultaten geven zij aan dat er weinig kennis uit deze leeractiviteiten wordt geïntegreerd in de werkpraktijk. Bolhuis en Simons (2011; 6) stellen dat formele leersituaties bestaan uit theorie of generaliserende en systematische informatie, waarbij de vertaling naar het eigen werk vaak een uitdaging kan zijn. Deze uitdaging is het ontwerpen van een curriculum die op de lange termijn effect heeft op de professionals en hierdoor in de praktijk worden gebracht. Wanrooij (2001; 135) stelt namelijk dat slecht tien tot twintig procent van de formele leerinvesteringen tot verandering in werkgedrag leidt. Dit komt vaak door een gebrek aan kwaliteit, de keuze van de leervorm of de thematiek in relatie tot de praktijk. De relevantie van de leerstof is van groot belang om professionals te laten leren, anders zal het een obstakel vormen om te leren (Fineman et al., 2010; 33). Deze auteur geeft aan dat voor het ontwikkelen van formele leeractiviteiten er eerst vastgesteld moet worden of er behoefte is aan leren vanuit het management en wat deze leerbehoeften dan inhouden. Bovendien is het afspreken van leerdoelen en het zo dicht mogelijk bij de werkpraktijk te houden binnen de leeractiviteit door casuïstiek, een belangrijke voorwaarde voor het formele leereffect voor professionals (Wanrooij, 2001; 136; de Laat, Poell, Simons en van der Krogt, 2001). Ook wordt het gebruik van informele leren als voorwaarde gezien om de geleerde kennis en vaardigheden uit formele leeractiviteiten te kunnen plaatsten en toe te passen in de werkpraktijk en -context. Zonder ondersteuning van het informeel leren zullen formele leersituaties weinig opleveren (Fineman et. Al., 2010; 36; Tyniälä & Häkkinen, 2005; Billet & Choy, 2001).

Maar informele leeractiviteiten zijn op zichzelf ook niet altijd wenselijk. De uitvloeiende kennis en vaardigheden kunnen leiden tot slechte gewoontes, onpraktische handelingen en dienen niet altijd de doelstellingen van de organisatie (Slotte, Tyniälä & Hytönen, 2004; Bolhuis, 2002; 176). Binnen het onderzoek zien we dit terug in het inzicht dat de werkwijzen binnen de teams steeds meer divergeren, terwijl er wel gemeenschappelijkheid gebaat is. Bovendien is de snelheid waarop professionals nieuwe kennis en vaardigheden op moeten doen in het huidige werklevens, niet te dragen door alleen informeel te leren binnen de organisatie. Formele leeractiviteiten maken het, volgens Tyniälä en Häkkinen (2005), mogelijk om informeel leren op een effectieve manier te hanteren. Zij stellen: *“formal education and planned learning situations make it possible to exploit informal learning effectively, turn tacit knowledge into explicit knowledge and integrate conceptual knowledge and practical experience, the foundation for the development of expertise.”* (Tyniälä en Häkkinen, 2005; 322). De borging van kennis verkregen door informeel en formeel leren kan alleen door een combinatie worden veiliggesteld en wordt gezien als een voorwaarde om professionals effectief met en van elkaar te laten leren (Slotte, Tyniälä & Hytönen, 2004; Bolhuis & Simons, 2011; Tyniälä en Häkkinen, 2005; Kessels & Keursten, 2001; Bolhuis, 2002: 7). Het bewust organiseren van een grote variatie aan formele en informele leervormen, zoals leerzame opdrachten, meelopen met collega's, actieve participatie in verbeterteams en discussiegroepen en inrichting van multidisciplinaire projectteams zijn van grote waarde (Kessel & Keursten, 2001; 10).

### 2.3. DE CONTEXT VAN LEREN BINNEN ORGANISATIES

De organisatiecontext kan van invloed zijn op de mogelijkheden om als professionals te leren (Billet, Harteis & Gruber, 2014). Binnen DC O&F zien we dat de organisatiecontext ook van invloed is op de mogelijkheden die de adviesprofessionals ervaren om te kunnen leren met en van elkaar. Verschillende macro contextfactoren zoals; werkbronnen, organisatiestructuur, werkstructuur, organisatiestrategie, focus op technologie, evaluatieve context, beloningen en de complexiteit van het werk, kunnen volgens Hong (1999; 175) van invloed zijn. De werkplaats moet de professionals voorzien van een optimale context om te leren op individueel en gezamenlijk niveau (Hong, 1999; 175). Kyndt, Dochy en Nijs (2009; 373) stellen dat organisaties formele en informele manieren van leren kunnen faciliteren in termen van werkbeleid en specifieke werkprocedures. In andere woorden moet er een optimaal leerklimaat worden gefaciliteerd, waarin de organisatie gericht is op het faciliteren, belonen en ondersteunen van het leergedrag van medewerkers (Nikolova, Ruyssveldt, de Witte, &

van Dam, 2014). Echter, stelt Ellström (2001) dat naast de organisatiefactoren ook sociale individuele factoren zoals de emoties, motivatie en psychologische behoeften voor ontwikkeling van invloed zijn op het gezamenlijk leren. In het onderzoek bij DC O&F zien we dat de motivatie en weerstand ook invloed heeft op hoe er gezamenlijk wordt geleerd. Eraut (2010; 249) benoemt dat de context per organisatie verschillend is, waardoor het per organisatie verschilt welke factoren een rol spelen. Daarom zullen de meest voortgekomen factoren uit de bevindingen hier worden benoemd, bestaande uit organisatie- en sociale factoren, om een zo volledig beeld te krijgen van belemmeringen of voorwaarden die bij DC O&F gelden voor het leren van en met elkaar.

---

### 2.3.1. DE PROFESSIONAL EN LEREN

---

#### MOTIVATIE VAN DE PROFESSIONAL

De adviesprofessionals geven aan gemotiveerd te zijn om met en van elkaar te leren, maar hier wel verschillen in te zien zijn binnen de afdeling. De motivatie van de individuele professional om te leren is van grote invloed op de wijze of schaal waarop geleerd wordt op werk. Holste en Fields (2010; 130) noemen de *willingness* van de individu de sleutel tot het leren op formele en informele manieren en op individueel en groepsniveau. Deze *willingness* om te leren gaat gepaard met emoties. Positieve emoties zoals, zelfvertrouwen, nieuwsgierigheid, betrokkenheid (Bolhuis & Simons, 2011; 175). Het bestaat uit een innerlijke drive om het eigen professioneel handelen op peil te houden, open te staan voor verandering en kritisch na te denken en hier open in te zijn naar medeprofessionals, maar ook aan anderen professionele ervaringen over te brengen (Bolhuis, 2002; Simons & Ruijters, 2014;3). Leerprocessen moeten wel leiden tot nieuwe ongewone kennis die bij de persoonlijke drijfveren past. Professionals kunnen moeilijk gemotiveerd raken van een domein dat hun interesse niet wekt of een vraagstuk behandelen, waar het nut of belang voor hun werk niet in terugzien (Kessels & Keursten, 2010; 10). Dit is ook terug te zien in de bevindingen waarbij de leerbehoeften van de adviesprofessionals niet worden bevredigd door de huidige manier van leren en de motivatie hierdoor daalt. We zien in dit onderzoek dus ook dat leren gespaard gaat met negatieve emoties, zoals frustratie, angst, en boosheid (Bolhuis & Simons, 2011; Hodges, 2016; 67). De motivatie of demotivatie heeft ook invloed op de kennisoverdracht en dus de mogelijkheid om op gezamenlijk niveau te leren. De kennis van individuen ligt bij het individu zelf en wordt gebruikt afhankelijk van de keuzes en relaties die de individu bezit en daarmee de behoefte om de gedachtegang of kennis te delen (Holste & Fields, 2010; 128). Eerdere onderzoeken stellen dat hoe dieper de (werk)relatie met een ander persoon is, dit de motivatie vergroot om kennis te delen (Holste & Fields, 2010; 132). Een vertrouwensband met een ander persoon worden dus als randvoorwaarde gezien om sociaal te leren. De motivatie en/of *willingness* om te leren (delen), is dus voor elk persoon anders en de leerprocessen en -uitkomsten zullen voor elke medewerker met dezelfde werkzaamheden en mogelijkheden om te leren, afhankelijk zijn van de persoonlijke motivatie om te leren (Ellström, 2001; 432; Holste & Fields, 2010; 128).

---

#### TOLERANTIE VOOR LEREN

In dit onderzoek zien we ook dat DC O&F een tijd kent waar adviesprofessionals lang gekoesterde werkwijzen en manieren hebben moeten gebruiken om de defensieonderdelen te bedienen. Professionals werken vanuit vaste patronen en procedures en hebben hun *ways of working* vastgezet. Medewerkers werken vanuit de organisatielogica, de werkzaamheden en processen die als standaard worden aangehouden en vertrouwd voelen (Noordegraaf (2016; 4; Noordegraaf & Siderius, 2016; 4). Wanneer deze organisatielogica verandert en hiermee het werk van de professional ook, moet er geleerd worden en om te leren moet er nagedacht worden. Van de Loo (2010; 52) noemt dat denken in een groep een moeilijke taak is en een potentiële verstoringe werking kan hebben op de lerende professional en zijn of haar omgeving. De oude patronen hebben voor successen gezorgd, waardoor het afleren van bepaalde gewoontes moeilijk blijkt te zijn (Fineman et al., 2010;). Fineman, Gabriel en Sims (2010; 346) stellen: *“this is the paradox which is often concealed by political cliché:*



*old learning and old ideas can act as a hindrance to new learning and new ideas.*”. Daarnaast wordt er bij het leren verwacht om de kennis in andere contexten dan normaal toe te passen, wat voor negatieve emoties kan zorgen, zoals angst (Holste & Fields, 2010; 130). *Learning anxiety* komt voort uit de vrees om iets nieuws te proberen, dit als moeilijk wordt ervaren en de persoon de kans groot acht dat hij of zij faalt (Schein, 2002; 104). Volgens Huber en Roth (1999; 153) heeft dit ook te maken met de tolerantie voor onzekerheid. In onzekere situaties voelen personen met een hoge onzekerheidstolerantie zich gemotiveerd om het onbekende te onderzoeken en een oplossing te zoeken. Personen met een lage onzekerheidstolerantie streven om zich vast te houden aan het eigen kennen en kunnen, waarmee zij gewend zijn om te werken of te denken. Van de Loo (2010; 54) ontkracht dat leren altijd leuk is. Het gaat over “het opgeven en herzien van fundamentele, doorgaans al lang gekoesterde opvattingen, waarden en oriëntaties.

---

## 2.3.2. DE ORGANISATIE INRICHTING EN LEREN

---

### DE ORGANISATIECULTUUR

De cultuur houdt het socialisatieproces in waarin normen, waarden, perspectieven en interpretaties van gebeurtenissen op de werkvloer gevormd worden en hieraan gedrag wordt verleend (Yeo, 2002; 119). Yeo (2002; 118) benoemt dat de cultuur een belemmering kan vormen om te leren in de organisatie. Dit gaat dan vooral om de interactie en de groepsdynamiek die tussen professionals van groot belang is voor het mate van leren. In deze mate heeft leren van en met elkaar dus een bepaalde verwachting in hoeverre er in het werk en op het werk met elkaar wordt gesproken en hoeveel leerprocessen ontstaan (Eraut, 2010; 254). Een organisatiecultuur, waarin het zien van anderen, het samenwerken en het behalen van successen met elkaar de aandacht krijgt, wordt gezien als een voorwaarde voor een positieve invloed op gezamenlijk leren (Cook & Yanow, 2008; 386). Van de Loo (2010; 52) stelt dat gezamenlijk leren uitdagingen met zich meebrengt. Denken, leren en veranderen in een groep maakt deze leeractiviteiten complexer, heftiger en risicovoller dan op individueel niveau. Nieuwe vormen van binding, sturing, steun en samenwerking zijn nodig om efficiënt te leren (van de Loo, 2010; 52). De organisatiecultuur moet ondersteunend zijn om deze nieuwe vormen mogelijk te maken. In de organisatiecultuur moet bijvoorbeeld vertrouwen bestaat tussen mensen om open te kunnen communiceren. Binnen dit onderzoek is te beargumenteren dat de bestaande organisatiecultuur als prettig wordt ervaren, men elkaar aardig vindt maar dit bemoeilijkt om kritisch te zijn naar elkaar.

Het is van belang dat er een sociale veiligheid heerst om open en kritisch naar elkaar te zijn (Van de Loo, 2010; 59). Het geven en ontvangen van feedback is namelijk ook afhankelijk van de context en professionele cultuur (Watling, Driessen, van der Vleuten, Vanstone & Lingard, 2013; 588). Het leren aan de hand van feedback of reflectie is mede (on)mogelijk door de mate waarin de organisatiecultuur en sfeer waarin professionals samenwerken dit ondersteund (Billet, Herteis & Gruber, 2014; Shortland, 2010; 298). Als men namelijk niet gewend is feedback te geven of te krijgen, worden andere sociale deugden, zoals respect, zorg en steun de basis om als professionals vooral alleen beleefde gesprekken te voeren met elkaar (Van de Loo, 2010). De open en eerlijke gedachtewisseling tussen professionals wordt hierdoor bemoeilijkt (Van de Loo, 2010; 60; Holste & Fields, 2010). Bovendien moet de organisatiecultuur tolerantie bieden om fouten te kunnen maken en hierin openheid te bieden naar elkaar (Kwakman, 2011; 310). Het belang om een veilige context te creëren om gezamenlijk na te denken en perspectieven onderling uit te wisselen en te leren is groot. De uitdaging volgens Vince, Read en Minkes (2009; 93) is om praktische manieren te vinden om informele situaties te faciliteren waarin reflectie en dialoog plaats kan vinden om de mate van leren in de cultuur positief te beïnvloeden.

---

### ORGANISATIESTRUCTUUR EN -PROCESSEN

De adviesprofessionals werken binnen zeven teams, bij een klant met dezelfde collega's en dit wordt als een belemmering ervaren om tussen de teams te leren van elkaar. Volgens Hong (1999) moet de organisatie zo

gestructureerd zijn dat het individu en ook de organisatie gefaciliteerd wordt om te leren. Ashton (2004; 47) stelt dat de mate waarin er geleerd wordt in de organisatie afhankelijk is van de manier waarop het leren onderdeel is van de werkstructuur, er ondersteuning is van de organisatie om bij kennis en informatie te komen, de mogelijkheden om te leren in de praktijk te brengen, het effectief ondersteunen van het gezamenlijk leerproces en in hoeverre leren onderdeel is van het beloningssysteem van de professional. De organisatie kan ervoor zorgen dat mensen in gedeelde werkplek bijeen kunnen komen, er samengewerkt wordt met collega's met andere ervaringen, er relaties gevormd kunnen worden om feedback, advies en ondersteuning van te krijgen en er communicatie middelen liggen voor interactie met elkaar (Eraut, 2010; 270; Ashton, 2004; 45). Eraut (2010; 266-267) noemt vier werkactiviteiten die ervoor zorgen dat er geleerd wordt binnen de bestaande werkprocessen. Participeren in groepsactiviteiten die opgezet zijn om bijeen te komen en werk te verbeteren (door middel van reflectie en evaluatie) is de eerste werkactiviteit. Daarnaast is het werken met of naast anderen zorgt ervoor dat er men met elkaar spreekt en op een informele manier van en met elkaar leert. Het tackelen van werkuitdagingen verhoogt volgens hem de motivatie en het zelfvertrouwen om zijn of haar succes te delen met anderen. Als laatste is het werken met de klant een belangrijk werkproces om het leren te verhogen (Eraut, 2010; 253). Deze werkactiviteit zorgt ervoor dat er meer geleerd wordt over de klant, de aspecten van de verschillende klantvragen en door de nieuwe ideeën die ontstaan in gezamenlijke overleggen. Deze manieren van leren zitten dus in het werk gestructureerd en komen overheen met het onbewuste informeel leren. Het is dus van belang om deze informele mogelijkheden te bieden binnen de structuur van het werk, volgens Eraut (2010; 256).

Kyndt, Dochy en Nijs (2009; 379) stellen echter: *“while the organisation of work sets the context and conditions for learning, it is still the reciprocal interaction between the individual and the workplace that determines learning”*. Binnen DC O&F zien we dat er een verschillende houdingen zijn tegenover het gezamenlijk willen leren. Kessels & Keursten (2001; 19) benoemen dat collectieve leerprocessen niet op commando ontstaan. Dit betekent dat ondanks de ondersteuning van de organisatie en de structuur er ook een individuele keuze gemaakt moet worden om te (willen) leren. De organisatie bepaalt de aandacht van een professional, de werk grenzen en -kaders, de gelegenheden om collectief te leren, de beschikbare informatie en de manieren waarop professionals feedback krijgen op hun werkprestaties, maar de individuen zijn medeverantwoordelijk voor de organisatie en de daar gebruikelijke praktijkcultuur en *ways of working* (Ashton, 2004; 44). Giddens (1984) stelt dat het handelen van personen en de structuur waarin zij zich in bewegen beide op elkaar van invloed zijn. Giddens (1984) beaamt namelijk dat alledaagse handelingen en routines van mensen ervoor zorgt dat (nieuwe) structuren en systemen zich vormen binnen de organisatie. Deze structuren worden gevormd door regels en hulpbronnen die door sociale interactie worden vastgelegd in het werk van professionals. Hij stelt ook dat de structuren en systemen binnen het werk ervoor zorgen dat mensen naar de regels en hulpbronnen binnen de bestaande sociale structuren gaan handelen. *“Structuur in deze opstelling is intrinsiek verbonden met handelen en andersom.”* (Dom, 2005; 7). De invloed van de structuur en werkprocessen binnen de organisatie kunnen van invloed zijn op het gezamenlijk leren, maar ook de professionals binnen de organisatie zijn van invloed op hoe de structuur en processen door hen in de praktijk worden gebracht en hierin leren een plek krijgt (Dom, 2005; 8; Ellström, 2001; 432).

---

## RUIMTE, TIJD EN VRIJHEID OM TE LEREN

Binnen het onderzoek wordt door de adviesprofessionals ervaren dat er weinig tijd is om te leren van en met elkaar door de eisen van het werk. Ellström (2001; 425) benoemt dat deze *issue of time* in veel organisaties van invloed is op leren. Voor professionals is de tijd om te reflecteren of te exploreren vaak niet aanwezig, omdat de tijd om productie draaien domineert. De vereisten om te werken en te leren voor een professional is moeilijk te bevredigen door de veeleisende klantvraag, waardoor er weinig tot geen ruimte en tijd overblijft om te leren van en met elkaar (Homan, 2001; 56). Ellström (2001) ziet tijd dan ook als een belangrijke leerfactor die niet alleen belangrijk is om ruimte te krijgen om te participeren in formele leeractiviteiten, maar ook om leren onderdeel te laten uitmaken in het werk zelf. Door een gebrek aan tijd, kiest de professionals vaak voor

de *short cuts*, waarbij oude kennis gebruikt wordt voor nieuwe klantvragen en het werk een individuele aangelegenheid wordt. “*Their workload needs to be at a level that allows them to reactively respond to new challenges, rather than develop coping mechanisms that might later prove to be ineffective.*” (Eraut, 2010; 269). Eraut (2010; 270) benoemt dat de aard van het werk van adviesprofessionals deze tijddruk ook bemoeilijkt. Adviesprofessionals hebben vaak veel autonomie om hun werk te verrichten en zijn vaak zelfregulerend. Het zelfmanagement van werk en leren wordt weleens gezien als conflicterende prioriteiten, waarin complexe professionele relaties met de klant, maar ook de adviesorganisatie waarin de professional werkzaam is, het bemoeilijkt om de balans te houden tussen werk en leren, zo ook te zien binnen DC O&F (Eraut, 2010; 270).

Zoals eerder genoemd in 2.2.1. is een vertrouwelijke werkrelatie de voorwaarde om met en van elkaar informeel te leren. Eraut (2010; 268) stelt dat het gebrek aan tijd in de context van de vrijheid van professionals een grote impact kan hebben op deze werkrelatie. Als er weinig tijd is te investeren in contact met collega’s, door samen te werken, elkaar op te zoeken, te participeren in leeractiviteiten en elkaar beter te leren kennen, kan de vertrouwensband zich niet ontwikkelen, waardoor de afstand tussen professionals groot blijft en het leren van en met elkaar binnen en buiten het werk wordt bemoeilijkt. Ellström (2001;434) benoemt dat standaardisatie een vorm kan zijn om de leerpotentie van veel professionals mogelijk te maken, omdat het de aandacht van routinetaken kan verschuiven naar creatieve leertaken. Bovendien is standaardisatie van leren een manier om eerder gebruikte procedures met de *best practices* met anderen in de organisatie te delen, wat het gezamenlijk leren kan bevorderen (Ellström, 2001;434). Echter benoemt Billet, Harteis en Gruber (2014; 1064) dat naast het feit dat er objectieve tijd moet zijn om te leren op het werk, er vooral in het werkleven van professionals, hen bewust gemaakt wordt van de leermogelijkheden die zich tijdens hun werk al voordoen. Thomas en Allen (2006; 126) stellen juist dat het leren in het werk van belang is, maar gestandaardiseerde en objectieve tijd voor reflectie en dialoog van belang is om de werklessen te genereren en te absorberen voor toekomstig gebruik in de eigen adviespraktijk (Thomas & Allen, 2006; 126; Tyniälä en Häkkinen, 2005).

De adviesprofessionals en andere professionals werken daarnaast in een omgeving die constant wordt verstoord door reorganisaties, veranderingen in processen of managementwisselingen. Deze onrust zorgt ervoor dat medewerkers kennisbronnen wel consumeren, maar geen nieuwe kennis genereren (Thomas & Allen, 2006; 126; Kessels & Keursten, 2001; 18-19). De professional heeft bij veranderingen in hun werk stabiliteit nodig. Organisatorische rust (Weggeman, 2003; 44-45). Dit is noodzakelijk om nieuwe inzichten en vaardigheden in het dagelijkse werk te integreren en het bevordert momenten van reflectie, synergie en coherentie in teams (Van de Loo, 2010; 63). Als er geen rust en stabiliteit wordt geboden komt de verankering van benutting van nieuwe geleerde kennis, competenties en inzichten in gevaar en zullen er haperingen en kortsluitingen bestaan bij professionals om kennis en vaardigheden in de praktijk te borgen. Toch wordt er in veel gevallen weinig tijd genomen om rustmomenten te creëren door de organisatie. Professionals staan meestal positief tegenover gezamenlijk leren, maar de problematiek die heerst in de organisatie, de explicatie en structuur van het willen managen van leren door de organisatie en de snelheid waarop zij dit willen doen bemoeilijken het leren binnen organisaties (De Laat et al., 2001; 75).

### 3. METHODOLOGIE

In de methodologie worden de methoden van dit onderzoek besproken en verantwoord. Ten eerste wordt de onderzoeksbenadering besproken. Daarna wordt de manier van dataverzameling en data-analyse uitgebreid behandeld en ter afsluiting wordt er uit een gezet hoe de kwaliteitscriteria in dit onderzoek zijn gewaarborgd.

#### 3.1. ONDERZOEKSBENADERING

In dit onderzoek is ervoor gekozen om te werken met een kwalitatieve opzet. Het is namelijk van belang om de interpretaties en ervaringen van adviesprofessionals over het concept 'gezamenlijk leren' te achterhalen. Dit kan alleen tot uiting komen als de medewerkers bij DCO&F de mogelijkheden krijgen om hun persoonlijke en werk gerelateerde ervaringen te vertellen. Elke verhaal kent andere uitgangspunten, oorzaken en houdingen, waardoor een kwantitatieve manier van onderzoeken het doel van onderzoek onder zou doen. Vooral omdat in dit onderzoek ook gezocht wordt naar deze oorzaken en uitgangspunten is het van belang om de onderzoekscontext te begrijpen (Risjord, 2014). Hierdoor is het belang van kwalitatief onderzoek nog groter. De beleving en inzichten van medewerkers in relatie met het leren van en met elkaar in de organisatiecontext zijn hierin voornaamst. Er is dan ook gekozen voor een interpretatieve insteek van onderzoek. Het hoofddoel is om de ervaringen over het huidige gezamenlijk leren en beïnvloedbare factoren te achterhalen. Een semigestructureerde vorm van onderzoeksmethoden past hierbij en is om die reden gekozen voor dit onderzoek. Medewerkers krijgen hierdoor de kans om aan de hand van de opgestelde aantal vragen hun eigen interpretatie en relevantie omtrent het concept 'gezamenlijk leren' te benoemen. Bovendien wordt in de uitvoering van het onderzoek gebruik gemaakt van inductie (Duberley, 2012). Het concept wordt uiteengezet en er worden hier vanuit nieuwe inzichten verwacht. In het conceptueel kader worden echter veronderstellingen gemaakt over de verwachte uitkomsten van het onderzoek. Maar dit conceptueel kader dient alleen om een topiclijst op te stellen. Er worden aan de hand van de aannames dus geen hypotheses opgesteld.

#### 3.2. METHODEN VAN DATAVERZAMELING

##### 3.2.1. ONDERZOEKSSTRATEGIE

Het onderzoek is vanuit een interpretatieve insteek uitgevoerd. Zo zijn aan de hand van de onderzoeksmethoden gesprekken gevoerd met de professionals om achter hun interpretaties over 'gezamenlijk leren' te komen. Deze casestudie wordt uitgevoerd bij de adviesprofessionals van Dienstencentrum Organisatie & Formatie van het Ministerie van Defensie. Door deze specifieke groep mensen te onderzoeken hoop ik als onderzoeker van toegevoegde waarde te kunnen zijn. Er wordt namelijk in dit onderzoek betracht om niet alleen de aanwezige interpretaties in kaart te brengen, maar ook om praktische aanbevelingen te geven over het stimuleren van gezamenlijk leren op de afdeling. Het adviesgedeelte voor DCO&F wordt hierdoor geïntegreerd in het onderzoek, door met de adviesprofessionals te gaan spreken over toekomstig gezamenlijk leren. De uitdaging binnen dit onderzoek is om de persoonsgegevens en uitspraken van individuele medewerkers veilig te stellen. De organisatie is niet groot, waardoor het bemoeilijkt om de anonimiteit van de respondenten te garanderen. Door de transcripten van medewerkers door henzelf te laten lezen voor het gebruik ervan zal voor een afname van dit risico zorgen. Aangezien het onderzoek zich voordoet binnen een specifieke organisatie en groep professionals kan ik vanuit de onderzoeksresultaten geen algemene conclusie genereren over het ontwikkelen van het leren met en van elkaar binnen andere organisaties. De organisatiecontext is hiervoor te specifiek en complex. Er zal dus alleen een conclusie worden getrokken over de adviesprofessionals binnen het dienstencentrum O&F. Aan de hand van mijn stagepositie bij het dienstencentrum en het gebruik van een afstudeerbegeleider vanuit de organisatie zelf zijn de respondenten voor de dataverzameling geworft. Daarnaast is de gebruikte wetenschappelijke literatuur voor het

samenstellen van een theoretische kader en analyse, gevonden via verschillende wetenschappelijke zoeksystemen (zoals Google Scholar), oude scriptieonderzoeken over gezamenlijk leren en het sneeuwbaaleffect. In dit onderzoek is ervan uitgegaan dat het gebruik van twee onderzoeksmethoden een completer beeld geeft van de sociale werkelijkheid binnen de organisatie (Boeije, 2014). In dit onderzoek zijn er daarom 10 interviews gehouden met adviesprofessionals werkzaam bij DC O&F. Deze onderzoeksmethode is ervoor bedoeld om de ervaringen van de respondenten en de factoren die hier een rol in spelen te achterhalen. Bovendien is er een focusgroep met vijf adviesprofessionals uitgevoerd om de stimulerende en belemmerende factoren op het gezamenlijk leren te achterhalen en de toekomstige behoefte in termen van gezamenlijk leren te bespreken. De dataverzameling heeft zich afgespeeld in de maanden april en mei.

### 3.2.2. OPERATIONALISATIE

In dit onderzoek is er gebruikgemaakt van vragen op basis van meerdere topics. Er zijn drie topics gebruikt in het verzamelen van de data. Er is daarnaast bewust gekeken waarom het belangrijk is om deze topics te onderzoeken voor het beantwoorden van de hoofdvraag en welke manieren van onderzoeksmethoden hier passend bij zijn. Allereerst is er gekeken naar de huidige situatie van het gezamenlijk leren binnen DC O&F. Hierin is vooral de aandacht gelegd op hoe er geleerd wordt in de huidige situatie en hoe de adviesprofessionals dit ervaren. In het tweede topic is de focus gelegd op welke (organisatie)factoren de huidige leersituatie beïnvloeden op een positieve of negatieve manier. Er is gevraagd naar de mate van tijd, vrijheid, ruimte om te leren, naar de motivatie van respondenten en naar structurele en sfeer gerelateerde onderwerpen. Aan de hand van deze twee topics was het al mogelijk om de hoofdvraag te beantwoorden. Echter heb ik zoals eerder benoemd de toekomstige behoefte in termen van gezamenlijk leren, om DC O&F praktische handvatten te geven, ook bevestigd. In topic drie wordt dat ook de bevordering van het gezamenlijk leren centraal gesteld.

Wat wil ik weten?	Topics	Waarom moet ik dit weten?	Sampling	Dataverzameling	Data-analyse
<b>Hoe wordt er binnen DC O&amp;F geleerd en hoe wordt dit ervaren?</b>	Huidige situatie met bijbehorende ervaringen	Inzicht verkrijgen in de huidige leersituatie van de professionals. Wat wordt gedaan en wat niet in termen van samen leren en hoe ervaren zij dit?	O&F adviesprofessionals	Semigestructureerde interviews	Audiotape, transcriberen, coderen & analyseren
<b>Welke (organisatie)factor en spelen een rol in het leren van en met elkaar?</b>	Invloed van organisatiecontext op collectief leren	Begrijpen welke factoren uit de organisatie belemmerend of stimulerend zijn voor het leren in de organisatie en waarom.	O&F adviesprofessionals	Semigestructureerde interviews & Focusgroep	Audiotape, transcriberen, coderen & analyseren
<b>Wat hebben de adviesprofessionals nodig om het leren van en met elkaar binnen DC O&amp;F te bevorderen?</b>	Bevorderen van samen leren	De ervaringen van medewerkers met leren in organisatiecontext koppelen aan het praktisch bevorderen van leren bij DC O&F	O&F adviesprofessionals	Semigestructureerde interviews & Focusgroep	Audiotape, transcriberen/observeren, coderen & analyseren

Tabel 3 – Operationalisatie van dit onderzoek

---

### 3.2.3. DATABRONNEN

Het onderzoek bestaat uit twee onderzoeksmethoden, namelijk interviews en focusgroep. Dit onderzoek heeft plaatsgevonden in de periode van de COVID-19 Pandemie, waardoor ik genoodzaakt was om de originele manieren van dataverzameling te vervangen met digitale methoden.

---

#### SEMI-GESTRUCTUREERDE INTERVIEWS

Er zijn in dit onderzoek tien interviews uitgevoerd. Deze interviews waren semigestructureerd van aard. Hier is voor gekozen om structuur in de vragen te houden en de validiteit te behouden, maar wel om de respondent ruimte te bieden om naast gevraagde ervaringen nieuwe invalshoeken in te brengen. Voor het structureel verzamelen van de interviewdata is een topiclijst opgesteld (zie bijlage I). De topics zijn opgesteld aan de hand van de hoofdvraag en theoretische concepten uit het theoretisch kader. De interviews zijn voor een groot deel uitgevoerd aan de hand van digitaal videobellen. Salmons (2011) en Gill en Baillie (2018) stellen dat digitale manieren van onderzoeksmethoden kan zorgen voor misopvattingen en onduidelijkheden tussen respondent en onderzoeker. In dit onderzoek heb ik geprobeerd dit te voorkomen door elke respondent te bellen om kort uit te leggen waar het onderzoek over gaat en wat er van hen werd verwacht in het interview. Daarna is een e-mail gestuurd met een bevestiging van de afspraak voor het interview en informatie over de praktische en informatieve zaken voor het interview. Bovendien is er in het begin van elk interview de informatie nogmaals herhaalt, de structuur en topics van het interview benoemd en ruimte overgelaten om hier vragen over te stellen. De respondenten werken via een beveiligde omgeving met MS teams. Acht van de tien interviews zijn hierdoor via MS teams uitgevoerd. Een van de interviews is via FaceTime gehouden en een interview heeft fysiek plaats kunnen vinden. Ondanks dat negen van de tien interviews digitaal was is het voordeel dat door middel van videobellen de verbale en non-verbale communicatie beter tot zijn recht kwam, dan uitgevoerd door middel van audiobellen (Gill & Baillie, 2018). Alle interviews duurde tussen de 45 en 60 minuten.

---

#### FOCUSGROEP

Ook is er aan het einde van de dataverzameling een focusgroep gehouden met vijf respondenten. Er is voor gekozen om gebruik te maken van een heterogene groep. Dit betekent dat er zoveel mogelijk gekeken is naar mensen met verschillende functieniveaus, geslacht, positie in de organisatie, militair of burger en jaren binnen de afdeling. Er is hier voor gekozen om een zo representatief mogelijke groep te vragen om in gesprek te gaan over de bevordering van het leren en de leerbehoeften van de afdeling. De focusgroep heeft ook via MS Teams plaatsgevonden en heeft ongeveer twee uur geduurd. Omdat digitale methoden de interactie en discussie binnen een focusgroep vaak verslechterd is goed nagedacht om een interactieve en stimulerende vorm te kiezen (Gill & Baillie, 2018). Er is voor gekozen om vier vragen centraal te stellen in de focusgroep. Allereerst is er in de focusgroep gebruik gemaakt van een ijsbreker door middel van een persoonlijke vraag om de respondenten de sfeer te laten aanvoelen. Daarna is elke vraag geïntroduceerd aan de hand van een definitie, achtergrond en de belangrijke uitkomsten uit de eerder uitgevoerde interviews. Aan de hand van de gestelde vraag is er gevraagd aan de respondenten om in de chatfunctie aan de hand van twee of drie woorden antwoord te geven op de gestelde vraag. Hierdoor kon iedereen elkaars antwoorden zien en konden zij aan de hand van deze antwoorden in discussie gaan. In de focusgroep heb ik mijzelf opgesteld als procesmatig gesprekleider, waardoor ik zonder de inhoud aan te raken door middel van de opgeschreven woorden, stiltes of onduidelijkheden kon wegnemen. De focusgroep is aan de hand van een structureel format met topics uitgevoerd (zie bijlage II). De topics zijn gebaseerd op vier thema's die voor een deel voortkwamen uit de analyse van een aantal interviews en de hoofdvraag.

### 3.2.4. SELECTIE VAN RESPONDENTEN

De respondenten voor dit onderzoek zijn via mijn stageverband met de organisatie gewerfd. Echter heb ik voor een lange tijd geen toegang gehad tot de beveiligde defensieplatformen en heb daarom gevraagd aan mijn stagebegeleider om binnen de afdeling te inventariseren welke adviesprofessionals open staan om deel te nemen aan het onderzoek. Daarvan zijn 14 medewerkers uitgekozen als onderzoeksgroep. Een beperking in dit onderzoek is dat deze op het inzicht van mijn stagebegeleider zijn gewerft, waarbij de willekeur ontbreekt en het gevaar aanwezig is dat hierdoor de onderzoeksresultaten vertroebeld zijn. De respondenten zijn uitgekozen aan de hand van functie, jaren werkzaam, geslacht en soort werknemer. Er is hiermee geprobeerd een zo representatief mogelijke groep te onderzoeken. Dit betekent dat er mannen en vrouwen, militairen en burgermedewerkers, senior en junior organisatie & formatieadviseurs, medewerkers die tussen de een en acht jaar binnen de afdeling werkzaam zijn en DO adviseurs of andere medewerkers die een leidinggevende functie bekleden, betrokken zijn in dit onderzoek. Daarnaast is er rekening gehouden met het bevragen van respondenten uit alle zeven teams. In het onderstaande schema wordt de variatie van respondenten uiteengezet. De vorm van het schema is gekozen om de anonimiteit van individuele respondenten te waarborgen.

Uiteindelijk zijn er dus 14 mensen betrokken geweest bij dit onderzoek, waarvan 10 respondenten deelgenomen hebben aan de interviews en vijf respondenten aan de focusgroep. Er is een respondent die deelgenomen heeft aan een individueel interview en aan de focusgroep. De rest van de respondenten heeft een bijdrage geleverd aan de hand van of alleen een individueel interview of deelname aan de focusgroep. Het contact met de respondenten is via telefoon of mail onderhouden en de focusgroep en negen van tien interviews zijn digitaal afgenomen.

Kenmerk				
Geslacht	<i>Man</i>	<i>Vrouw</i>		
	10	4		
Soort defensiemedewerker	<i>Burger</i>	<i>Militair</i>		
	9	5		
Dienstjaren DC O&F	<i>0 – 2 jaar</i>	<i>2 – 5 jaar</i>	<i>5 – 8 jaar</i>	
	7	3	4	
Functie	<i>Adviseur</i>	<i>Senior adviseur</i>	<i>DO adviseur</i>	<i>Overig</i>
	4	4	3	3

Tabel 4 – Kenmerken van de respondenten

### 3.3. METHODE VAN ANALYSEREN

Na 8 interviews ben ik begonnen met het analyseren van de data uit de interviews. Voordat er begonnen is met analyseren van de data zijn de interviews getranscribeerd. Ik vond het belangrijk om een deel van de interviews te hebben geanalyseerd voordat ik een format op ging stellen voor de focusgroep die later in de periode van dataverzameling heeft plaatsgevonden. Met de reden dat belangrijke ervaringen over het leren van en met elkaar binnen de afdeling en de stimulansen en belemmeringen bekend waren en dit in de heterogene onderzoeksgroep te kunnen verifiëren om de onderzoeksuitkomsten dicht bij de realistische werkelijkheid te houden. Hiervoor was het dus van belang om inzicht te hebben in de data om de dataverzameling met een

andere onderzoeksmethoden voort te zetten. Tijdens de dataverzameling zijn ook inzichten of uitspraken die in meerdere interviews voortkwamen, opgeschreven. Deze informatie is uiteengezet in een analyse-memo, waarbij de verbanden tussen uitspraken of inzichten werden gemaakt (Saldaña, 2012). De transcripten zijn naderhand ingevoerd in het coderingsprogramma Nvivo 12. Tijdens het open coderen is er een focus gelegd op verschillende soorten codes, namelijk: *In vivo codes*, *attribute codes* en *initial codes*. *Attribute codes* zijn gebruikt om de achtergrond en context van de adviesprofessionals in kaart te brengen om hun uitspraken te plaatsen. De *in vivo codes* en *initial codes* zijn de basis geweest om de ervaringen van respondenten tot zijn recht te laten komen, maar ook de verschillen en overeenkomsten in ervaringen van respondenten bij elkaar te kunnen brengen om een coherent verhaal te schrijven. Daarnaast wordt er in dit onderzoek een inductieve en a priori manier van analyseren gebruikt, waarbij sommige codes gemaakt zijn aan de hand van de directe data of codes door middel van theoretische concepten beschreven in theoretisch kader gegeven werden. Tijdens de fase van axiaal coderen is er gebruikgemaakt van *pattern coding* wat betekent dat alle open codes zijn gecategoriseerd en gethematiseerd. Relevante codes zijn in deze fase behouden, codes zijn samengevoegd, codes met een relatie tot elkaar aangegeven en irrelevante codes buiten beschouwing gehouden. Alle tien de interviews en de focusgroep zijn allemaal getranscribeerd, in dezelfde dataset geplaatst en op dezelfde manier geanalyseerd. Uit de analyse zijn drie hoofdthema's gekomen, die in het resultatenhoofdstuk de structuur aangeven voor de bespreking van de thema's en subthema's. De bevindingen zijn dan ook beschreven vanuit de codeboom uit het coderingsprogramma Nvivo 12, vindbaar in bijlage III.

### 3.4. KWALITEITSCRITERIA

#### 3.4.1. VALIDITEIT

In dit onderzoek is het belang van de validiteit geprobeerd te waarborgen. Het is goed om bewust te zijn van validiteit en hoe dit invloed heeft op de gebruikte methoden van onderzoek. Dit is vooral als inspiratie en sturing gebruikt om de spontaniteit van interpretatief onderzoek ook te waarborgen (Symon & Cassel, 2012). Maxwell (2013) noemt twee validiteitsbedreigingen waar aandacht aan gegeven moet worden, namelijk *researcher bias* en de invloed van de onderzoeker op respondenten. *Researcher bias* impliceert dat de onderzoeker, bewust of onbewust, data gaat verzamelen die aansluiten bij de persoonlijke verwachtingen en doelen, waardoor de validiteit van het onderzoek afneemt. De tweede validiteitsbedreiging houdt in dat de onderzoeker een invalide invloed kan uitoefenen op de respondenten. De setting en omgeving waarin een interview of focusgroep wordt afgenomen kan invloed hebben op de reacties en meningen van respondenten. Wanneer er een gespannen sfeer heerst of de plek van het interview een onveilig gevoel geeft aan de respondent zal hij of zij hun ware ervaringen en meningen niet delen met de onderzoeker.

In dit onderzoek is er op de volgende wijze rekening gehouden met deze twee bedreigingen. Ten eerste zijn alle interviews volledig getranscribeerd. Door niet alleen de relevante data over te nemen, maar de gehele versie van het interview te gebruiken, is de data objectiever geanalyseerd. Bovendien is er een focusgroep georganiseerd om data te verzamelen. Dit gesprek is ook opgenomen en volledig getranscribeerd om de *researcher bias* in te perken. Het bijkomend voordeel aan het opnemen van het groeps gesprek is dat ik niet alleen de voor mij belangrijke punten uit het gesprek hebt gehaald en daarnaast ook rekening is gehouden met de toon waarop informatie is gegeven. Hierin werd het van belang om de negatieve en positieve overeenkomsten met het onderwerp mee te nemen in de analyse. De respondenten hebben daarnaast de mogelijkheid gekregen om het resultatenhoofdstuk, voor het trekken van conclusies, door te nemen en na te kijken op verkeerde interpretaties van mijn kant als onderzoeker. Doordat ik dit heb gedaan zullen persoonlijke verwachtingen en interpretaties worden voorkomen en heeft dit bijgedragen aan een valide onderzoek.

Ook is er in dit onderzoek rekening gehouden met de manier waarop de interviews zijn afgenomen. In het onderzoek zijn negen van de tien interviews digitaal afgenomen en is de focusgroep volledig digitaal uitgevoerd. De digitale interactie kan het positief beïnvloeden van een prettige sfeer bemoeilijken. Er is daarom



extra aandacht besteedt aan het creëren van een prettige sfeer voor het interview door allereerste de respondent de mogelijkheid te geven om iets persoonlijks te vertellen. Bovendien is er in de focusgroep gebruikgemaakt van een ijsbreker om de groep in een goede stemming te krijgen. Zoals eerder benoemd kon de anonimiteit van de respondenten moeilijker gewaarborgd worden door de grootte van de afdeling. Dit kan ook invloed hebben hoe open een respondent is en zich op zijn gemak voelt om persoonlijke dingen te vertellen. Ik heb daarom in het begin van de interviews en de focusgroep duidelijk verteld wat de bedoeling is van de interviews, hoe de data verwerkt wordt en te vertellen hoe er met de anonimiteit om wordt gegaan. Op deze manier heb ik geprobeerd de respondent zich op zijn gemak te hebben gesteld, zonder zorgen over de anonimiteit. Tot slot heb ik gebruikgemaakt van een topiclijst voor de interviews en focusgroep. Door het gebruik van de topiclijsten heb ik in zekere mate sturing gegeven aan de interviews en focusgroep, maar ook genoeg ruimte over gelaten om een objectieve houding aan te nemen om mijn invloed als onderzoeker in te perken. In de focusgroep heb ik als onderzoeker de rol als gesprekleider opgenomen. Dit betekent dat ik inhoudelijk geen sturing heb gegeven, alleen procesmatig het gesprek gestuurd om ook de validiteit van de data te waarborgen.

---

### 3.4.2. BETROUWBAARHEID

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen is ten eerste, in deze methodologie, het gehele onderzoeksproces uitgebreid beschreven. Voor en tijdens de dataverzameling heb ik de topiclijsten van de interviews en focusgroep doorgenomen met mijn scriptiebegeleider vanuit de Universiteit en mijn stagebegeleider vanuit DC O&F. Bovendien heb ik de topiclijst voor de interviews uitgeprobeerd bij een adviesprofessional van DC O&F om deze te verbeteren en mijn subjectiviteit als onderzoeker te verminderen. Ten tweede heb ik binnen de organisatie twee rollen, namelijk; als stagiair en als onderzoeker. Dit kan de betrouwbaarheid van het onderzoek in gevaar brengen. Daarom heb ik tijdens het gehele onderzoeksproces onderzoek memo's bijgehouden om mijn rol continu ter discussie te stellen en hiermee de sociale werkelijkheid als afhankelijke onderzoeker bekeken werd. Ook is bij elke uitwerking van interviews en focusgroep de tekst zo letterlijk mogelijk te transcriberen en eventuele toonzetting door middel van leestekens duidelijk te maken. Bij de uitvoering van de methoden is er aan elke respondent gevraagd om eventuele laatste toevoeging omtrent het onderzoeksonderwerp of aanvullingen op eerdere vertelde informatie. Door het uitvoeren van deze stappen heb ik geprobeerd mijzelf bewust bezig te houden met mijn eigen subjectiviteit en de vermijding hiervan (Boeijs, 2014; 150). Tijdens de datanalyse is er gebruikgemaakt van specifieke manieren van coderen bij de fase van open coderen. Ten eerste zijn er *in vivo codes* gebruikt om verkeerde interpretaties te voorkomen. Dit betekent dat de gegeven codes voortgekomen zijn uit de uitspraken van respondenten zelf (Saldaña, 2013; 91). Daarnaast is er gebruikgemaakt van *attribute codes* om de context en setting van de respondenten te kunnen onderscheiden van de data die de hoofdvraag beantwoord (Saldaña, 2013; 70).

## 4. RESULTATEN

Uit de ongeveer 600 codes wordt in dit resultatenhoofdstuk een analyse gemaakt aan de hand van drie overkoepelende thema's. Allereerst zal het leren van en met elkaar vanuit het oogpunt van de O&F professional uiteen worden gezet. In thema twee staan de ervaringen van de adviesprofessionals binnen DC O&F centraal. Tot slot worden in thema drie de grootste belemmeringen en voorwaarden voor het leren binnen DC O&F besproken. De citaten zijn aan de hand van respondentenummers uiteengezet. Respondentnummer 1 tot en met 10 zijn interviewrespondenten. Respondentnummer A tot en met E zijn respondenten die deel hebben genomen aan de focusgroep.

### 4.1. DE PROFESSIONAL EN LEREN

#### 4.1.1. BELANG VAN HET LEREN VAN EN MET ELKAAR

Respondenten geven verschillende antwoorden op de vraag wat het belang is van gezamenlijk leren binnen DC O&F. De positie van O&F professionals, als interne adviseurs binnen Defensie en de producten die zij leveren, kent het belang om een kloppend advies en begeleiding op juridisch basis aan de klant te leveren. Deze positie en producten zijn volgens respondenten het belang om te blijven leren met elkaar. Bovendien benoemen respondenten het belang voor DC O&F om te blijven leren om mee te kunnen blijven bewegen in de veranderende wereld binnen de defensiecontext.

*“Ons product is eigenlijk een stukje kennis, maar vooral ervaringen en leerpunten delen, want dat is echt waarmee wij ons onderscheiden bij andere defensieonderdelen. Mits we het goed doen, daar is veel meer te winnen.” – R2*

*“Het hele collectieve geheugen wordt uitgebreid. Dan kunnen wij allemaal als medewerkers uit putten en dan word je als organisatie ook een stuk sterker van en dat is wel belangrijk in een snel veranderende wereld.” – R5*

Er wordt ook genoemd dat het leren van en met elkaar een belangrijk component om het dagelijkse werk te kunnen uitoefenen. Respondent vier vertelt dat het werk een continu leerproces is, waarbij je vooral van en met collega's leert.

*“Dus continue overleg met mensen, uitwisseling, aanpakken bespreken, processen bespreken en werk wegzetten en in goede banen leiden en bij alles leer je.” – R4*

Het advieswerk geeft daarnaast ook volgens respondenten de noodzaak om te willen blijven leren als professionals. De professionele cultuur die nodig is in het werk van de adviesprofessionals moet volgens respondent E uit de focusgroep de reden zijn om te blijven leren van en met elkaar.

*“Als professionals wil je toch ook gewoon meer informatie en kennis hebben en vooraan in de lijn zitten?” – Focusgroep, RE*

Het belang om te leren van en met elkaar als adviesprofessionals door de teams heen en daarbinnen, wordt door veel respondenten gezien als een vereiste voor het bestaan van de afdeling. DC O&F is jaren geleden opgericht als overkoepelend adviesorganisatie, waarbij de bij de klant ondergebrachte adviseurs bijeen werden gebracht en tot een afdeling werden gemaakt. Deze stap is destijds (deels) genomen om de kennis van individuele adviseurs bij elkaar te brengen en de zeven defensieonderdelen als collectief nog beter konden adviseren op formatie- en organisatiegebied. Respondenten geven dan ook aan dat het te leren van en met elkaar als afdeling van groot belang is voor het bestaansrecht van O&F.

*“Als wij falen in, op centraal niveau, van elkaar leren tussen die teams, dan vind ik ook dat O&F als afdeling faalt en geen bestaansrecht heeft.” – R8*

*“Maar dan moeten we het [gezamenlijk leren] ook doen. Anders zijn we zeven aparte clubjes die toevallig een labeltje hebben DC O&F. Dan maken we het niet waar. Dan kan je een directeur DC O&F besparen door gewoon te zeggen “Weet je wat ik parkeer er hier drie en daar vier (...) en jullie komen er wel uit met elkaar.” – R10*

---

#### 4.1.2. MEERWAARDE VAN LEREN MET EN VAN ELKAAR

De interactie met elkaar tijdens het leren is van meerwaarde volgens respondenten. Het is een inspiratiebron om jezelf te verbeteren en elkaar te motiveren door elkaar uit te dagen. Hiermee kan eenieder elkaars adviesproducten naar een hoger level tillen door gebruikt te maken en bewust te zijn van elkaars sterktes en zwaktes. Meerdere respondenten geven aan dat de grootste meerwaarde is dat je beter wordt in je werk en dit vooral gebeurt door op elkaars kennis en ervaringen te kunnen meeliften en hiermee eigen uitdagingen de baas te zijn. Respondent vier ziet de toegevoegde waarde in het ondervinden van je eigen blinde vlekken en de waardering voor collega's ook wordt vergroot.

*“Je wordt beter in je werk. Het levert ook op dat je meer waardering krijgt voor wat anderen doen. Het inzicht wordt ook vergroot en ik denk dat het ook arbeidsvreugde oplevert.” – R2*

*“Het levert op dat je eigen wijzen van denken niet altijd de juiste is. Dat er dus meerdere wegen naar Rome leiden.” – R4*

---

#### 4.1.3. HOUDING TEGENOVER LEREN MET EN VAN ELKAAR

Een groot aantal respondenten staat open om kennis en ervaringen te delen en deze ook te ontvangen van collega's. Respondenten vertellen zich open te stellen voor feedback om hiermee weer te kunnen leren en stellen zich hierdoor kwetsbaar op. Ook zijn respondenten geïnteresseerd om steeds meer te leren en te horen hoe collega's dingen aanpakken en zijn hier actief naar op zoek.

*“Ik ben echt altijd leergierig. Ik ben daar ook echt naar op zoek. Het komt ook omdat ik namelijk graag de verbinding wil slaan.” – R2*

Toch komt in de interviews ook naar voren dat niet iedereen deze open houding aanneemt en er verschillen bestaan in de leerhoudingen van de adviesprofessionals. Respondent zeven stelt dat er ook collega's zijn die in mindere mate de toegevoegde waarde zien van het leren van en met elkaar en storten zich meer op het dagelijkse werk. Respondent vier stelt dat sommige mensen niet vanuit zichzelf tot delen komen en O&F niet altijd op ontvangen staat.

*“Het enthousiasme bij een x aantal om nieuwe dingen te proberen en binnen te brengen is groot. Er zijn ook een aantal die staan daar goed achter en willen dat en een aantal die hebben zoiets van ‘ga toch met die onzin, dat is helemaal niet wat de klant van mij vraagt, dit en dit vraagt die en daar scoren we op (...).’ – R7*

*“Het is dat mensen niet zomaar vanuit zichzelf tot delen komen en we staan met zijn alle kennelijk ook niet zo op ontvangen.” – R4*

Uit de interviews kwam naar voren dat sommige O&F collega's deze houding aannemen doordat er weinig urgentie is om van en met elkaar te leren. De vrijheid die de adviesprofessionals krijgen om het werk te doen zorgt ervoor dat sommige medewerkers geen druk voelen om te leren van en met elkaar.

*“Er zit geen druk achter om het anders te doen. Dus dat is wel jammer.” – R5*

*“Er voelt zich niemand verantwoordelijk voor het leren van DC O&F. Niemand in zijn functiebeschrijving heeft staan, je bent verantwoordelijk ervoor dat DC O&F morgen slimmer is dan vandaag. (...) Dat maakt ook dat iedereen ook gewoon lekker zijn eigen gang gaat. Er is geen urgentie om het niet zo te doen.” – R10*

---

#### 4.1.4. MOTIVATIE LEREN MET EN VAN ELKAAR

Over het algemeen komt uit de interviews dat een groot deel gemotiveerd is om te leren van en met elkaar en daar hun steentje aan bij te dragen. Men heeft behoefte om zich te blijven ontwikkelen en te leren. Zij voelen daarnaast de verplichting om datzelfde mogelijk te maken voor anderen. Ook komt uit de interviews dat respondenten het vooral leuk vinden om ervaringen te delen en het belangrijk vinden om te kijken hoe je vandaag een beetje beter kan zijn dan gisteren. De motivatie van de O&F medewerkers verschilt wel, stellen meerdere respondenten. De één is intrinsiek gemotiveerd om gezamenlijk te leren, de ander voelt zich minder gemotiveerd om te investeren in het collectief leervermogen.

*“Ik vind het gewoon leuk om ervaringen te delen. Dat zit hem ook in de plek van de organisatie. Soms komen bepaalde lijntjes bij elkaar, omdat je de informatie toevallig krijgt dan deel ik dat, want daardoor heb je die positie om andere mensen het grotere plaatje te schetsen.” – R2*

*“De ene heeft behoefte om te leren en de ander wil zijn ding gewoon doen en verder met rust gelaten worden.” – R3*

De demotivatie van sommige adviesprofessionals om te leren van en met elkaar wordt volgens sommige respondenten veroorzaakt door de vele veranderingen die de afgelopen jaren binnen DC O&F. Er is veel nagedacht over een gezamenlijke koers en nieuwe manieren van werken. Daarnaast zijn er sinds 2013 meerdere directeuren met verschillende ideeën voor DC O&F geweest en heeft er een structuurverandering plaatsgevonden waarin het werk nu in zeven teams wordt uitgevoerd, waar dit voorheen in drie teams werd gedaan. Afgelopen jaar zou door middel van een doorontwikkeling deze teamverdeling zich nogmaals herverdelen in twee teams. Echter is door het vertrek van de oude directeur deze doorontwikkeling stilgezet. Het vertrek van de oude directeur zorgde volgens respondenten voor reuring en onrust. Respondenten vertellen dat de koers er was, er verschillende dingen bedacht waren en dit vervolgens geen doorgang kon vinden. Sommige medewerkers hebben al zoveel (beoogde) veranderingen meegemaakt dat zij verander moe zijn geworden en dit invloed heeft op de motivatie om te leren van en met elkaar.

*“Ik denk dat deze afdeling verander moe is en dat deze afdeling daardoor soms ook weerstand heeft om dingen te leren. Dat hebben ze namelijk jarenlang tegen adviseurs gezegd, van ja het oude wat ik doe is niet goed genoeg, en je moet veranderen in een soort adviseur 2.0.” – R8*

*“Die veranderingen veroorzaken heel veel onrust en dat is direct van invloed op de manier van leren. Dan zie je dat er een clubje ontstaat, dat heel actief bezig gaat, directeur weg, ja toch een iets andere visie en dan zie mensen er het bijltje bij neergooien. Ja een verandering geeft een negatieve roering ook op het lerende vermogen van de organisatie.” – R5*

---

#### 4.1.5. VERSCHILLENDE LEERBEHOEFTE

Uit de data blijkt dat de respondenten verschillende leerbehoeften hebben. Deze verschillende leerbehoeften hebben invloed op hoe het leren van en met elkaar wordt bekeken en hoe gemotiveerd er gedeeld wordt of niet. Het wordt door de respondenten verschillend benoemd zoals: kennis verdiepen of verbreden of leren op inhoudelijk of procesmatig gebied. Ook is er behoefte uitgesproken om vooral opgedane ervaringen te delen.

*“Dat is bij mensen verschillend. (...) Ik zie dat sommige mensen juist meer zoeken naar het versterken van de informatiepositie, de positie als adviseur te verbeteren en dat is dus een hele andere invalshoek en er zijn heel veel mensen die bezig zijn met workshops geven en die echt meer naar de theorie toeschieten.” – R2*

*“Je hebt mensen die er nog nooit mee hebben gewerkt, die moeten het snappen en de mensen die daar misschien wel mee hebben gewerkt, die moeten misschien iets nieuws aangereikt krijgen, waardoor ik nu soms wel het gevoel heb dat ik op bepaalde kennisgebieden achteruit ga of stil blijf staan.” – RC*

Het werk wat de professionals uitvoeren kent drie belangrijke diensten, namelijk: functiewaardering, formatieadvies en organisatieadvies. Binnen de afdeling zijn er verschillende interessegebieden herkenbaar, namelijk: organisatieadvies, organisatieadvies in combinatie met formatieadvies en formatieadvies waarbij

functiewaardering een grote rol speelt. Deze kennisgebieden hebben invloed op de motivatie om te leren binnen O&F, omdat niet iedereen gemotiveerd wordt van alle kennis en ervaringen op al deze verschillende gebieden.

*“Het leren van elkaar, helemaal top, wel gericht op wat de organisatieadvies als je ook die kant zou uitwillen, want dat het echt wel zou zijn van ik ben daar goed in en verder wil ik me eigenlijk niet ontwikkelen. Misschien willen ze er van alles van weten, maar niet hun core business verliezen. Ja, ik denk dat ik er zo in staat, maar een aantal collega's ook.” – R1*

*“Als je mij zet in zo'n clubje ‘maak de allerbeste functiebeschrijving’, dan heb je iemand erbij die ongeïnteresseerd is, ja ik blijf dan thuis.” – R9*

## 4.2. GROEPSLEREN EN TEAMLEREN

### 4.2.1. LEREN TUSSEN EN IN TEAMS

Als intern adviesbureau binnen Defensie betekent dat de adviesprofessionals zeven verschillende klanten bedienen. Het gaat om de zeven verschillende defensieonderdelen, namelijk: de vier Operationeel Commando's (landmacht, luchtmacht, marechaussee en marine), Defensie Materieel Organisatie, Bestuursstaf en Defensie Ondersteuningscommando. Respondenten geven aan dat er afstand bestaat tussen de zeven teams. Zij ervaren dat er weinig contact is met collega's uit andere teams over werkzaamheden. Collega's uit verschillende team vinden elkaar minder gemakkelijk en zien elkaar minder. Op groepsniveau wordt er minder tijd en aandacht geschonken om te leren van en met elkaar door middel van, ervaringen, kennis, reflectie of samenwerking.

*“Het leren gebeurt wel, alleen het leren van en met elkaar, dat mag nog wel over de schutting heen.” – R9*

*“We moeten daarmee terug, met de informatie die we op doen uit die ervaring binnen een DO, binnen een team en dat moeten we delen. Dat gebeurt nog niet zo heel erg goed.” – R4*

Over het algemeen zijn de respondenten positief over het leren van en met elkaar binnen hun teams. Respondenten geven aan veel manieren te kennen in het team om te leren van en met elkaar. Er wordt veel gesproken met teamleden en er zijn vaste team overleggen om kruisbestuiving te verkrijgen. Belangrijke factoren die respondenten noemen die binnen de teams invloed hebben op het gezamenlijk leren is de regelmatigheid dat je collega's uit je team spreekt en de gemakkelijker om samen te werken met deze collega's.

*“Ja binnen je teams wel, heb je veel contact (...), maar ik kan voor mezelf en ik denk voor heel veel anderen ook spreken, dat ik steeds dezelfde mensen van ons bedrijf zie en spreek, omdat we daar business mee hebben.” – R7*

*“Ik doe het ook in het team, hoe ik dingen heb gedaan en welke afwegingen heb ik gedaan. In het onderling overleg doen we dat eigenlijk niet” – R2*

Volgens respondenten zorgt het beperkte leren over de teams heen ervoor zorgt dat veel kennis en ervaring blijft hangen in de teams. Sommige respondenten ervaren ook dat veel kennis en ervaring blijft hangen bij de individuele medewerker. Daarnaast wordt door de mindere kennisdeling tussen de teams ervaren dat bepaalde werkwijzen steeds meer divergeren. Respondenten vinden dat een deel van het werk maatwerk is en afhankelijk is van de klant, maar het grootste deel van het werk hetzelfde hoort te zijn, maar die afstemming tussen de teams er niet tot weinig is. Een aantal respondenten ervaart dat de rode draad voor het werk bij O&F vaag is en hierdoor iedereen het op zijn eigen manier doet.

*“Ik zie gewoon dat heel veel kennis blijft hangen in de teams of dat kennis blijft hangen bij de individuele medewerker.” – R8*

*“We zijn nu heel erg aan het divergeren en nogmaals mijn producten zien er nu al anders uit dan die van collega's en als we zo door blijven gaan dan is over vijf jaar het helemaal van het ene uiterste naar het andere uiterste.” – R5*

De zichtbaarheid van collega's uit andere teams wordt als beperkt beleefd. Zeker door de digitale manier van werken anno 2021 zorgt ervoor dat de adviesprofessionals elkaar nog minder zien. Respondenten ervaren het als groot gemis dat zij geen beeld hebben van wat er leeft bij anderen. Respondenten vinden het soms moeilijk om de juiste persoon te vinden om mee te kunnen sparren of feedback van te vragen. Dit speelt meer bij respondenten die wat korter werkzaam zijn bij DC O&F. De zichtbaarheid van teamgenoten zorgt ervoor dat men elkaar vindt en kennis en ervaringen delen. Respondenten geven ook aan dat deze zichtbaarheid in de teams ervoor zorgt dat het vertrouwen als goed wordt ervaren. Deze zichtbaarheid zorgt ervoor dat de adviespraktijk en de inhoud van opdrachten makkelijker te delen zijn op een informele manier en dit op regelmatige basis wordt gedaan.

*“Binnen het team is contact over het algemeen goed. Ook via MS-teams proberen we wat zaken af te stemmen. Dus die afstemming is, is wel goed.” – R1*

*“Nu, nou [RC] als jij nu uit de bocht vliegt, en ik zie het hier vanuit mijn [DO] torentje ... a. Ik zie het niet en b. Als ik het zie dan denk ik: joh dat is niet mijn resultaat.” – RE*

Uit de interviews wordt gesteld dat de adviesprofessionals buiten de eigen teams weinig leren met en van elkaar. Echter wordt aangegeven dat bekende collega's waar eerder mee samengewerkt is wel gezocht en gevonden worden. Oude samenwerkingsverbanden worden gebruikt om te leren. Respondent vijf geeft ook aan dat het moeilijk is om contact op te zoeken, wanneer je sommige personen nog nooit gezien hebt of nog niet mee hebt samengewerkt.

*“We doen heel veel als organisatie, maar ieder zo wel een beetje in zijn eigen niche en binnen zijn eigen clubje van bekende collega's en de uitwisseling breed en de aandacht dus ook hebben voor kennisdeling ja die wat minder.” – R4*

*“Ik ga ook geen collega's benaderen die ik nog nooit fysiek gesproken heb, dan ga ik toch weer terug naar bekenden in de organisatie en daarmee is je cirkeltje wel klein. (...) Ik hou het wel beperkt op dat cirkeltje, en misschien hebben andere collega's wel hele goede ideeën.. Ja die spreek ik dan niet.” – R5*

---

#### 4.2.2. GEZAMENLIJKE LEERACTIVITEITEN

Er worden verschillende leeractiviteiten genoemd door respondenten die zich binnen DC O&F afspelen. Deze activiteiten zijn voor de hele afdeling of voor een groepje gegadigden. Er bestaat een WIM kwartiertje waarbij bij elkaar gekomen wordt op donderdagochtend, er zijn themadagen met gastsprekers, er worden opleidingen door O&F professionals georganiseerd op het gebied van reorganisaties en functiewaardering en er zijn een aantal kleine platformen bezig op verschillende onderwerpen om met elkaar te leren.

*“We doen zelf al DC O&F themadagen organiseren en waar we ook heel veel gastsprekers uitnodigen. Ja, dat levert ook een verrijking op.” – R10*

*“Er zijn heel veel mensen die bezig zijn met workshops geven (...) en over het algemeen heb ik het idee dat ze daar best wel veel mee bezig zijn bij DC O&F.” – R2*

Echter worden deze leeractiviteiten binnen teams en DC O&F breed niet altijd door respondenten als positief ervaren. Respondenten vinden dat er weinig aandacht gegeven wordt om kennis en ervaringen met elkaar te delen. Sommigen vinden dat in een teamoverleg of overkoepelende overleg vaak niet de tijd is om altijd stil te staan bij leren van en met elkaar, omdat de stand van zaken de overhand heeft. Uit de interviews komt naar voren dat het thuiswerken hier een rol in speelt. Digitale sessies, workshops, of overleggen missen diepgang. De functionaliteit staat voorop. Daarnaast wordt door de digitale manier van interactie ervaren als demotiverend.

*“Toen we nog bij elkaar kwamen op de kromhout, toen organiseerde we nog eens een verdieping sessie over iets ofzo, (...) daar organiseerde we toen nog voor. Ja, dat komt nu ook niet goed uit de verf.” – R6*

*“Het WIM kwartier, nou dat is op mijn idee niet een plek waar er echt ruimte is om te leren, het is meer een plek voor mededelingen, maar dat is dan ook het enige moment dat we centraal zijn. Soms worden daar wel wat kennis en ervaring gedeeld. (...) maar dat kwartiertje is heel kort, dus het geeft geen ruimte voor discussie, zodra er discussie is wordt dat afgekapt (...).” – R8*

Een aantal respondenten benoemt daarnaast dat het weleens voorkomt dat de lessen of kennis die gedeeld worden binnen de leeractiviteiten niet altijd passend voelen voor de werkpraktijk en hierin afstemming mist.

*“Een succesverhaal, is geen succes in de breedte en dat het een keer goed uitpakt, dat is prima (...)ik vind persoonlijk dat mensen toch wel een beetje bias zijn door hun eigen enthousiasme.” – R7*

---

#### 4.2.3. LEREN DOOR SOCIALE INTERACTIE

Als we het leren van en met elkaar in sociaal verband onderzoeken, kwam uit de interviews dat O&F medewerkers hun collega's weten te vinden om dingen te vragen, ervaringen te bespreken en kennis op te doen. Door het thuiswerken gebeurt dit over het algemeen wel allemaal door middel van telefoon, mail of MS teams. Respondenten benoemen dat het leren van en met elkaar het meest prettig wordt ervaren in de informele werksfeer. In de huidige situatie wordt er minder met elkaar geleerd op informele manier dan voorheen. Het informele kopje koffie drinken of samen lunchen wordt op het moment door veel respondenten gemist en heeft zeker een invloed op hoeveel er informeel wordt gesproken tussen de teams en in teams en ook geleerd wordt met elkaar.

*“Ik zoek het ook in het gewoon vragen van collega's. Ik zit er zo en zo in, wat heb jij gedaan? Dat vraag ik ook heel gericht (...).” – R2*

*“Ik denk dat de meeste leermomenten zitten in de informele setting. De praatjes bij de lunch, samen een kopje koffie drinken het gaat toch altijd over het werk en dan juist die momenten waarop je zegt van ‘goh we zouden dat toch echt anders moeten doen.’” – R6*

Bovendien geven meerdere respondenten aan dat door het thuiswerken men elkaar te weinig ziet om goed informeel te leren, terwijl dit voorheen als belangrijke leerfactor werd gezien. Het digitaal werken en elkaar niet meer fysiek zien verhoogt de drempel om elkaar informeel aan te spreken en dingen elkaar te vragen of te delen.

*“Nu tijdens corona denk ik dat sfeer er helemaal niet meer is, want daarvoor zien we elkaar gewoon veel te weinig. Voorheen had ik met veel meer mensen een breder en goed contact.” – R7*

---

#### 4.2.4. LEREN DOOR REFLECTIE EN EVALUATIE

Uit de interviews komt voort dat respondenten ervaren dat er niet tot weinig stilgestaan wordt bij het evalueren van adviestrajecten en reflectie op de werkwijzen en handelingen. Daarnaast is er geen proces vastgelegd waarbij de adviesprofessionals reflecteren op elkaars werk of handelen. In de teams worden zelf wel eens een format om te reflecteren evalueren bedacht en gebruikt, maar er is volgens respondent negen geen eenduidigheid over de teams heen. Hierdoor blijven initiatieven om reflectie procesmatig te implementeren in de teams zelf hangen.

*“Er is niemand, er is geen proces ingericht om te zorgen dat we elkaars werk bekijken of iets dergelijks. Het is ook niet zo dat als we een project hebben gedaan, dat we dat standaard gaan evalueren. Dat wordt eigenlijk niet gedaan.” – R6*

*“Wat je ziet een project is afgelopen en ze gaan door naar de volgende, maar daartussen een evaluatie, van hoe ging het en wat hebben we geleerd en dat delen, dat gebeurt niet.” – R8*

Het gebrekkig reflecteren wordt vanuit veel adviesprofessionals als een gemis ervaren. Respondenten vinden dat reflectie een positief effect kan hebben op de kwaliteit van de aangeboden producten, maar door het gebrek aan reflectie de producten op huidig niveau blijven hangen. Ook ervaren zij dat als er wel gereflecteerd wordt met elkaar het vooral om het inhoudelijke eindresultaat van het adviesproduct gaat, terwijl de reflectie op het adviseurschap mist.

*“Hoe kun je het nou nog beter doen of waar ben je nou echt de bocht uit gevlogen en moet je echt even gaan veranderen, of dit is politiek gevoelig, hoe heb je dat gedaan? Die reflectie met anderen die mis ik nu gewoon heel erg.” – RC*

*“Ik vind het reflecterende maar beperkt. Ik zou denken wij hebben dan die ervaringen, even goed, je kunt ook evalueren op een andere manier, (...) gewoon evalueren hoe je je als adviseurs hebt opgesteld en over die ervaringen zou je het ook organisatie breed over kunnen hebben, maar daar hebben we het dus niet over.” – R2*

Het reflecteren in teamverband wordt door respondenten verschillend beleefd. Sommigen ervaren dat er in team overleggen wordt gereflecteerd, terwijl andere respondenten dit in teamverband ook minder ervaart.

*“Binnen het team is het überhaupt dat we elkaar vragen stellen, feedback geven, elkaar begeleiden. (...) dat vind ik ook heel prettig.” – R8*

*“Ik heb geen inzicht in andere team overleggen, dus ik spreek alleen even vanuit team [DO], daar wordt dat mondjesmaat gedaan.” – R5*

---

#### 4.2.5. SAMENWERKEN MET COLLEGA'S IN DE PRAKTIJK

Samenwerkingsverbanden met collega's wordt door respondenten gezien als een goede en informele manier om van en met elkaar te leren. Er zijn in beperkte mate adviesprofessionals die door meer dan twee teams lopen en opdrachten oppakken. Ook zijn er in beperkte mate counters met collega's. Binnen de teams wordt er op context van de klant wel meer samengewerkt.

*“Op dit moment heb ik het gevoel dat dat [teamoverschrijdend samenwerken] niet gedaan wordt. Behalve dan het opleiding van een nieuweling of als je met elkaar aan het counteren bent met een collega.” – RB*

*“Ik weet en ik hoor dat ook van collega's met die ik voorheen zat, dat ze nu minder samenwerken met elkaar, dan voorheen.” – R7*

Uit de interviews blijkt dat het samenwerken door de teams heen wordt ervaren als een activiteit die je naast je vaste werkzaamheden binnen je eigen team doet, als er tijd voor is. Veel respondenten ervaren dat het leren met elkaar in de praktijk het meest leerzaam is. Maar er wordt door de respondenten weleens een spanningsveld ervaren tussen het dagelijkse werk en de mogelijkheid om te leren door middel van een samenwerkingsverband met een collega buiten het eigen team om. De meeste respondenten vinden het wel van toegevoegde waarde om meer samen te werken en staan hier over het algemeen voor open, echter wint de waan van de dag het van het aangaan van samenwerking buiten je eigen team.

*“We zitten nog een beetje, ieder verborgen in zijn waan van de dag, deze dingen moeten en dat moet nog af.” – R10*

*“Daar hebben we al best wel een aantal keer over gehad, van 'wat zou het toch goed zijn als je ook bij andere defensieonderdelen zo'n project meedraait'. Dat is natuurlijk ook wel zo, maar het is niet zo dat je nou zomaar zit te duim draaien, dat je denkt weet je wat ik loop een keer mee met een Marechaussee project. We hebben het druk genoeg met zijn allen.” – R6*



## 4.3. BELEMMERINGEN EN VOORWAARDEN VOOR GEZAMENLIJK LEREN

### 4.3.1. BEDRIJFSVOERING EN ONDERSTEUNING VOOR HET GEZAMENLIJK LEREN

Uit de interviews blijkt dat een aantal processen van DC O&F het bemoeilijkt om goed te kunnen leren. Respondenten geven aan dat er genoeg mogelijkheden zijn om te leren op individueel, team- en groepsniveau. Maar, de rommelige organisatie en structuur om binnen de dagelijkse werkzaamheden, maar ook hierbuiten te leren, zien respondenten als een belemmering om de ruimte en de prioriteit te geven aan het gezamenlijk leren. Respondenten hebben behoefte aan een gereguleerd en gestuurd proces om het leren een kans te geven. Uit het onderzoek blijkt dat er een coördinerende rol moet worden vastgelegd om het gezamenlijk leren als prioriteit te zien en mensen te sturen, maar vooral ook om te motiveren.

*“Dan ga je op zoek naar kennis in de organisatie en dat is nu nog een beetje een zoektocht, want er zit weinig structuur in en ik moet het zelf gaan zoeken het wordt me ook niet aangeleverd. Dat hoeft ook niet altijd, maar er moet wel een houvast zijn en die mis ik een beetje momenteel.” – R5*

*“Ik denk dat het faciliteren en coördineren heel belangrijk is, Dus er tijd en effort tegen aan gooien en dat gewoon heel basaal in gaan regelen voor mensen, want ze doen het niet vanuit zichzelf. Dat heeft niets te maken met dat ze niet willen, het heeft meer te maken met dat het niet zo in ons DNA zit.” – R4*

De ondersteuning die de adviesprofessionals krijgen om te blijven leren van en met elkaar wordt af en toe als beperkt beleefd. Respondenten ervaren de begeleiding van het kennisdeling, -borging en -creatie als gebrekkig.

*“Waar sta je en wat heb je nodig? die vraag stellen we elkaar niet meer, omdat als je hem stelt en je geeft aan wat je nodig hebt, dan komt het niet.” – RE*

Veel respondenten zijn van mening dat er veel meer wordt gedaan dan velen binnen DC O&F beseffen, maar het laten beklijven van deze leermogelijkheden en het zichtbaar maken hiervan een grote uitdaging is. Respondent twee benoemt dat er al genoeg structuur, workshops, cursussen en clubjes bestaan waar al over nagedacht is en (hebben) bestaan, maar er in de huidige situatie niet of in mindere mate in uitvoering worden gebracht.

*“Ik heb het altijd over doen, want er is al zoveel bedacht en het leidt dat we weer iets moeten bedenken waardoor het gezamenlijk leren beter gaat, maar ik denk als we alles doen wat we al hebben bedacht, dat we al heel veel aan het leren zijn.” – R2*

*“Er mag best wel tempo gemaakt worden, dat vind ik met alles eigenlijk wel. Zoveel focusgroepen en ditjes en datjes over gehad en dan denk ik kom op! Er is geen vervolgstap. Er komt nooit een actie op voor mijn gevoel.” – RD*

Respondenten vinden het daarom nodig om structureel formele leeractiviteiten vast te leggen, vooral in een tijd waarin thuiswerken de norm is. Veel respondenten geven ook aan dat het niet nodig is om veel meer nieuwe leeractiviteiten te organiseren. Het is volgens respondent vier vooral belangrijk om het leren van en met elkaar een platform te geven om de mogelijkheid om echt de tijd te kunnen nemen om meer met elkaar te leren.

*“Daar moet aandacht voor komen, dat we het gezamenlijk leren echt een podium geven. We moeten het gewoon onderdeel laten uitmaken van onze bedrijfsvoering en dat moet soms gewoon door een datum aan te hangen en een tijdstip en het in te richten en mensen kunnen aangeven wat ze willen en erbij kunnen zijn.” – R4*

*RE: “Je ziet ook dat er een paar groepjes zijn, maar het intervisiegroepje zouden we eigenlijk gewoon weer opzetten he, team overschrijdend.”*

*RB: Ja, en dat we toch meer het WIM-Kwartiertje terug gaan pakken van mensen dat ze iets vertellen waar ze en succes van hebben gehad en anderen van kunnen leren en misschien toch wel die workshops weer gaan doen in zo'n setting.” – Focusgroep*

De richting die DC O&F op wil in termen van ontwikkelen en leren is voor respondenten vaag. Respondent zeven geeft aan dat de zeggenschap die eenieder krijgt in de visie op de ontwikkeling op leren, zorgt voor een gebrek aan focus en eenduidige strategisch visie.

*“Misschien moet je ook wel stellen, dat we te veel meningen, te veel beelden hebben (...) en daarmee is het te onduidelijk, te ongestructureerd en te weinig focus.” – R7*

De gemiste richting en daarmee visie bemoeilijkt het om het leren prioriteit te geven. Volgens respondenten is het van belang dat er een duidelijk visie en focus wordt gecommuniceerd over de speerpunten en doelstellingen voor DC O&F.

*“Dan moet dat leren van elkaar moet dan een prioriteit worden en als dat niet lukt, dan moet daar iets anders voor gaan kijken. Nu is het zo dat we dat steeds naar een lager plan zetten ofzo en dat gaat ten koste van de kwaliteiten op de lange duur.” – RC*

*“We willen nu dat medewerkers gaan leren. Nee wat zijn nou echt de voorwaarden voor een goed proces, wie moeten we erbij betrekken? Wat voor mensen hebben we in de club zitten? Ik vind je moet een stap terug doen en eerst even dat proces goed inrichten.” – R5*

---

#### 4.3.2. RUIMTE, TIJD EN VRIJHEID OM GEZAMENLIJK TE LEREN

De respondenten ervaren een spanningsveld tussen het dagelijkse werk wat gedaan moet worden voor de klant en de tijd die zij vrij kunnen maken om te leren met en van elkaar. Respondenten geven aan dat het werk de tijd gijzelt, waardoor bijvoorbeeld de evaluatie van een project wordt overgeslagen. Hierdoor wordt er dus minder gereflecteerd met elkaar. In het werk staat de klant op nummer één, maar de klantvraag beperkt soms de tijd voor de respondenten om met collega's te leren. Zij ervaren dat de balans houden tussen werken en leren soms als moeilijk.

*“Je bent vaak bezig gewoon met dag tot dag taken, (...) gewoon de standaard zaken die bij je werk horen. Maar daardoor krijg je vaak ook wel minder tijd om dingen te exploreren te verkennen.” – RD*

*“Dan kan je wel zeggen ik ga nu eventjes mooi wat vraagstukken uitdiepen, ik ga sparren met een paar collega's, ik ga een stukje intervisie houden, al dat soort dingen. Ja maar de klant verwacht wel resultaten op dat moment.” – R3*

De mate van ervaren tijd om te leren verschilt per team, volgens respondenten. Zij geven aan dat de werklust per team verschilt, waardoor de praktische ruimte die de adviesprofessionals voelen om te kunnen leren in gezamenlijk verband ook verschillend wordt beleefd. Sommige respondenten geven aan weinig tijd over te houden om te leren, terwijl anderen aangeven deze tijd wel te hebben.

*“Elke keer als je een aanbod krijgt om te willen meedoen met de leergang of wat dan ook, dan kijk je naar je eigen agenda. Dan kan ik dat niet waarmaken en als een als een gat kan slaan, wie neemt dat dan over?” – R1*

*“Mag ik nog aanvullen op [RD], wat hij zei: ik mis nog weleens tijd. Wat ik juist herken bij [Defensieonderdeel] daar is altijd tijd, altijd tijd te maken, altijd tijd voor ontwikkeling.” – RE*

Respondenten ervaren dat zij vrijwel geheel autonoom werken en dus de vrijheid ervaren om hun tijd om te werken en te leren zelf in te delen. Respondent negen benoemt de vrijheid en ruimte om te leren als 'vrijheid en blijheid'. Er wordt door de respondenten ondervonden dat er genoeg ruimte wordt geboden vanuit de organisatie om te leren van en met elkaar.

*“Dat is helemaal naar eigen inzicht. (...) Je moet gewoon je werk doen. That's it. Hoe je dat verder doet, dat moet je zelf weten.” – R6*

*“Het is allemaal vrijheid blijheid. Ja dat heeft dus als voordeel dat je zoveel kunt leren, maar als je het niet doet, dan is er ook niks dat je dwingt om te leren.” – R9*

De vrijblijvendheid van het willen leren binnen DC O&F wordt als belemmering gezien voor de mate waarin er geleerd wordt. Een mate van verplichting is nodig, volgens meerdere respondenten, om het gezamenlijk leren te stimuleren bij DC O&F. De afrekening op kwaliteit van producten, de manier van samenwerking en het deelnemen aan leermogelijkheden moet meer centraal staan, stellen respondenten. Daarnaast stellen sommige respondenten dat er meer gestuurd moet worden op de individuele beoordeling en ontwikkeling. Zo wordt ook uitgesproken dat de rol van een coach ervoor kan zorgen dat men meer gemotiveerd is om te gaan leren. De huidige vrijblijvendheid om wel of niet te leren die moet volgens respondenten in een nieuwe aanpak om het leren te verbeteren worden meegenomen.

*“Het is ook te vrijblijvend op dit moment, dat zou dan ook een onderdeel moeten zijn van die aanpak.” – RC*

*“Dan zou ik minder vrijheid blijheid propageren. Een team samenstellen en zeggen dit is het team en dit is jullie opdracht en je gaat aan de slag. (...) je moet op tijd piepen als het even niet lukt. Dan kunnen we bijsturen. Maar uiteindelijk word je er wel op afgerekend en dat doen we te weinig.” – R10*

---

### 4.3.3. DE ORGANISATIECULTUUR EN GEZAMENLIJK LEREN

De organisatiecultuur bij DC O&F wordt door bijna iedereen als familiair omschreven. Respondenten ervaren een familiecultuur, waarbij er zorg is voor elkaar het belangrijk is dat ieder elkaar aardig vindt en dat het sociale aspect een belangrijk component is voor de adviesprofessionals. Echter heeft deze organisatiecultuur volgens respondenten invloed op de mate hoe DC O&F met en van elkaar leert. Aan de ene kant wordt omschreven dat de cultuur een voorwaarde is voor het informele leren in de sociale omgeving en de sfeer ervoor zorgt dat er een veilige omgeving is om te leren en dingen te delen. Aan de andere kant wordt de familiere cultuur ook benoemt als een factor die ervoor zorgt dat men te lief is voor elkaar, minder kritisch naar elkaar durven te zijn en hierdoor er minder openlijk wordt gecommuniceerd over elkaars werk.

*“In de familiale cultuur, daar leer je misschien wel in de informele setting. Juist wanneer we met elkaar gaan lunchen en kopjes koffie drinken en gewoon gezellig aan het kletsten zijn.” R6*

*“Tuurlijk dat kritisch zijn naar elkaar zit niet in de cultuur zit. We zijn liever lief voor elkaar, dan dat we elkaar aan de maat nemen.” – R7*

De vertrouwensband tussen collega's is volgens respondenten een voorwaarde om binnen de bestaande organisatiecultuur te leren van en met elkaar. Respondenten noemen dat voor het kwetsbaar opstellen voor bijvoorbeeld feedback en het toegeven van fouten het nodig is om het vertrouwen tussen collega's te hebben. Collega's met wie er een vertrouwensband is maken het makkelijker om kritisch te zijn, eerlijk te zijn en elkaar op te zoeken bij werkuiddagingen ervaren respondenten. Deze vertrouwensband wordt vaak opgebouwd door het informele contact wat plaatsvindt tussen collega's en oude samenwerkingsverbanden of oud teamleden. Respondent vijf stelt dat als je persoon persoonlijk of op werk gerelateerd gebied goed kent, je weet wat je aan deze personen hebt en de kruisbestuiving meer natuurlijker en veiliger voelt.

*“Binnen een team gaat het wel aardig, om het vertrouwen neer te zetten, zodat je met elkaar kunt sparren, over de teams heen vinden het heel lastig.” – RE*

*“Ik en [naam collega] (...) kennen elkaar wat langer en wij kunnen alles tegen elkaar zeggen, dus dan zeggen we het ook gewoon, als het niet een goed product is, zeggen we dat. (...) maar nee andere collega's niet, totaal niet.” – R5*

Verschillende respondenten denken dat het meer structureel maken van samenwerkingsverbanden het informeel leren van en met elkaar zal worden bevorderd. Respondenten denken dat door nieuwe team overstijgende samenwerkingen er efficiënter gewerkt kan worden, werkwijzen minder zullen divergeren en het delen van kennis en ervaringen op deze manier via een natuurlijk weg zal vergaan. De vertrouwensband door nieuwe samenwerkingsverbanden zullen de cultuur meer veiligheid bieden en deze manier van informeel leren past volgens veel respondenten goed in de organisatiecultuur van DC O&F. Het samenstellen van disciplinaire

teams voor korte of langere periodes, waarin mensen kunnen leren van en met elkaar op een vrijblijvende basis zal een oplossing zijn voor meer kruisbestuiving tussen de zeven aparte teams.

*“We zien elkaar nooit, dus als je elkaar spreekt, dan zorg je dat je zegt wat heeft iedereen nodig? Heb je capaciteit nodig, heb je kennis nodig? Wie van de collega's kan hiermee helpen? (...) Heb je geen capaciteit, nou dan ga ik even in mijn team navraag doen wie wel kan” – RC*

*“Ik zou zeggen van ga mensen gewoon over meerdere teams uitdelen. (...) en niet fulltime, maar halve tijd en de andere helft van de tijd bij een ander DO. dus dan kun je dat op zo'n manier 'best of more worlds' krijgen en dat ik mijn verhaal kwijt kan en dat er onderling een soort kruisbestuiving plaatsvindt.” – R2*

#### 4.3.4.DE ORGANISATIESTRUCTUUR EN GEZAMENLIJK LEREN

De verdeling in zeven teams bij DC O&F wordt door veel respondenten ervaren als een belemmering voor het leren van en met elkaar op DC O&F breed niveau. Bijna alle gesproken respondenten ervaren dat er zeven zuilen bestaan, waarbij de kruisbestuiving over de zuilen heen wordt bemoeilijkt. Het wordt als een prikkel gezien om minder naar elkaar om te kijken en met en van elkaar te leren en minder samenwerkingsverbanden in wisselend verband te krijgen. De structuur van drie teams wordt als een vorm gezien die meer tot uitwisseling zorgden dan in de huidige structuur. Het thuiswerken versterkt volgens respondenten op een negatieve manier de verkokering binnen de afdeling.

*“Het [gezamenlijk leren] zit niet in onze structuur, we zitten verzuild, in een DO team. Ik heb geen noodzaak om met iemand anders te praten en als ik op de kromhout zit en we zitten daar fysiek, maak je nog wel een praat en leer je wat van mekaar. Je zit nu gewoon dat iedereen helemaal verzuild, een enkele collega spreek ik nog wel eens, maar voor de rest mwa.” – R8*

*“Ik denk dat door in zeven teams in te delen in ‘dedicated’ teams, dat die kruisbestuiving achteruit hebt gebracht in plaats van vooruit.” – R7*

Het werk dat de adviesprofessionals uitvoeren speelt zich af in de context van Defensie. Respondenten ervaren dat hun positie als adviseurs zo dicht bij de klant zorgt voor een prettige samenwerking met de klant en het teamleren over het algemeen wordt gedaan, maar hierdoor de afstand tussen de teams steeds meer wordt vergroot. De klant heeft volgens sommige respondenten onderlinge belangen die zij liever in eigen vertrouwelijke omgeving houden. De vertrouwelijkheid tussen de klant en de adviesprofessional uit het betreffende team is hierdoor moeilijk op te bouwen, volgens hen. Dit maakt het dat het soms ook bemoeilijkt wat je allemaal wel en niet deelt met collega's uit andere teams of er minder samenwerkingsverbanden tussen teams gemaakt worden. De klantvraag bemoeilijkt het om over de teams heen te delen en de organisatiestructuur waarin de adviseurs zich bevinden versterkt de onbewuste prikkel om onderling de teams niet tot minder om te kijken naar elkaar.

*“Het is een beetje een moeilijk iets, want als je klantgericht, dan vindt de klant dat fijn. Maar dan is de prikkel heel erg onderling te denken “Nou ja het is voor ons team goed geregeld en hoe het bij de landmacht zit, vind ik niet interessant.” – R5*

*“ (...) Dan heb je problemen van dat het defensieonderdeel zegt, we willen graag hetzelfde gezicht, iemand die we leren vertrouwen, die we wat meer kunnen vertellen en niet dat wij jou vandaag vertellen, niet morgen bij de landmacht ligt bij wijze van. Dus ja. Hoe open moet je naar elkaar zijn?” – R2*

Respondenten ervaren dat er verschillen bestaan in dynamiek bij de zeven verschillende defensieonderdelen en hierdoor minder kennis en ervaringen worden gedeeld buiten de teams om. Uit het onderzoek blijkt vooral dat de dynamiek, de context en de inhoud van de adviestrajecten DO afhankelijk zijn. Er wordt volgens een aantal respondenten hierdoor een reden gegeven voor het minder van en met elkaar leren buiten de teams om. Het grootste verschil wordt gemaakt tussen de operationele commando's (landmacht, luchtmacht, marine

& marechaussee) en de andere DO'n (DMO, DOSCO en BS). De krijgsmachtdelen kunnen nog van elkaar leren en de DO'n ook omdat dat daar meer verwantschap zit, volgens respondent twee.

*"Binnen het team is het leren voor mij persoonlijk (...) als positief ervaren. In breder verband ook wel, alleen daar is minder gemeenschappelijkheid." – R2*

*"Je ziet wel een groot verschil tussen OPCO's en DO'n. Ik voel me wel verwant met [naam collega] (...) qua positionering en gedoetjes. Ik denk dat de OPCO's van elkaar kunnen leren en de DO van elkaar kunnen leren door de soortgelijke issues." – R9*

Echter ervaren veel respondenten dat er genoeg gemeenschappelijkheid is om te blijven leren van en met elkaar. Iedere respondent blijkt het eens te zijn dat op procesmatig niveau en het adviseurschap als toegevoegde waarde gezien wordt om over de teams heen te delen en hiermee van en met elkaar te leren. Respondenten vinden dat de regels en procedures voor het adviseren ook een gemeenschappelijke basis biedt. Veel respondenten vinden het belangrijk dat toekomstige intervisies en leerbijeenkomsten dat de *best practices* uit de adviespraktijk centraal moeten staan. Het is volgens velen ook niet nodig dat iedereen alles (van elkaar) weet, maar vooral gekeken wordt waarin mensen goed in zijn, wat ze al kunnen en wat ze nog willen leren. Dit inzichtelijk maken kan ervoor zorgen dat mensen meer gevraagd worden voor (deel)projecten, waarin hun expertise ligt, kan men elkaar makkelijker vinden en wordt het collectieve kennisbrein van DC O&F zichtbaar en geborgd.

*"Ik denk dat er veel meer dingen zijn die ons binden dan die het onderscheid duidelijk maken en dat willen we niet altijd even graag zien en vinden we het maar wat fijn om ons te verschuilen achter de specifieke DO materie en dan kunnen we mooi de bal afhouden. (...) 'Wat ons verbindt is dat adviseurschap'" – R4*

*"Er zijn mensen die iets willen doen en dat zich op dit moment niet afspeelt binnen het eigen team en er zijn teams die hebben projecten waar ze op dit moment eventjes niet de mensen in hun team voor hebben. (...) Dat moeten we inzichtelijk hebben, zodat we de belangstelling en behoefte bij elkaar kunnen brengen." – R10*

---

#### 4.3.5. GEZAMENLIJKE VERANTWOORDELIJKHEID VOOR LEREN

Een aantal respondenten vinden dat het pakken van eigen verantwoordelijkheid voor professionele ontwikkeling van de individuele professionals binnen DC O&F een voorwaarde is voor het toekomstig gezamenlijk leren. Respondenten geven aan dat professionals intrinsiek gemotiveerd moeten zijn om energie en tijd te steken in de persoonlijke ontwikkeling en de ontwikkeling van DC O&F.

*"We zijn een professionele organisatie, dus we willen onszelf bekwamen en we willen onze kwaliteit hooghouden. Je wilt dat wat er verandert in de wereld om je heen en binnen Defensie (...) dat je 'best practices' deelt met elkaar en ook valkuilen waar je in bent gestapt. Dat ligt (...) echt bij de werknemers zelf, om dat op te pakken." – R6*

Uit de data komt naar voren dat de individuele adviesprofessional wel degelijk verantwoordelijk is en actie moet ondernemen, maar hierin wel gefaciliteerd of ondersteund moet worden. Respondenten geven aan dat de ondersteuning van individuen een voorwaarde is om het lerend vermogen van DCO&F te bevorderen. Respondent A stelt hierin dat het niet alleen het individu is die aan de slag moet met het leren, maar ook de organisatie bewust gemaakt moet worden dat er ondersteuning vanuit hen nodig is om meer samen te leren binnen DC O&F.

*"Het begint bij jezelf. Alleen hoop ik wel dat je in zowel je eigen lijnmanager, maar zeker ook het MT meekrijgt van welke ruimte ga je krijgen, vervolgens ligt bij mij, of wie dan ook, van als die ruimte er dan is, ga je die dan ook pakken? Dus ja, ik zeg het begint bij jezelf maar en het moet ook gefaciliteerd worden." – R1*

*"Ik heb de neiging om te zeggen, dan moeten we inderdaad in het begin van het overleg een schop onder de kont geven om meer te gaan leren. Maar de hele organisatie moet een schop onder de kont krijgen, maar het begint uiteindelijk toch echt bij jezelf. (...) Maar ook de organisatie moet bewust maken dat er meer ondersteuning vanuit hen nodig is." – RA*

Er bestaat volgens respondenten een gedeelde verantwoordelijkheid om succesvol te leren van en met elkaar binnen DC O&F. Respondenten geven aan dat het management en leidinggevenden bewustwording moeten creëren in de organisatie en hierin een eerste stap moeten zetten. De ruimte, de bewustwording en het goede voorbeeld moet uit leidinggevenden komen, een duidelijke richting en doelstellingen vanuit het MT en KIKI moet volgens respondenten platforms en andere faciliterende zaken voor rekening nemen om de bevordering van het leren binnen DC O&F in te zetten.

*"I: Wie moet er volgens jullie een rol spelen om in jullie gezamenlijke leerbehoeften te voldoen? \* Chat: Leiding samen met individu, een opleidingscoördinator (nieuwe functie/rol), MT, Individu, coach, leidinggevende, teamleider/account manager, ieder zijn/haar rol: MT: missie/visie, Operationeel overleg: kruisbestuiving, verband, richting en individu, Medewerker: eigen professionele ontwikkeling, KIKI: Enthousiasmeert, geeft inzicht, helpt." – Focusgroep*

*"RD: KIKI is gewoon onderbezet. Als je met twee man heel die bedrijfsvoering aan gaat trekken, dat ga je niet redden hoor. Je moet echt mensen, voor een tijd desnoods 'dedicated' voor maken of vaste functie (...), Om op te bouwen heb je wel meer capaciteit voor nodig en dan gaat het probleem komen. Waar ga je die ruimte vandaan halen? "*

*"RE: Ja, uit prioritering."*

*"RA: Precies, prioritering. Duidelijk maken wat dat bedrijfsvoering, wat wil je nou precies en welke gevolgen voor aanpakken?"*

*"RD: Dan moet er van bovenaf moet er dan gezegd worden, deze kant gaan we op en zo gaan we het doen." – focusgroep*

De ondersteuning vanuit het stafbureau KIKI (Kennis, Informatie, Kwaliteit en Innovatie) wordt als een aparte voorwaarde genoemd om het leren van en met elkaar te bevorderen. Allereerst stellen de meeste respondenten dat KIKI de facilitator zou moeten zijn voor het gezamenlijk leren tussen de teams en binnen de teams. Maar stellen veel respondenten, de verantwoordelijkheid om het gezamenlijk leren te bevorderen kan niet zomaar afgeschoven worden aan het stafbureau. Zij stellen dat om de ondersteuning van KIKI te laten werken, moet elke adviseur eigen verantwoordelijkheid pakken en deze ondersteuning omarmen.

*"De rol van KIKI, ik dacht die heeft natuurlijk een gouden rol in enthousiasmeren en die veilige haven neerzet, maar van mij mag die nog wel iets meer het gesprek bevorderen, maar ook door inzicht te bieden in hoe het nu gaat binnen de teams." – RE*

*"Ik zie het vooral als faciliterend en als ondersteunend. want als jij in het dagelijks werk zit is het heel moeilijk om steeds je verdiepingen te zoeken. (...) een stukje kennisdeling, kennisborging, kennis ontwikkelen." – R3*

## 5. DISCUSSIE

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten tegen het licht gehouden aan de hand van de theoretische concepten, uiteengezet in het theoretisch kader. In deze analyse wil ik benadrukken dat er verschillende manieren zijn om te leren binnen DC O&F, maar er zich ook veel obstakels voordoen die dit gezamenlijk leren in de weg staat (Fineman, et. al., 2010; 28). Dit ontstaat binnen de afdeling niet alleen door belemmeringen in de inrichting van en binnen de organisatie, maar ook door de adviesprofessionals binnen DC O&F zelf. Meerdere auteurs benoemden dat niet alleen organisatiefactoren, maar ook sociale factoren van invloed zijn op het gezamenlijk leren binnen organisaties (Dom, 2005; Kyndt, Dochy & Nijs, 2009; Giddens, 1984; Kessels & Keursten, 2001; Ellström, 2001). Vanuit de DC O&F praktijk zal er verder worden beargumenteerd dat een dualisme tussen het handelen van de individuele adviesprofessionals en de structuren binnen de organisatie, het leren van en met elkaar binnen de werkcontext van DC O&F beïnvloedt (Giddens, 1984). Om deze argumentatie zorgvuldig uit te leggen zal allereerste de invloed van de individuele adviesprofessionals uiteen worden gezet en daarna de invloed van de organisatie inrichting, om daarmee het dualisme tussen handelen en structuur voor het gezamenlijk leren binnen DC O&F duidelijk te maken.

### 5.1. DE PROFESSIONAL EN LEREN

Vrijwel alle respondenten in dit onderzoek zien het belang van meer gezamenlijk leren binnen DC O&F. Het belang vanuit de organisatie om in te spelen op de veranderende defensiecontext en ook vanuit professionele aard om zich te blijven ontwikkelen als professional. Ook Bolhuis (2002) geeft aan dat deze redenen de *willingness* weergeven om meer te leren en hierdoor de sleutel zijn tot het leren op gezamenlijk niveau. Echter, we zien dat binnen DC O&F deze sleutel niet door iedereen van het slot wordt gehaald en er dus verschillen bestaan in de motivatie en houding van de adviesprofessionals om gezamenlijk te leren. De ene adviseur heeft behoefte en motivatie om meer te willen leren en de ander wil gewoon aan het werk en kent deze behoefte en motivatie minder (tot niet). Holste en Fields (2010; 130) stellen dat deze motivatie of demotivatie van invloed is op de kennisoverdracht tussen collega's. Binnen DC O&F zien we ook dat er een gebrek is aan kruisbestuiving tussen collega's (soms) binnen en buiten de teams en de demotivatie van sommige adviesprofessionals hier van invloed op zijn. De vraag is waarom de adviseurs gedemotiveerd zijn om meer te leren. Ten eerste wordt in de resultaten aangegeven dat sommige adviseurs veranderd zijn. De associatie die veel voorkomt in de literatuur, dat leren altijd zorgt voor verandering, komt ook in dit onderzoek duidelijk naar voren (Van de Loo, 2010; Fineman, Gabriel & Sims, 2010; 346). Veel medewerkers die veranderd zijn door oudere veranderingen op de werkvloer zijn gedemotiveerd, omdat meer gezamenlijk leren zorgt voor een aanpassing in de oude vertrouwde *ways of working* (Noordegraaf, 2016; 4). Dit onderzoek ontkracht dat professionals altijd positief staan tegenover gezamenlijk leren en leren ook altijd leuk is. Men behoudt liever de eigen *ways of working*, wat soms resulteert in weerstand tegen (gezamenlijk) leren (Van de Loo, 2010).

Bovendien ervaren de adviesprofessionals dat er veel goede initiatieven zijn (geweest) voor formele leeractiviteiten. Ze staan positief tegenover het deelnemen aan deze activiteiten en sommigen zijn zelfs gemotiveerd om mee te denken aan de invulling ervan. Echter zien we ook dat de formele leeractiviteiten niet beklijven in het werkveld en de activiteiten zelf van korte duur zijn. Kessels en Keursten (2010; 10) stellen dat een professional pas gemotiveerd raakt om te leren als de leeractiviteiten hun interesse wekt of het nut of belang voor hun werk terug kunnen zien. De adviseurs binnen DC O&F ervaren de formele leeractiviteiten soms oppervlakkig of op theorie gebaseerd. Zij vinden dat de leeractiviteiten niet altijd passen in de werkpraktijk of professionals de theoretische kennis al bezitten en weinig extra's leren. In dit onderzoek wordt beargumenteerd dat het aanpassen van formele leeractiviteiten aan de leerbehoeften een belangrijke factor is om adviseurs te motiveren om met elkaar te leren binnen leeractiviteiten (Fineman et al., 2010; 42). Respondenten geven ook aan meer behoefte te hebben aan formeel leren in termen van intervisie en *best*

*practices*. Zonder de verbinding met de adviespraktijk en leerbehoeften zal de motivatie verminderen en de borging van leren in gevaar komen (Wanrooij, 2001; 135).

Maar ook een belangrijke voorwaarde om gemotiveerd te zijn om kennis te delen en te herzien, zijn de vertrouwensrelaties van collega's, volgens Holste & Fields (2010; 128). Binnen DC O&F wordt er ervaren dat er gebrek is aan zichtbaarheid van andere teams. We zien dat de adviseurs nog wel mensen opzoeken uit oude samenwerkingsverbanden of mensen waarmee zij een vertrouwensband hebben, maar dit voor veel een beperkte kring inhoudt. De vertrouwensband tussen collega's is een voorwaarde om meer van en met elkaar te leren, hetgeen wat in dit onderzoek ook een reden is waarom er nu in mindere mate teamoverschrijdend geleerd wordt. We zien namelijk dat de afstand tussen de adviesprofessionals bij DC O&F als groot wordt ervaren. Werkwijzen divergeren en de adviesprofessionals kruipen steeds dichterbij de klant waardoor impliciete kennis hierdoor op individueel of teamniveau blijft hangen en nieuwe vertrouwensbanden niet worden gemaakt. De zichtbaarheid en aanwezigheid van collega's binnen je werk is van belang om van en met elkaar te leren binnen een organisatie, maar hoe meer adviesprofessionals alleen een beroep doen op al bestaande vertrouwensbanden, hoe groter deze kloof tussen teams wordt. Dit onderzoek laat zien dat het samenwerken met collega's een voorwaardelijke manier is voor DC O&F om de interactie tussen collega's uit verschillende teams te bevorderen en hiermee het gezamenlijk leren binnen DC O&F te vergroten (Éraut, 2010; 266).

Het gebrek aan kritisch vermogen binnen de heersende organisatiecultuur van DC O&F is daarnaast een voornaamste reden waarom een groot deel van de adviesprofessionals niet van en met elkaar leert aan de hand van reflectie. De normen, waarden, perspectieven en interpretaties van de adviesprofessionals hebben zich gevormd naar een cultuur waarin het kritisch zijn naar elkaar niet vanzelfsprekend is (Yeo, 2002; 119). De organisatiecultuur wordt ervaren als een familiair. Het gevolg is dat collega's niet altijd even kritisch zijn op elkaar. De adviesprofessionals vinden het belangrijk om de goede sfeer in stand te houden, waardoor er vooral beleefde gesprekken worden gevoerd en de cultuur daardoor een belemmering vormt om te gezamenlijk leren binnen DC O&F (Yeo, 2002). Binnen de teams of door oud collega's buiten de teams wordt wel open en kritisch gecommuniceerd. Respondenten ervaren dat het met mensen die je goed kent makkelijker is om directer, maar ook kwetsbaarder jezelf op te stellen naar de ander. Ook voor de reflectie en feedback om met elkaar te leren is de vertrouwensband, om kritisch en kwetsbaar te zijn naar collega's voor het gezamenlijk leren, een voorwaarde om gemotiveerd te zijn, volgens Cook en Yanow (2008; 386).

## 5.2. DE ORGANISATIEINRICHTING EN LEREN

*Workplace learning* waarbij leren deel uitmaakt van de werkpraktijk en impliciete kennis wordt gedeeld, wordt als het meest prettig en waardevol gezien door de adviesprofessionals (Kyndt, Dochy & Nijs, 2009; Nonaka, 1991). We zien in dit onderzoek dat het leren in de huidige situatie wordt gedaan aan de hand van informeel incidenteel leren, zoals samenwerking en sociale interactie, binnen de zeven teams (Tyniälä & Häkkinen, 2005). Teamoverstijgend wordt dit in mindere mate gedaan. Yeo (2002; 118) stelt ook dat de interactie in het werk door middel van het werken naast en met elkaar een voorwaarde is om gezamenlijk te leren. Binnen de DC O&F teams wordt hierover wel op regelmatige basis met elkaar gesproken, door samenwerkingen met teamgenoten bij dezelfde klant. De structuurverdeling van zeven teams wordt als belemmerend ervaren om collega's buiten het eigen team zichtbaar te houden en hierdoor sociaal te leren. Ashton (2004) stelt dat de mate waarin er geleerd wordt in de organisatie afhankelijk is van de manier waarop het leren onderdeel is van de structuur, de ondersteuning van de organisatie om bij kennis en informatie te komen en de effectiviteit van de ondersteuning van het gezamenlijk leerproces. Binnen DC O&F is de organisatiestructuur niet afgestemd op het gezamenlijke leerproces. Zo geven respondenten aan dat er destijds een keuze is gemaakt om een organisatiestructuur te kiezen die klant-georiënteerd ingestoken is, wat ervaren wordt als een negatieve invloed op het gezamenlijk leren binnen DC O&F, maar wel prettig wordt ervaren door de klant.



De klantcontext met bijbehorende klantvraag wordt ook ervaren als een invloed op de mate waarop adviseurs met en van elkaar leren door middel van teamoverschrijdende samenwerkingsverbanden. Het vertrouwen tussen klant en adviseur is ook een voorwaarde voor samenwerking. Hierdoor wordt het steeds lastiger om minder aandacht en tijd te geven aan het werk voor de klant in plaats van het gezamenlijk leren binnen de afdeling (Ellström, 2001; 425). Verder onderzoek zou kunnen uitweiden over de klantcontext waarbinnen de adviseurs een positie innemen als intern of extern adviseur in verbinding met de mogelijkheden om gezamenlijk te leren door middel van samenwerkingsverbanden. De combinatie van de organisatiestructuur en de relatie die de klant opbouwt met vaste adviesprofessionals zorgen ervoor dat de kennis en kunde bij het individu of binnen de teams blijft. In dit onderzoek is te beargumenteren dat de verdeling van zeven teams en de positie van de adviseur vlakbij de klant, de zichtbaarheid van teams en het gezamenlijk leren door middel van samenwerking met collega's uit andere teams wordt bemoeilijkt.

Een ander belangrijke bevinding is dat de professionals een grote mate van vrijheid kennen in het werk. Er wordt ervaren dat er binnen O&F mogelijkheden zijn om binnen het werk van en met elkaar te leren, maar dat de autonomie van de adviseurs een vrijblijvendheid kent om te kiezen om wel of niet te leren. Eraut (2010; 259) beargumenteert dat het werktempo en werkdruk, waarin de professional zichzelf reguleert, de vraag oproept of er nog ruimte overblijft voor de professional om te leren. Dit is ook terug te zien in de ervaringen van de adviseurs. Zij ervaren dat er conflicterende prioriteiten bestaan, waarbij het verdelen van tijd tussen werk en leren moeilijk te balanceren is. Het boeken van resultaten voor de klant staat voorop, maar gijzelt wel de eigen tijd en ruimte om te leren (Ellström, 2001). Bovendien zien we dat er een verschil bestaat in werklust per team. Dit betekent dat het ene team meer tijd (over) heeft om gezamenlijke leermogelijkheden op eigen initiatief aan te gaan, terwijl de ander deze tijd niet heeft. De mate van autonomie en de hoeveelheid tijd wordt in dit onderzoek als een belangrijke factor gezien om het gezamenlijk leren onderdeel te laten uitmaken van het werk (Eraut, 2010). De respondenten ervaren dat door de vrijblijvendheid van het gezamenlijk leren, dit ook geen standplaats kent in de bedrijfsvoering van DC O&F. Het reflecteren en evalueren van adviestrajecten en werkwijzen en handelingen is bijvoorbeeld geen structureel onderdeel van het werkproces. De organisatie bepaalt de aandacht van een professional, de werkgrenzen en -kaders, de gelegenheden om te reflecteren, de beschikbare informatie en de manieren waarop professionals feedback krijgen op hun werkprestaties (Ashton, 2004). Binnen DC O&F is de aandacht niet gelegd op het structureel aandacht geven aan gezamenlijk leren en de organisatie stelt hierin geen tot minder structureel tijd om gezamenlijk te leren. Men heeft ook volgens de literatuur stabiliteit en rust nodig om binnen het werk reflectiemomenten te creëren om nieuwe inzichten te ondervinden en in het werk te integreren (Weggenman, 2003; 44-45). Binnen DC O&F is te beargumenteren dat deze ruimte er niet is, maar wel nodig is.

### 5.3. HET DUALISME VAN GEZAMENLIJK LEREN

In de bevindingen is te analyseren dat er veel factoren zijn die het gezamenlijk leren beïnvloeden, zoals hierboven uiteengezet. We zien dat de motivatie, de voorwaarden voor leren (leerbehoeften en vertrouwensband) en de gevormde organisatiecultuur van de adviesprofessionals van invloed zijn op het ervaren gebrekkige gezamenlijk leren binnen DC O&F. Kyndt, Dochy & Nijs (2009; 379) beargumenteerden eerder al dat de interactie tussen het individu en de werkplek een bepalende factor zijn voor hoe er geleerd wordt, wat voor DC O&F ook te beargumenteren valt. Ook zijn er auteurs die beargumenteren dat de mate waarin gezamenlijk geleerd wordt afhankelijk is van hoe de organisatie ingericht is op dit gezamenlijke leerproces (Ashton, 2004; 47). Binnen DC O&F zijn deze factoren ook terug te zien in de organisatiestructuur, de vrijblijvende ongestructureerde of ontbrekende inbedding van (vaste) leeractiviteiten in de bedrijfsvoering, de positie van de adviesprofessional bij de klant en de gegeven autonomie in het werk. Giddens (1984) beargumenteert dat de structuur waarin personen zich in bewegen en het handelen van personen, beide op elkaar van invloed zijn. De structuren en systemen binnen het werk zorgen ervoor dat mensen naar de regels en hulpbronnen binnen de bestaande organisatie gaan handelen. Maar ook de alledaagse handelingen en routines van mensen zorgt ervoor dat (nieuwe) structuren en systemen zich vormen binnen de organisatie

(Giddens, 1984). "*Structuur in deze opstelling is intrinsiek verbonden met handelen en andersom.*" (Dom, 2005; 7). Zo wordt in dit onderzoek ook beargumenteert dat de invloed op de mate waarop er van en met elkaar geleerd wordt binnen de bestaande context van DC O&F gesproken wordt over een dualisme. De invloed van de structuur en werkprocessen, zowel door de facilitatie van de organisatie zijn net zo goed aanwezig, als invloed die het handelen van de adviesprofessionals heeft op het gezamenlijk leren. De adviesprofessionals binnen DC O&F zijn hierbij van invloed door welke houding zij aannemen en voorwaarden zij stellen, hoe de structuur en processen door hen in de praktijk worden gebracht en leren hierin een plek krijgt (Dom, 2005; 8; Ellström, 2001; 432).

We zien bijvoorbeeld dat DC O&F beperkt leert aan de hand van reflectie, niet alleen doordat het niet in de aard van de organisatiecultuur zit, maar ook dat het niet structureel geborgd ligt in het werkproces. Een ander voorbeeld is terug te zien door de vrijheid van de professionals en de vrijblijvendheid van het leren in de bedrijfsvoering. Het gezamenlijk leren kent geen prioriteit en standplaats in het werk, maar adviseurs krijgen wel de vrijheid om dit leren zelf te integreren in hun werk. Gesteld kan worden dat deze vrijheid niet gebruikt (kan) word(t)(en) om te leren doordat de werkdruk tussen teams verschilt en zij niet altijd de tijd vinden om te leren. Er bestaat een paradox van vrijheid waarbij de adviseurs de vrijheid is gegeven om binnen en buiten het werk te kunnen leren van en met elkaar, maar de adviseurs deze vrijheid niet tot weinig gebruiken om gezamenlijk te leren, doordat de eisen van het werk bij de klant de tijd en ruimte gijzelt en hiermee prioriteit krijgt boven het leren (Ellström, 2001). Voor beide voorbeelden betekent dit dat men individueel of alleen binnen de kleine teams blijft werken en hierin oude *ways of working* het leren van nieuwe inzichten in de weg zit (Fineman et al, 2010). Hierdoor blijft ook de kennis, ervaringen, maar vooral ontwikkeling van de adviesprofessionals steken en blijven mensen werken op de vaste manieren met dezelfde vertrouwde procedures en werkwijzen, waardoor de bewustwording van vanzelfsprekendheden in het werk niet tot nauwelijks voorkomt en werkwijzen tussen teams steeds meer divergeren (Eraut, 2010). Het werk wat zij doen en de manier waarop, wordt op deze manier steeds individueler of geschaard binnen de teams.

Het dualisme tussen de structuren in de organisatie en het handelen van adviesprofessionals heeft tot gevolg dat het leren van en met elkaar binnen DC O&F niet gewaarborgd kan worden. Als de organisatie geen urgentie geeft om meer van en met elkaar en ook niet ingericht is om meer van en met elkaar te leren, geeft het de medewerker ook geen urgentie om zelf hier aandacht in te steken en blijven oude gewoontes dominant. Maar een verbetering van gezamenlijk leren binnen DC O&F komt niet alleen door urgentiebesef door de organisatie, maar ook doordat professionals zich verantwoordelijk moeten voelen om zich te blijven ontwikkelen, bij te blijven met de klant en het inzicht krijgen dat het leren met en van elkaar hier een noodzakelijk middel in is (Dom, 2005; 8 ; Ellström, 2001; 432).

## 6. CONCLUSIE

In dit onderzoek is er gekeken hoe de adviesprofessionals binnen Dienstencentrum Organisatie & Formatie het gezamenlijk leren ervaren en is er ondervonden welke factoren hier een rol in spelen. Deze conclusie zal een antwoord geven op de hoofdvraag aan de hand van de onderzoeksresultaten en discussie. De volgende hoofdvraag is in dit onderzoek gehanteerd:

*Hoe ervaren de adviesprofessionals het leren met en van elkaar binnen het Dienstencentrum Organisatie & Formatie en welke factoren beïnvloeden dit gezamenlijk leren?*

Er wordt bij DC O&F binnen de zeven teams en teamoverschrijdend gezamenlijk geleerd. Het leren binnen de teams wordt over het algemeen als positief ervaren. Men voelt een vertrouwelijke band, zien elkaar veel, werken samen voor de klant en het contact wordt op een informele manier onderhouden. Het leren binnen teams is in bepaalde mate onderdeel van de werkpraktijk bij dezelfde klant. Het leren tussen de teams wordt als moeilijk ervaren, door de afstand die er bestaat tussen de teams en de beperkte zichtbaarheid van collega's uit andere teams. Adviseurs ervaren dat veel geleerde kennis blijft hangen bij het individu of binnen de teams. Zij merken dat de werkwijzen tussen teams steeds meer divergeren en de afstemming over de adviespraktijken van DC O&F mist. Het leren op informeel gebied tussen de teams door middel van samenwerking en sociale interactie wordt als beperkt en moeilijk ervaren. Het samen leren aan de hand van formele leeractiviteiten is aanwezig, maar waarbij de verbinding met de werkpraktijk en de diepgang soms mist en de leerinitiatieven voor maar van korte duur in uitvoering worden gebracht. Adviseurs ervaren dat weinig kennis uit de activiteiten uiteindelijk (kan) word(t)(en) toegepast in de werkpraktijk en hierdoor de kennis niet beklijft. Het leren door middel van reflectie kent een minimale standplaats binnen de afdeling. De adviesprofessionals vinden het moeilijk om kritisch te reflecteren op elkaar en er is geen structurele reflectie vastgelegd binnen de organisatie, wat veel respondenten als een gemis ervaren. Daarnaast wordt het samenwerken met collega's buiten teams gezien als een leeractiviteit die bij tijd over naast de vaste werkzaamheden gedaan worden, maar waar vooral gezien wordt dat de waan van de dag het bemoeilijkt om tijd voor samen leren vrij te maken. De tijd om te leren zou wel verschillen per team, waarbij het ene team een hogere werklast kent dan de ander.

De tijd, ruimte en vrijheid zijn factoren die deze ervaringen voor een groot deel beïnvloeden. Het werkend leren tussen de teams kent geen structurele plek in de bedrijfsvoering van DC O&F. De adviesprofessionals ervaren een grote mate van vrijheid om zelf te bepalen of zij willen leren of niet en moeten zelf de tijd vinden in het werk om te leren door middel van samenwerking, sociale interactie en reflectie. Het leren wordt te vrijblijvend aangeboden in de organisatie, zonder dat er rust en ruimte in de bedrijfsvoering wordt gecreëerd om iedere adviseur uit elk team de ruimte en tijd te geven ook echt van en met elkaar te leren. Het spanningsveld van leren of werken wordt ervaren, waarbij tijd voor productie van producten en diensten voor de klant de overhand heeft. Maar ook de verdeling van zeven teams, geschaard bij dezelfde klant, bemoeilijkt het om informeel en formeel met elkaar te leren. De veeleisende klant is een negatieve factor op de mate waarin adviseurs hun blik (kunnen) vergroten, omkijken naar andere teams en teamoverschrijdende samenwerkingsverbanden aan gaan. De organisatiestructuur bemoeilijkt ook, in combinatie met thuiswerken, de zichtbaarheid en daarmee de interactie met elkaar. Het belang van het leren van en met elkaar is bij de adviseurs bekend. In de motivatie en houding om meer van en met elkaar te leren zitten verschillen. Sommige adviseurs zijn verandermoed of ervaren geen urgentie om meer te leren. De adviseurs scheppen daarnaast voorwaarden voor het gezamenlijk leren. De vertrouwensband en kennisdeling die in verbinding staat met de werkpraktijk zijn voorwaarden voor adviesprofessionals is om gemotiveerd te zijn om elkaar in het zicht te houden, maar ook hoe kritisch je kan zijn. De adviseurs vinden het moeilijk om kritisch op elkaar te zijn, omdat het niet in de aard van de organisatiecultuur zit. Men ziet elkaar alleen binnen de teams, met dezelfde klant en werkwijzen. De gemeenschappelijkheid en zichtbaarheid tussen teams wordt hierdoor steeds minder. Het formeel leren in de vorm van georganiseerde leeractiviteiten om het leren met elkaar te bewerkstelligen wordt

voornamelijk beïnvloed door het gebrek aan verbinding met de leerbehoeften van de professionals en werkpraktijk.

Er bestaat een dualisme tussen het handelen van de adviesprofessionals en structuren in de organisatie die het gezamenlijk leren binnen DC O&F beïnvloeden. De adviesprofessionals ervaren dat de organisatie door middel van de organisatiestructuur, bedrijfsvoering en gegeven autonomie aan de adviesprofessionals in het werk het leren van en met elkaar bemoeilijkt. Maar we zien ook dat de motivatie, houding, de gestelde voorwaarden (leerbehoeften en vertrouwensband) om te leren van de adviesprofessionals en de gevormde organisatiecultuur een rol spelen in het bemoeilijken van dit gezamenlijk leren. De adviesprofessionals voelen het belang om meer van elkaar te leren, maar houden zich schuil achter de teamgrenzen en de bekende klant. Zij krijgen vanuit de organisatie vrijheid om te werken en te leren, maar ervaren een 'paradox van vrijheid' waar de vrijheid gegeven wordt om te kunnen leren, maar door de eisen van het werk bij de klant, de tijd en ruimte gijzelt en hiermee prioriteit krijgt boven het gezamenlijk leren. De ene adviesprofessional wil heel graag meer gezamenlijk leren maar loopt tegen veel drempels aan in de inrichting van de organisatie, terwijl de ander de mogelijkheden binnen de organisatie inrichting om meer van en met elkaar leren kunnen gebruiken, maar door een demotiverende houding of door veranderbaarheid deze mogelijkheden om meer van en met elkaar te leren laten liggen. Zolang de organisatie niet ingericht is op het gezamenlijk leren binnen DC O&F, zullen de adviesprofessionals geen urgentie voelen om meer gezamenlijk te leren. Maar de interactie tussen het individu en de werkplek is ook een vereiste om het gezamenlijk leren binnen DC O&F te bevorderen. Zo kan de organisatie volledig ingericht zijn om te kunnen leren met en van elkaar, maar als de adviesprofessionals zelf geen verantwoordelijkheid nemen om het gezamenlijk leren te integreren in en op hun werk, zal het gezamenlijk leren in formele en informele vormen niet beklijven. DC O&F als organisatie, maar ook als een som van individuele adviesprofessionals moet in de toekomst gezamenlijke verantwoordelijkheid nemen om samen leren (te) doen.

## 6.1. PRAKTISCHE AANBEVELINGEN

De bovenstaande conclusie geeft een antwoord op de hoofdvraag. Echter wil ik aan de hand van praktische implicaties aanbevelingen voorleggen die het leren van en met elkaar binnen DC O&F kunnen bevorderen. In deze praktische aanbevelingen staat dus centraal hoe het leren van en met elkaar bevordert kan worden aan de hand van de uiteengezette discussie en de conclusies uit dit onderzoek.

### RICHTING EN STURING

Allereest is het opstellen van een visie met bijbehorende doelstellingen een belangrijke aanbeveling. Op het moment is er een visie en missie, maar de verbinding met de noodzaak en belang om gezamenlijk te leren mist. Respondenten hebben behoefte aan focus en prioritering van dit onderzoeksonderwerp. Het is van belang om leren een onderdeel te maken van de DC O&F bedrijfsvoering, waarbij aan de hand van bijpassende doelstellingen nagedacht kan worden welke ondersteuning de adviseurs nodig hebben binnen het werk om leren prioriteit te geven. Het is vooral belangrijk dat de visie met bijbehorende doelstellingen de basis vormt voor de leerinterventies die binnen het werk plaatsvinden en in georganiseerde leeractiviteiten. Hiervoor moet er wel eerste bewustwording en prioriteit geven worden vanuit het management met een visie en doelstellingen, waarin gezamenlijk leren een aparte doelstelling betreft. Hiervoor is er iemand binnen de afdeling nodig die aandacht geeft aan het leren (individueel en gezamenlijk), bewustwording biedt, leermogelijkheden zichtbaar maakt en coördineert om het leren een standplaats te geven in de bedrijfsvoering. Leidinggevend, teamleiders of een opleidingscoördinator zij voorbeelden hiervan. Bovendien is aan te bevelen dat het gezamenlijk leren een onderdeel wordt van de individuele beoordeling van de Formatie- & Organisatieadviseurs. Het opstellen van leer/ontwikkeldoelen en het beoordelen van de individuele bijdrage voor het lerend vermogen van DC O&F, geeft adviseurs de mogelijkheid om leren onderdeel te laten uitmaken van het werk.

---

## INZICHTELIJK LEREN

Voor DC O&F is het van toegevoegde waarde om een vervolgonderzoek uit te voeren waarin de leerbehoeften van de adviseurs centraal staat om het leerlandschap binnen de afdeling inzichtelijk te maken en hiermee toekomstige leeractiviteiten af te kunnen stemmen op deze leerbehoeften en werkpraktijk. Daarnaast zijn er veel verschillende mensen met verschillende kennis en kunde aanwezig binnen de afdeling. Het inzichtelijk maken van deze kennis en kunde is een manier om behoefte en belangstelling van de adviseurs met verschillende kennis en kunde bij elkaar brengen. Als men weet wie wat kan en wilt leren, kunnen mensen gerichter bijeenkomen voor (deel)projecten en is de zichtbaarheid groter. De ondersteuning om dit te doen wordt door adviseurs gezien als taak van KIKI. Zij zijn een toegankelijke ondersteuner die deze verbinding goed kunnen slaan.

---

## AANDACHT VOOR DE WERKPRAKTIJK

Voor toekomstige georganiseerde leeractiviteiten is het belangrijk om platform te bieden voor de werkpraktijk van de adviesprofessionals. Het oppakken van oude leerinitiatieven en deze een nieuw platform te geven is iets waar respondenten behoefte aan hebben. Maar het is hierin wel van belang dat in (oude of nieuwe) leeractiviteiten de verbinding geslagen wordt naar de praktijk. Het in de belangstelling zetten van *best practices*, klantperspectieven, casuïstiek, adviseurschap en leerfouten is een manier om de geleerde expliciete kennis in de praktijk te kunnen brengen en het in het werk te laten beklijven als impliciete kennis door hier in de praktijk over te spreken en te exploreren. De adviesprofessionals moeten kunnen zien dat zij er iets in de praktijk mee kunnen om gemotiveerd te worden om meer gezamenlijk te leren (Wanrooij, 2001). Ook is het belang van georganiseerde leeractiviteiten dat er gestuurd wordt op de gemeenschappelijkheid van DC O&F in plaats van de verschillen. Het centraal zetten van het adviseurschap met *best practices* geeft hier de mogelijkheid voor.

---

## SAMENWERKINGSVERBANDEN TUSSEN TEAMS

Het opzetten van samenwerkingsverbanden met collega's uit verschillende teams is een manier om het de organisatiestructuur en de afstand tussen de teams te overbruggen. Het sturen vanuit inzichtelijke leerbehoeften op het werken voor een korte of lange periode in een interdisciplinair team, brengt verschillende behoefte en belangstelling bijeen en zullen adviseurs die elkaar hiervoor niet zagen, elkaar leren kennen. Ten eerste is uit het onderzoek gekomen dat de werklust van de teams van elkaar verschillen. Door het opzetten van samenwerkingsverbanden door de teams heen, kan deze werklust meer in balans kunnen gebracht. Als voordeel dat men in de samenwerkingsverbanden de afstand tussen teams verkleinen, de kans krijgen bewust te worden van bepaalde kennis tekorten of onbewuste verbeteringen (reflectie) en een vertrouwensband kunnen opbouwen met meer collega's, maar ook dat het effectiever gebruikmaken van de aanwezige kennis en kunde, adviseurs binnen hun werk ook meer tijd over kunnen houden om deel te nemen aan georganiseerde leerbijeenkomsten, te reflecteren in het werk of meer informele momenten te pakken om kennis te delen. Het grootste belang hiervan is dat door het verkleinen van de afstand tussen teams er een draai gemaakt kan worden in de organisatiecultuur, waarbij het opbouwen van vertrouwensbanden, het gebrek aan kritisch vermogen in de professionele cultuur kan verminderen. Uit het onderzoek is echter ook gebleken dat de klant een vertrouwensband met een adviseur belangrijk vindt. Het aangaan van samenwerkingsverbanden geeft de klant ook de mogelijkheid om het gezichtsveld te verbreden door een vertrouwensband op te bouwen met nieuwe adviseurs.

De laatste aanbeveling voor DC O&F is het bewust creëren van reflectiemomenten in het werk. Het is aan te bevelen om een vaste werkvorm op te zetten, waarin reflectie op vaste momenten een verplichting is binnen werkprojecten. Het gaat hierbij niet om reflectie en evaluatie van de inhoudelijke uitkomst van een project, maar vooral op houding, gedrag, leerfouten en verbeterpunten. Het vastzetten van reflectie in de bedrijfsvoering zorgt ervoor dat de adviseurs wel moeten. Momenten van rust en stabiliteit creëren om te kunnen reflecteren, geeft adviseurs de mogelijkheid om vanzelfsprekendheden ter discussie te stellen, inzichten op te doen, maar vooral ook ruimte om deze reflectieve inzichten op hun eigen manier in het werk te integreren. Vooral om de veranderbaarheid te verslaan, zijn die momenten van inzicht en rust van belang (Weggeman, 2003). Het is daarin ten eerste belangrijk om een veilige omgeving te creëren. Het zou een stap kunnen zijn om vooral eerst binnen teams het vaste momenten van reflecteren te stimuleren. Om vervolgens een stap te maken naar reflectie in de teamoverschrijdende samenwerkingsverbanden. Samenwerking is ten slotte een voorwaarde om een vertrouwensband op te kunnen bouwen (zie vorige aanbeveling). Tot slot is aan te bevelen om een overkoepelende training te organiseren, waarin 'het geven en ontvangen van reflectie' centraal staat. Men weet immers ook niet hoe er gereflecteerd moet worden, als dit niet in de cultuur zit. Ook coaching trajecten en (informeel) mentorschap zou een manier kunnen zijn om het reflectief vermogen onderdeel te maken van DC O&F in termen van de cultuur en de bedrijfsvoering.

### 6.2. THEORETISCHE IMPLICATIES

Tijdens het onderzoeksproces zijn er een aantal wetenschappelijke beperkingen en voordelen te zien. Ten eerste is voor de dataverzameling veel aandacht besteed aan het speelveld van DC O&F in kaart te brengen. Er zijn veel informele en formele gesprekken geweest met verschillende werknemers die mij de kans hebben gegeven om richting en sturing te vinden in het onderzoek. Bovendien was dit ook nodig in dit onderzoek door de mate waarin het onderzoek een digitale vorm heeft gekregen. Het uitvoeren van een onderzoek in een organisatie, zonder de sfeer te kunnen proeven en dynamieken te ondervinden bemoeilijkt het om juiste conclusies te trekken. Het voeren van gesprekken en ook het bijhouden van memo's hebben ervoor gezorgd dat ik data in het juiste daglicht heb kunnen zetten. Echter heb ik als onderzoeker weinig contact gehad met andere onderzoekers. De kans om mijn onderzoeksresultaten tegen het licht te houden is beperkt geweest in dit onderzoek. Het voeren van gesprekken met mede onderzoekers of het voeren van een expert interview had van toegevoegde waarde kunnen zijn om meerdere perspectieven naar voren te halen. Een andere beperking in dit onderzoek is de maatschappelijke context. Dit onderzoek heeft plaatsgevonden in een tijd waarin men thuis moest werken door de COVID-19 pandemie. Respondenten gaven in het onderzoek al aan dat het thuiswerken veel factoren op het gezamenlijk leren versterken. Het belangrijk om af te vragen of de onderzoeksresultaten geen vertroebeld beeld geven van de sociale werkelijkheid binnen DC O&F. Het doen van vervolgonderzoek naar het leren van en met elkaar binnen DC O&F in de context van op kantoorwerken zou van toegevoegde waarde zijn om te kijken of de resultaten van dit onderzoek nog steeds actueel zijn (Bryman, 2012). Ook de digitale vorm van onderzoek doen vormt een beperkt in dit onderzoek. De interactie met respondenten wordt bemoeilijkt door digitaal contact en vooral in de focusgroep heeft het afgedaan van de kwaliteit van de interactie en discussie. In de toekomst is aan te raden interviews en focusgroepen in een fysieke vorm te houden om een kwalitatieve discussie plaats te laten vinden. Tot slot, zijn in dit onderzoek de respondenten voor een groot deel gewerft via mijn afstudeerbegeleider bij DC O&F. De deelgenomen mensen stonden er allemaal graag voor open om deel te nemen en ondanks dat het allemaal verschillende mensen met verschillende functies uit verschillende teams inhielden, is er af te vragen of het werven van respondenten op willekeurige basis tot andere resultaten had geleid.

## LITERATUURLIJST

- Ashton, D. N. (2004). *The impact of organisational 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>
- Billett, S., & Choy, S. (2013). *Learning through work: Emerging perspectives and new challenges*. Journal of Workplace Learning, 25(4), 264–276. <https://doi.org/10.1108/13665621311316447>
- Billett, S., Harteis, C., & Gruber, H. (2014). *International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning*. Geraadpleegd van <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-94-017-8902-8.pdf>
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek* (2de ed.). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Bolhuis, S. (juli 2002). *Professioneel leren: wat is het en hoe bevorderen we het?*. Tijdschrift voor medisch onderwijs. Vol. 21, nr.: 4 p. 173-182.
- Bolhuis, S., & Simons, R. J. (2011). *Naar een breder begrip van leren*. In *Handboek human resource development* (pp. 63-86). Bohn Stafleu van Loghum, Houten.
- Cook, S. D. N., & Yanow, D. (1993). *Culture and Organizational Learning*. Journal of Management Inquiry, 2(4), 373–390. <https://doi.org/10.1177/105649269324010>
- Decuyper, S., Dochy, F., & Van den Bossche, P. (2010). *Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations*. Educational Research Review, 5(2), 111–133. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2010.02.002>
- Dochy, F., Segers, M., Van den Bossche, P., & Gijbels, D. (2003). *Effects of problem-based learning: a meta-analysis*. Learning and Instruction, 13(5), 533–568. [https://doi.org/10.1016/s0959-4752\(02\)00025-7](https://doi.org/10.1016/s0959-4752(02)00025-7)
- Dom, L. (2005). *Het nut van Giddens' structuratietheorie voor empirisch onderzoek in de sociale wetenschappen* (1). N.V. Drukkerij "T Koggeschip". Geraadpleegd van <https://lirias.kuleuven.be/1868330?limo=0>
- Ellström, P.-E. (2001). *Integrating learning and work: Problems and prospects*. Human Resource Development Quarterly, 12(4), 421-435. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1006>
- Eraut, M. (2004). *Informal learning in the workplace*. Studies in Continuing Education, 26(2), 247–273. <https://doi.org/10.1080/158037042000225245>
- Fineman, S., Gabriel, Y., & Sims, D. (2009). *Organizing & Organizations*. Thousand Oaks, Canada: SAGE Publications.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*. Geraadpleegd van [http://eli.johogo.com/Class/the\\_constitution\\_of\\_society.pdf](http://eli.johogo.com/Class/the_constitution_of_society.pdf)
- Gill, P., & Baillie, J. (2018). *Interviews and focus groups in qualitative research: an update for the digital age*. British Dental Journal, 225(7), 668–672. <https://doi.org/10.1038/sj.bdj.2018.815>
- Hodges, J. (2016b). *Managing and Leading People Through Organizational Change*. London, United Kingdom: Kogan Page.
- Holste, J. S., & Fields, D. (2010). *Trust and tacit knowledge sharing and use*. Journal of Knowledge Management, 14(1), 128–140. <https://doi.org/10.1108/13673271011015615>
- Homan, T. (2001). *Teamleren* (1ste ed.). Amsterdam, Nederland: Academic Service.

- Hong, J. (1999). *Structuring for organizational learning*. The Learning Organization, 6(4), 173–186.  
<https://doi.org/10.1108/09696479910280631>
- Huber, G.L. & J.H.W. Roth (1999). *Finden oder Suchen? Lehren und Lernen in Zeiten der Ungewissheit*. Schwangau: Ingeborg Huber.
- Kessels, J. & Keursten, P. (2001). *Opleiden en leren in een kenniseconomie: vormgeven aan een corporate curriculum*. Geraadpleegd op 3 maart 2021, van [http://kessels-smit.com/files/Artikel\\_2001\\_kessels\\_keursten\\_-\\_opleiden\\_en\\_leren\\_in\\_een\\_kenniseconomie-1.pdf](http://kessels-smit.com/files/Artikel_2001_kessels_keursten_-_opleiden_en_leren_in_een_kenniseconomie-1.pdf)
- Koevoets, T (januari 2020a). *Concurreren of samenwerken? Een onderzoek naar de positionering van het dienstencentrum Organisatie en Formatie*. Geraadpleegd op 3 maart 2021.
- Koevoets, T. (Augustus 2020b). *Operational excellence bij DC O&F: Het verkorten van de doorlooptijd met VSM*. Geraadpleegd op 3 maart 2021.
- Kolkman, R. (2015). *Het leren van eigenwijze professionals*. Geraadpleegd van <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/324546>
- Kwakman, F., & Overduin, B. (2003). *Professionals & Professionele Ontwikkeling* (1ste editie). Amsterdam, Nederland: Academic Service.
- Kwakman, K. (2011). *Leren van professionals tijdens de beroepsuitoefening*. (J. Kessels & R. Poell, Reds.). Geraadpleegd van <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-90-313-8565-2.pdf>
- Kyndt, E., Dochy, F., & Nijs, H. (2009). *Learning conditions for non-formal and informal workplace learning*. Journal of Workplace Learning, 21(5), 369–383. <https://doi.org/10.1108/13665620910966785>
- Laat, de M., Poell, R., Simons, P. R. J., & Van der Krogt, F. (2001). *Organiseren van leren op de werkplek*. Geraadpleegd op [https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0%2C5&q=organiseren+van+leren+op+de+werkplek+simons&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=organiseren+van+leren+op+de+werkplek+simons&btnG=)
- Loo, van de E. (juli 2010). *Waarom leren gevaarlijk is*. geraadpleegd pp 3 maart 2021, van <http://www.petrahaartsen.nl/wp-content/uploads/2014/01/Art-Eric-van-loo-waaromleren-gevaarlijk-is.pdf>
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach* (3de editie, Vol. 3). Thousand Oaks, Canada: SAGE Publications.
- Ministerie van Defensie (15 juni 2017). *Congresverslag 'van defensief naar adaptief'*. <https://www.defensie.nl/downloads/brochures/2017/06/15/adaptieve-krijgsmacht>
- Ministerie van Defensie (2018). Defensienota, 2018. *Investeren in onze mensen, slagkracht en zichtbaarheid*. Geraadpleegd op <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/03/26/defensienota-2018-investeren-in-onze-mensen-slagkracht-en-zichtbaarheid>
- Ministerie van Defensie. (2020). Defensievisie 2035: Vechten voor een veilige toekomst. Geraadpleegd van <https://www.defensie.nl/actueel/nieuws/2020/10/15/defensievisie-2035-een-nieuw-profiel-voor-defensie>
- Ministerie van Defensie. (2021, 9 juni). *Ministerie van Defensie - Defensie.nl*. Geraadpleegd op 18 juni 2021, van <https://www.defensie.nl/>
- Nonaka, I. (1991). *De kennis scheppende onderneming*. In: Wolthuis, N. (red.) (2000). Harvard business review over kennismanagement (pp. 16-34). Zaltbommel: Thema.



- Noordegraaf, M. (2016). *Reconfiguring Professional Work*. *Administration & Society*, 48(7), 783–810. <https://doi.org/10.1177/0095399713509242>
- Noordegraaf, M., & Siderius, K. (2016). *Perspectieven op publieke professionaliteit; van professionals (in organisaties) naar organiserende professionaliteit*. Geraadpleegd van [https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0%2C5&q=Perspectieven+op+publieke+professionaliteit+Van+professionals+%28in+organisaties%29+naar+organiserende+professionaliteit&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=Perspectieven+op+publieke+professionaliteit+Van+professionals+%28in+organisaties%29+naar+organiserende+professionaliteit&btnG=)
- Risjord, M. W. (2014). *Philosophy of Social Science*. Abingdon, Verenigd Koninkrijk: Routledge.
- Ruijters, M. C. P., & Simons, R. (2015). *Je binnenste buiten* (1ste editie). Amsterdam, Nederland: Amsterdam University Press.
- Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (2de ed.). Geraadpleegd van <http://emotrab.ufba.br/wp-content/uploads/2020/09/Saldana-2013-TheCodingManualforQualitativeResearchers.pdf>
- Salmons, J. (2012). *Designing and Conducting Research with Online Interviews, Cases in Online Interview Research*. Pada [http://sagepub.com/sites/default/files/upmbinaries/43888\\_1.pdf](http://sagepub.com/sites/default/files/upmbinaries/43888_1.pdf). Diakses Jumat, 17.
- Scharloo, K. (2019). *2020 Jaarplan DC O&F*. Utrecht: DOSCO, dienstencentrum Organisatie & Formatie.
- Schein, E. (2002). *The anxiety of learning: interview by Diane Coutu*. *Harvard Business Review*, p. 100-106.
- Shortland, S. (2010). *Feedback within peer observation: continuing professional development and unexpected consequences*. *Innovations in Education and Teaching International*, 47(3), 295–304. <https://doi.org/10.1080/14703297.2010.498181>
- Simons, P. R., & Ruijters, M. C. P. (2004). *Learning professionals: towards an integrated model*. Kluwer Academic Publishers. Geraadpleegd van [https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F1-4020-2094-5\\_11](https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F1-4020-2094-5_11)
- Slotte, V., Tynjälä, P. and Hytönen, T. (2004), “How do HRD practitioners describe learning at work?”, *Human Resource Development International*, Vol. 7 No. 4, pp. 481-99.
- Symon, G., & Cassell, C. (2012). *Assessing Qualitative Research 12. Qualitative organizational research: Core methods and current challenges*, 204.
- Thomas, K., & Allen, S. (2006). *The learning organisation: a meta-analysis of themes in literature*. *The Learning Organization*, 13(2), 123–139. <https://doi.org/10.1108/09696470610645467>
- Tynjälä, P., & Häkkinen, P. (2005). *E-learning at work: theoretical underpinnings and pedagogical challenges*. *Journal of Workplace Learning*, 17(5/6), 318–336. <https://doi.org/10.1108/13665620510606742>
- van den Berg, C., Schmidt, A., & van Eijk, C. (2015). *Externe advisering binnen de Nederlandse overheid*. *Bestuurskunde*, 24(3), 17–31. <https://doi.org/10.5553/bk/092733872015024003003>
- Vince, T. G. R., Read, M., & Minkes, A. L. (2003). *Group enquiry for collective learning in organisations*. *Journal of Management Development*, 22(2), 88–102. <https://doi.org/10.1108/02621710310459676>
- Wanrooij, M.J. (2001). *Leidinggeven tussen professionals*. Schiedam: Scriptum.
- Watling, C., Driessen, E., van der Vleuten, C. P. M., Vanstone, M., & Lingard, L. (2013). *Beyond individualism: professional culture and its influence on feedback*. *Medical Education*, 47(6), 585–594. <https://doi.org/10.1111/medu.12150>

Weggeman, M. (2003). *Leren en kennisontwikkeling bij professionals*. In F. Kwakman & B. Overduin (Reds.), *Professionals en professionele ontwikkeling* (Vol. 1, pp. 31–50). Amsterdam, Nederland: Academic Service.

Yeo, R. (2002). *Learning within organisations: linking the theoretical and empirical perspectives*. *Journal of Workplace Learning*, 14(3), 109–122. <https://doi.org/10.1108/13665620210421920>

Zellmer-Bruhn, M., & Gibson, C. (2006). *Multinational Organization Context: Implications for Team Learning and Performance*. *Academy of Management Journal*, 49(3), 501–518. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794668>

BIJLAGE I – TOPICLIJST INTERVIEWS

Kern	Doel	
<b>Introductie</b>	<u>Hoe ervaren de adviesprofessionals het leren met en van elkaar binnen Dienstencentrum Organisatie &amp; Formatie?</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introductie onderzoeker</li> <li>- Aanleiding onderzoek (houden op doorontwikkeling)</li> <li>- Doel van het interview</li> <li>- Uitleg anonimiteit en vertrouwelijkheid (toestemming opname)</li> <li>- Duur interview</li> </ul> <p>Heeft u nog vragen voordat ik begin?</p>
<b>Achtergrond</b>	Contextuele informatie op het huidige werk en betekenis van werk Respondent op haar/zijn gemak stellen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kunt u iets over uzelf vertellen?</li> </ul>
<b>Betekenis van leren en houding tegenover leren</b>	Achterhalen hoe de respondent tegen leren aan kijkt (houding) en welk belang zij zien om binnen DC O&F te leren.  <i>Motivatie, angst, belang &amp; organizational learning</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Hoe gemotiveerd bent u om uw kennis en ervaringen te delen met collega's?</i></li> <li>- <i>wat levert het volgens u op om te leren op groepsniveau?</i></li> <li>- <i>Hoe tevreden bent u met de manier waarop u leert en de hoeveelheid tijd die u ervoor neemt?</i></li> </ul>
<b>Huidige situatie van gezamenlijk leren</b>	De leerervaringen van de respondenten boven tafel te krijgen en te vragen hoe zij het collectief leren in de organisatie ervaren.  *In groep DC O&F of team DO  <i>Sociaal leren, kritisch reflectief leren, informeel of formeel leren &amp; groepsleren</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe wordt er nu aandacht en tijd genomen om met collega's te praten over ervaringen en kennis?</li> <li>- Hoe wordt er in de huidige situatie vanuit uzelf of collega's aandacht en tijd besteed om te leren in vormen van trainingen of congressen?</li> <li>- Wordt de kennis en ervaring van deze ervaringen van leren ook met elkaar gedeeld in de organisatie?</li> <li>- Hoe reflecteren jullie op eigen werk of elkaars werk en hoe kritisch zijn jullie hierin?</li> </ul>
<b>Organisatiecontext – het werk</b>	De respondent laten vertellen over belemmerende of	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welke manieren van leren in groepsverband biedt de organisatie (defensie) aan?</li> </ul>

	<p>stimulerende organisatiefactoren voor het leren.</p> <p><i>Theoretisch leren, tijd, ruimte en autonomie &amp; workplace learning</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe kijk u aan tegen de tijd, vrijheid en ruimte die u krijgt vanuit de organisatie om met collega's werk te bespreken?</li> </ul>
<p><b>Organisatiecontext – organisatiecultuur/structuur</b></p>	<p>De respondent laten vertellen over belemmerende of stimulerende organisatiefactoren voor het leren.</p> <p><i>Organisatiecultuur, vertrouwen in collega's, samenwerking, organisatiestructuur &amp; organisatorisch rust</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe zou uw de organisatiecultuur van DC O&amp;F omschrijven en hoe zou dit invloed kunnen hebben op hoe er op groepsniveau wordt geleerd?</li> <li>- Hoe kijkt u aan tegen de mogelijkheden om samen te werken met collega's (buiten je eigen team)?</li> <li>- Hoe heeft volgens u de verdeling in zeven teams invloed op hoe er gezamenlijk geleerd wordt?</li> <li>- Leiderschap?</li> <li>- Ervaar je dat veranderingen op de werkvloer invloed hebben op de mogelijkheid om te leren met elkaar? Zo, ja op welke manier?</li> </ul>
<p><b>Bevorderen van gezamenlijk leren</b></p>	<p>Eerste stap te zetten wat de respondent nodig heeft vanuit de organisatie om het leren met en van elkaar te bevorderen.</p> <p><i>Verantwoordelijkheid, persoonlijke behoefte &amp; organisatie-invloed</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie is verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat er meer met en van elkaar geleerd wordt binnen DC O&amp;F? (organisatie, team of individu)?</li> <li>- Waar heb je behoefte aan als het gaat om leren met en van elkaar?</li> <li>- Wat heb je nodig vanuit de organisatie om op groepsniveau te kunnen leren?</li> </ul>
<p><b>Afsluiting</b></p>	<p>Overige inbreng</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heb ik iets niet gevraagd wat u nog wel kwijt wil?</li> <li>- Verder nog vragen?</li> <li>- Bedanken voor deelname</li> </ul> <p>Uitleggen wat er met de resultaten gebeurt.</p>

BIJLAGE II – TOPICLIJST EN FORMAT FOCUSGROEP

<i>Tijd</i>	<i>Kern</i>	<i>Doel</i>	
<p>5 minuten</p> <p>13:00 – 13:05</p>	<p><b>Praktische inleiding</b></p>	<p>Doel duidelijk maken van focusgroep, verwachtingen respondenten verduidelijken en praktische afspraken maken over de voortgang van de focusgroep</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verwelkom en bedankt deelnemers</li> <li>- Doel focusgroep</li> <li>- Duur focusgroep</li> <li>- Toestemming opname</li> <li>- Resultaten anoniem</li> <li>- Maak afspraken: ieders mening telt, maar er wordt niet door elkaar gesproken; er is telkens één persoon aan het woord.</li> <li>- MS teams: duimpje of gewoon reageren in stilte → uitleggen experimenteren en op prijs stelt als iedereen aan bod komt.</li> <li>- Statement: alle meningen nodig, diversiteit van de groep (uitleggen) alles is waardevol. Veel gehoord over wat goed en fout gaat binnen DC O&amp;F. In de focusgroep ben ik tuurlijk benieuwd naar wat jullie vinden, maar ik ben vooral benieuwd om vanuit deze problemen naar oplossingen te zoeken, hoe kunnen we de negatieve punten overbruggen en wat hebben jullie hiervoor nodig.</li> <li>- Structuur van de focusgroep: 2/3 woorden per vraag in</li> </ul>
<p>5 minuten</p> <p>13:05 – 13:10</p>	<p><b>Beginnen gesprek</b></p>	<p>Creëren van prettige en veilige sfeer</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ijsbreker: wat is de belangrijkste les die hebt geleerd en van wie heb je deze les geleerd?</li> </ul>
<p>5 min</p> <p>13:10 – 13:15</p>	<p><b>Introductie thema I</b></p>	<p>Inzicht geven van informatie interviews, en verwachting van de vraag en woorden invullen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat ik onder dit thema versta</li> <li>- Corona bemoeilijkt, Verkokering (structuur), cultuur, dynamiek DO'n, teamleren is oké, urgentie mist. We leren wel, maar het beklijft niet.</li> <li>- <i>(gebruik maken van MS Teams Chat, woord invullen in de chat en daarna over discussiëren)</i></li> <li>- Vraag benoemen</li> </ul> <p><b>Hoe zouden jullie het leerklimaat bij DC O&amp;F omschrijven in een of twee woord(en)?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nadenktijd</li> <li>- Woorden in laten vullen</li> </ul>
<p>10 min</p> <p>13:15 – 13:25</p>	<p><b>Discussie thema I: huidige situatie</b></p>	<p>Op een interactieve manier de huidige leersituatie bij DC O&amp;F bespreken en hierover in gesprek gaan. De leerervaringen bij elkaar te brengen en</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Men aan bod laten komen</li> <li>- Verschillen en overeenkomsten bespreken</li> </ul> <p>Eventueel doorvragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe tevreden of ontevreden ben je over het huidige leerklimaat binnen DC O&amp;F?</li> </ul>

		<p>verschillen en overeenkomsten in kaart te brengen.</p> <p><i>Hoe ervaren de deelnemers het huidige leerklimaat binnen DC O&amp;F. hoe ziet het eruit?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Wat gaat goed en wat gaat minder goed?</u></li> <li>- <u>Welke factoren spelen hier een rol in?</u></li> <li>- Hoe past het huidige leerklimaat in de ambitie en missie van DC O&amp;F?</li> </ul>
<p>5 min</p> <p>13:25 – 13:30</p>	<p><b>Introductie thema II</b></p>	<p>Inzicht geven van informatie interviews, en verwachting van de vraag en woorden invullen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat ik onder het thema versta</li> <li>- Faciliterende hand, geen corona, meer tijd nodig (werklast), vrijheid in werk geeft geen noodzaak, teams is prima</li> <li>- <b><i>(gebruik maken van MS Teams Chat, woord invullen in de chat en daarna over discussiëren)</i></b></li> <li>- Vraag benoemen</li> </ul> <p><b>Waar heb je behoefte aan als het gaat om leren met en van elkaar? (2 woorden)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nadenktijd</li> <li>- Woorden in laten vullen</li> </ul>
<p>10 min</p> <p>13:30 – 13:40</p>	<p><b>Discussie thema II: Leerbehoeften</b></p>	<p>Behoeften om collectief te leren in kaart te brengen.</p> <p>Vraag: Wat?</p> <p><i>De behoefte vanuit de Organisatie naar voren krijgen (!!!).</i></p>	<p>Eventueel doorvragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Zie je zaken in de organisatie die belemmerend werken voor het leren met en van elkaar als collega's? zo, ja welke?</u></li> <li>- Vergelijking teamleren en DC O&amp;F breed leren?</li> </ul>
<p>5 min</p> <p>13:40 – 13:45</p>	<p><b>Pauze</b></p>	<p>*</p>	<p>*</p>
<p>5 min</p> <p>13:45 – 13:50</p>	<p><b>Introductie thema III</b></p>	<p>Inzicht geven van informatie interviews, en verwachting van de vraag en woorden invullen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat ik onder het thema versta</li> <li>- Verschillende antwoorden, niet eenduidig.</li> <li>- <b><i>(gebruik maken van MS Teams Chat, woord invullen in de chat en daarna over discussiëren)</i></b></li> <li>- Vraag benoemen</li> </ul>

			<p><b>Wie moeten volgens jullie een rol spelen om in jullie gezamenlijke leerbehoeften te voldoen (organisatie, team of individu)?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nadenktijd</li> <li>- Woorden in laten vullen</li> </ul>
<p><b>10 min</b> <b>13:50 – 14:00</b></p>	<p><b>Discussie thema III: Verantwoordelijkheid of rol</b></p>	<p>Discussiëren over wie verantwoordelijk is om bewustzijn creëren wat de professionals zelf kunnen doen of niet.</p> <p>Vraag: Wie?</p> <p><i>Eerste stap naar rolverdelingen en praktische behoeften</i></p>	<p>Eventueel; doorvragen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat kunnen jullie zelf doen?</li> <li>- Wat kunnen jullie binnen jouw teams doen?</li> <li>- Wat kunnen jullie als DC O&amp;F groep doen?</li> </ul>
<p><b>5 min</b> <b>14:00 – 14:05</b></p>	<p><b>Introductie thema IV</b></p>	<p>Inzicht geven van informatie interviews, en verwachting van de vraag en woorden invullen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat ik onder het thema versta</li> <li>- Geen antwoorden op.</li> </ul> <p><b><i>(gebruik maken van MS Teams Chat, woord invullen in de chat en daarna over discussiëren)</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vraag benoemen</li> </ul> <p><b>Hoe/welke middelen kan/kunnen volgens jullie het leren van en met elkaar worden bevorderd en hoe willen jullie hier door de organisatie worden ondersteund?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nadenktijd</li> <li>- Woorden in laten vullen</li> </ul>
<p><b>10 min</b> <b>14:05 – 14:15</b></p>	<p><b>Discussie thema IV: Behoeften vanuit de organisatie</b></p>	<p>De ervaringen van medewerkers met leren in organisatiecontext koppelen aan het praktisch bevorderen van leren bij DC O&amp;F</p>	<p>Eventueel doorvragen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe willen jullie ondersteund worden?</li> <li>- Wat hebben jullie vanuit jullie teams en/of leidinggevende nodig? Wat helpt jullie?</li> <li>- <u>Welke ideeën hebben jullie om het collectief leren op DC O&amp;F breed niveau te kunnen bevorderen?</u></li> </ul>

		Vraag: Hoe?  <i>Brainstorm!!</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe zou deze ideeën en andere verbeteringen worden opgenomen door jullie collega's? zou hier draagvlak voor zijn?</li> </ul>
5 min 14:15 – 14:20	Afsluiting		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedankt voor deelname</li> <li>- Laatste reacties</li> <li>- Wat gebeurt er met de informatie?</li> <li>- Vragen om ervaring focusgroep</li> </ul>



BIJLAGE III – CODEBOOM

Folder	Name	Description	Files	References
Nodes	bevordering collectief leren		0	0
Nodes	bevordering collectief leren\benodigdheden meer CL		4	7
Nodes	bevordering collectief leren\benodigdheden meer CL\bevordering door samenwerking		4	10
Nodes	bevordering collectief leren\benodigdheden meer CL\bevordering door verschuiving teams		2	6
Nodes	bevordering collectief leren\benodigdheden meer CL\prikkel bewustwording leren		7	13
Nodes	bevordering collectief leren\Bevordering ondersteuning leren		6	10
Nodes	bevordering collectief leren\Bevordering ondersteuning leren\faciliteren organisatie nodig		3	9
Nodes	bevordering collectief leren\Bevordering ondersteuning leren\mate van verplichting		4	7
Nodes	bevordering collectief leren\Bevordering ondersteuning leren\ondersteuning KIKI		6	13
Nodes	bevordering collectief leren\Bevordering ondersteuning leren\tempo en manier van ontwikkelen		2	2
Nodes	bevordering collectief leren\Bevordering ondersteuning leren\toekomstig leiderschap		2	3
Nodes	bevordering collectief leren\Bevordering ondersteuning leren\toekomstig leiderschap\sturing nodig		4	10
Nodes	bevordering collectief leren\Bevordering ondersteuning leren\toekomstig leiderschap\visie leren		3	11
Nodes	bevordering collectief leren\toekomst behoefte kennisdeling		10	22
Nodes	bevordering collectief leren\toekomst behoefte kennisdeling\inzicht in leerbehoeften		4	10
Nodes	bevordering collectief leren\toekomst behoefte kennisdeling\toekomstige leeractiviteit		3	4
Nodes	bevordering collectief leren\verantwoordelijkheid samen leren		9	16
Nodes	bevordering collectief leren\verantwoordelijkheid samen leren\verantwoordelijkheid individu		5	7
Nodes	bevordering collectief leren\verantwoordelijkheid samen leren\verantwoordelijkheid management		2	5
Nodes	De professional en leren		0	0
Nodes	De professional en leren\aad van werk en leren		7	12
Nodes	De professional en leren\aad van werk en leren\invloed soort werk		4	5
Nodes	De professional en leren\aad van werk en leren\spanningsveld klant vs. leren		10	21
Nodes	De professional en leren\aad van werk en leren\spanningsveld klant vs. leren\klantvraag		3	3
Nodes	De professional en leren\Belang en waarde CL		0	0
Nodes	De professional en leren\Belang en waarde CL\belang van leren		8	23
Nodes	De professional en leren\Belang en waarde CL\belang van leren\bestaansrecht afdeling		5	5
Nodes	De professional en leren\Belang en waarde CL\meerwaarde van leren		6	13
Nodes	De professional en leren\Houding en motivatie CL		0	0
Nodes	De professional en leren\Houding en motivatie CL\houding en motivatie		4	8
Nodes	De professional en leren\Houding en motivatie CL\houding en motivatie\houding tegenover leren		9	11
Nodes	De professional en leren\Houding en motivatie CL\houding en motivatie\houding tegenover leren\angst om te leren		2	2
Nodes	De professional en leren\Houding en motivatie CL\houding en motivatie\motivatie samen leren		10	18
Nodes	De professional en leren\Houding en motivatie CL\houding en motivatie\motivatie samen leren\intrinsicke motivatie leren		5	6
Nodes	De professional en leren\Houding en motivatie CL\houding en motivatie\motivatie samen leren\veranderende invloed op motivatie		3	8
Nodes	De professional en leren\Houding en motivatie CL\verschillende leerbehoeften		8	15
Nodes	De professional en leren\Houding en motivatie CL\verschillende leerbehoeften\behoefte aan diepgang kennis		2	4
Nodes	De professional en leren\Houding en motivatie CL\verschillende leerbehoeften\motivatie kennisgebied		3	8
Nodes	De professional en leren\professionele cultuur		9	14
Nodes	De professional en leren\professionele cultuur\gebrek professionaliteit		4	6
Nodes	invloed organisatie		0	0
Nodes	invloed organisatie\context samen leren		2	3
Nodes	invloed organisatie\context samen leren\corona reden gebrek leren		8	20
Nodes	invloed organisatie\context samen leren\defensie context leren		8	15
Nodes	invloed organisatie\context samen leren\defensie context leren\verschil militair en burger		3	6
Nodes	invloed organisatie\context samen leren\interne verandering van invloed		6	8
Nodes	invloed organisatie\cultuur beïnvloed samen leren		7	12
Nodes	invloed organisatie\cultuur beïnvloed samen leren\cultuur afdeling		5	9
Nodes	invloed organisatie\cultuur beïnvloed samen leren\kritisch vermogen		5	6
Nodes	invloed organisatie\cultuur beïnvloed samen leren\veilige leerklimaat		3	4
Nodes	invloed organisatie\cultuur beïnvloed samen leren\vertrouwensband voorwaarde samenleren		4	9
Nodes	invloed organisatie\cultuur beïnvloed samen leren\vertrouwensband voorwaarde samenleren\reflectie en kwetsbaarheid		4	10
Nodes	invloed organisatie\leiderschap in collectief leren		4	4
Nodes	invloed organisatie\leiderschap in collectief leren\belang leidinggevende		6	10
Nodes	invloed organisatie\leiderschap in collectief leren\voorbeeldfunctie leiding		2	2

Nodes	invloed organisatie\ruimte om te leren		11	19
Nodes	invloed organisatie\ruimte om te leren\gebrek aan capaciteit		4	6
Nodes	invloed organisatie\ruimte om te leren\verschillende werklust teams bemoeilijkt		6	10
Nodes	invloed organisatie\ruimte om te leren\werk of leren		9	23
Nodes	invloed organisatie\ruimte om te leren\werk of leren\conservatief vs. progressief		4	6
Nodes	invloed organisatie\structuur beïnvloed CL		8	20
Nodes	invloed organisatie\structuur beïnvloed CL\corona versterkt verzuiling		3	4
Nodes	invloed organisatie\structuur beïnvloed CL\structuur beïnvloed samenwerking		2	2
Nodes	Leermogelijkheden		0	0
Nodes	Leermogelijkheden\bedrijfsvoering en ondersteuning leren		0	0
Nodes	Leermogelijkheden\bedrijfsvoering en ondersteuning leren\bedrijfsvoering en ondersteuning		5	14
Nodes	Leermogelijkheden\bedrijfsvoering en ondersteuning leren\bedrijfsvoering en ondersteuning\gebrek coördinatie leiderschap		3	6
Nodes	Leermogelijkheden\bedrijfsvoering en ondersteuning leren\bedrijfsvoering en ondersteuning\gemis structuur		5	5
Nodes	Leermogelijkheden\bedrijfsvoering en ondersteuning leren\bedrijfsvoering en ondersteuning\gemis visie leren		4	10
Nodes	Leermogelijkheden\bedrijfsvoering en ondersteuning leren\bedrijfsvoering en ondersteuning\gemis visie leren\proces visie mist		4	5
Nodes	Leermogelijkheden\bedrijfsvoering en ondersteuning leren\bedrijfsvoering en ondersteuning\huidige ondersteuning leren mist		3	4
Nodes	Leermogelijkheden\bedrijfsvoering en ondersteuning leren\borging formeel leren		4	9
Nodes	Leermogelijkheden\bedrijfsvoering en ondersteuning leren\borging formeel leren\digitale borging kennis		3	6
Nodes	Leermogelijkheden\bedrijfsvoering en ondersteuning leren\borging formeel leren\gebrek borging invloed		8	21
Nodes	Leermogelijkheden\bedrijfsvoering en ondersteuning leren\borging formeel leren\kwaliteit waarborgen kennis		4	6
Nodes	Leermogelijkheden\bedrijfsvoering en ondersteuning leren\kennis is aanwezig		3	8
Nodes	Leermogelijkheden\bedrijfsvoering en ondersteuning leren\kennis is aanwezig\benodigde kennis in organisatie		4	5
Nodes	Leermogelijkheden\bedrijfsvoering en ondersteuning leren\kennis is aanwezig\inhoudelijk kennisgebrek		4	4
Nodes	Leermogelijkheden\bedrijfsvoering en ondersteuning leren\kennis is aanwezig\kennismiddelen moeilijk vindbaar		3	4
Nodes	Leermogelijkheden\bedrijfsvoering en ondersteuning leren\kennis is aanwezig\leermogelijkheden liggen er		5	10
Nodes	Leermogelijkheden\formeel leren		8	19
Nodes	Leermogelijkheden\formeel leren\begeleiding bij onboarding		6	18
Nodes	Leermogelijkheden\formeel leren\digitaal formeel leren		4	13
Nodes	Leermogelijkheden\formeel leren\inhoud versus proces		4	4
Nodes	Leermogelijkheden\informeel leren		6	10
Nodes	Leermogelijkheden\reflectie en evaluatie		9	16
Nodes	Leermogelijkheden\reflectie en evaluatie\reflectie procesmatig mist		4	6
Nodes	Leermogelijkheden\samenwerken tussen teams		6	11
Nodes	Leermogelijkheden\samenwerken tussen teams\belang samenwerken		5	6
Nodes	Leermogelijkheden\samenwerken tussen teams\efficiënt werken en leren		4	6
Nodes	Leermogelijkheden\samenwerken tussen teams\werk vs. samenwerken		2	3
Nodes	Teamleren of Groepsleren		0	0
Nodes	Teamleren of Groepsleren\beleving collectief leren		3	3
Nodes	Teamleren of Groepsleren\beleving collectief leren\bekende collega's kennisdeling		6	8
Nodes	Teamleren of Groepsleren\beleving collectief leren\beperkte kennisdeling		4	6
Nodes	Teamleren of Groepsleren\beleving collectief leren\op individueel niveau hangen		8	11
Nodes	Teamleren of Groepsleren\beleving teamleren		0	0
Nodes	Teamleren of Groepsleren\beleving teamleren\informeel teamleren		6	7
Nodes	Teamleren of Groepsleren\beleving teamleren\leiderschap in teams		2	4
Nodes	Teamleren of Groepsleren\beleving teamleren\reflectie in teams		5	9
Nodes	Teamleren of Groepsleren\beleving teamleren\teamleren		5	8
Nodes	Teamleren of Groepsleren\verdeeldheid teams		8	13
Nodes	Teamleren of Groepsleren\verdeeldheid teams\teamleren vs. collectief leren		3	4
Nodes	Teamleren of Groepsleren\verdeeldheid teams\verschil defensieonderdelen		9	15
Nodes	Teamleren of Groepsleren\verdeeldheid teams\werkwijzen divergeren		6	12
Nodes	Teamleren of Groepsleren\verdeeldheid teams\werkwijzen divergeren\gemeenschappelijk voor kennisdeling		8	11
Nodes	Teamleren of Groepsleren\verdeeldheid teams\werkwijzen divergeren\kennis verschil teams		5	7
Nodes	Teamleren of Groepsleren\verdeeldheid teams\zichtbaarheid andere teams		3	4
Nodes	Teamleren of Groepsleren\verdeeldheid teams\zichtbaarheid andere teams\moeilijk vindbaar organisatiekennis		3	4