

# 1. Analyseren van het leerklimaat

## Wat is het?

Analyseren van het leerklimaat heeft tot doel aan de hand van concrete procesindicatoren het huidige leerklimaat te beoordelen en eventueel maatregelen te treffen om het kennisproces beter te laten verlopen. In een organisatie waarin mensen kennis op effectieve wijze (kunnen) gebruiken heerst een goed leerklimaat. Een goed leerklimaat is een voorwaarde voor kennisproductiviteit. Bij het creëren van een leerklimaat ligt de focus op het creëren van de voorwaarden die nodig zijn om informatie voor mensen nuttig te laten zijn. Immers, alleen als informatie het vermogen tot handelen versterkt, is het voor de gebruiker 'kennis'. Mensen die geen leermotivatie bezitten, zullen niet op zoek gaan naar kennis en er niet naar streven het eigen gedrag te veranderen. We gebruiken hierbij de metafoor van de markt: mensen zullen vooral kennis tot zich nemen of doorgeven als zij het idee hebben dat dat waarde toevoegt. Het beschikbaar stellen van kennis is onderdeel van het creëren van een leerklimaat.

Sprenger (1998) onderscheidt vier aspecten van het creëren van een leerklimaat:

1. Identificatie met de organisatie
2. Omgaan met verschillen
3. Vergroten van invloed
4. Openstaan voor nieuwe ideeën

Door in de organisatie aandacht te besteden aan deze vier aspecten zal er gaandeweg een beter leerklimaat ontstaan. Per aspect kunnen we een aantal indicatoren noemen. In de bijlage vindt u een aantal voorbeelden. Deze procesindicatoren bieden aangrijpingspunten om het leerklimaat in uw organisatie te beoordelen en maatregelen te treffen om het kennisproces beter te laten verlopen.

## Wanneer kun je het gebruiken?

### In welke situaties?

Aanleidingen voor het analyseren van het leerklimaat kunnen zijn:

- ∇ er heerst een sterke eilandencultuur;
- ∇ het delen van kennis verloopt moeizaam;
- ∇ iedere keer wordt het wiel weer opnieuw uitgevonden;
- ∇ er worden weinig nieuwe ideeën ontwikkeld.

### Bij welke vragen?

Vragen die door middel van een analyse van het leerklimaat beantwoord kunnen worden:

- ∇ Op welke manier maken medewerkers zich kennis eigen?
- ∇ Hoe gaan medewerkers om met impliciete kennis: zijn zij in staat dit te delen met elkaar of wordt kennis gezien als macht?
- ∇ Welke leerprocessen vinden plaats in de organisatie?
- ∇ Hoe worden medewerkers gemotiveerd te leren? Is dit vooral extrinsiek of ook intrinsiek?
- ∇ Wat kunnen wij nog verbeteren aan ons leerklimaat?

### **Bij welke kennisprocessen?**

Als we de methode relateren aan het in de inleiding geschetste kader van Nonaka & Takeuchi (1995) is die vooral bruikbaar voor het expliciteren van impliciete kennis. Het expliciteren gebeurt door het analyseren van het leerklimaat als een gezamenlijk proces in te richten. Bij gezamenlijk analyseren maak je gedachten en ideeën grijpbaar en toegankelijk voor anderen. Je deelt zo de kennis over het leerklimaat met elkaar.

Gerelateerd aan de leerfuncties draagt ‘analyseren van het leerklimaat’ met name bij aan het reflectieve vermogen.

Bij het analyseren wordt medewerkers gevraagd te reflecteren op de werkzaamheden, de manier van en de moeilijkheden die zich daarbij voordoen. Centraal staat het met elkaar bespreken van positieve en verbeterpunten in het leer- en werkklimaat.

### **Hoe werkt het?**

#### **Benodigheden**

- ∇ op de organisatie aangepaste indicatoren;
- ∇ een moment om de vragen met elkaar te bespreken;
- ∇ een facilitator van dit proces.

#### **Werkwijze**

- ∇ De eerste stap is het samenstellen van een groep mensen die de procesindicatoren gaan opstellen (de ontwikkelgroep). Deze groep bestaat uit mensen die in de organisatie een beslisfunctie hebben. Dit is nodig om acties die uiteindelijk voortkomen uit de analyse ook daadwerkelijk in gang te zetten.
- ∇ De ontwikkelgroep stelt de procesindicatoren vast. Bij het vaststellen en beschrijven van procesindicatoren kan gebruik gemaakt worden van verschillende werkvormen, bijvoorbeeld critical incidents, gebruik van metaforen, benchmarking etc. De facilitator heeft hierin een belangrijke rol. Doel is te komen tot een concrete uitwerking waarbij tot uitdrukking komt wanneer je als organisatie over een bepaald aspect tevreden bent. Bijvoorbeeld: de procesindicator ‘betrokkenheid medewerkers bij veranderingstraject’ kan er als volgt uitzien: aan het begin van het traject zijn we tevreden wanneer medewerkers belangstelling tonen door algemene vragen te stellen. In het midden van het traject willen we dat de vragen specifiek zijn, meer afgestemd op persoonlijke veranderingen. Wat gaat de verandering nu eigenlijk voor mij betekenen? Aan het eind van het traject horen er geen essentiële vragen meer te liggen.
- ∇ De derde stap is het daadwerkelijk analyseren van het leerklimaat aan de hand van de opgestelde procesindicatoren. Hierin kunnen we een aantal ‘substappen’ onderscheiden:
  - Medewerkers ‘meten’ het leerklimaat aan de hand van de procesindicatoren;
  - Medewerkers formuleren verbeteracties;
  - In projectgroepen worden (de belangrijkste) verbeteracties verder uitgewerkt.De medewerkers worden in deze ‘substappen’ begeleid door één vertegenwoordiger van de ontwikkelgroep (een facilitator) die het proces kan begeleiden.

### **Wat levert het op?**

De opbrengst van deze methode ligt op een aantal dimensies:

- ∇ Gemeenschappelijk beeld van het 'huidige' en 'gewenste' leerklimaat;
- ∇ Concrete acties om aan het leerklimaat te werken;
- ∇ Een gezamenlijk proces van kennis delen.

### **Waar vind ik meer informatie?**

- ∇ Sprenger, C.C. & Oort, W.J. van (1998). *Naar een markt van kennis en leren. Kennismanagement als organisatieprincipe*. Elsevier Bedrijfsinformatie, Den Haag.

## Job-aid procesindicatoren: voorbeelden van indicatoren

### Identificatie met de organisatie / het project

- ▽ Vertrouwen hebben in de eigen professie/het eigen vak;
- ▽ Mogelijkheid hebben om meerdere taken te vervullen in het projectteam of subgroep;
- ▽ Overzicht hebben over het gehele werkproces t.a.v. het project;
- ▽ Verbondenheid met directe collega's, het eigen werkteam;
- ▽ Overeenkomstige definities hebben van de toegevoegde waarde van het project voor organisatie;
- ▽ Achter de handelwijze van de projectleiding kunnen staan;
- ▽ Bereidheid tot het behartigen van elkaars belangen, ook van andere deelprojectgroepen;
- ▽ Vertrouwen hebben in het project als geheel;
- ▽ Gedragsregels kennen en respecteren;
- ▽ Voldoende geïnformeerd zijn over het reilen en zeilen van het project.

### Omgaan met verschillen

- ▽ Gesignaleerde fouten en "slechte" gewoonten ter discussie willen stellen met betrokkenen;
- ▽ Diffuse vragen met collega's bespreken;
- ▽ Communiceren over de wijze waarop relaties verlopen;
- ▽ Disfunctionele regels of afspraken aan de orde stellen;
- ▽ Emoties uiten en in het werk gebruiken;
- ▽ Evalueren van resultaten van het eigen werk;
- ▽ Evalueren van resultaten van het werk van anderen;
- ▽ Beoordelen van prestaties en gedrag;
- ▽ Analyse en discussie van externe kritiek op het project/project-thema;
- ▽ Helderheid over de beoordelingscriteria voor gedrag en prestaties (bijdrage aan het project).

### Vergroten van invloed

- ▽ Inbreng kunnen leveren bij missie en doelstellingen van het project;
- ▽ Contact onderhouden met afnemers over de kwaliteit van afgeleverd werk;
- ▽ Eigen relatienetwerk kunnen opbouwen;
- ▽ Ondersteuning vragen/krijgen bij het oplossen van problemen;
- ▽ Initiatief nemen om werkprocedures of -routines in het project te veranderen;
- ▽ Eigen verantwoordelijkheid nemen voor de logistiek (planning en controle) van het eigen werk;
- ▽ Bewegingsvrijheid tonen ten aanzien van de invulling van de eigen rol (taken);
- ▽ Participeren in verbetering/verandering van werk- en organisatieprocessen;
- ▽ Zich gesteund voelen door het projectmanagement.

### Openstaan voor nieuwe ideeën en experimenten

- ▽ Ideeën krijgen ruimte en aandacht;
- ▽ Ruimte hebben voor opleiding, experimenteren en "spelen";
- ▽ Persoonlijke ontwikkelingsdoelen en -plan formuleren in relatie tot leren leren;
- ▽ Leertrajecten volgen die aansluiten op eigen probleemdefinitie in dit project;
- ▽ Eigen kennis ter beschikking stellen van de projectgroep als geheel;
- ▽ Keuze hebben uit een gevarieerd en breed scala van literatuur over leren leren;
- ▽ Gelegenheid hebben om met een diversiteit aan collega's samen te werken;
- ▽ Coaching krijgen van collega's, adviseurs en projectleiding bij leren van nieuwe competenties;
- ▽ Leerdoelen van dit project zijn verbonden met marktstrategie van de organisatie.