

't Leercollectief

M IEDEREEN LEERT

Online themasessie • 21/06
"Leerleiderschap"

THEMASESSIE

een initiatief van:

Expertisecentrum
Innovatieve leerwegen



Vlaanderen
verbeelding werkt



WAAROVER GAAT DEZE SESSIE?

Korte inhoud:

Inzetten op leren binnen teams bevordert niet enkel de individuele ontwikkeling van de medewerkers, maar verbetert ook de teamprestaties en de veerkracht van de organisatie. Investeren in leidinggevenden die hun medewerkers tot leren bewegen is een belangrijke hefboom om opleidingsparticipatie en het leerklimaat binnen organisaties te verhogen. Maar hoe kan dit leerleiderschap in organisaties (i.h.b. kmo's) versneld worden geïntroduceerd, gestimuleerd en ondersteund?



RELEVANTE INZICHTEN UIT ONDERZOEK EN PUBLICATIES

Het concept leerleiderschap verwijst naar het hebben van een manager die leren hoog in het vaandel draagt en zijn werknemers ondersteunt in hun leren (Beusaert, 2023). Het is een concept dat van toepassing is op leren op de werkplek, waarbij er voornamelijk aan informeel leren wordt gedaan door te leren van elkaar (sociaal leren), leren van zichzelf of te leren van objectieve bronnen (Noe et al., 2013).

Voor het stimuleren van leren op de werkplek is het inzetten op een (positief) **leerklimaat** nodig (Kyndt et al., 2009). Leerklimaat zijn de percepties van de werknemers van het organisationeel beleid en bijhorende praktijken, bedoeld om het leergedrag van werknemers te faciliteren, belonen en ondersteunen (Nikolova et al., 2014).

Onderzoek heeft **6 dimensies geïdentificeerd die leerklimaat bevorderen**, waarvan leerleiderschap fundamenteel is voor de andere 5 dimensies (Emonds et al. 2017; Crans et al., 2021; Agoria, 2023):

1. **Leerleiderschap:** Het hebben van een leerleider wordt als een fundamentele conditie gezien, omdat de leerleider een grote invloed kan uitoefenen op de overige condities. De leidinggevende kan zijn/haar medewerkers stimuleren in hun professionele ontwikkeling door het stellen van kritische vragen, stimuleren van open discussies, attenderen van medewerkers op leeropportunities en zelf een voorbeeldrol opte nemen als lerende.
2. **Opportunities om te leren:** zijn er voldoende opportunities om te leren in de organisatie, zoals innoverende projecten, experimenteren met (nieuwe) werkwijzen, omgaan met veranderende omstandigheden en uitdagingen?
3. **Steun voelen om te leren:** wordt er steun ervaren om te gaan leren? Dit is gerelateerd aan de mate waarin de directe werkomgeving de medewerkers faciliteert om te leren. Het leren moet gewaardeerd en ondersteund zijn. Hierbij hoort het ervaren van een psychologisch veilige omgeving om te leren (zie verder), maar ook het ontvangen van beloningen (positieve feedback of (financiële) middelen).
4. **Ruimte om te leren:** is er ruimte in termen van tijd en geld? En zijn er structuren en processen om leren te integreren met werk, zoals een intranet of een feedback platform?



5. **Individuele verantwoordelijkheid en autonomie:** wordt er verantwoordelijkheid voor leren en autonomie ervaren? Kan je zelf je leerpad definiëren (wat, wanneer en hoe te leren), rekening houdend met de strategie van de organisatie? Ook uit de [DRIVE-evaluatie](#) blijkt dat autonomie-ondersteunend leiderschap (keuze geven, uitleggen waarom er geen keuze is, empathisch zijn) een positieve invloed heeft op de (werk)motivatie van medewerkers.
6. **Kennisdeling:** zijn er mogelijkheden tot kennisdeling met collega's? Deze dimensie verwijst naar de open en kritische kennisdeling binnen een organisatie. Belangrijke bronnen van kennis zijn netwerken en samenwerkingsverbanden tussen collega's en klanten met verschillende expertise.

Om te kunnen inzetten op deze zes dimensies voor een leerklimaat, en meer bepaald op leerleiderschap, zijn er een aantal praktische methodieken en instrumenten die leidinggevend kunnen gebruiken. Een van de tools is **een checklist voor leidinggevend** m.b.t. leerleiderschap. Ze zet aan tot reflectie bij leidinggevend en biedt tegelijkertijd een lijst van acties die leerleiderschap stimuleren (Beausaert, 2023).

Checklist ben jij een leerleider?

- Ben je een rolmodel en doe je aan werkplekleren?
- Stimuleer en motiveer je medewerkers om het geleerde toe te passen?
- Geef je medewerkers advies over hoe ze het geleerde kunnen toepassen?
- Toon je begrip wanneer iets niet meteen van een leien dakje loopt?
- Denk je samen met de medewerker na over zijn leerproces en de te zetten stappen?
- Stimuleer je de medewerker om de volgende stap te zetten in zijn leerproces?
- Zet je leerdoelen, toepassings- en/of prestatiedoelen voor de medewerker?
- Ben je betrokken bij het selecteren van training voor de medewerker, rekening houdend met de leernoden van de medewerker?
- Toon je appreciatie en beloon je medewerkers voor hun leergedrag?
- Toon je interesse in wat geleerd werd?
- Sta je open voor nieuwe dingen en tolereer je verandering?
- Bied je kansen om het geleerde toe te passen?
- Bied je de medewerker tijd en ruimte om te leren?
- Spoor je medewerkers aan tot het delen van wat ze geleerd hebben?
- Laat je medewerkers toe om fouten te maken?



Daarnaast moet er binnen organisaties, via o.a. leerleiders, ook ingezet worden op **leergoesting, psychologische veiligheid en leercultuur** (Agoria, 2023). Dat zijn concepten die uit onderzoek belangrijk blijken te zijn om te kunnen werken aan een leerklimaat en effectief leerleiderschap. Leercultuur en psychologische veiligheid zitten daarbij voornamelijk onder de waterlijn. Deze moeten eerst boven water gehaald worden - geëxpliciteerd worden – om eraan te kunnen werken. Leergoesting zit voornamelijk boven de waterlijn.

- Leercultuur wordt daarbij verstaan als een patroon of systeem van overtuigingen, waarden en normen die als vanzelfsprekend ervaren worden, net als basisveronderstellingen en uiteindelijk niet meer bewust ervaren worden (Schein, 2010).
- Terwijl psychologische veiligheid betekent dat iemand het vertrouwen heeft om interpersoonlijke risico's te nemen zonder schrik te hebben hierop afgerekend te worden (Edmondson & Mortensen, 2021).
- Voor leergoesting moet je werken aan de autonome motivatie van personen door oog te hebben voor hun autonomie, betrokkenheid en competenties (Deci en Ryan, 2000).



Bron: Agoria-Gids "De kracht van informeel leren" (2023)

Instrumenten of methodieken, naast de checklist, die leerleiders kunnen gebruiken voor het stimuleren van leerklimaat, leergoesting, psychologische veiligheid en leercultuur zijn bv. groeigesprek of coachingsgesprek, leernetwerk, feedback geven, reflectiemethodes, mentoren en coaches (Agoria, 2023).



Tenslotte kunnen leerleiders ook rekening houden met de verschillende leervoorkeuren in hun team en organisaties. Ruijters en Simons (2010) geven een 'leer'-taal **op basis van 5 leervoorkeuren** die kunnen voorkomen:

1. **Kennis verwerven:** Leren om het opdoen van voornamelijk objectieve (feiten)kennis. Kennis is objectieve waarheid die kan worden overdragen van de ene naar de andere persoon.
2. **Participeren:** Leren vindt vooral plaats in de dialoog met anderen en is gericht op het ontwikkelen van gemeenschappelijke betekenis. Leren vindt plaats tussen mensen.
3. **Ontdekken:** Het leren gaat hier om kenniscreatie en -constructie. Het gaat niet om het leren zelf, maar om de vernieuwing die daarvan het resultaat is.
4. **Kunst afkijken:** Kunstafkijkers leren door goed te kijken wat werkt bij anderen en dit dan na te doen. Leidinggevendens zouden deze leervoorkeur vaak hebben.
5. **Oefenen:** In een speciaal daarvoor gecreëerde situatie werken mensen in een veilige situatie onder begeleiding aan hun vaardigheden. Lerenden zouden hierbij expliciet moeten reflecteren op hun leren en hun leren ook bewust vorm moeten geven (met ondersteuning).

De leerleider moet voor zichzelf (ik), zijn medewerkers (de ander), zijn team, en de organisatie nagaan welke leervoorkeuren er zijn, hoe ze tot elkaar verhouden en op welke manieren hij/zij die (verschillen in) leervoorkeuren kan laten werken. Ruijters en Simons (2010) hebben daarvoor de volgende vragen opgesteld:

- **Ik:** Wat is je eigen profiel? Mogelijkheden en beperkingen? Hoe stuur je je eigen leren en ontwikkelen?
- **De ander:** Hoe leert, ontwikkelt de ander? Hoe de ander helpen groeien? Waar spiegel ik, vullen we elkaar aan, overlappen we, zijn er allergieën?
- **Team/groep:** Kenmerken van team/groep? Wie springt eruit? Kwaliteiten en valkuilen? Hoe laat je het werken? Hoe organiseer je hier leren en ontwikkelen?
- **Organisatie:** Welke kenmerken heeft het leren in de organisatie? (cultuur, stijl, strategie). Hoe wordt het leren er georganiseerd?



RELEVANTE ONDERSTEUNINGS- MAATREGELEN

- [Europa WSE: boost je leercultuur](#)

Geef de leercultuur in je kmo een boost. Meld je aan voor #Boost je leercultuur en krijg gratis begeleiding om je bestaand opleidingsaanbod te optimaliseren en een sterke leercultuur uit te werken die 100% op je medewerkers en je onderneming afgestemd zijn.



GEBRUIKTE BRONNEN

- Agoria (2023). [De kracht van informeel leren](#). Gids opgesteld met Kyndt en Beusaert. Daarnaast heeft een handleiding met concrete tips voor de praktijk voor leerleiderschap geschreven.
- Beusaert (2023) [presentatie op Inspiratiedag LLL](#) en Context matters! De lerende organisatie ontrafeld!
- Crans, Bude, Beusaert en Segers (2021). Social informal learning & the role of Learning climate: Toward a Better Understanding of the Social Side of Learning among Consultants. Human resource development quarterly, 32(4), 507-535.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227-268.
- Edmondson, A.C., & Mortensen, M. (2021). What psychological safety looks like in a hybrid workplace. Harvard Business Review 3.109 (2021): 1-8.
- Emonds, A., Dochy, F., & Segers, M. (2017). A climate for learning – Six dimensions to target when changing your corporate learning climate. Presentatie voor Cross Knowledge Webinar
- Kyndt, E., Dochy, F., & Nijs, H. (2009). Learning conditions for non-formal and informal workplace learning. Journal of Work-place Learning, 21, 369–383.
- Nikolova, J., Van Ruysseveldt, J., De Witte, H., & Van Dam, K. (2014). Learning climate scale: Construction, reliability and initial validity evidence. Journal of Vocational Behavior, 85, 258–265.
- Noe, R. A., Tews, M. J., & Marand, A. D. (2013). Individual differences and informal learning in the workplace. Journal of Vocational Behavior, 83, 327–335.
- Ruijters, M., & Simons, R.-J. (2010). Leiderschap in leren: Inzichten vanuit leervoorkeuren geven leiders handvatten voor effectiever lerende organisaties. In G. Schuiling, H. C. Tours, & H. Vermaak (Eds.), Leren in organisaties: als leren het antwoord is, wat is dan de vraag? Kluwer.
- Schein, E. H. (2010) Organizational culture and leadership. Vol. 2. John Wiley & Sons.



't Leercollectief
M IEDEREEN LEERT

Tot binnenkort!



Nog géén lid?
Sluit je nu aan bij onze
[lerende community](#) op LinkedIn

