

Leren en betrekken: de uitdaging van organisaties

De relatie tussen de lerende organisatie en de betrokkenheid van medewerkers op de organisatie

Mariëlle de Bruin

(3934667)

Louise van der Venne

(eerste beoordelaar)

Chris Phielix

(tweede beoordelaar)

Masterthesis Onderwijskunde 2014

Samenvatting

In dit onderzoek is de relatie tussen de lerende organisatie en de betrokkenheid van medewerkers op de organisatie onderzocht. Daarnaast werd onderzocht wat nodig zou kunnen zijn om de lerende organisatie te versterken. Deze studie was vernieuwend omdat de relatie tussen de lerende organisatie en de betrokkenheid van medewerkers op de organisatie nog niet eerder onderzocht werd. Een lerende organisatie is een organisatie die individueel-, team- en organisatieleren verbindt en faciliteert. De betrokkenheid van medewerkers op de organisatie werd uiteengezet in drie soorten betrokkenheid: affectieve, calculatieve en normatieve betrokkenheid. Deze studie bestond uit een mixed method onderzoek met vragenlijsten en interviews en werd uitgevoerd onder 48 medewerkers van het Nederlands Commercieel Opleidingsinstituut (NCOI). Uiteindelijk bleek de lerende organisatie sterk positief samen te hangen met de affectieve betrokkenheid van medewerkers. Daarnaast bleken kansen voor de lerende organisatie te bestaan in het aanmoedigen van collaboratie en teamleren en het creëren van systemen waarin leren behouden en gedeeld wordt. Twee andere kansen lagen in het creëren van een gezamenlijke visie en het verbinden van de organisatie aan de omgeving.

Introductie

Aanleiding. Door de continue veranderingen in de huidige maatschappij wordt het lerend vermogen van zowel de werknemer als de organisatie steeds belangrijker. Vanwege de dynamische omgeving wordt van organisaties gevraagd voortdurend vernieuwend bezig te zijn en in ontwikkeling te blijven (Tjepkema, 2002). Leren is hierdoor essentieel in de hedendaagse kenniseconomie. Voor werknemers is het werken steeds meer een leven lang leren geworden. Een leven lang leren is belangrijk om alle ontwikkelingen binnen het vakgebied te kunnen blijven volgen (Garcia & Bergondo, 2013). Steeds meer organisaties verwachten van hun werknemers dat zij continu kennis en vaardigheden opdoen en delen zodat teamleren en organisatieleren gestimuleerd wordt (Marsick & Watkins, 2003). In de jaren '80 en '90 van de vorige eeuw is de term lerende organisatie ontstaan als definitie voor organisaties die het leren in en van de organisatie belangrijk achten en willen faciliteren. Wanneer een organisatie een lerende organisatie is, worden individueel-, team- en organisatieleren gefaciliteerd en verbonden (Marsick & Watkins, 2003).

Individueel leren is het leren van het individu zelf (Klein, 1998). Teamleren is het leren met en van anderen in een team. Volgens Vygotsky (1978) start de ontwikkeling in de sociale context en in de interactie van de persoon met de omgeving. Zoals veel auteurs benadrukken (Lave & Wenger, 1991; Engeström, 1999) vindt leren plaats tijdens sociale participatie. Naast individueel- en teamleren heeft organisatieleren een belangrijke plaats in de lerende organisatie. Organisatieleren is volgens Dixon (1994) essentieel om belangrijke informatie uit de omgeving te selecteren en te

filteren. Daarbij moet deze informatie in de cultuur en structuur van de organisatie worden vastgelegd, waardoor een gedeeld begrip ontstaat over de betekenis van de informatie. Het reflecteren op normen en waarden is hierbij elementair. Daarnaast is het belangrijk dat er nieuwe organisatiekennis gecreëerd wordt.

Welbeschouwd heeft de lerende organisatie een niet weg te denken plaats gekregen in de literatuur en in het bedrijfsleven. Onderzoek heeft uitgewezen dat de lerende organisatie een voorspeller kan zijn van werktevredenheid, de motivatie voor transferleren en de intentie om ontslag te nemen en ergens anders aan het werk te gaan (Marshall Egan, Yang & Barlett, 2004).

Daarnaast is teamleren en het effect daarvan op de betrokkenheid van medewerkers meerdere malen onderzocht; de resultaten hiervan waren positief (Hunt, Haidet, Coverdale & Richards, 2002; Tai & Koh, 2008). Teamleren en de lerende organisatie beogen beide cohesie en interactie in een groep mensen met als doel dat zij leren. Eisenberg, Monge & Miller (1983) hebben een positieve relatie tussen werkgerelateerde interactie en de betrokkenheid op de organisatie gevonden. Het is daarom niet uitgesloten dat er een relatie tussen de lerende organisatie en de betrokkenheid van medewerkers op de organisatie te vinden is. Dit onderzoek richt zich op het vraagstuk of er een daadwerkelijke relatie is tussen de lerende organisatie en de betrokkenheid van medewerkers op de organisatie.

Wetenschappelijke relevantie. In de context van organisatieleden is de relatie tussen de lerende organisatie en de betrokkenheid van de medewerkers op de organisatie nog niet onderzocht. Het kennisniveau over de lerende organisatie en de betrokkenheid op de organisatie zal door dit onderzoek toenemen. Wanneer er een relatie gevonden wordt tussen de lerende organisatie en de betrokkenheid van medewerkers op de organisatie, zijn er wellicht meerdere positieve uitkomsten denkbaar van de lerende organisatie zoals het zelfvertrouwen van medewerkers of een verhoogd kennisniveau binnen de organisatie.

Maatschappelijke relevantie. Binnen de maatschappelijke context is behoefte aan meer informatie over de totstandkoming en de invloed van de lerende organisatie. Organisaties moeten kennis hebben over de manier waarop zij een leven lang leren vorm kunnen geven zodat ontwikkelingen bijgehouden worden en zij kunnen floreren in de markt (Kessels, 1996). Een manier waarop dat gedaan kan worden is door middel van de lerende organisatie. Als duidelijk is welke elementen van de lerende organisatie essentieel zijn voor de betrokkenheid van medewerkers, kunnen organisaties daarop inspelen.

Context. Een van de organisaties die behoefte heeft aan meer kennis over de lerende organisatie is NCOI. NCOI is de grootste opleider voor werkende personen in Nederland en biedt trainingen en opleidingen op MBO-, HBO- en Masterniveau. Deze studie komt voort uit de behoefte van NCOI om zich als lerende organisatie te versterken. De context waarin dit onderzoek is

uitgevoerd is de tweede verdieping van NCOI. Op deze verdieping zijn medewerkers actief die werken aan het ontwerpen en kwalificeren van onderwijs.

Theoretisch kader

De lerende organisatie

De lerende organisatie kreeg een omvangrijke en door talrijke definities ingevulde betekenis. Sengé (1990) benoemt systeemdenken, gedeelde visie door alle niveaus, teamleren, mentale modellen en persoonlijk meesterschap als kenmerken van een lerende organisatie. Bolhuis en Simons (1999) zien een lerende organisatie als een organisatie die het leervermogen van individuen, teams en de organisatie beoogt te bevorderen. Daarnaast zou een lerende organisatie het leren op de drie niveaus verbinden zodat er continu ontwikkeling is op de drie niveaus ten gunste van het behalen van de organisatiedoelstellingen. Kessels & Poell (2004) noemen een organisatie een lerende organisatie wanneer werkprocessen zijn veranderd in leerprocessen binnen een organisatie. Kessels (2001) benoemt bekwaamheden als het zoeken van informatie, het ontwikkelen en verbeteren van (nieuwe) competenties en het toepassen daarvan als essentieel voor het bevorderen van kennisproductie.

Kenmerken van lerende organisaties. Overkoepelend in bovengenoemde definities is dat leren nuttig, continu en het meest waardevol is wanneer het gedeeld wordt op alle niveaus in een organisatie. In dit onderzoek zal worden uitgegaan van de lerende organisatie als een organisatie die individueel-, team- en organisatieleren verbindt en faciliteert. Marsick en Watkins (2003) kwalificeren zeven elementen van een lerende organisatie (Tabel 1). Deze zeven aspecten verwoorden wat bovengenoemde auteurs bestempelen als componenten van de lerende organisatie en zijn kenmerken die het leren in de organisatie zouden moeten verbinden en faciliteren.

Tabel 1

Kenmerken en definities van een lerende organisatie volgens Marsick en Watkins (2003)

Kenmerk van lerende organisatie	Definitie
Creëert continu leermogelijkheden	Het leren is zo vorm gegeven dat werknemers kunnen leren tijdens het werk. Er worden kansen gecreëerd voor continu leren en groei.
Stimuleert onderzoek en dialoog	Werknemers verwerven vaardigheden om te kunnen redeneren, hun perspectief te kunnen belichten, te leren luisteren naar ideeën van anderen. De cultuur ondersteund vragen stellen, feedback en experimenteren.
Moedigt collaboratie en teamleren aan	Het werk is zo vorm gegeven dat verschil in denkwijzen gestimuleerd wordt. Er wordt van groepen verwacht dat zij samenwerken. De cultuur is zo dat collaboratie wordt gewaardeerd en beloond.
Creëert systemen waarin leren behouden en gedeeld wordt	High- en low-technology systemen worden gebruikt om leren te delen en te integreren in het werken. Er is toegang tot deze systemen en de systemen worden onderhouden.
Stelt werknemers in staat tot creëren van een gezamenlijke visie	Werknemers worden betrokken in het proces van bepalen, eigenen en implementeren van een gedeelde visie. Verantwoordelijkheid wordt dichtbij het besluitvormingsproces gedeeld zodat werknemers gemotiveerd zijn om te leren in de richting waarvoor zij verantwoordelijk zijn.
Verbindt de organisatie aan zijn omgeving	Werknemers worden ondersteund om het effect van hun werk te zien op de gehele onderneming. Werknemers scannen de omgeving en gebruiken informatie om zo hun werk te kunnen afstemmen. De organisatie is verbonden met de maatschappij.
Verschaft strategisch leiderschap voor leren	Leiders modelleren, ondersteunen en komen op voor leren. Leiders zetten leren strategisch in om organisatieresultaten te verbeteren.

Kuchinke (1995) ziet de lerende organisatie als de zoveelste managementverandering die ervoor zou moeten zorgen dat alle problemen in organisaties opgelost worden. Dit is een vrij negatieve benadering. Uit onderzoek is namelijk naar voren gekomen dat de lerende organisatie een positieve relatie met de financiële prestatie van organisaties heeft (Ellinger, Ellinger, Yang & Howton, 2002). Daarnaast bestaat er een positieve relatie tussen de lerende organisatie en het innovatievermogen van de organisatie (Škerlavaj, Song & Lee, 2010).

Betrokkenheid

Naast deze positieve uitkomsten op het gebied van de lerende organisatie is er geen onderzoek gedaan naar de relatie tussen de lerende organisatie en de betrokkenheid van medewerkers op de organisatie.

Meyer en Allen (1991) beschouwen betrokkenheid als een psychologische staat die de relatie van de werknemer met de organisatie karakteriseert. Deze staat heeft consequenties voor het lid blijven of ontslag nemen van de organisatie. Meyer en Allen onderscheiden drie typen betrokkenheid: affectieve betrokkenheid, calculatieve betrokkenheid en normatieve betrokkenheid. Voor alle drie de typen geldt dat persoonlijke kenmerken van invloed zijn op de betrokkenheid (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002).

Affectieve betrokkenheid. Werknemers met een sterke affectieve betrokkenheid op de organisatie blijven bij de organisatie omdat zij dat willen (Meyer, Allen & Smith, 1993). De ervaringen op het werk zijn sterk bepalend voor het ontwikkelen van affectieve betrokkenheid. Wanneer de ervaringen stroken met de verwachtingen van werknemers zal de affectieve betrokkenheid toenemen (Meyer & Allen, 1991). Affectief betrokken werknemers vinden het belangrijk om lid te zijn van de organisatie, te werken aan het succes van de organisatie, de doelen te behalen en te doen wat de organisatie van hen vraagt (Meyer & Herscovitch, 2001).

Calculatieve betrokkenheid. Calculatief betrokken medewerkers blijven bij de organisatie omdat zij dat moeten om kosten te vermijden (Meyer, Allen & Smith, 1993). De vergelijkbare alternatieven zijn voor hen beperkt waardoor zij zich verplicht voelen bij de organisatie te blijven (Meyer & Allen, 1991). Calculatief betrokken werknemers vinden het belangrijk dat zij net genoeg doen voor de organisatie zodat zij niet ontslagen worden (Meyer & Herscovitch, 2001).

Normatieve betrokkenheid. Normatief betrokken werknemers voelen zich verplicht bij de organisatie te blijven vanwege hun normen en waarden. Werknemers ontwikkelen normatieve betrokkenheid door middel van socialisatieactiviteiten die de morele druk op de werknemer om te blijven, vergroten. Ook kan normatieve betrokkenheid ontwikkeld worden door beloningen te krijgen die de werknemer het gevoel bezorgen iets terug te moeten doen (Meyer & Allen, 1991). Normatief betrokken werknemers voelen zich schuldig wanneer zij de organisatie verlaten en voelen zich verplicht om te doen wat zij kunnen om de doelen te behalen (Meyer & Herscovitch, 2001).

In dit onderzoek worden het concept van de lerende organisatie van Marsick en Watkins (2003) en het concept van de drie typen betrokkenheid van Meyer en Allen (1991) als vertrekpunt gekozen.

Deze studie

Onderzoeksvraag

Het doel van deze studie is om de relatie tussen de lerende organisatie en de betrokkenheid van medewerkers op de organisatie te onderzoeken. Daarnaast zal onderzocht worden wat nodig is om de lerende organisatie te versterken. De vraag die in dit onderzoek centraal staat is:

In hoeverre is er een relatie tussen de lerende organisatie en de betrokkenheid van medewerkers op de organisatie en op welke manier kan de lerende organisatie versterkt worden? Deze centrale onderzoeksvraag omvat vier deelvragen:

1. In hoeverre is NCOI een lerende organisatie?
2. Op welke manier (type betrokkenheid) zijn de medewerkers van NCOI betrokken op de organisatie?
3. Hoe kan het type betrokkenheid geduid worden uit de mate waarin de organisatie zich als lerend/niet lerend manifesteert?
4. Wat is er voor nodig om zich als lerende organisatie te versterken (wegnemen van belemmeringen en aangrijpen van kansen)?

Hypothesen

Lerende organisatie. Dit onderzoek is gericht op NCOI die zich als een lerende organisatie profileert. NCOI is een middelgrote profit organisatie, heeft 750 medewerkers in dienst en opereert nationaal. Marsick & Watkins (2003) deden onderzoek naar de lerende organisatie in 3000 organisaties van verschillende grootte en zagen dat profit organisaties die nationaal opereren met de grootte van NCOI net boven gemiddeld scoren als lerende organisatie ($M = 4$ op een schaal van 1 tot 6). Dit leidt tot de volgende hypothese:

H1: NCOI zal net boven gemiddeld scoren als lerende organisatie.

Betrokkenheid op de organisatie. De hypothesen over de relatie tussen de lerende organisatie en de betrokkenheid van medewerkers op de organisatie zijn opgenomen in Figuur 1.

O'Driscoll & Randall (1999) hebben de relatie tussen betrokkenheid op het werk en affectieve en calculatieve betrokkenheid op de organisatie onderzocht. Zij vonden dat beloningen een voorspeller zijn van affectieve betrokkenheid. De lerende organisatie beoogt beloningen vorm te geven. Dit gebeurt door leren te stimuleren en te belonen. Dit leidt tot de volgende hypothese:

H2: Er is een positieve relatie tussen de lerende organisatie en de affectieve betrokkenheid van medewerkers op de organisatie.

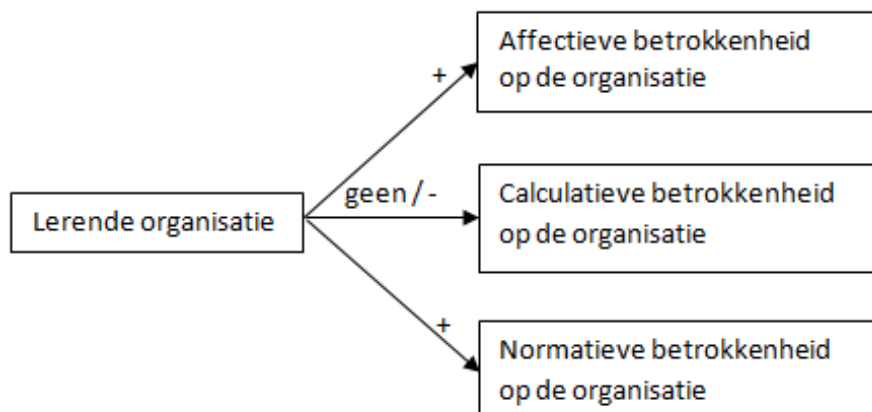
De beloningen uit de studie van O'Driscoll en Randall (1999) hadden geen effect op de calculatieve betrokkenheid van de medewerkers. Daarnaast was de calculatieve betrokkenheid

negatief gerelateerd aan organisatielidmaatschap en niet gerelateerd aan managementgedrag (Mc Farlane Shore & Wayne, 1993). Ook was calculatieve betrokkenheid niet of negatief gerelateerd aan aanwezigheid, prestatie en gedrag in de organisatie (Meyer et. al., 2002). Weinig kenmerken van de organisatie schijnen gerelateerd te zijn aan de calculatieve betrokkenheid van de medewerkers, of zij zijn negatief gerelateerd. Dit leidt tot de volgende hypothese:

H3: Er is geen of een negatieve relatie tussen de lerende organisatie en calculatieve betrokkenheid van medewerkers op de organisatie.

Wasti (2003) vond een relatie tussen normatieve betrokkenheid en collectieve culturen. Omdat de lerende organisatie een collectieve cultuur apprecieert, wordt verwacht dat de lerende organisatie een positieve relatie heeft met de normatieve betrokkenheid van medewerkers op de organisatie. Dit leidt tot de volgende hypothese:

H4: Er is een positieve relatie tussen de lerende organisatie en de normatieve betrokkenheid van medewerkers op de organisatie.



Figuur 1. Conceptueel model met betrekking tot de hypothesen over de samenhang tussen de lerende organisatie en de drie soorten betrokkenheid

Methode

Design

Deze studie betrof een mixed method onderzoek. Het onderzoek bestond uit twee delen: een kwantitatief en een kwalitatief gedeelte. Deze twee delen volgden elkaar op in de tijd en daarom nam het onderzoek een sequentieel design aan (Boeijs, 2010).

Kwantitatief. Het kwantitatieve gedeelte bestond uit een voorgestructureerde schriftelijke vragenlijst over de lerende organisatie en de betrokkenheid van de medewerkers op de organisatie. Dit gedeelte werd voorafgaand aan het kwalitatieve gedeelte geanalyseerd om de respondenten voor een interview te selecteren.

Kwalitatief. Het kwalitatieve gedeelte bestond uit interviews betreffende een toelichting van de ingevulde vragenlijst. Het kwalitatieve gedeelte werd gebruikt om de kwantitatieve data te verklaren (Boeije, 2010).

Participanten

Kwantitatief. De vragenlijst werd onder 72 medewerkers van de tweede verdieping van NCOI verspreid. 48 medewerkers vulden de vragenlijst in. Dat betekent een respons van 66.67%. Hieronder bevonden zich drie leidinggevendenden, 39 opleidingsmanagers en zes coördinatoren (assistent opleidingsmanagers). Alle genoemde medewerkers werkten aan het ontwerpen en kwalificeren van het onderwijs dat gegeven wordt door NCOI. 14.58 % van de deelnemers was man ($N = 7$) en 85.42 % van de deelnemers was vrouw ($N = 41$). Deze verhouding komt overeen met de populatie van NCOI. De gemiddelde leeftijd van de participanten was 31.78 jaar ($SD = 7.67$). De oudste participant die meedeed aan het onderzoek was 60 jaar en de jongste participant was 23 jaar.

Kwalitatief. De interviews werden met zes medewerkers gehouden. Hieronder bevonden zich een coördinator en vijf opleidingscoördinatoren. Er werden een man en vijf vrouwen geïnterviewd.

Instrumenten

Vragenlijst. Voor het meten van de lerende organisatie en de betrokkenheid van de medewerkers op de organisatie werd gebruik gemaakt van een voorgestructureerde vragenlijst. Het gedeelte over de lerende organisatie bestond uit een bestaande vragenlijst (Marsick & Watkins, 1997). De variabelen die met de vragenlijst gemeten werden, bestonden uit de zeven kenmerken van de lerende organisatie (creëert continu leermogelijkheden, stimuleert onderzoek en dialoog, moedigt collaboratie en teamleren aan, creëert systemen waarin leren behouden en gedeeld wordt, creëren van een gezamenlijke visie, verbindt de organisatie aan zijn omgeving en verschaft strategisch leiderschap voor leren). Uit onderzoek van Marsick en Watkins (2003) bleek dat de vragenlijst voor alle zeven variabelen voldoende betrouwbaar was ($\alpha \geq .70$). Door middel van een pilotstudie is beoordeeld of de vertaalde vragenlijst ook uit zeven variabelen bestond. Voor de lerende organisatie werd één factor gevonden. Daarnaast werd de vragenlijst als voldoende betrouwbaar beoordeeld ($\alpha = .93$). De vertaalde vragenlijst is ook in dit onderzoek gebruikt, bestond weer uit één factor en is betrouwbaar gebleken ($\alpha = .95$). Het gedeelte van de lerende organisatie bestond uit 35 items. Een voorbeelditem was: *bij NCOI bespreken medewerkers fouten openlijk om ervan te leren.*

Het gedeelte van de vragenlijst betreffende betrokkenheid bestond uit 14 items en was afkomstig uit een bestaande vragenlijst (Jak & Evers, 2010). De drie typen betrokkenheid (affectieve betrokkenheid, calculatieve betrokkenheid en normatieve betrokkenheid) waren de drie variabelen die gemeten werden met dit gedeelte van de vragenlijst en zijn in eerder onderzoek betrouwbaar gebleken met $\alpha = .84$ voor de affectieve betrokkenheid, $\alpha = .71$ voor de calculatieve betrokkenheid

en $\alpha = .74$ voor de normatieve betrokkenheid. Ook in dit onderzoek bleken drie factoren aanwezig te zijn die als affectieve, calculatieve en normatieve betrokkenheid gezien konden worden. De vragenlijst is voldoende betrouwbaar gebleken ($\alpha = .91$ voor affectieve betrokkenheid, $\alpha = .84$ voor calculatieve betrokkenheid en $\alpha = .78$ voor normatieve betrokkenheid). Een voorbeelditem was: *ik heb het gevoel dat ik echt bij NCOI hoor.*

In Bijlage 1 is de gehele vragenlijst, bestaande uit 49 items opgenomen. De eerste 35 items betreffen de items over de lerende organisatie en item 36 tot en met 49 zijn de items aangaande betrokkenheid. De vragenlijst werd gemeten met een zes-punts Likert-scale zonder gelabelde categorieën. Deze categorieën werden gerangschikt van bijna nooit (1) tot bijna altijd (6) voor de lerende organisatie en van in zeer zwakke mate op mij van toepassing (1) tot in zeer sterke mate op mij van toepassing (6) voor betrokkenheid op de organisatie. Er werd voor een zes-punts Likert-scale gekozen omdat de bestaande vragenlijst uit een zes-punts Likert-scale bestond. Daarnaast is uit onderzoek van Weng (2004) gebleken dat een zes-punts Likert scale of een zeven-punts Likert scale beide tot betrouwbare antwoorden van respondenten leiden.

Interviews. Om een toelichting te geven op de ingevulde vragenlijst werd gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Robson (2002) noemt zes stadia tijdens een interview. De stadia zijn opgebouwd van een algemeen gedeelte tot het behandelen van de onderwerpen van het onderzoek tot het bedanken en afsluiten van het interview. De stadia zijn in Bijlage 2 uitgewerkt. Met deze stadia is gewerkt in dit onderzoek. In de interviews werd naar voorbeelden gevraagd over de manier waarop NCOI elementen van de lerende organisatie in praktijk brengt. Bovendien werd aan de geïnterviewden gevraagd hoe bepaalde zaken die nog niet aanwezig zijn wat betreft de lerende organisatie, meer plaats zouden kunnen krijgen. De onderwerpen die aan de orde kwamen waren de zeven kenmerken van de lerende organisatie en de betrokkenheid op de organisatie. Deze zijn verder uitgewerkt in vragen in Bijlage 3. Een voorbeeldvraag bij het onderwerp 'stelt werknemers in staat tot het creëren van een gezamenlijke visie' was: *Hoe zou het meedenken over de visie van de organisatie het best vormgegeven kunnen worden?* Om de betrouwbaarheid van het coderen te beoordelen werd de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid berekend met een criterium van $k = .82$. Dit bleek een goede betrouwbaarheid te zijn (Evers, Lucassen, Meijer & Sijtsma, 2010).

Procedure

De medewerkers die werken aan het ontwerpen en kwalificeren van het onderwijs voor NCOI vulden de vragenlijst over de lerende organisatie en de betrokkenheid in. Deze vragenlijst werd gedurende twee dagen uitgedeeld door de onderzoeker. De ingevulde vragenlijsten werden door de onderzoeker geanalyseerd en op basis van de uitkomsten werd met zes medewerkers een interview gehouden. Hiervoor werden alle respondenten ingedeeld in drie groepen. Er was een groep die gemiddeld tussen een en twee scoorde op alle items van het gedeelte van de lerende organisatie van

de vragenlijst (beoordeling is weinig lerend), een groep die gemiddeld tussen drie en vier scoorde (beoordeling is gemiddeld) en een groep die gemiddeld tussen vijf en zes scoorde (beoordeling is zeer lerend) op de vragenlijst. Twee interviews werden gehouden met medewerkers die de organisatie als een weinig lerende organisatie beoordeelden, twee interviews met medewerkers die de organisatie als gemiddeld beoordeelden en twee interviews met medewerkers die de organisatie als een zeer lerende organisatie beoordeelden.

Voorafgaand aan het interview werden de medewerkers geïnformeerd over de tijd, de datum en de plaats van het interview. Ieder interview duurde ongeveer een uur.

Analyse

NCOI als lerende organisatie. Om deelvraag één te beantwoorden werd allereerst een factoranalyse uitgevoerd en werd de betrouwbaarheid van de vragenlijst berekend. Daarna werd een algemeen gemiddelde berekend uit de ingevulde vragenlijsten betreffende het gedeelte van de lerende organisatie. Daarnaast werden significante verschillen berekend tussen verschillende teams (MBO team, HBO team en team Kwaliteit en Erkenningen) en verschillende functies (leidinggevende, opleidingsmanager, coördinator). Deze verschillen werden berekend door middel van een Anova toets met als afhankelijke variabele de lerende organisatie en als factoren 'team' en 'functie'.

De betrokkenheid van de medewerkers. Om deelvraag twee te beantwoorden werd het gedeelte van de vragenlijst over betrokkenheid geanalyseerd. Er werd een factoranalyse gedaan om te beoordelen of de factoren op dezelfde manier in te delen waren als in het theoretisch kader vermeld is (affectieve, calculatieve en normatieve betrokkenheid). Daarna kreeg iedere participant een gemiddelde wat betreft de drie typen betrokkenheid. Vervolgens werd het gemiddelde van ieder type betrokkenheid berekend. Door middel van een enkelvoudige Anova werden significante verschillen onderzocht tussen de drie typen betrokkenheid.

De lerende organisatie en de betrokkenheid van medewerkers. Om deelvraag drie te beantwoorden werden correlatiecoëfficiënten berekend door middel van de Pearsons correlatietoets. Deze toets werd gebruikt omdat beide variabelen (de lerende organisatie en betrokkenheid) continu zijn. Van de coëfficiënten werd een correlatietabel gemaakt waarin de samenhang zichtbaar is tussen de lerende organisatie en de betrokkenheid van medewerkers op de organisatie.

Belemmeringen en kansen voor de lerende organisatie. Om deelvraag vier te beantwoorden werd naar belemmeringen en kansen gezocht door middel van het analyseren van de interviews met de Systematische Analyse van Chi (1997). Voorafgaand aan het interview werd een codeerschema op basis van de literatuur opgesteld (Bijlage 4). Daarna werden de interviews uitgeschreven en daaropvolgend in betekenisvolle eenheden ingedeeld. De betekenisvolle eenheden zijn uitspraken die een belemmering of kans vormen voor de lerende organisatie. Daarna werden de definities en

omschrijvingen van de codes in het codeerschema verduidelijkt en werden codes toegevoegd (Bijlage 5). Aansluitend werden de codes aan de fragmenten toebedeeld. De interbeoordelaarsbetrouwbaarheid werd hierop volgend berekend. Daarna werd de data visueel weergegeven door middel van overzichten met het aantal genoemde kansen en belemmeringen en werden patronen in de data gezocht. Door middel van een analyse van meest genoemde belemmeringen en kansen werd antwoord gegeven op de vraag welke kansen er voor NCOI zijn om zich te versterken als lerende organisatie.

Resultaten

Assumpties

Voorafgaand aan de analyses zijn de data geanalyseerd op de voorwaarden voor de uit te voeren analyses. Wanneer aan deze assumpties voldaan is, kunnen de analyses uitgevoerd worden en zijn de uitkomsten betrouwbaar.

Ontbrekende gegevens en uitbijters. Er waren drie vragenlijsten niet volledig ingevuld. Er waren respondenten die het gedeelte van de lerende organisatie niet volledig invulden en er waren respondenten die het gedeelte van de betrokkenheid niet volledig invulden. Daarom zijn de niet geheel ingevulde gedeeltes buiten beschouwing gelaten. De Maximum Mahalanobis Distance toets liet zien dat er geen uitbijters in de data te vinden waren. De uitkomst van deze toets was gelijk aan 7.17 en mag 13.82 zijn voor twee variabelen.

Meetschaal. Zowel de afhankelijke variabele lerende organisatie als de variabele betrokkenheid op de organisatie waren van interval meetniveau. Dat impliceert dat er aan de assumptie van interval of ratio meetniveau werd voldaan.

Onafhankelijkheid van data. De participanten hebben de vragenlijst onafhankelijk van elkaar ingevuld. Twee vragenlijsten waren op precies dezelfde wijze ingevuld. Dat gaf het vermoeden dat deze vragenlijsten niet onafhankelijk van elkaar waren ingevuld. Deze vragenlijsten zijn verwijderd uit de dataset. Door middel van deze interventie is aan de assumptie van onafhankelijkheid voldaan.

Normaliteit. De Shapiro-Wilk test voor de variabelen lerende organisatie, functie, team en betrokkenheid gaf geen significante resultaten. Dat betekent dat aan de assumptie voor normaliteit werd voldaan.

Homogeniteit van variantie. De assumptie voor homogeniteit van variantie werd geschonden voor het onderdeel van de lerende organisatie, $\alpha = .05$, $F(7, 33) = 3.53$, $p = .01$. Aan de assumptie van homogeniteit in varianties werd voor de verschillende typen betrokkenheid wel voldaan. De schending voor het onderdeel van de lerende organisatie toont aan dat er geen gelijke spreiding is over de groepen. Wanneer de assumptie van homogeniteit geschonden wordt,

verminderd de betrouwbaarheid van de resultaten van een ANOVA toets sterk. Daarom werd gekozen voor de nonparametrische Kruskal-Wallis ANOVA toets. Aan de eerste assumptie van deze test, onafhankelijkheid van data, werd voldaan. De tweede assumptie, de vorm van de verdeling, was voor iedere groep ongeveer gelijk en daarmee werd ook aan deze assumptie voldaan. Daarnaast geldt voor deze test dat de meetschaal van minimaal ordinaal meetniveau moet zijn. Omdat deze twee variabelen van interval meetniveau waren, werd de Kruskal-Wallis ANOVA toets gebruikt om verschillen tussen groepen in functie en team te toetsen.

NCOI als lerende organisatie

Ten eerste werd onderzocht in hoeverre NCOI een lerende organisatie is. Het aantal respondenten (N), het gemiddelde (M), de standaardafwijking (SD), het minimum (MIN), het maximum (MAX) en het significantieniveau (p) van de lerende organisatie zijn weergegeven in Tabel 2.

Tabel 2

Beschrijvende statistieken van de lerende organisatie

	N	M	SD	MIN	MAX	p
Totaal	43	3.54	.76	1.69	4.89	
Leidinggevenden	3	3.20	.49	2.63	3.49	.14
Opleidingsmanagers	34	3.49	.76	1.69	4.57	.14
Coördinatoren	6	3.93	.92	2.20	4.89	.14
Team MBO	15	3.98	.41	3.06	4.57	.00
opleidingsmanagement						
Team Kwaliteit en	8	3.78	.61	2.63	4.49	.00
Erkenningen						
Team HBO	21	3.14	.82	1.69	4.89	.00
opleidingsmanagement						

Het algemeen gemiddelde ($M = 3.54$) is een gemiddelde score op een schaal van één tot zes voor de lerende organisatie. Het algemeen gemiddelde duidt aan dat NCOI een gemiddeld lerende organisatie is. De Kruskal-Wallis Anova toets duidde geen significant verschil aan tussen de beoordeelde lerende organisatie en de leidinggevenden (*Gemiddelde rang* = 13.50), de opleidingsmanagers (*Gemiddelde rang* = 21.34) en de coördinatoren (*Gemiddelde rang* = 30.00), $H = 3.91$, $df = 2$, $p = .14$. Dit betekent dat de groepsgemiddelden wat functie betreft geen betere weergave zijn dan het algemeen gemiddelde. De test toonde echter wel een significant verschil

tussen de beoordeelde lerende organisatie in het MBO team (*Gemiddelde rang* = 30.47), het HBO team (*Gemiddelde rang* = 15.50) en het team Kwaliteit en Erkenningen (*Gemiddelde rang* = 25.94), $H = 12.59$, $df = 2$, $p = .00$. Per team werd de lerende organisatie significant verschillend beoordeeld. Het MBO team toonde hier het hoogste gemiddelde en aansluitend het team Kwaliteit en Erkenningen. Het laagste gemiddelde toonde het HBO team. Wanneer er significante verschillen tussen groepen zijn, betekent het dat deze groepsgemiddelden een betere weergave zijn van de geobserveerde gegevens dan het algemeen gemiddelde.

Verschillen in betrokkenheid

Kwantitatieve uitkomst betrokkenheid. Ten tweede werd het verschil in betrokkenheid van medewerkers onderzocht. In Tabel 3 zijn de beschrijvende statistieken weergegeven per type betrokkenheid en per functie en team.

Tabel 3

Beschrijvende statistieken en significantieniveau van de verschillende functies en teams betreffende de drie typen betrokkenheid

Typen betrokkenheid	Leidinggevendenden			Opleidings- managers			Coördinatoren			MBO team			Team Kwaliteit en Erkenningen			HBO team			Significantie- niveau (<i>p</i>)
	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	
Affectieve betrokkenheid	3	3.50	.29	37	3.37	.95	6	3.75	.96	23	3.12	1.01	9	3.80	.86	15	3.66	.64	.00*
Calculatieve betrokkenheid	3	2.53	1.15	37	2.80	1.03	6	2.93	.99	23	2.89	.97	9	2.62	1.19	15	2.77	.98	.00*
Normatieve betrokkenheid	3	3.11	.19	36	2.34	1.02	6	2.28	1.14	22	2.36	1.09	9	3.04	.81	15	2.02	.80	.07

* $p < .01$

De verschillen tussen het algemeen gemiddelde van betrokkenheid en affectieve en calculatieve betrokkenheid waren significant. Voor normatieve betrokkenheid gold dit niet. Voor affectieve betrokkenheid gold $F(26, 20) = 5.36, p < .01$, voor calculatieve betrokkenheid gold $F(26, 20) = 3.49, p < .01$ en voor normatieve betrokkenheid gold $F(20, 26) = 1.89, p = .07$. De significante uitkomsten op affectieve en calculatieve betrokkenheid betekenen dat de medewerkers van NCOI affectief en calculatief betrokken zijn op de organisatie.

Tabel 4

Beschrijvende statistieken betreffende het totaal van de respondenten op de typen betrokkenheid

Typen betrokkenheid	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>MIN</i>	<i>MAX</i>
Affectieve betrokkenheid	48	3.43	.90	1.00	5.50
Calculatieve betrokkenheid	48	2.84	1.03	1.00	5.00
Normatieve betrokkenheid	47	2.43	1.04	1.00	4.67

In Tabel 4 is te zien dat de affectieve betrokkenheid van medewerkers het hoogste gemiddelde heeft ($M = 3.43$). Dat impliceert dat medewerkers zich het meest affectief betrokken voelen bij de organisatie. Daarna volgden calculatieve betrokkenheid ($M = 2.84$) en normatieve betrokkenheid ($M = 2.43$).

Kwalitatieve uitkomst betrokkenheid. De interviews bevestigden dat de medewerkers zich het meest affectief betrokken voelden op de organisatie. De geïnterviewden lieten weten te werken bij NCOI omdat zij dat willen. Zij voelen zich verantwoordelijk voor hun werk en geven aan dat hoe meer eigenaarschap zij krijgen, hoe gemotiveerder zij zijn om hun werk te doen. Een voorbeeld van dat eigenaarschap is het organiseren van projectgroepjes binnen het MBO team. Hierin werken medewerkers samen aan opleidingsoverstijgende projecten zoals vrijstellingen en toetsmatrijzen. Daarnaast noemden de geïnterviewden een andere belangrijke voorwaarde voor de betrokkenheid op het werk en de organisatie: het werk moet uitdagend zijn. De geïnterviewden gaven aan dat wanneer zij het werk niet meer uitdagend zouden vinden, zij ook snel weer zouden uitstromen en een andere baan zouden willen vinden. Als laatste voorwaarde werden ook doorgroeimogelijkheden genoemd. Op de tweede verdieping zijn de doorgroeimogelijkheden beperkt. De functie opleidingsmanager is een functie waar alleen de functie kwaliteitsmanager nog boven staat.

Wanneer men verder in de inhoud wil doorgroeien is hier geen mogelijkheid voor. Men kan dan leidinggevende worden van een team en dan is men minder bezig met de inhoud. Binnen het HBO team is onlangs een doorgroeimogelijkheid naar senior opleidingsmanager gekomen. Daarover zijn de geïnterviewden tevreden.

Samenhang lerende organisatie en betrokkenheid

De derde vraag die centraal stond in dit onderzoek betrof de samenhang tussen de lerende organisatie en de betrokkenheid van de medewerkers. In Tabel 5 worden de correlaties weergegeven van de lerende organisatie en de typen betrokkenheid. De lerende organisatie hangt positief samen met de affectieve betrokkenheid, $r = .65$, $p < .01$. Burns & Bush (2006) geven aan dat dit een matig verband weergeeft. Er werd geen samenhang gevonden tussen de lerende organisatie en calculatieve en normatieve betrokkenheid. Wel was er positieve samenhang tussen de drie verschillende typen betrokkenheid, deze samenhang kan echter aangeduid worden als zwak (Burns & Bush, 2006).

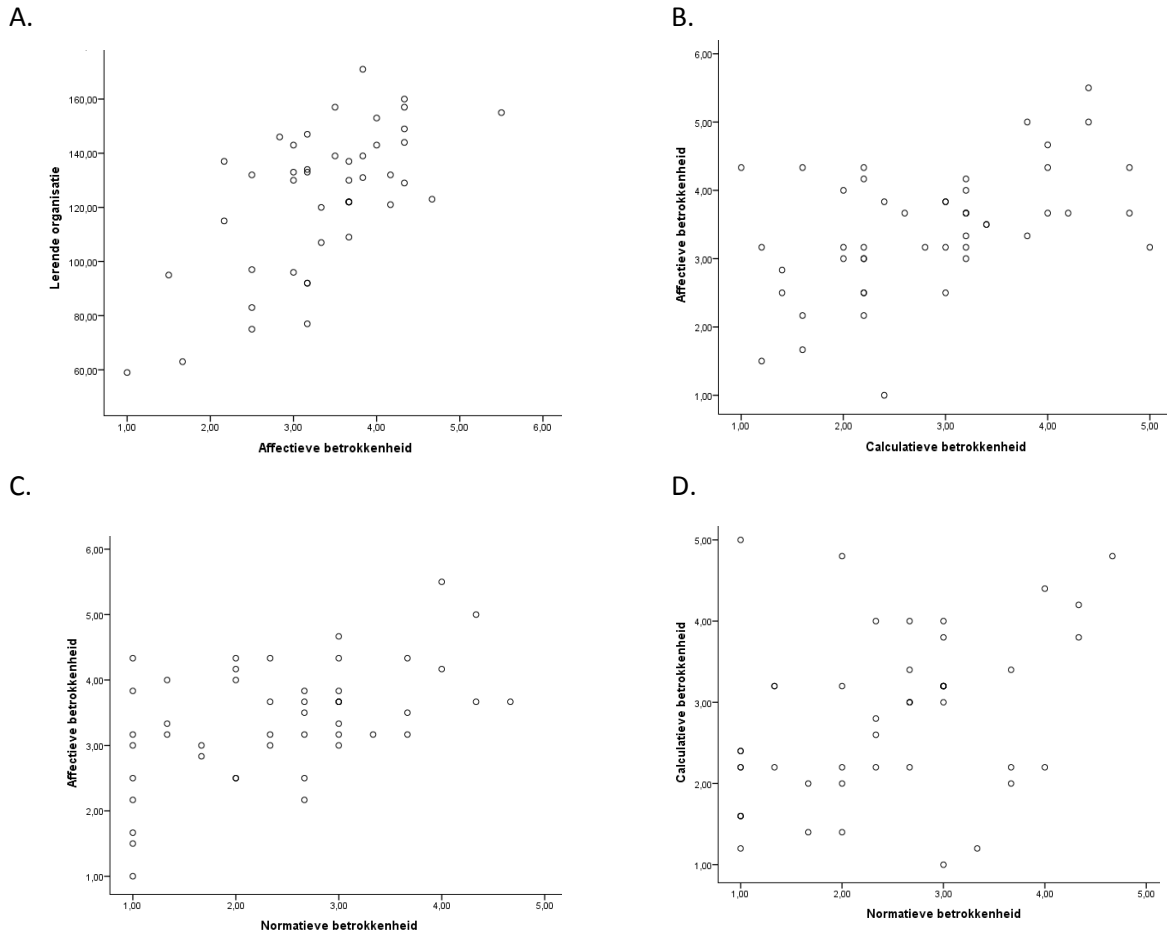
Tabel 5

Pearson correlaties tussen de lerende organisatie en de typen betrokkenheid

	Lerende organisatie	Affectieve betrokkenheid	Calculatieve betrokkenheid	Normatieve betrokkenheid
Lerende organisatie	-			
Affectieve betrokkenheid	.65*	-		
Calculatieve betrokkenheid	.12	.49*	-	
Normatieve betrokkenheid	.22	.51*	.39*	-

* $p < .001$

In Figuur 3 is ook te zien dat de samenhang tussen de typen betrokkenheid minder is dan de samenhang tussen de lerende organisatie en de affectieve betrokkenheid. Naast de relatie tussen de lerende organisatie en de typen betrokkenheid werd in deze studie onderzocht welke kansen er voor NCOI als lerende organisatie zijn. Deze worden hierop volgend beschreven.



Figuur 3. Scatterplots van de samenhang tussen de lerende organisatie en affectieve betrokkenheid (A), de affectieve en calculatieve betrokkenheid (B), de affectieve en normatieve betrokkenheid (C) en de calculatieve en normatieve betrokkenheid (D)

Sterke en te ontwikkelen kanten van de lerende organisatie

De vierde vraag, waarop een antwoord werd gezocht door middel van interviews, betrof de sterke en te ontwikkelen kanten van de lerende organisatie. Per kenmerk van de lerende organisatie is hieronder beschreven in welke mate deze als sterk werd gewaardeerd en in welke mate er ontwikkeling gewenst is.

Creëert continu leermogelijkheden. De mogelijkheid tot individueel leren werd door de geïnterviewden als optimaal gekwalificeerd. De medewerkers kunnen uit de brochure kiezen welke opleiding zij willen volgen. NCOI beschikt over een aanbod van meer dan 1000 opleidingen en trainingen. De medewerkers kunnen zich door middel van het volgen van opleidingen en trainingen persoonlijk in hun functie ontwikkelen. Dat betekent dat het scheppen van mogelijkheden voor individueel leren een van de sterke kanten is van NCOI.

In tegenstelling tot de vele mogelijkheden die er zijn om te ontwikkelen, worden medewerkers niet beloond voor hun leren. De geïnterviewden nemen genoegen met het ruime aanbod aan voor hen kosteloos te volgen opleidingen. Daarnaast geven zij wel aan dat een individuele benadering wat betreft het leren en ontwikkelen in de functie gewenst is. Momenteel gaat het salaris van een medewerker ieder jaar omhoog. Er wordt dan gekeken naar de manier waarop een medewerker zijn functie uitvoert. Daarbij worden de criteria 'onder verwachting', 'volgens verwachting' en 'boven verwachting' gehanteerd. De geïnterviewden gaven aan dat deze wijze van beoordeling niet direct gericht is op de persoonlijke talenten en ontwikkelpunten van een medewerker. Om het meest uit henzelf te kunnen halen is een persoonlijke benadering gewenst. Dat houdt in dat leidinggevendenden meer kijken naar de kwaliteiten van de medewerkers en wat de medewerkers graag zouden doen dan dat zij controleren of de taken op tijd af komen.

Stimuleert onderzoek en dialoog. Ontwikkeling komt mede op gang wanneer medewerkers de mogelijkheid krijgen om onderzoek te doen. Het doen van onderzoek wordt in het HBO team, het MBO team en bij Kwaliteit en Erkenningen gestimuleerd. Naast het doen van onderzoek als middel om ontwikkeling te stimuleren is een basis van vertrouwen essentieel om tot ontwikkeling te komen op de werkplek (Nauta, Vianen, van der Heijden, van Dam & Willemsen, 2009). De geïnterviewden waren positief over de vertrouwelijke sfeer in de werkomgeving op de tweede verdieping. Op functioneel gebied zijn er altijd collega's die willen helpen en naar de medewerker willen luisteren. Wel gaven de geïnterviewden aan dat zij niet alle collega's kennen. Dit is een gevolg van enerzijds de groei van de organisatie en anderzijds de relatief hoge uitstroom, instroom en interne doorstroom van medewerkers bij NCOI. Uiteindelijk betekent de positieve mening van geïnterviewden over de vertrouwelijke sfeer en de mogelijkheid tot het doen van onderzoek ook een sterke kant van NCOI.

Moedigt collaboratie en teamleren aan. Een hoge uitstroom, instroom en doorstroom van medewerkers komt het vormen van een team en het samenwerken niet altijd ten goede. Uit de interviews bleek dat er tussen het HBO team en het team Kwaliteit en Erkenningen relatief meer samengewerkt wordt dan tussen het HBO team en het MBO team. De samenwerking tussen het HBO team en het team Kwaliteit en Erkenningen verloopt niet altijd op dezelfde wijze. Dit is volgens de geïnterviewden te wijten aan de verschillende interpretaties van de taakomschrijving van beide teams wanneer het gaat om samenwerking.

Naast het samenwerken tussen teams is kennisdeling in de verschillende teams iets wat aandacht krijgt en nog verder ontwikkeld kan worden. Bij het MBO team zijn projectgroepjes opgesteld. De uitslagen van de projectgroepjes werden binnen het team veelal gedeeld en besproken. Bovendien zijn er binnen dit team kernwaarden opgesteld. Bij het team Kwaliteit en Erkenningen werd stilgestaan bij de taken waarmee ieder teamlid bezig is en is er nagedacht over de visie van het team en over de manier waarop aan de visie gewerkt kan worden. In het HBO team

worden vooral resultaten gedeeld zodat de overige leden van het team met deze resultaten kunnen gaan werken.

Binnen teams worden groepsdiscussies gehouden. Hierin komt ook de werkwijze weleens ter sprake. Door de geïnterviewden werd aangegeven dat het afwijken van werkwijzen niet gewaardeerd wordt. Wanneer het gewenst is kleine zaken te veranderen binnen de teams kan dit bespreekbaar gemaakt worden en veranderen er zo nu en dan ook zaken. Wanneer het echter om een verandering gaat die meerdere afdelingen aangaat, is dit dikwijls niet mogelijk. De processen zijn op die wijze georganiseerd dat zij leidend zijn. Ook de inhoudelijke kwaliteit en de discussie daarover wijken dikwijls voor de leidende processen. Het aanmoedigen van collaboratie en teamleren is op basis van de resultaten uit de interviews dan ook een kans voor NCOI om zich als lerende organisatie te versterken.

Creëert systemen waarin leren behouden en gedeeld wordt. Hoewel grote veranderingen niet dikwijls plaatsvinden, groeit NCOI enorm. Over deze groei en andere zaken wordt gecommuniceerd naar de medewerkers via systemen als het Plein en Olympus. Alle medewerkers hebben toegang tot beide systemen. Op het Plein worden nieuwsberichten en vacatures geplaatst. De geïnterviewden gaven aan zich niet voldoende geïnformeerd weten over de gang van zaken wat betreft de gehele organisatie. Medewerkers blijven graag op de hoogte over zaken als waar de organisatie staat, welke opleidingen goed lopen en welke minder en ook welke overnames er geweest zijn. Op dit moment weten zij zich daarin niet voldoende geïnformeerd. Ook dit is daarom een kans voor NCOI om te versterken als lerende organisatie.

Stelt werknemers in staat tot het creëren van een gezamenlijke visie. De directeur van NCOI als geheel heeft een duidelijke visie. Daarin willen de geïnterviewden zich niet direct mengen. Wel zagen enkelen van hen het belang van meer samenwerking tussen het management en de directeur om zo ook de uitwerking van de visie te waarborgen. De geïnterviewden vinden het meedenken over de visie van het team en de afdeling wel waardevol. Het met elkaar denken over de teamvisie gebeurt op dit moment bij het team Kwaliteit en Erkenningen. Bij de andere twee teams is dit nog niet aan de orde. Met het formuleren van een visie als afdeling is een begin gemaakt, dit is echter niet voortgezet of teruggekoppeld. Bovendien hebben de medewerkers meegedacht over de invulling van de functie, hierover is ook geen terugkoppeling gegeven. Daarom is dit kenmerk van de lerende organisatie ook een kans voor NCOI om zich te versterken als lerende organisatie.

Verbindt de organisatie aan zijn omgeving. In tegenstelling tot het uitblijven van een interne terugkoppeling worden opleidingen die door NCOI aangeboden worden steeds meer geëvalueerd. Daarnaast wordt er ook steeds meer geanticipeerd op evaluaties. De geïnterviewden gaven wel aan dat deze ontwikkeling gesteund moet blijven om de kwaliteit te kunnen waarborgen. Zij zien dikwijls dat de commerciële belangen boven het belang van de kwaliteit van opleidingen staan. De kwaliteit

van opleidingen zien zij echter ook als een peiler voor de toekomst van de opleiding. Daarom is er volgens de geïnterviewden blijvend aandacht voor de kwaliteit vereist.

Naast de aandacht voor kwaliteit is er ook aandacht voor de samenwerking met de externe docenten en ontwikkelaars en het samenwerken met andere partijen om het niet-bekostigd onderwijs op de kaart te zetten. Dit wordt door de geïnterviewden als positief ervaren. Wel is er de wens vanuit het MBO om meer samen te werken met kenniscentra voor het beroepsonderwijs. De geïnterviewden gaven aan dat NCOI intern gericht is, mede omdat zij haar processen niet blootstelt om het concurrentiegevaar te weren. De geïnterviewden zien daarentegen ook het belang van de aansluiting van de organisatie op de maatschappij en het acteren op de ontwikkelingen die er voortdurend zijn in de maatschappij. Het meer gaan samenwerken met de omgeving is daarom een kans voor NCOI om zich te versterken als lerende organisatie.

Verschaft strategisch leiderschap voor leren. Het wordt door de geïnterviewden gewaardeerd dat leidinggevenden meedenken met de medewerkers over het individuele leren. Medewerkers nemen zelf het initiatief om te gaan leren waarna zij gesteund worden door de leidinggevenden. Daarom zou dit kenmerk van de lerende organisatie ook als een sterk punt van NCOI gezien kunnen worden. Het nemen van initiatief van de medewerkers wordt gewaardeerd door de leidinggevenden. Deze manier van werken zien de medewerkers als geschikt. Zij achten het niet noodzakelijk dat de leidinggevende uitkijkt naar leerkansen op individueel niveau. Wel zien zij kansen voor de leidinggevenden om uit te kijken naar leerkansen op teamniveau. Volgens de geïnterviewden houdt dit in dat er gezamenlijk teamleerdoelen geformuleerd kunnen worden om daar vervolgens aan te gaan werken.

Conclusies

Dit onderzoek beantwoordde de vragen of er samenhang is tussen de lerende organisatie en de betrokkenheid van medewerkers en wat kansen zijn voor de lerende organisatie. Zoals verwacht bleek er een positieve relatie te bestaan tussen de lerende organisatie en de affectieve betrokkenheid van de medewerkers. Leren werd echter niet beloond, terwijl het belonen uit de studie van O'Discroll & Randall (1999) de affectieve betrokkenheid bleek te beïnvloeden. Er kunnen dus ook andere factoren van invloed zijn op de betrokkenheid dan beloningen op leren. Wel geeft dit resultaat aan dat er een relatie bestaat tussen de lerende organisatie en de betrokkenheid van medewerkers op de organisatie. Omdat er nog geen onderzoek naar deze relatie gedaan was, is dit resultaat van toegevoegde waarde voor de wetenschap rondom de lerende organisatie.

NCOI werd beoordeeld als een gemiddeld lerende organisatie, wat niet in overeenstemming was met de verwachting. De verwachting was dat NCOI hoger zou scoren als lerende organisatie (Marsick & Watkins, 2003). De beoordeling van de lerende organisatie door de verschillende teams

was zeer divers. Het MBO team beoordeelde NCOI het meest als lerende organisatie waarna het team Kwaliteiten en Erkenningen aansloot en het HBO team NCOI het minst als lerende organisatie beoordeelde. Dit werd geweten aan het relatief hoge verloop binnen het HBO team en het eigenaarschap dat binnen het MBO team een prominente plaats inneemt. Voor NCOI betekent dit dat er nog kansen liggen om de lerende organisatie te versterken. Het aanmoedigen van collaboratie en teamleren en het creëren van systemen waarin leren behouden en gedeeld wordt zijn kenmerken waarop NCOI zich kan versterken. Daarnaast zijn het creëren van een gezamenlijke visie en het verbinden van de organisatie aan de omgeving ook kansen wanneer het gaat om het versterken van de lerende organisatie.

In dit onderzoek werd ook onderzocht in welke mate de medewerkers betrokken waren op de organisatie. De betrokkenheid van de medewerkers van NCOI was niet alleen te omschrijven als affectief, maar ook als calculatief. Dit gaf aan dat er binnen NCOI een groep affectief betrokken medewerkers is en een groep calculatief betrokken medewerkers. De affectieve betrokkenheid staat in relatie met uitdaging in het werk en doorgroeimogelijkheden. De calculatieve betrokkenheid werd in relatie gebracht met de slechte omstandigheden op de arbeidsmarkt. Er zijn medewerkers die noodgedwongen bij NCOI blijven omdat er op dit moment geen ruimte voor hen is op de arbeidsmarkt.

Discussie

Opvallende resultaten

In dit onderzoek werden enkele opvallende resultaten onderkend. Opvallend was dat er zoveel verschil tussen de teams was met betrekking tot de waardering van de lerende organisatie. Het HBO team toonde het laagste gemiddelde op de lerende organisatie. Dit zou met het relatief hoge verloop te maken kunnen hebben. Bij het HBO team werd het verloop hoger geschat dan bij de andere afdelingen. Medewerkers van het MBO team beoordeelden NCOI het meest als een lerende organisatie. Het team onderscheidt zich ook duidelijk van het HBO team en het team Kwaliteit en Erkenningen door met projectgroepjes te werken. Hierin krijgen de opleidingsmanagers veel eigenaarschap. Ellinger, Watkins en Bostrom (1999) concludeerden dat eigenaarschap een positieve invloed heeft op de lerende organisatie. Een logische verklaring zou zijn dat het eigenaarschap binnen de projectgroepjes invloed heeft op de lerende organisatie.

Een ander opvallend resultaat was dat de medewerkers affectief en calculatief betrokken waren. Het gemiddelde van de affectieve betrokkenheid lag iets hoger dan dat van de calculatieve betrokkenheid. Dat er medewerkers zijn die affectief betrokken zijn, kwam duidelijk naar voren uit de interviews. De geïnterviewden werken bij NCOI omdat zij dat zelf willen en er genoeg uitdaging in het werk aanwezig is. Wel gaven zij aan dat wanneer er geen uitdaging meer in het werk is en er geen doorgroeimogelijkheden zijn, zij weer zouden willen vertrekken. Er is daarnaast ook een groep

medewerkers die bij NCOI werkt omdat de vergelijkbare alternatieven voor hen beperkt zijn. Het zou kunnen dat deze groep door de slechte omstandigheden op de arbeidsmarkt, noodgedwongen bij NCOI blijft. Wanneer er echter ruimte voor hen is om een andere plaats op de arbeidsmarkt in te nemen, zullen zij zeer waarschijnlijk vertrekken.

Een volgend opvallend resultaat was dat de medewerkers niet normatief betrokken waren en normatieve betrokkenheid geen samenhang vertoonde met de lerende organisatie. Normatieve betrokkenheid wordt ontwikkeld door middel van socialisatieactiviteiten en door het belonen van medewerkers (Meyer & Allen, 1991). Doordat beide elementen niet worden toegepast binnen NCOI, zoals bleek uit de interviews, is het verklaarbaar dat medewerkers niet normatief betrokken zijn. Daarnaast kwam uit de interviews naar voren dat medewerkers veel collega's niet kennen en niet weten wat zij doen. Dit duidt op een beperkt aanwezige collectieve cultuur. Dat de lerende organisatie geen samenhang vertoont met de normatieve betrokkenheid zou te maken kunnen hebben met het feit dat er binnen NCOI een beperkt aanwezige collectieve cultuur heerst (Wasti, 2003).

Een laatste opvallend resultaat was dat de drie typen betrokkenheid ook onderlinge positieve samenhang vertoonden. Wel was deze samenhang als zwak te kwalificeren (Burns & Bush, 2006). Dat de typen betrokkenheid een lichte samenhang vertonen, kan aangeven dat de typen betrokkenheid niet zo verschillend zijn maar dat er één type betrokkenheid aangeduid kan worden. Bovendien bleek tijdens het ophalen van de vragenlijsten en ook uit de interviews dat de medewerkers het gedeelte over betrokkenheid in de vragenlijst niet als heel duidelijk beschouwden. Zij vonden dat zij niet duidelijk genoeg konden aangeven dat zij het naar hun zin hadden bij NCOI. Dit gaf aan dat er behoefte was aan duidelijkere stellingen om de affectieve betrokkenheid kenbaar te maken.

Beperkingen

Vragenlijst. Voor dit onderzoek gelden enkele beperkingen. Zoals hierboven aangegeven werd de vragenlijst met betrekking tot het gedeelte over betrokkenheid niet direct positief ontvangen. Daardoor kunnen gegevens minder betrouwbaar ingevuld zijn. Dat betekent ook dat de resultaten van dit onderzoek wellicht anders zouden zijn wanneer er stellingen rondom betrokkenheid in de vragenlijst opgenomen waren die beter bij de respondenten aan zouden sluiten.

Observaties. De tweede beperking is dat er door middel van de vragenlijst en de interviews niet direct werd geobserveerd op welke manier NCOI het individueel-, team- en organisatieleden toepast. Argyris (1991) noemt dat de percepties van de medewerkers veelal verschillen van wat zij daadwerkelijk doen. Wanneer er observaties plaats hadden gevonden over langere tijd, waren de resultaten beter betrouwbaar geweest.

Respondenten. Tenslotte nam aan dit onderzoek een zeer ongelijk aantal leidinggevenden, opleidingsmanagers en coördinatoren deel. Ook was de respondentengroep niet groot, wat de

generaliseerbaarheid van dit onderzoek niet ten goede komt. Er werden uiteindelijk zes medewerkers gesproken in een interview waaronder zich geen leidinggevendenden bevonden. Wanneer dit onderzoek onder meer medewerkers van NCOI uitgevoerd zou zijn en meer medewerkers, waaronder leidinggevendenden, gesproken zouden zijn in interviews, waren de gegevens beter generaliseerbaar geweest. Dit was echter niet haalbaar vanwege de tijd.

Implicaties voor de praktijk

Vanuit de interviews kwamen verschillende mogelijkheden naar voren om de lerende organisatie te versterken. Per kenmerk van de lerende organisatie zijn hierop volgend aanbevelingen beschreven om de lerende organisatie te versterken.

Creëert continu leermogelijkheden. De geïnterviewden gaven aan de wens te hebben voor een meer persoonlijke beoordeling. Op dit moment wordt er binnen NCOI meer vanuit de organisatie dan vanuit de medewerker gedacht: de organisatiedoelstellingen worden doorvertaald naar het werk van de medewerker en de competenties die de medewerker daarvoor moet beheersen (Keursten, 1999). Wanneer een meer persoonlijke benadering gezocht wordt, komt het uitgangspunt bij de medewerker te liggen. De focus ligt dan op innovatie en kennisproductiviteit binnen de organisatie (Gratton, 2007). De twee hierboven beschreven perspectieven kunnen goed samengaan (Dewulf, Van Meeuwen & Tjepkema, 2010). Wanneer minimale functie-eisen zijn omschreven en een medewerker geworven is die aan de minimale functie-eisen voldoet, kan gekeken worden naar de persoonlijke talenten van die medewerker. Vanuit deze persoonlijke talenten begint een medewerker zich te ontwikkelen. De leidinggevende vraagt aan de medewerker welk werk hij graag doet, wat belangrijke successen waren van de afgelopen tijd, wat zijn eigen bijdrage daarbij was en waar hij dus goed in is. Daarnaast wordt gevraagd waar hij zichzelf nog graag in zou willen ontwikkelen. Dit alles in plaats van enkel te focussen op de resultaten die behaald moeten worden. Door deze combinatie te maken binnen NCOI zal de persoonlijke benadering voor de medewerkers meer aandacht krijgen en verhoogt het welzijn van medewerkers (Van Woerkom, Stienstra, Tjepkema & Spruyt, 2011). Door het verhoogde welzijn neemt het innovatief gedrag, de taakprestatie en het extrarolgedrag (het uitvoeren van extra taken voor de organisatie buiten de functie om) toe (Van Woerkom, Stienstra, Tjepkema & Spruyt, 2011).

Stimuleert onderzoek en dialoog. Wanneer ingezet wordt op individuele medewerkers is dit een investering voor langere tijd. De geïnterviewden gaven echter aan dat er binnen NCOI een relatief hoog verloop is. Omdat er steeds andere mensen op een plaats werkzaam zijn worden beginnersfouten meerdere keren gemaakt. Om medewerkers binnen de organisatie te houden is het belangrijk dat medewerkers tevreden zijn met hun werk en dat er doorgroeimogelijkheden zijn (Nauta, Vianen, van der Heijden, van Dam & Willemsen, 2009). De geïnterviewden gaven aan dat zij tevreden zijn met hun werk. De doorgroeimogelijkheden met betrekking tot de inhoud zijn echter

beperkt voor de tweede verdieping. Er zou onderzoek gedaan kunnen worden naar de mogelijkheden tot het scheppen van meer doorgroeimogelijkheden op deze verdieping. Hierdoor kunnen de medewerkers binnen de organisatie blijven en op die manier wordt het maken van dezelfde fouten meer voorkomen.

Moedigt collaboratie en teamleren aan. Het voorkomen van fouten is efficiënt. Het wordt echter pas leren wanneer er geleerd wordt van de fouten die gemaakt zijn (single loop leren). Dit wordt nog niet altijd gedaan zoals bleek uit de interviews. Het double loop leren is het reflecteren op gebeurtenissen en het veranderen van denkwijze na het maken van fouten en gaat dus nog een stap verder (Argyris & Schön, 1978). Leren zou ingezet kunnen worden om de organisatieresultaten te verbeteren. Vooral het teamleren vraagt op dit gebied aandacht. Het gebruik van de Plan-Do-Check-Act-cirkel (PDCA-cirkel) van Deming (1972) kan een mogelijkheid zijn om teamleren en double loop leren te ontwikkelen. In de *planningsfase* wordt een leerdoel opgesteld waaraan gewerkt zou kunnen worden in teamverband. Daarnaast wordt nagedacht over de strategie: hoe men hieraan gaat werken. In de *do-fase* wordt aan het doel gewerkt en worden resultaten gemeten. In de *check-fase* worden de resultaten vergeleken met de doelstellingen en in de *act-fase* wordt verder gewerkt aan het behalen van de doelen. Kennisdeling zou op deze gerichte manier een vaste plaats kunnen krijgen binnen teams.

Een voorbeeld van een doel waarmee gestart zou kunnen worden is de samenwerking tussen teams. De geïnterviewden gaven aan dat de taakverdeling dikwijls verschilt per persoon wanneer samengewerkt wordt tussen teams. De wens was deze kaders weer helder neer te zetten zodat duidelijk is voor alle medewerkers wat men van elkaar kan en mag verwachten. Hieraan zou gewerkt kunnen worden volgens de PDCA cyclus. Dat betekent dat er op een gezamenlijk moment een doel wat betreft het samenwerken geformuleerd wordt, daarna gewerkt wordt aan het doel en vervolgens gereflecteerd wordt op de resultaten en verbeteringen doorgevoerd worden.

Creëert systemen waarin leren behouden en gedeeld wordt. Het delen van informatie over de gang van zaken rondom de gehele organisatie werd nog niet als optimaal gezien door de geïnterviewden. Eerder werd er een meetingpoint georganiseerd waarin informatie werd gedeeld. Aanbevolen wordt om weer meetingpoints te organiseren zodat medewerkers weten waarvoor zij hun werk doen.

Wanneer er informatiebijeenkomsten gehouden worden per afdeling is het waardevol om de medewerkers van een terugkoppeling te voorzien. Als medewerkers gemotiveerd zijn, zullen zij kennis eerder delen (Lin, 2007). Wanneer medewerkers input leveren en zij weten dat er daadwerkelijk iets mee gedaan wordt, is de kans groot dat zij gemotiveerd blijven om kennis en suggesties te delen.

Stelt werknemers in staat tot het creëren van een gezamenlijke visie. Zoals werknemers gemotiveerd kunnen blijven om kennis te delen, kunnen zij ook gemotiveerd worden om te leren in de richting waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Dit gebeurt door hen te betrekken bij het proces van bepalen, eigenen en implementeren van een gedeelde visie (Marsick & Watkins, 2003). Op dit moment gebeurt dit nog niet wat betreft de organisatievisie, de afdelingsvisie en in twee teams nog niet wat betreft de teamvisie. Een visie geeft richting en samenhang. In het 7 S-model van McKinsey wordt de gedeelde visie gezien als een van de parameters die de andere parameters (strategie, structuur, systemen, vaardigheden, managementstijl en personeel) verbindt. Wanneer een gezamenlijke visie aanwezig is, is de samenhang tussen verschillende onderdelen veelal ook aanwezig (Peters & Waterman, 1982). Wat de organisatievisie aangaat, wordt aanbevolen om een strategisch management mee te laten delen in het proces van visievorming en de uitwerking hiervan. Daarnaast wordt voor de teams aanbevolen een teamvisie te ontwikkelen en voor de afdeling een afdelingsvisie.

Verbindt de organisatie aan zijn omgeving. De geïnterviewden benoemden de groei van de organisatie als onderdeel van de organisatievisie. NCOI is daadwerkelijk een organisatie die hard groeit. Voor NCOI geldt dat opleidingen van een bepaalde kwaliteit moeten zijn als zij geaccrediteerd kunnen worden. Momenteel wordt er meer aandacht aan kwaliteit gegeven dan eerder het geval was, zo bleek uit de interviews. Aanbevolen wordt de kwaliteit van opleidingen te waarborgen. Wanneer uit accreditaties blijkt dat NCOI haar opleidingen kwalitatief niet in orde heeft, zal dit de naamsbekendheid van NCOI niet ten goede komen. Het samenwerken met de omgeving kan hier invloed op hebben. Opleidingen zouden meer geëvalueerd kunnen worden en de samenwerking tussen de inspectie en NCOI zou versterkt kunnen worden.

Verschaft strategisch leiderschap voor leren. Naast het versterken van de banden met de omgeving door de organisatie kunnen leidinggevenden het faciliteren van leren binnen hun team of afdeling versterken. Ellinger, Watkins en Bostrom (1999) geven aanwijzingen voor leidinggevenden om leren nog beter te kunnen faciliteren. In Tabel 6 worden de aanwijzingen weergegeven. In deze aanwijzingen is bijvoorbeeld ook het gedeelte eigenaarschap benoemd. Zoals hierboven beschreven is het aannemelijk dat het stukje eigenaarschap binnen het MBO team de lerende organisatie ten goede komt. Aanbevolen wordt om de aanwijzingen uit de Tabel op te volgen in zoverre dat mogelijk is om leren nog beter te kunnen faciliteren binnen teams en de afdeling.

Tabel 6

Aanwijzingen voor leidinggevenden om leren beter te kunnen faciliteren naar Ellinger, Watkins en Bostrom (1999)

Faciliteren	Doen
Creëren en promoten van een leeromgeving	Een omgeving creëren waar medewerkers zelf naar het antwoord gaan zoeken. Medewerkers actief betrekken in afdelingsvergaderingen, bevorderen van mentor-relaties tussen medewerkers en het creëren van informele leermogelijkheden door bijvoorbeeld nieuwe medewerkers mee te nemen in afspraken et cetera.
Verbreden van het perspectief van medewerkers om ervoor te zorgen dat zij dingen anders gaan zien.	Vragen terugleggen bij de medewerkers om hen uit te dagen zelf te denken.
'In elkaars schoenen gaan staan': vanuit een ander perspectief gaan denken.	Gebruiken van analogieën, scenario's en voorbeelden.
Vastleggen en communiceren van verwachtingen. De verwachtingen in een breder plaatje laten passen.	Eigenaarschap aan medewerkers geven. Doelen samen bepalen en kunnen uitleggen wat het werken aan het doel bijdraagt aan de organisatie.
Samen de verwachtingen uitwerken, ondertussen reflecteren op het proces.	Wegnemen van obstakels voor leren. Feedback vragen van medewerkers. Geven van feedback aan medewerkers.
Andere managers winnen om leren te faciliteren.	

Implicaties voor vervolgonderzoek

Wanneer dit onderzoek herhaald zou worden, wordt aanbevolen een nieuwe vragenlijst op te stellen betreffende het thema betrokkenheid. Wanneer medewerkers van een organisatie deze vragenlijst ingevuld zouden hebben, zou hieruit moeten blijken of medewerkers echt zelf graag willen werken bij deze organisatie of dat zij dit moeten vanwege het niet kunnen vinden van een andere baan of dat zij dit moeten van henzelf omdat de organisatie al veel in hen geïnvesteerd heeft. De vragenlijst die in dit onderzoek werd gebruikt, gaf dit onvoldoende aan.

Daarnaast is dit onderzoek uitgevoerd onder een selecte groep medewerkers binnen NCOI. Het zou interessant kunnen zijn dit onderzoek uit te breiden naar alle medewerkers binnen NCOI. In dat onderzoek zouden dan ook observaties uitgevoerd kunnen worden om percepties en daadwerkelijk gedrag beide in kaart te brengen.

RELATIE TUSSEN DE LERENDE ORGANISATIE EN BETROKKENHEID VAN MEDEWERKERS

Dit onderzoek heeft aanbevelingen gedaan voor de praktijk wat betreft het leiderschap en het faciliteren van leren. Om dit breder te trekken zou het interessant kunnen zijn om de relatie tussen de lerende organisatie en het type leiderschap dat binnen de organisatie gehandhaafd wordt, te onderzoeken.

Aantal woorden: 8.773

Referenties

- Argyris, C. (1991). Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*, 4 (2), 4-15.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organisational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- Bolhuis, S.M. & Simons, R.J. (1999) *Leren en werken*. Deventer: Samsom.
- Burns, A.C. & Bush, R.F. (2006). *Principes van marktonderzoek*. Amsterdam: Pearson Education Benelux B.V.
- Deming, W. (1972), *Quality, Productivity and Competitive Position*. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Dewulf, L., Van Meeuwen, N. & Tjepkema, S. (2010). Talent in Actie. *Opleiden en Ontwikkelen*, 6, 10-15.
- Dixon, N. (1994). *The organisational learning cycle: how we can learn collectively*. New-York: McGraw-Hill.
- Eisenberg, E.M., Monge, P.R. & Miller, K.I. (1983). Involvement in communication networks as a predictor of organizational commitment. *Human Communication Research*, 10 (2), 179-201.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B., & Howton, S. W. (2002). The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13 (1), 5–21.
- Ellinger, A.D., Watkins, K.E. & Bostrom, R.P. (1999). Managers as Facilitators of Learning in Learning Organizations. *Human Resource Quarterly*, 10 (2), 105-125.
- Engeström, Y. (1999). *Innovative learning in work teams*. In: Y. Engeström, R. Miettinen, & R.-L. Punamäki (Red.). *Perspectives on activity theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Evers, A., Lucassen, W., Meijer, R., & Sijtsma, K. (2010). COTAN Beoordelingssysteem voor de kwaliteit van tests. Amsterdam: NIP/COTAN, 19-30.
- Garcia, E.M.H. & Bergondo, D.L. (2013). U.S. Coast guard academy marine renewable energy seminar: Second offering. Conference paper presented at the 120th ASEE Annual Conference and Exposition, Atlanta, United States.
- Gratton, L. (2007). *Hot spots: why some teams, workplaces, and organisations buzz with energy - and others don't*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Hunt, D.P., Haidet, P., Coverdale, J.H. & Richards, B. (2002). The Effect of Using Team Learning in an Evidence-Based Medicine Course for Medical Students. *Teaching and Learning in Medicine*, 15 (2), 131–139.
- Jak, S. & Evers, A. (2010). Een vernieuwend meetinstrument voor organizational commitment. *Gedrag en Organisatie*, 23 (2), 158-171.

- Kessels, J.W.M. (1996). *Het corporate curriculum*. Rede Uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar in de onderwijskundige studie van opleidingen in arbeidsorganisaties aan de Rijksuniversiteit van Leiden. Verkregen van: http://josephkessels.com/sites/default/files/oratie_kessels_leiden_1996.pdf
- Kessels, J.W.M. (2001). *Verleiden tot kennisproductiviteit*. Rede uitgesproken bij het aanvaarden van het ambt van Hoogleraar Human Resource Development aan de Faculteit der Toegepaste Onderwijskunde aan de Universiteit Twente. Verkregen van: http://kessels-smit.com/files/Oratie_2001_Kessels_Verleiden_tot_kennisproductiviteit.pdf
- Kessels, J.W.M. & Poell, R.F. (2004). Andragogy and Social Capital Theory: The Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 6, 146-157.
- Keursten, P. (1999). Het einde van strategisch opleiden? *Opleiding & Ontwikkeling*, 10, 27-33.
- Klein, D.A.A. (1998). *The strategic management of intellectual capital*. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Kuchinke, K. P. (1995). Managing learning for performance. *Human Resource Development Quarterly*, 6 (3), 307–316.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lin, H. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33 (2), 135–149.
- Marshall Egan, T., Yang, B. & Barlett, K.R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15 (3), 279-301.
- Marsick, V.J. & Watkins, K.E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5 (2), 132-151.
- Mc Farlane Shore, L. & Wayne, S. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78 (5), 774-780.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 4, 538-551.
- Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.

- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of vocational behaviour*, 61, 20-52.
- Nauta, A., Vianen, van, A., Heijden, van der, B., Dam, van, K. & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 233–251.
- O' Driscoll, M.P. & Randall, D.M. (1999). Perceived Organisational Support, Satisfaction with Rewards, and Employee Job Involvement and Organisational Commitment. *Journal of applied psychology*, 48 (2), 197-209.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. New York: HarperCollins Publishers Inc.
- Robson, C. (2002). Real world research: a resource for social scientist and practioner.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organisation*. New York: Double Day.
- Škerlavaj, M., Song, J.H. & Lee, Y. (2010). Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. *Expert Systems with Applications*, 37, 6390–6403.
- Tai, B.C. & Koh, W.P. (2008). Does Team Learning Motivate Students' Engagement in an Evidence-based Medicine Course? *Annals Academy of Medicine*, 37 (12), 1019-1023.
- Tjepkema, S. (2002). *Bouwen aan een lerende organisatie via het opsporen van leerblokkades*. Verkregen van: http://kessels-smit.nl/files/Artikel_2002_tjepkema_-_bouwen_aan_een_lerende_organisaties.pdf.
- Vygotsky L.S. (1978). *Mind in Society*. United States of America: President and Fellows of Harvard College.
- Wasti, A.S. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 303–321.
- Weng, L.J. (2004). Impact of the Number of Response Categories and Anchor Labels on Coefficient Alpha and Test-Retest Reliability. *Educational and Psychological Measurement*, 64, 956-972.
- Woerkom, van, M., Stienstra, M., Tjepkema, S. & Spruyt, M. De 'sterke punten'-benadering werkt. *Opleiden en Ontwikkelen*, 3, 28-32.

Bijlage 1 – Enquête Lerende Organisatie

De ingevulde gegevens zullen volkomen vertrouwelijk behandeld worden. Zij zullen nooit aan derden verstrekt worden en zullen alleen als imput dienen voor het onderzoek door M.A. Cromwijk in het jaar 2013-2014. De naam dient enkel ingevuld te worden voor een eventueel interview. Ik zou het zeer op prijs stellen als u alle vragen van een antwoord voorziet!

Naam
Leeftijdjaar
Functie Afdeling
Aantal jaar in dienst bij NCOIjaar
Hoeveel uur besteedt u gemiddeld per maand aan werkgerelateerd leren (hieronder vallen het leren op het werk (door bijvoorbeeld interactie) en trainingen)?	
 uur

Omcirkel voor de rest van de vragenlijst de getallen per stelling die u het best vindt passen bij de hele organisatie NCOI in zoverre u dat weet. Als u het alleen van de afdeling weet, vult u dat in (er wordt met het invoeren van de antwoorden rekening gehouden met de afdeling waar u werkt). Wanneer er een vraag over leidinggevenden wordt gesteld staat er expliciet 'leider' in de vraag. Hier volgt eerst een voorbeeld van een vraag over de organisatie en daarna een voorbeeld van een vraag over leiders.

Voorbeeld vraag organisatie

Bij NCOI kunnen medewerkers geld en andere middelen krijgen als steun voor hun leren	Bijna nooit	1	2	3	4	5	6	Bijna altijd
--	-------------	---	---	---	---	---	---	--------------

Voorbeeldvraag leiders

Bij NCOI zorgen leiders ervoor dat de acties van de organisatie overeenkomen met de waarden van de organisatie	Bijna nooit	1	2	3	4	5	6	Bijna altijd
--	-------------	---	---	---	---	---	---	--------------

Individueel

1.	Bij NCOI bespreken medewerkers fouten openlijk om er van te leren	Bijna nooit	1	2	3	4	5	6	Bijna altijd
2.	Bij NCOI helpen medewerkers elkaar om te leren	Bijna nooit	1	2	3	4	5	6	Bijna altijd
3.	Bij NCOI kunnen medewerkers geld en andere middelen krijgen als steun voor hun leren	Bijna nooit	1	2	3	4	5	6	Bijna altijd

RELATIE TUSSEN DE LERENDE ORGANISATIE EN BETROKKENHEID VAN MEDEWERKERS

4.	Bij NCOI krijgen medewerkers tijd voor leren	Bijna nooit	1	2	3	4	5	6	Bijna altijd
5.	Bij NCOI zien medewerkers problemen in hun werk als kans om van te leren	Bijna nooit	1	2	3	4	5	6	Bijna altijd
6.	Bij NCOI worden medewerkers beloond voor leren	Bijna nooit	1	2	3	4	5	6	Bijna altijd
7.	Bij NCOI geven medewerkers elkaar open en eerlijke feedback	Bijna nooit	1	2	3	4	5	6	Bijna altijd
8.	Bij NCOI luisteren medewerkers eerst naar een anderomans kijk op de zaak voordat ze zelf gaan praten	Bijna nooit	1	2	3	4	5	6	Bijna altijd
9.	Bij NCOI worden medewerkers aangemoedigd om de 'waarom-vraag' te stellen ongeacht de positie die zij bekleeden in de organisatie	Bijna nooit	1	2	3	4	5	6	Bijna altijd
10.	Bij NCOI is het zo dat wanneer iemand zijn eigen kijk op de zaak verwoordt, hij ook aan anderen vraagt hoe zij erover denken	Bijna nooit	1	2	3	4	5	6	Bijna altijd
11.	Bij NCOI behandelen medewerkers elkaar met respect	Bijna nooit	1	2	3	4	5	6	Bijna altijd
12.	Bij NCOI besteden medewerkers tijd om vertrouwen op te bouwen	Bijna nooit	1	2	3	4	5	6	Bijna altijd

Team

13.	Bij NCOI hebben teams de mogelijkheid om hun doelen aan te passen als dat nodig is	Bijna nooit	1	2	3	4	5	6	Bijna altijd
14.	Bij NCOI behandelen teamleden elkaar als gelijken in de omgang ongeacht positie, cultuur of andere verschillen	Bijna nooit	1	2	3	4	5	6	Bijna altijd
15.	Bij NCOI focussen teams op groepstaken en ook op hoe goed het team functioneert	Bijna nooit	1	2	3	4	5	6	Bijna altijd
16.	Bij NCOI herzien teams hun denken als gevolg van groepsdiscussies en/of verzamelde informatie	Bijna nooit	1	2	3	4	5	6	Bijna altijd
17.	Bij NCOI worden medewerkers beloond voor hun prestaties als team	Bijna nooit	1	2	3	4	5	6	Bijna altijd
18.	Bij NCOI zijn teams ervan overtuigd dat de organisatie zal handelen naar hun aanbevelingen	Bijna nooit	1	2	3	4	5	6	Bijna altijd

Organisatie

19.	NCOI stelt medewerkers in staat om benodigde informatie snel en gemakkelijk te kunnen verkrijgen	Bijna nooit	1	2	3	4	5	6	Bijna altijd
20.	NCOI maakt de lessen die zij geleerd heeft bekend aan alle medewerkers	Bijna nooit	1	2	3	4	5	6	Bijna altijd
21.	NCOI meet de resultaten van de tijd en middelen besteed aan training	Bijna nooit	1	2	3	4	5	6	Bijna altijd
22.	NCOI erkent medewerkers die initiatief nemen	Bijna nooit	1	2	3	4	5	6	Bijna altijd
23.	NCOI geeft medewerkers keuzes in hun werkopdrachten	Bijna nooit	1	2	3	4	5	6	Bijna altijd
24.	NCOI nodigt medewerkers uit om bij te dragen aan de visie van de organisatie	Bijna nooit	1	2	3	4	5	6	Bijna altijd
25.	NCOI geeft medewerkers de controle over de middelen die ze nodig hebben voor het volbrengen van hun werk	Bijna nooit	1	2	3	4	5	6	Bijna altijd
26.	NCOI werkt aan afstemming van visies op verschillende niveaus en teams	Bijna nooit	1	2	3	4	5	6	Bijna altijd
27.	NCOI helpt medewerkers een balans te vinden in hun werk- en privéleven	Bijna nooit	1	2	3	4	5	6	Bijna altijd
28.	NCOI moedigt medewerkers aan de standpunten van de klanten in te brengen in het besluitvormingsproces	Bijna nooit	1	2	3	4	5	6	Bijna altijd
29.	NCOI overweegt de impact van beslissingen op het moreel van de medewerkers	Bijna nooit	1	2	3	4	5	6	Bijna altijd
30.	NCOI stimuleert medewerkers om problemen op te lossen door middel van het krijgen van antwoorden op vragen van buiten de organisatie	Bijna nooit	1	2	3	4	5	6	Bijna altijd
31.	Bij NCOI delen leiders up-to-date informatie met medewerkers over concurrenten, trends in de sector en organisatorische richtingen	Bijna nooit	1	2	3	4	5	6	Bijna altijd
32.	Bij NCOI worden medewerkers door leiders gemachtigd om de visie van de organisatie uit te dragen	Bijna nooit	1	2	3	4	5	6	Bijna altijd
33.	Bij NCOI begeleiden en coachen leiders medewerkers die zij leiden	Bijna nooit	1	2	3	4	5	6	Bijna altijd
34.	Bij NCOI kijken leiders steeds uit naar leerkansen	Bijna nooit	1	2	3	4	5	6	Bijna altijd

RELATIE TUSSEN DE LERENDE ORGANISATIE EN BETROKKENHEID VAN MEDEWERKERS

35.	Bij NCOI zorgen leiders ervoor dat de acties van de organisatie overeenkomen met de waarden van de organisatie	Bijna nooit	1	2	3	4	5	6	Bijna altijd
-----	--	-------------	---	---	---	---	---	---	--------------

In het laatste gedeelte van de vragenlijst wordt u gevraagd te omcirkelen wat op u van toepassing is. Omcirkel de getallen per stelling die u het best vindt passen bij uzelf.

36.	Ik ervaar de problemen van NCOI als mijn eigen problemen	In zeer zwakke mate op mij van toepassing	1	2	3	4	5	6	In zeer sterke mate op mij van toepassing
37.	Het zou voor mij op dit moment moeilijk zijn om weg te gaan bij NCOI, ook al zou ik dat willen	In zeer zwakke mate op mij van toepassing	1	2	3	4	5	6	In zeer sterke mate op mij van toepassing
38.	Ik vind dat ik het aan NCOI verplicht ben om te blijven	In zeer zwakke mate op mij van toepassing	1	2	3	4	5	6	In zeer sterke mate op mij van toepassing
39.	Ik heb het gevoel dat ik echt bij NCOI hoor	In zeer zwakke mate op mij van toepassing	1	2	3	4	5	6	In zeer sterke mate op mij van toepassing
40.	Er zou te veel in mijn leven verstoord worden als ik nu ontslag zou nemen bij NCOI	In zeer zwakke mate op mij van toepassing	1	2	3	4	5	6	In zeer sterke mate op mij van toepassing
41.	Zelfs als het in mijn voordeel was, zou het niet rechtvaardig zijn NCOI nu te verlaten	In zeer zwakke mate op mij van toepassing	1	2	3	4	5	6	In zeer sterke mate op mij van toepassing
42.	Ik voel me emotioneel gehecht aan NCOI	In zeer zwakke mate op mij van toepassing	1	2	3	4	5	6	In zeer sterke mate op mij van toepassing
43.	Ik heb het gevoel dat ik te weinig andere opties heb om nu ontslag te overwegen	In zeer zwakke mate op mij van toepassing	1	2	3	4	5	6	In zeer sterke mate op mij van toepassing
44.	Het zou onbehoorlijk zijn om nu ontslag te nemen	In zeer zwakke mate	1	2	3	4	5	6	In zeer sterke mate

RELATIE TUSSEN DE LERENDE ORGANISATIE EN BETROKKENHEID VAN MEDEWERKERS

		op mij van toepassing	1	2	3	4	5	6	op mij van toepassing
45.	Ik voel me als 'een deel van de familie' bij NCOI	In zeer zwakke mate op mij van toepassing	1	2	3	4	5	6	In zeer sterke mate op mij van toepassing
46.	Als ik niet al zo veel van mezelf in NCOI had gestopt, zou ik misschien overwegen ergens anders te gaan werken	In zeer zwakke mate op mij van toepassing	1	2	3	4	5	6	In zeer sterke mate op mij van toepassing
47.	Ik zal op dit moment geen ontslag nemen, omdat ik de mensen op mijn werk iets verschuldigd ben	In zeer zwakke mate op mij van toepassing	1	2	3	4	5	6	In zeer sterke mate op mij van toepassing
48.	NCOI betekent veel voor mij	In zeer zwakke mate op mij van toepassing	1	2	3	4	5	6	In zeer sterke mate op mij van toepassing
49.	Als ik ontslag neem wordt het moeilijk om een vergelijkbare baan te vinden	In zeer zwakke mate op mij van toepassing	1	2	3	4	5	6	In zeer sterke mate op mij van toepassing

Dit is het einde van de vragenlijst. Hartelijk bedankt voor uw medewerking!

Bijlage 2 – Stadia interview

Robson (2002) noemt zes stadia in een interview. Het eerste stadium is de ontvangst. De onderzoeker stelt de geïnterviewde gerust en stelt zichzelf relaxed en gaat een gesprekje aan, maar praat nog niet over het onderwerp van het interview. Als de participant zich op zijn gemak voelt, kan het interview beginnen. Stadium twee is de introductie van het onderzoek. De onderzoeker maakt het karakter en het doel van het onderzoek duidelijk en vraagt om toestemming om het interview op te nemen. Daarnaast zorgt de onderzoeker ervoor dat het rustig en comfortabel is in de ruimte zodat het interview in alle rust kan worden afgenomen. In stadium drie wordt het interview gestart. De openingsvragen zijn belangrijk om wat contextinformatie te verzamelen. Vragen over leeftijd, of participant kinderen heeft, wanneer hij of zij werkt, wat hij of zij dan precies doet en andere feiten moeten plaatsvinden aan het begin van het interview. De onderzoeker leest deze vragen niet voor van een lijst, maar zorgt ervoor dat er een natuurlijke conversatie ontstaat. In stadium vier komen de onderwerpen aan bod die de onderzoeker van tevoren heeft opgesteld in een topic list. Daarnaast worden onderwerpen behandeld waartoe het interview leidt. Stadium vijf is het afronden van het interview en de onderzoeker kan dan een aanwijzing geven dat het interview bijna is afgelopen zoals: 'het laatste onderwerp...'. Daarnaast gaat de onderzoeker na of de geïnterviewde nog zaken heeft die hij of zij nog graag wil bespreken. In stadium zes wordt de opname-apparatuur uitgeschakeld en bedankt de onderzoeker de geïnterviewde hartelijk en zegt kort iets over hoe de bijdrage van de geïnterviewde helpt bij het onderzoek en dat alle gegevens vertrouwelijk behandeld zullen worden. Daarnaast schept de onderzoeker als laatste de mogelijkheid voor de geïnterviewde nog zaken te delen die hem of haar op het hart liggen, dit mogen ook algemene zaken zijn.

Bijlage 3 - Interview topic list

Stadium 1 Algemeen gedeelte

1. Hoe gaat het met je?
2. Heb je een drukke week (gehad) deze week?

Stadium 2 Inleiding

3. We zijn hier bij elkaar voor het spreken over de lerende organisatie. De lerende organisatie is een organisatie die individueel- team- en organisatieleren stimuleert en faciliteert. Het doel van dit interview is dat we samen kijken hoe we de lerende organisatie nog meer kunnen versterken.
4. Heb je er bezwaar tegen dat ik wat we met elkaar bespreken, opneem?

Stadium 3 Openingsvragen

1. Hoeveel uur werk je bij NCOI per week?
2. Wat voor werk doe je precies? Waar ben je zoal mee bezig?
3. Kan je uitleggen wat je dan doet op een dag?

Stadium 4 Topics onderzoek

1. Creëert continu leermogelijkheden
 - Op welke manier worden er op dit moment leermogelijkheden vorm gegeven? Heb je daarvoor nog verbeteringen? Hoe zou je dit het liefst vormgegeven zien?
 - Heb je een idee hoe het leren van het team verbeterd zou kunnen worden? Wat is daarvoor nodig?
 - Je hebt aangegeven dat medewerkers bij NCOI beloond worden voor het leren. Hoe wordt je beloond voor je leren? Kan je daarvan een voorbeeld geven?
 - Welke effect heeft het op jou dat je wel/niet beloond wordt voor leren?
 - Vind je het belangrijk dat je beloond wordt voor leren? Waarom niet/wel?
 - Welke beloning zie je het liefst op je leren?
2. Stimuleert onderzoek en dialoog
 - In de vragenlijst kwam ook een vraag over het tijd nemen voor het opbouwen van vertrouwen. Vind je dat er een vertrouwelijke sfeer hangt in je werkomgeving?
 - Kan je eens een paar voorbeelden noemen waaruit dat blijkt?
 - Hoe zou er meer vertrouwen kunnen komen in de werkomgeving? Wat zou er dan moeten gebeuren of wat zou er dan juist niet moeten gebeuren?
3. Moedigt collaboratie en teamleren aan
 - Er ging ook een vraag over het herzien van het denken van teams als gevolg van groepsdiscussies en/of verzamelde informatie. Kan je eens een voorbeeld noemen van wanneer dat gebeurde?
 - Als dit nog niet is gebeurd, zou je dat willen? Hoe zou je het graag zien?
4. Creëert systemen waarin leren behouden en gedeeld wordt

RELATIE TUSSEN DE LERENDE ORGANISATIE EN BETROKKENHEID VAN MEDEWERKERS

- In de vragenlijst kwam de vraag naar voren of NCOI de lessen die zij geleerd heeft, bekend maakt aan alle medewerkers. Vind je dit belangrijk? Waarom?
- Hoe zou je dit het liefst vormgegeven zien?
- Kan je een voorbeeld noemen van een moment dat dit gebeurde?
- 5. Stelt werknemers in staat tot het creëren van een gezamenlijke visie
- Voel jij dat je mag meedenken over de visie van de organisatie? Zou je dat willen? Hoe zou dit het best vormgegeven kunnen worden?
- Er ging ook een item over het nemen van initiatief. Neem je vaak initiatief?
- Vind je het belangrijk dat mensen initiatief nemen? Waarom is dat (niet) belangrijk?
- Wat vindt de organisatie ervan als je initiatief neemt?
- Kan je een voorbeeld noemen waarin iemand initiatief nam en de reactie van de organisatie of het team daarop?
- Hoe kan dit verbeterd worden?
- 6. Verbindt de organisatie aan zijn omgeving
- Hoe zie jij dat NCOI samenwerkt met de omgeving (bijvoorbeeld met studenten etc)? Hoe zou dit kunnen verbeteren? Wat is daarvoor nodig?
- 7. Verschafft strategisch leiderschap voor leren
- Kijkt jouw leider steeds uit naar leerkansen? Kan je eens een voorbeeld geven waarin dat gebeurde? Zou je dit vaker/minder vaak willen laten voorkomen? Wat is een betere manier om het uitkijken naar leerkansen vorm te geven?
- Wat verwacht je van een leider?
- Hoe kan jouw leider je beter begeleiden aangaande je leren?

Stadium 5 Afronding interview

- De laatste vragen gaan over hoe betrokken je bent op de organisatie.
- Heb je het naar je zin bij NCOI?
- Hoe komt het dat je het (niet) naar je zin hebt bij NCOI?
- Zou je liever bij een andere organisatie werken? Waarom?

Stadium 6 Bedank voor bijdrage

Hartelijk dank voor het gesprek. Dit helpt mee om straks wat te kunnen zeggen op welke manier NCOI zich kan versterken als lerende organisatie. Alles wat je gezegd hebt zal volkomen vertrouwelijk behandeld worden.

Stadium 7 Afsluiting

Uitschakelen van camera

Heb je zelf nog vragen of opmerkingen?

Wil je iets kwijt wat niet opgenomen mag worden?

Bijlage 4 - Codeboom

Code	Omschrijving
Creertleerm	Hoe het creeren van leermogelijkheden op dit moment plaatsvindt
Creertleermt	Hoe het creeren van leermogelijkheden er volgens de respondent uit moet zien
Vertrouwen+	Wat de medewerker vindt van het opbouwen van vertrouwen in de organisatie komt overeen met de lerende organisatie
Vertrouwen-	Wat de medewerker vindt van het opbouwen van vertrouwen in de organisatie komt niet overeen met de lerende organisatie
Belonenleren	De medewerker wil beloond worden voor leren en dit gebeurt ook
Belonenleren-	De medewerker wil beloond worden voor leren en dit gebeurt niet
Herziendekteam	Op welke manier het herzien van het denken van teams na groepsdiscussie of informatie moet plaatsvinden
Infoverspreid	Op welke manier lessen die NCOI geleerd heeft het best gedeeld kunnen worden
Visiesamen	Op welke manier het vormgeven van een visie samen gedaan kan worden
Innitiatief	Hoe reactie van organisatie op nemen van innitiatief best vormgegeven kan worden
Verbindtomg	Op welke manier NCOI de omgeving het best kan verbinden aan de organisatie

RELATIE TUSSEN DE LERENDE ORGANISATIE EN BETROKKENHEID VAN MEDEWERKERS

Uitkleiderleerk	Op welke manier de leider het best uit kan kijken naar leerkansen
Verwleider+	Wat de medewerker verwacht van een leider komt overeen met de lerende organisatie
Verwleider-	Wat de medewerker verwacht van een leider komt niet overeen met de lerende organisatie
Begleider	Op welke manier een leider de respondent beter kan begeleiden met leren

Bijlage 5 – Aangepaste codeboom

De codeboom werd aangepast vanuit de data. Hieronder is de aangepaste codeboom weergegeven.

Indler+	Individueel leren is goed georganiseerd
Teamlr+	Teamleren is goed georganiseerd: informatiedeling vindt plaats
Teamlr-	Teamleren behoeft nog aandacht: met name informatiedeling
Beloon-	Er wordt geen beloning gegeven op leren
Beloon+	Men ziet het als beloning dat ze gratis mogen studeren en daar zelf van leren
Vertr+	Er is een vertrouwelijke sfeer
Herzdenk-	Het denken wordt niet eenvoudig herzien na informatie van buiten door de processen die veelal doorslaggevend zijn
Herzdenk+	Dingen worden aangepast wanneer er evaluaties komen van buiten
Syst-	Er is geen systeem waarin informatie van buitenaf gedeeld wordt/waarin informatie over hoe de organisatie het doet, gedeeld wordt
Syst+	Kleine dingen worden gedeeld door middel van het plein
Samenw-	Er wordt nog niet op de goede manier samengewerkt tussen afdelingen, vooral de interpretatie van de taakomschrijving is hierin belangrijk
Visie-	Op afdelingsniveau mag er niet meegedacht worden over de visie en daar is wel een wens
Visie+	Op organisatieniveau mag er niet meegedacht worden over de visie maar daar is ook geen behoefte aan
Visie++	Op afdelingsniveau mag er meegedacht worden over de visie
Initiatief+	Initiatief nemen wordt gewaardeerd

RELATIE TUSSEN DE LERENDE ORGANISATIE EN BETROKKENHEID VAN MEDEWERKERS

Samenwomg+	Er wordt voldoende samengewerkt met de omgeving
Samenwomg-	Er kan nog wat meer samengewerkt worden met de omgeving
Leerk+	De teamleider kijkt uit naar leerkansen of denkt mee over de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers, het is hun eigen verantwoordelijkheid
Betr+	Medewerkers zijn affectief betrokken op de organisatie
Kwal-	Het commerciële belang is groter dan het kwaliteitsaspect
Eigensch-	Er is weinig eigenaarschap
Eigensch+	Er is door deze interventie meer eigenaarschap
Vragl-	Het laatste stuk van de vragenlijst was niet heel duidelijk en waarschijnlijk niet zo eerlijk ingevuld
Afdelingsle+	Er is een leertraject van alle afdelingen samen
Afdelingsle-	Het leertraject is er maar wordt vervolgens niet gezamenlijk doorgepakt om samenwerking tussen afdelingen te vergroten
Doorgroei+	Er zijn doorgroeimogelijkheden op deze afdeling
Inttalan-	De interpretatie van talent en talentmanagement is niet eenduidig