

Leespresentatie

Naar een lerende omgeving voor een Leven Lang Ontwikkelen

Petra Biemans

Lector HRM & Persoonlijk Ondernemerschap

Hogeschool Inholland

Ellen Sjoer

Lector Duurzame Talentontwikkeling

De Haagse Hogeschool

Jeany Slijper

Associate lector HRM & Persoonlijk Ondernemerschap

Hogeschool Inholland

Sjoerd Dobbinga

Onderzoeker Lectoraat Duurzame Talentontwikkeling

De Haagse Hogeschool

Rachelle van Harn

Onderzoeker Lectoraat Duurzame Talentontwikkeling

De Haagse Hogeschool

november 2022

Managementsamenvatting

Tussen november 2021 en juni 2022 hebben meerdere partijen binnen de Greenport West-Holland met twee lectoraten van Hogeschool Inholland en De Haagse Hogeschool samengewerkt aan een onderzoek in het kader van de SLIM regeling van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Door middel van verschillende werkvormen en bijeenkomsten, binnen de kaders van een actieonderzoek, hebben twee casusbedrijven, Koppert en Duijvestijn Tomaten, gewerkt aan het ontwikkelen van hun leercultuur. Daarbij werden ze ondersteund door een schil van externe deskundigen uit de branche. Zo is gezamenlijk gewerkt aan de verdere uitwerking van de thema's die voor de bedrijven het meest prominent waren. Namelijk leiderschap & leidinggeven (Duijvestijn Tomaten) en ontwikkelen van een traineeship (Koppert).

In dit document zijn de theoretische achtergrond van het uitvoeren van actieonderzoek en het ontwikkelen van een leercultuur beschreven. Vervolgens is beschreven hoe deze processen zich in de praktijk hebben afgespeeld binnen de casusbedrijven en hoe dit vertaald kan worden naar het ontwikkelen van de leercultuur in andere bedrijven binnen de sector.

Het project vond plaats gedurende negen maanden, waarbij plenaire bijeenkomsten met de twee casusbedrijven werden afgewisseld met maatwerksessies. Het actieonderzoek, aangevuld met ontwerpgericht onderzoek, heeft geresulteerd in de volgende uitkomsten:

Praktijkstroom

Door het actieonderzoek hebben de bedrijven geleerd meer samen te werken met de externe schil, meer te focussen op eigen verbeterpunten en daar zelf mee aan de slag te gaan. Door deze aanpak ben je gaandeweg het project al bezig met leren en ontwikkelen.

Kennisstroom

De gekozen aanpak geeft inzicht in de leercultuurdragers waaraan gewerkt kan worden. Het ondersteunt het leren reflecteren, een voorwaarde voor een actieve leercultuur: luisteren naar elkaar en in dialoog gaan brengt je verder. Het perspectief van buitenstaanders is waardevol: (1) Beter zicht op het geheel; (2) Bredere benadering en ontschotting; (3) Kritische meedenkers: minder 'navelstaren'; (4) Leidt tot kruisbestuiving en verbindingen in de sector.

Kennisverspreiding / Impact

Er zijn twee workshoptemplates ontwikkeld, waarmee binnen andere bedrijven een vergelijkbaar actieonderzoek kan worden opgezet en uitgevoerd. Op deze manier kan het ontwikkelen van een actieve leercultuur worden ingezet bij andere bedrijven uit de sector.

Inhoudsopgave

1	Aanleiding en Doel	3	9	Kennisstroom	12
2	Uitkomsten en Opbrengsten	4	10	Analyse	14
3	Methode	5	11	Resultaten	15
4	Onderzoeksvragen	6	12	Deelvraag 1	16
5	Participanten	7	13	Deelvraag 2	28
6	Wat is Actieonderzoek?	8	14	Deelvraag 3	37
7	Praktijkstroom en Kennisstroom	9	15	Referenties	41
8	Praktijkstroom	10	16	Colofon	42

Aanleiding en Doel

Aanleiding

In 2019 hebben ruim 35 partijen gezamenlijk de ambitie uitgesproken om samen te werken aan het ontwikkelen van de tuinbouwsector door het ondertekenen van het eerste Tuinbouwakkoord (Greenports Nederland, 2019). In 2030 streeft de sector ernaar om toekomstbestendig, duurzaam en circulair te zijn en hiermee wereldwijd een toonaangevende positie in te nemen. Om dit doel te bereiken zijn goed opgeleide theoretisch- en praktijkgeschoolde mensen nodig.

Om deze ambitie waar te maken, is het van belang dat de leercultuur in de sector wordt versterkt en er stappen worden gezet in het ontwikkelen van een Leven Lang Ontwikkelen (LLO) voor alle werkenden in de sector. Hiervoor kunnen middelen uit de SLIM-regeling – een subsidieregeling van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid voor het stimuleren van leren en ontwikkelen in het mkb – worden ingezet (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, n.d.).

Doel

De focus van dit project was het ontwikkelen van een lerende omgeving binnen het tuinbouwcluster van Greenport West-Holland. Door het uitvoeren van actieonderzoek, aangevuld met elementen uit ontwerpgericht onderzoek, werden met twee casusbedrijven, in een samenwerkingsverband met onderzoekers en experts op het gebied van leren en ontwikkelen, opleidings- en ontwikkelplannen voor de bedrijven opgesteld. De twee casusbedrijven hebben concrete stappen gezet in het ontwikkelen van de leercultuur in het bedrijf en hebben bijgedragen aan de data voor het actieonderzoek. Met het actieonderzoek werd de kennisstroom verrijkt en is een aanpak ontwikkeld waarmee ook andere bedrijven binnen de sector aan de slag kunnen om een leercultuur te ontwikkelen.



Uitkomsten en Opbrengsten

Uitkomsten

Door het uitvoeren van het actieonderzoek (aangevuld met elementen van ontwerpgericht onderzoek) binnen het tuinbouwcluster van Greenport West-Holland is gewerkt aan een actieve leercultuur binnen de sector. De aanpak van dit onderzoek was voor en met de praktijk. Daarnaast is de betrokkenheid van opleiders in en voor de tuinbouwbranche vergroot en hebben de casusbedrijven, in co-creatie met een netwerk van experts en onderzoekers, gewerkt aan het verkennen van een praktijkvraagstuk en het ontwerpen en implementeren van interventies.

Ten slotte heeft het uitvoeren van actieonderzoek de kennisstroom over het ontwikkelen van een actieve leercultuur verrijkt en de focus op LLO versterkt. Hierdoor werd steeds duidelijker welke interventies effectief zijn en kon er een aanpak worden ontwikkeld die ook andere bedrijven zowel binnen als buiten de tuinbouwsector kan helpen.

Opbrengsten

Voor de casusbedrijven heeft het project geresulteerd in een stimulerend, vraaggericht en gedragen opleidings- en ontwikkelplan.

Het huidige project, met de onderzoeksmethoden, casussen en resultaten is samengevat in deze leespresentatie. De presentatie is samengesteld door onderzoekers van Hogeschool Inholland en De Haagse Hogeschool en dient als verantwoording voor het uitgevoerde onderzoeksproject.

Naast deze leespresentatie zijn er twee workshopformats samengesteld die gebruikt kunnen worden door HR-medewerkers, maar ook anderen die gemotiveerd zijn te werken aan LLO, van bedrijven binnen de tuinbouwsector voor het ontwikkelen van de leercultuur. De workshopformats bieden informatie en hulpmiddelen waarmee bedrijven inzicht kunnen krijgen in de praktijkvraagstukken die spelen rondom LLO en het verbeteren van het leervermogen.





Methode



Onderzoeksvragen

Op welke wijze kan de ontwikkeling van een lerende omgeving worden geconcretiseerd voor twee casusbedrijven uit de Greenport West-Holland en vervolgens worden vertaald naar andere bedrijven uit de sector?

Praktijkstroom

Deelvraag 1

- a. Hoe is de actiecyclus binnen de praktijkstroom doorlopen?
- b. Hoe is de actiecyclus geconcretiseerd voor de twee casusbedrijven?

Kennisstroom

Deelvraag 2

- a. Op welke leercultuurdragers wil de tuinbouwsector, en in het bijzonder de twee casusbedrijven, zich verder ontwikkelen?
- b. Wat hebben we in beide casussen gezien over de opleidingsbehoefte?
- c. Welke aanpak kan bijdragen aan het verder ontwikkelen van de leercultuurdragers?

Kennisverspreiding / impact

Deelvraag 3

Op welke wijze kunnen deze leercultuurdragers vertaald worden naar andere bedrijven uit de sector?



Participanten

Voor dit project hebben de twee casusbedrijven, Koppert en Duijvestijn Tomaten, beiden een bedrijfsteam samengesteld bestaande uit:



- Angela Bak
- Amanda van Herwaarden
- Annemieke van Agthoven



- Daiva de Heus
- Liron Duijvestijn
- Ted Duijvestijn
- Kim Oosterom

De bedrijven werkten samen binnen een multidisciplinair team. De bedrijfsteams werden aangevuld met experts op het gebied van leren en ontwikkelen in de context van de Greenport West-Holland. Op deze manier konden de bedrijven regelmatig kennis uitwisselen en met elkaar meedenken over het van een lerende omgeving ter bevordering van een leven lang ontwikkelen.

Het team werd procesmatig aangestuurd door Hanneke Bor (Greenport West-Holland) en inhoudelijk door Ellen Sjoer (De Haagse Hogeschool) en Petra Biemans (Inholland) i.s.m. Jeany van Beelen-Slijper (Inholland) en Rachelle van Harn (De Haagse Hogeschool). Verder bestond het multidisciplinaire team uit een 'flexibele schil' van deelnemers aan de Human Capital Agenda, gericht op het leren en ontwikkelen binnen de tuinbouwsector. Zij werden in aanloop naar de SLIM-aanvraag reeds geconsulteerd en werden tijdens het project betrokken en op de hoogte gehouden. Zo kon worden gewerkt aan de verdere uitwerking van de thema's die voor de bedrijven het meest prominent waren. Namelijk leiderschap & leidinggeven (Duijvestijn Tomaten) en ontwikkelen van een traineeship (Koppert).

Deze 'flexibele schil' bestond uit:

Walter de Waal (Lentiz Cursus & Consult), Gerry Kouwenhoven (Inholland), Raffi Balder (HortiHeroes), Anneke Postma (Kasgroeit) en Ine Prins (Prins Orchidee).



Wat is Actieonderzoek?

Actieonderzoek is een onderzoekstechniek waarbij verbeteringsgerichte actie wordt gecombineerd met inzichtverwerving. Bij actieonderzoek wordt de actie onderzoeksmatig ondersteund en voedt de actie het onderzoek. Hierbij is het van belang om data te verzamelen over het functioneren van een organisatie en met deze data de oorzaken van problemen te analyseren, oplossingen te bedenken en uitvoeren en uitkomsten te evalueren. Actieonderzoek gebruikt wetenschappelijke onderzoeksmethoden voor de dataverzameling, maar verschilt van traditioneel onderzoek in de zin dat de onderzoekers en de onderzochten samenwerken. De leden van de organisatie waarin de verbeteringsgerichte actie wordt uitgevoerd zijn hierdoor de onderzochten én zelf ook onderzoeker (Schuiling, 2001).

Actieonderzoek gaat uit van de gewenste toekomstige situatie en is met name geschikt als problemen complex van aard zijn en er behoefte is aan innovatie en vernieuwing (Willenborg & Smeenk, 2017)

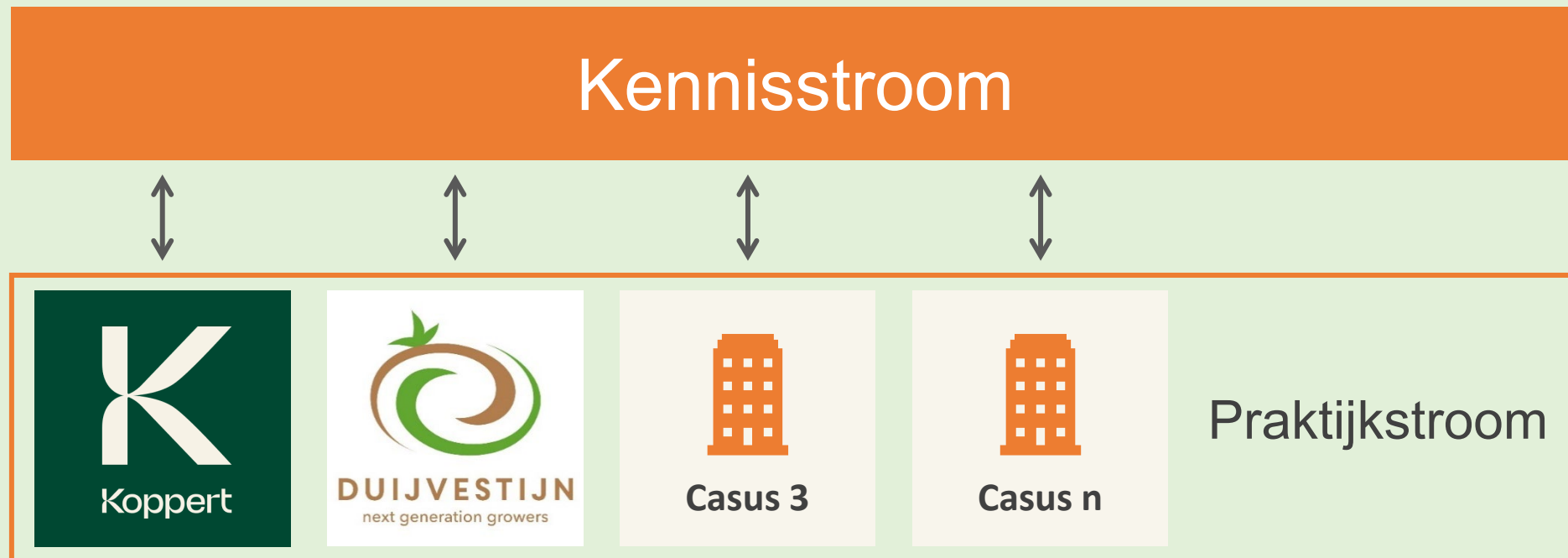
Een belangrijk kenmerk van actieonderzoek is dat je het onderzoek *in en met* de praktijk doet, in plaats van *voor* of *over* de praktijk. Hierdoor gaat het verder dan alleen het verklaren van een probleem, maar brengt het tijdens het onderzoeksproces al een verandering teweeg. Deze verandering is duurzaam omdat er een verbinding wordt gelegd tussen hoofd, hart en handen: de betrokkenen leren in de context van het vraagstuk en ontwikkelen (onderzoeks)vaardigheden en hun leervermogen (Van der Zouwen, 2022).

Binnen dit project is actieonderzoek een ideale onderzoeksmethode omdat er niet alleen gewerkt wordt aan het ontwikkelen van acties waarmee de leercultuur kan worden versterkt, maar ook omdat door het uitvoeren van actieonderzoek al wordt gewerkt aan het verbeteren van het leervermogen en de onderzoeksvaardigheden van de betrokkenen.



Actieonderzoek: Praktijkstroom en Kennisstroom

Bij actieonderzoek kunnen binnen het onderzoek twee niveaus worden beschreven. De praktijkstroom, waar gekeken wordt naar de individuele casussen. Hierbij worden individuele casussen onderzocht met elk een concreet probleem in een concrete praktijksituatie. Naast de praktijkstroom is er de kennisstroom. Hierin wordt gekeken naar de kennis die wordt opgedaan in de individuele praktijkcasussen en hoe deze transfereerbaar is naar andere situaties. Er wordt hierbij dus generieke kennis ontwikkeld (Andriessen & Van Weert, 2007). De kennisstroom en de praktijkstroom staan niet geheel los van elkaar, maar worden door elkaar gevoed (Andriessen, 2008). Binnen dit project was er een praktijkstroom met twee concrete praktijksituaties binnen de deelnemende organisaties en een kennisstroom waarin de ervaringen vanuit de casussen zijn verzameld en gedissemineerd. Wanneer andere bedrijven (3 t/m n) vervolgens ook aan de slag gaan met het ontwikkelen van een leercultuur kunnen zij ervaringen uit de kennisstroom gebruiken voor het plannen van hun actie in de praktijk. Zij kunnen door middel van evaluatie en analyse van de uitkomsten op hun beurt ook weer resultaten toevoegen aan de kennisstroom.



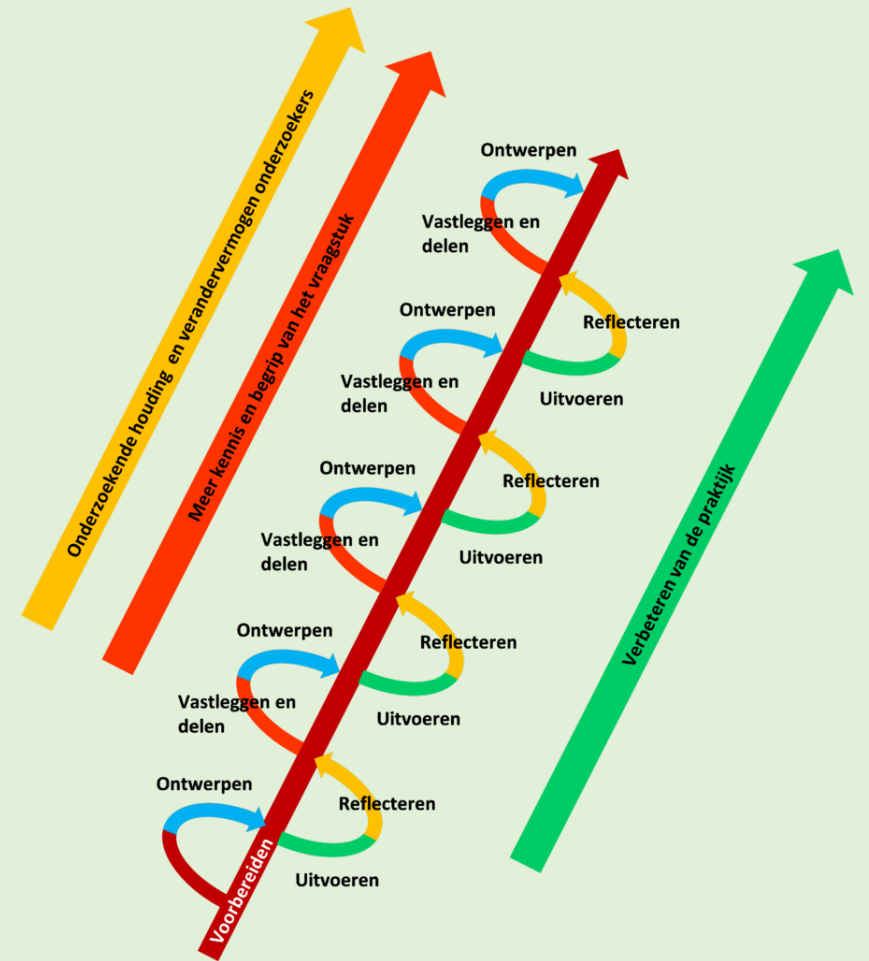
Actieonderzoek in de praktijkstroom (1)

Actieonderzoek kan beschreven worden als een cyclisch proces. Het bestaat uit verschillende fases die elkaar opvolgen en die herhaald worden. In de praktijk zijn deze fases niet altijd zo duidelijk los van elkaar te zien als in het model en worden fases ook weleens tegelijkertijd uitgevoerd of herhaald.

In het model hiernaast, door Van der Zouwen (2022), zien we de fases: Voorbereiden, Ontwerpen, Uitvoeren, Reflecteren, Vastleggen en delen.

Voorbereiden blijft in alle fases meespelen en houdt in dat je continu moet blijven registreren hoe het onderzoek verloopt en hoe het moet worden bijgesteld. Omdat je met actieonderzoek een verandering teweegbrengt zal je namelijk niet helemaal aan het begin al kunnen voorspellen hoe het onderzoek zal uitpakken.

In de fase **Ontwerpen** worden zowel de acties om de praktijk te verbeteren als het onderzoeksproces ontworpen en gepland. Hoe de acties en het onderzoeksproces worden ontworpen is afhankelijk van de casus. Het is belangrijk om de juiste vragen te stellen, om te bepalen wat je tot stand wil brengen, voor, door en met wie, hoe en op welke termijn. In de resultaten wordt ingegaan op het ontwerp binnen de casusbedrijven in de Greenport. In deze fase zijn allerlei elementen van ontwerpgericht onderzoek toegepast.



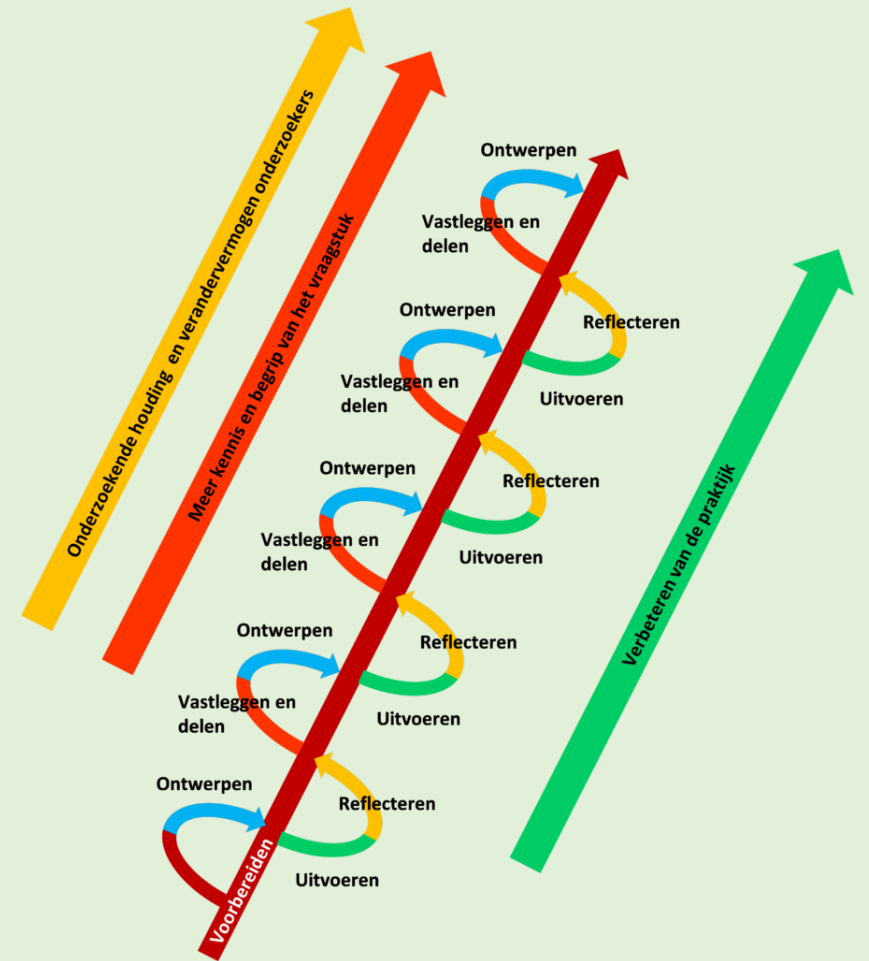
Figuur1. De fases van actieonderzoek en hun effecten. Van Der Zouwen (2022)

Actieonderzoek in de praktijkstroom (2)

Na de fase ontwerpen is het tijd voor de fase **Uitvoeren**. In deze fase worden acties in het veranderproces in de praktijk bedoeld (ontwerpen, testen, evalueren en delen van de interventies) als ook de acties in het onderzoeksproces (dataverzameling, analyse, interpretatie en delen van data).

Vervolgens wordt er in de fase **Reflecteren** stil gestaan om te bekijken hoe het proces verloopt, wat er gevonden is en welke inzichten daaruit gehaald kunnen worden. Het heeft hierbij toegevoegde waarde om iemand uit te nodigen om mee te kijken, zodat je iemand hebt die met een frisse blik naar de resultaten kan kijken. Er wordt ook nagedacht over de vervolgstappen die genomen kunnen worden.

De laatste fase, voordat er een nieuwe cyclus kan worden gestart, is **Vastleggen en delen**. In deze fase leg je je bevindingen vast en denk je na over hoe je deze kunt delen met verschillende soorten publiek.



Figuur1. De fases van actieonderzoek en hun effecten. Van Der Zouwen (2022)

Kennisstroom

De tuinbouwsector heeft de ambitie uitgesproken om te ontwikkelen en de leercultuur te versterken, door stappen te zetten in het ontwikkelen van een Leven Lang Ontwikkelen (LLO) voor de medewerkers binnen de sector.

Door de snel veranderende wereld, met steeds nieuwe uitdagingen, is het belangrijk dat organisaties blijven innoveren en beroepsprofessionals up-to-date blijven met de behoeften van de ontwikkelende arbeidsmarkt. Doordat we ouder worden werken we langer door, klanten hebben een groeiende behoefte aan personalisatie en maatwerk en nieuwe technologieën worden ontwikkeld en geïmplementeerd. Dit zijn slechts enkele voorbeelden van redenen waardoor de arbeidsmarkt een continue ontwikkeling van kennis en vaardigheden vereist (Vos, 2020). Specifiek voor de tuinbouwsector zijn er daarnaast snelle ontwikkelingen op het gebied van klimaat en welzijn, waar ook internationaal voor moet worden samengewerkt (Greenports Nederland, 2019).

Als medewerkers zich niet ontwikkelen kan dit tot gevolg hebben dat hun kwaliteiten op een bepaald moment niet meer aansluiten op de behoeften van de arbeidsmarkt. In sommige gevallen kunnen beroepen en functies zelfs zodanig veranderen dat de beroepsidentiteit verschuift, waardoor niet alleen andere kerncompetenties vraagt, maar zelfs een ander type werknemer. Door de veranderingen in de omgeving en het werk is het van belang dat organisaties bewust zijn van het belang van leren en ontwikkelen. Het is essentieel dat dit niet alleen terug te zien is in het hrm-beleid, maar ontwikkeling dient de normaalste zaak te zijn voor leidinggevenden en medewerkers, jong en oud. (Biemans et al., 2021).

Als we kijken naar het ontwikkelen van een leercultuur en een Leven Lang Ontwikkelen werken we binnen verschillende niveaus. Op een microniveau zijn de beroepsprofessional en zijn of haar leidinggevende verantwoordelijk voor het ontwikkelen. De medewerker moet bewust zijn van het belang van leren en ontwikkelen en gemotiveerd zijn om dit te doen. Daarnaast moet de medewerker de capaciteit en het zelfvertrouwen hebben om concrete stappen te zetten in de ontwikkeling en moet er worden gereflecteerd worden op de leeractiviteit. Tenslotte is het van belang dat de leidinggevende en de organisatie de medewerker in staat stelt om de regie te nemen in deze ontwikkeling (Vos, 2020).

Op een organisatieniveau moet er sprake zijn van een leercultuur. Factoren die van belang zijn om een leercultuur te ondersteunen noemen we **leercultuurdragers**. Aan de hand van zes leercultuurdragers kunnen we de leercultuur binnen de mkb beschrijven (Korevaar et al. (2020).



Kennisstroom: Leercultuurdragers

In tabel 1 zien we de zes verschillende leercultuurdragers die bijdragen aan de leercultuur van een mkb-bedrijf en de kenmerken die daarbij horen. Dit zijn taakinhoudelijke kenmerken, kenmerken van de bedrijfscultuur, leiderschapscultuur en de manier waarop het bedrijf in contact staat met externen (Korevaar et al., 2020).

Door het analyseren van de leercultuurdragers in het proces van het actieonderzoek kan worden gekeken naar waar de focus van de actie moet komen te liggen. Ook kan er worden gekeken naar de ontwikkeling van de leercultuurdragers voor het evalueren van genomen actie. Binnen dit onderzoek zijn de leercultuurdragers geanalyseerd door middel van een cross-case analysis om in de kennisstroom informatie toe te voegen over de leercultuur binnen de Greenport West-Holland en in de tuinbouwsector in het algemeen. Meer informatie hierover is te vinden in het gedeelte [resultaten](#), onder deelvraag 2.

Leercultuurdrager	Belangrijkste kenmerken
1. Inhoud van werk; taken die blijven uitdagen	Taakautonomie, taakcomplexiteit en uitdaging in taken.
2. Ruimte en veiligheid om te ontwikkelen	Onderling vertrouwen, fouten mogen maken, experimenteeruimte.
3. Samenwerken en teamontwikkeling	Goede werkrelatie, kennisuitwisseling, mentor/rolmodel, werkplekinrichting ten behoeve van kennisuitwisseling, samenwerken in diverse teams en/of met andere disciplines .
4. Leiderschap gericht op ontwikkeling	Visie op leren kunnen uitdragen, rolmodel en eigenaarschap stimuleren.
5. Organisatie ingericht op ontwikkeling	Ondersteunende structuren en systemen gericht op 'continu verbeteren' en om leerervaringen vast te leggen, beoordelings- en beloningsstructuur voor ontwikkelinitiatieven, periodieke evaluatiemomenten en opleidingsbudget.
6. Organisatie verbinden met de externe omgeving	(Proactief) kennis opnemen van ontwikkelingen in de maatschappij en markt, co-creatie met klanten en leveranciers.

Tabel 1. MKB Leercultuurmodel. Uit: 'Leercultuur in het mkb: Geen luxe, maar noodzaak!', door Korevaar et al. (2020)



Dataverzameling en Analyses

Dataverzameling

Tijdens het gehele proces in een actieonderzoek worden gegevens geproduceerd en verzameld. Voornamelijk in de fase *Acties uitvoeren* staat het verzamelen van gegevens en het analyseren centraal. In het geval van dit onderzoek zijn voornamelijk kwalitatieve gegevens verzameld door observatie, het voeren van gesprekken en het houden van werkbijeenkomsten.

Cross-Case Analyses

De plannen, presentaties en notities die tijdens deze bijeenkomsten zijn gemaakt, zijn vervolgens geanalyseerd door middel van Cross-Case analyses. Dit is een methode om kennis en informatie te verzamelen uit individuele casussen. Er wordt in een cross-case analyse gekeken naar de documentatie en de verschillen en overeenkomsten in de documentatie tussen verschillende casussen en verschillende bijeenkomsten. Deze informatie is vertaald naar een aanpak die breder inzetbaar is.



Resultaten



Deelvraag 1

1 a. Hoe is de actiecyclus binnen de praktijkstroom doorlopen?

1 b. Hoe hebben we het geconcretiseerd voor de twee casusbedrijven?



1 a. Hoe is de actiecyclus binnen de praktijkstroom doorlopen? (1)

Vorbereiding

Voordat we binnen dit onderzoek begonnen met de cyclus binnen de praktijkstroom van het actieonderzoek hebben we een multidisciplinair team samengesteld. Ieder casusbedrijf heeft een werkgroep samengesteld die samen met medewerkers van andere bedrijven binnen de sector, opleiders en de onderzoekers aan de slag zijn gegaan met het onderzoek.

Vervolgens is de cyclus van het actieonderzoek in de praktijkstroom doorlopen, beginnende met de fases **Vorbereiden** en **Ontwerpen** van het actieonderzoek.

In een startbijeenkomst zijn hebben de deelnemende partijen gesproken over een Leven Lang Ontwikkelen en de leercultuur binnen de casusbedrijven. Hierbij is gebruik gemaakt van de discussiekaarten Oude- en Nieuwe Rituelen (Willenborg & Smeenk, 2017). Deze bieden inzicht in de huidige situatie en de mogelijke toekomstsituaties. Dit zijn ontwerpgerichte technieken. Door middel van deze sessie zijn 4 werkthema's opgehaald. Deze zijn verder uitgediept om het ontwikkelvraagstuk te concretiseren door middel van een bedrijfsscan.

De bedrijfsscan werd aan de hand van de besproken thema's in de startbijeenkomst ontwikkeld door de onderzoekers, met informatie vanuit de kennisstroom. De bedrijfsscan bestaat uit 7 thema's met bijbehorende vragen, die de casusbedrijven hielp om hun vraag verder uit te diepen. Deze bedrijfsscan werd vervolgens door de werkgroep van de twee casusbedrijven ingevuld en besproken, onder begeleiding van de onderzoekers, om zo tot de articulatie van een duidelijk ontwikkelthema te komen.

Een uitgebreide beschrijving van hoe de werkvormen geïmplementeerd kunnen worden binnen andere bedrijven in de Greenport West-Holland is te vinden in het document 'Workshop Templates'



Bedrijfsscan: Een lerende omgeving voor Leven Lang Ontwikkelen

15 december 2021

Inleiding

In het kader van de SLIM subsidie hebben we afgesproken dat gestart wordt met een bedrijfsscan. Om deze nuttig en interessant te laten zijn, hebben wij een aantal vragen geformuleerd rond de thema's die spelen in beide bedrijven. Vier vraagstukken zijn met name genoemd tijdens de bijeenkomst van 25 november 2021:

1. **Instream vergroten:** wie nemen we aan en hoe zorgen we ervoor dat we aantrekkelijk zijn?;
2. **Binden en boeien:** Medewerkers opleiden en ontwikkelen (voor transities) & behouden voor de sector;
3. Omslag naar een **passende leercultuur**;
4. **Samenwerking versterken:** waar liggen kansen?

Hieronder staan vragen die te maken hebben met de wijze waarop het bedrijf omgaat met het aantrekken, behouden en het leren en ontwikkelen van medewerkers. Ook zijn er vragen over de samenwerking rondom het vraagstuk samenwerking.

Het is de bedoeling dat de deelnemende bedrijven aan de hand van de vragen de huidige en gewenste situatie schetsen m.b.t. leren en ontwikkelen van medewerkers. Daarvan wordt een memo gemaakt en een presentatie die gedeeld gaat worden met het multidisciplinaire team tijdens sessie 2 die begin februari 2022 plaatsvindt. Medio januari wordt per bedrijf een tussentijdse afspraak gepland met de onderzoekers voor afstemming en aanscherping van de vraag.

2. Instream

Ondersteunende vragen:

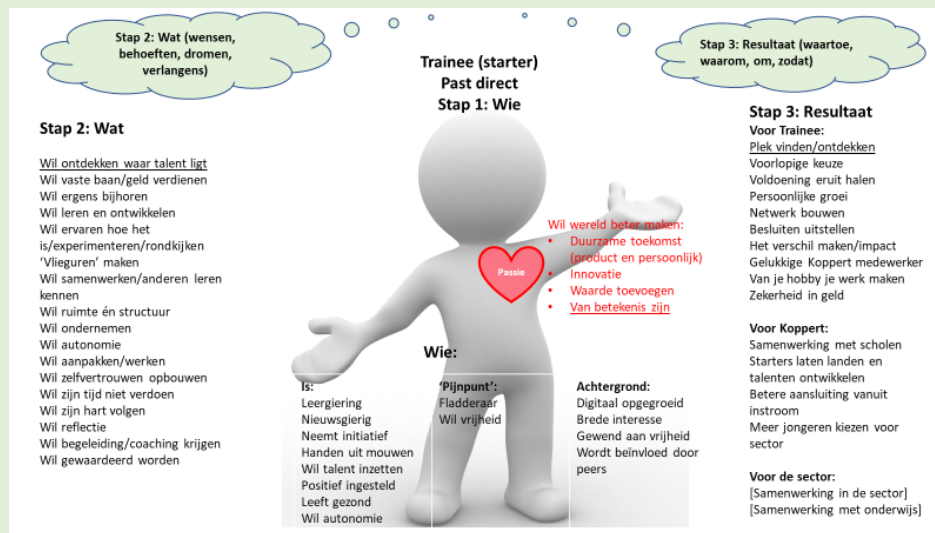
- Hoeveel medewerkers worden jaarlijks via instroom geworven?
- Type mensen (groen, technisch, productie, management, uitvoering, ondersteuning, etc.)
- Wat voor profielen worden gezocht (o.a. type functie, type kennis, vaardigheden en competenties)
- Hoe wordt geworven? Is er een verschil tussen werving van flexibele schil t.o.v. vaste medewerkers?
- Hoe wordt het bedrijf en de functie aantrekkelijk neergezet?
- Welke accenten liggen er in de wervingscampagne: functie, bedrijf, sector, combinatie van sectoren.
- Worden eigen medewerkers ingezet bij de werving? Hoe?
- Wat doet het bedrijf om mensen welkom te heten/zich thuis te laten voelen? Is er een introductie/onboardingsprogramma en hoe ziet dat eruit?
- Wat voor problematieken komt het bedrijf bij de werving tegen?
- Welk type functie is lastig te werven?
- Wat krijgt het bedrijf te horen/ welke feedback krijgt het bedrijf bij werving (van kandidaten e.d.)
- Als gekeken wordt naar de ontwikkeling in omgeving/sector/bedrijf wat voor impact zal dat hebben op de werving en het aantal en type mensen dat nodig is?
- Hoe is de rolverdeling tussen HR en manager bij de instroom? Wie doet wat?
- ...

1 a. Hoe is de actiecyclus binnen de praktijkstroom doorlopen? (2)

Om de ontwikkelvraag nog concreter te maken werd de uitkomst van de bedrijfsscan ook besproken met de externe schil van medewerkers van andere bedrijven, om zo nog meer inzichten te krijgen. Tenslotte werd gebruikgemaakt van de werkvormen met de persona en de menukaart, (ontwerpgerichte technieken).

In de werkvorm met de persona werd er toegespitst op de onderwerpen: Over wie gaat het? Wat zijn de behoeften, dromen, wensen en/of de noodzaak van deze persoon in het ontwikkelvraagstuk en welke resultaten wil deze persoon behalen? Door het werken aan een persona wordt het beeld dat men heeft gedeeld, aangescherpt en verdiept.

Door middel van de menukaart werd er toegespitst op de beoogde doelen: Welke impact en/of resultaten moeten worden bereikt? Deze doelen werden beschreven voor de korte termijn en de middellange termijn. Daarnaast werd er beschreven waar maatwerk nodig was voor de beoogde doelen. Vervolgens hebben de bedrijven hun actieplan nog verder uitgewerkt binnen de eigen organisatie en hebben beide bedrijven ieder een maatwerksessie gehad met de onderzoekers.



Voorbeeld van de 'persona' werkvorm

Voorgerecht (wat bieden we direct)	Hoofdgerecht (wat op langere termijn)	Dessert (kers op de taart, maatwerk, etc.)
<ul style="list-style-type: none"> Contract onbepaalde tijd Goed salaris Innovatieve omgeving Gericht op duurzaamheid 	<ul style="list-style-type: none"> Talenten ontwikkelen Ontdekken wat bij je past 	<ul style="list-style-type: none">

Voorbeeld van de 'menukaart' werkvorm



1 a. Hoe is de actiecyclus binnen de praktijkstroom doorlopen? (3)

Nadat het praktijkprobleem duidelijk was kon er worden gewerkt aan de fase **Uitvoeren**

In een gemeenschappelijke sessie zijn de casusbedrijven in co-creatie op zoek gegaan naar de strategie om van behoefte naar plan te gaan. Er is een dialoog aangegaan over de volgende onderwerpen:

- Wat is de volgende stap om te komen tot een uitvoerbaar plan?
- Welke kennis en inzichten zijn nodig om de volgende stap te zetten?
- Hoe ga je deze verwerven?
- Bij wie ga je het plan toetsen (stakeholders)?
- Welke hulp heb je hierbij nodig?

In deze gezamenlijke bijeenkomst is een verdieping gemaakt waarin de onderzoekers de opzet van de leerarrangementen spiegelde met de aanwezigen, om deze vervolgens verder aan te scherpen. Met Duijvestijn Tomaten is dit gebeurd door te werken aan een zogenaamde 'creatietafel', voor Koppert is gebruik gemaakt van een 'dialoogsessie'. Op deze manier kwamen concrete interventies tot stand en acties om gestelde doelen te bereiken, door deze te bundelen en te prioriteren.



1 a. Hoe is de actiecyclus binnen de praktijkstroom doorlopen? (4)

Na de fase waarin er gewerkt is aan het uitvoeren van het actieonderzoek hebben de casusbedrijven en de onderzoekers gewerkt aan het **Reflecteren** en aan het **Vastleggen en delen** van het onderzoek in de praktijkstroom. Dit kwam samen in het In een Kenniscafé op 21 juni 2022.

Hierin zijn de casusbedrijven in gesprek gegaan met elkaar, maar ook experts en onderzoekers van verschillende externe bedrijven, om zo te reflecteren op de ondernomen acties. Naast deze gesprekken hebben de twee casusbedrijven in een korte presentatie vastgelegd en gedeeld wat ze tot dusver hebben bereikt en hun plannen voor de toekomst.

Zoals is besproken in de methodesectie betekent het doorlopen van één cyclus van het actieonderzoek niet dat het onderzoek is afgelopen. De casusbedrijven kunnen met de inzichten vanuit alle stappen binnen het proces en het Kenniscafé de probleemstelling of de aanpak bijstellen en daarmee een volgende cyclus doorlopen.

We zullen in de volgende slides de processen van de twee casusbedrijven verder bespreken om deelvraag 1b te beantwoorden:

Hoe is de actiecyclus geconcretiseerd voor de twee casusbedrijven?

Oplossing

Opvallen in de arbeidsmarkt (buiten de sector) door aandacht te besteden aan 'een leven lang leren': **een traineeship!**

Interessant voor de talenten:

- ✓ Het vak en de sector leren kennen
- ✓ Begeleiding en sturing bij het ontdekken van het werkveld
- ✓ Ruimte om talent te ontdekken en te ontwikkelen

Interessant voor de werkgever:

- ✓ Bekendheid in de arbeidsmarkt en buiten de sector
- ✓ Talent ontwikkeling en talent op de juiste plek inzetten
- ✓ Van buiten naar binnen kijken



ONS DOEL

Het creëren van meer eigenaarschap en leidinggevende aspecten met de Duijvestijn identiteit op alle niveaus binnen de organisatie. Door het ontwikkelingen van het MT team op team- en individueel niveau.



Slides uit de presentaties van Koppert (L) en Duijvestijn Tomaten (R) tijdens het Kenniscafé.



1b. Onderzoeksvraagstuk Koppert

Koppert is binnen de sector en ook in de omgeving een bekend bedrijf, maar buiten de sector en omgeving is Koppert veel minder bekend. Maar juist ook mensen van buiten de sector/omgeving kunnen interessant zijn voor Koppert, denk aan sollicitanten voor functies binnen ICT of Techniek.

Daarnaast is Koppert op gebied van arbeidsvoorwaarden niet altijd onderscheidend als werkgever. Koppert is juist interessant op andere vlakken: door de producten, het innovatieve, ondernemende en sociale karakter, een internationale organisatie.

Hoe creëren we meer bekendheid buiten de sector, waarbij we kunnen laten zien dat Koppert een gave en interessante werkgever is en stimuleren we mensen (potentiële kandidaten) verder te kijken dan de arbeidsvoorwaarden, waardoor we in de krappe arbeidsmarkt toch nieuwe medewerkers kunnen aantrekken?



1b. Resultaten Koppert

Door middel van het uitdiepen van het onderzoeksvraagstuk is de behoefte in kaart gebracht van een traineeship binnen het bedrijf. Hiermee kunnen jonge medewerkers aangetrokken worden die bij Koppert ervaring op kunnen doen en kunnen ontdekken hoe zij willen doorgroeien binnen hun carrière.

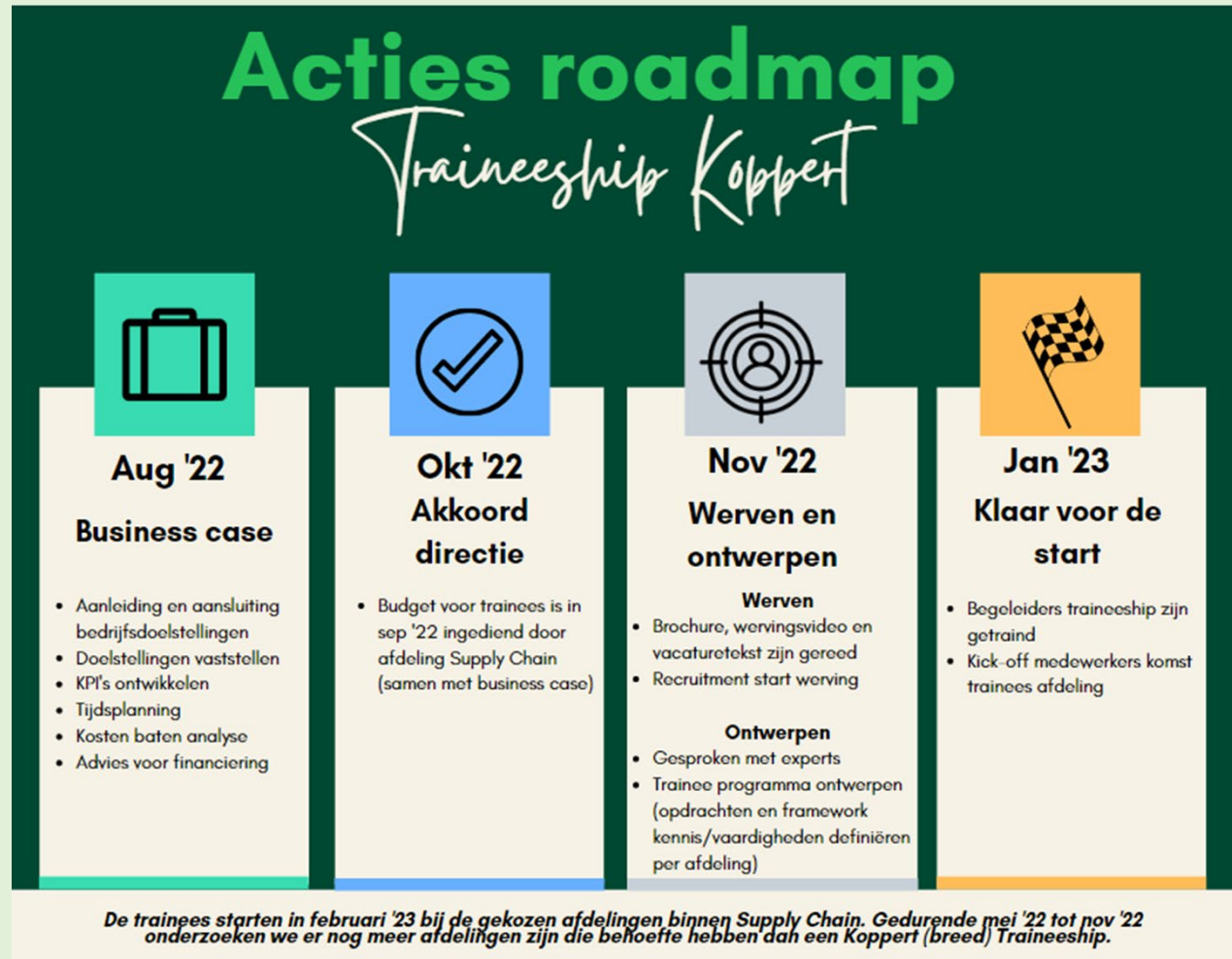
Na het uitdiepen van het vraagstuk is begonnen met plannen voor het ontwikkelen van de traineeship. Externe partners zijn benaderd en er is gebrainstormd over de behoeften binnen Koppert.

Tijdens het actieproces is er gesproken met externe partijen en samenwerkingspartners en is er onderzocht wat de best practices zijn voor het ontwikkelen van een nieuw traineeprogramma. De behoeften van de trainee en van Koppert zijn in kaart gebracht en er is een tijdpad gecreëerd voor het implementeren van een traineeship.

Als resultaat van de actiefase is een traineeship opgezet binnen de afdeling Supply Chain die van start zal gaan in februari 2023. Daarnaast is data verzameld over het ontwikkelen van een traineeship. De inzichten uit dit actieproces kunnen gebruikt worden voor het ontwikkelen van een traineeship op een andere afdeling binnen het bedrijf, of voor een bedrijfsbreed traineeship.



1b. Tijdpad en toekomstplan Koppert



In de figuur hiernaast is het tijdpad te zien voor de komende stappen die zullen plaatsvinden in het ontwikkelen van de leercultuur binnen Koppert. Zoals onderaan te lezen is zal Koppert onderzoek blijven uitvoeren.

Bij de eerste traineeships die zullen starten in januari 2023 kan het doorlopen van een nieuwe ronde van de stappen van het actieonderzoek ervoor zorgen dat er nieuwe data wordt gegenereerd. Met deze data kan Koppert zelf inzichten verwerven over de bijdrage van het traineeship aan de leercultuur binnen het bedrijf. Ook kan de kennisstroom met deze nieuwe informatie worden gevoed, waardoor ook andere bedrijven en sectoren kunnen profiteren van de opgedane kennis.



1b. Onderzoeksvraagstuk Duijvestijn Tomaten

Hoe kunnen we meer eigenaarschap realiseren van de missie en visie op de kernwaarden in het bedrijf, binnen alle lagen (aandeelhouders, MT, middenkaders en medewerkers)?

Hoe kunnen we ons jonge potentieel behouden, terwijl we in een transformatie zitten (aandeelhouders/oude generatie krijgen andere, minder grote rol). Hoe kunnen de jonge leidinggevenden een volgende stap maken?



1b. Resultaten Duijvestijn Tomaten

Bij Duijvestijn Tomaten kwam als onderzoeksvraagstuk naar voren hoe leiderschap een rol kan hebben in het ontwikkelen van een leercultuur. Er is aan de slag gegaan met de kernwaarden van Duijvestijn Tomaten. Deze waren er al wel, maar deze zijn concreet en levend gemaakt. Er is gewerkt met de volgende kernwaarden:

- Werkplezier
- Ondernemerschap
- Innovatie
- Klantgerichtheid
- Duurzaamheid
- Maatschappelijke betrokkenheid

In de actiefase van het onderzoek wilde Duijvestijn Tomaten meer eigenaarschap creëren en de kernwaarden verder ontwikkelen binnen het managementteam, op team en individueel niveau, om zo een duidelijkere Duijvestijn-identiteit tot stand te brengen binnen de verschillende lagen van de organisatie.

Hiervoor waren veel gespreksrondes nodig en Duijvestijn Tomaten is doorlopend bezig met het voeren van gesprekken en evalueren van de lessen die hieruit te trekken zijn. Dit heeft geleid tot concrete resultaten. Zo zijn de contacten met Kasgroeit aangehaald. Een lid van het team gaat nu een programma bij Kasgroeit volgen en Kasgroeit ondersteunt bij het realiseren en uitbouwen van de resultaten voor Duijvestijn Tomaten.



1b. Tijdpad en toekomstplan Duijvestijn Tomaten

Actieonderzoek is een cyclisch proces en daarom zal er blijven worden gewerkt aan de leiderschapontwikkeling op het gebied van het creëren van een lerende omgeving. Het tijdpad wat hiervoor is uitgestippeld door Duijvestijn Tomaten is als volgt:



Deze gesprekken worden continu geëvalueerd en hierdoor is het mogelijk om informatie te verzamelen over interventies die moeten worden uitgevoerd. Hiervoor kan vervolgens een nieuwe cyclus van het actieonderzoek mee worden gestart. Het doorlopen van deze cyclus betekent dat er direct gewerkt wordt aan een lerende cultuur. Het doel van het continue blijven inzetten en evalueren van deze gesprekken is het behouden van structuur in het ontwikkelen van een Leven Lang Ontwikkelen. Er wordt zo zich gehouden op de ontwikkelbehoefte van de medewerker. Een mogelijke uitkomst op de lange termijn is mogelijk het opzetten van een intern opleidingssysteem, met de naam Duijvestijn Academy.



Deelvraag 2

- a. Op welke leercultuurdragers wil de tuinbouwsector, en in het bijzonder de twee casusbedrijven, zich verder ontwikkelen?*
- b. Welke opleidingsbehoefte past daarbij?*
- c. Welke aanpak kan bijdragen aan het verder ontwikkelen van de leercultuurdragers?*



2a. Op welke leercultuurdragers wil de tuinbouwsector, en in het bijzonder de twee casusbedrijven, zich verder ontwikkelen?

Kenmerken van de sector

Uit de gesprekken met de twee casusbedrijven kwam een beeld naar voren dat herkenbaar is voor de gehele tuinbouwsector. Dit beeld valideert de resultaten van eerder onderzoek verricht in de tuinbouwsector (Biemans e.a. 2021). De thema's waar de twee casusbedrijven zich verder op wilden ontwikkelen waren: Leiderschap en Het aantrekken van jong potentieel.

Wat bevestigd werd in de verkennende gesprekken, was dat binnen de sector er een grote passie is voor het product en dat innovatie hoog in het vaandel staat. Daarnaast is de grote dynamiek van de sector een kernfactor die de sector kenmerkt en ervoor zorgt dat het werk in de sector aantrekkelijk is en blijft voor de medewerkers. Tenslotte is de bundeling van krachten binnen de sector belangrijk, er moet worden samengewerkt.

Kwetsbaarheden

De dynamiek binnen de sector zorgt ervoor dat het werkt interessant en uitdagend blijft, maar zorgt er ook voor een gevoel dat er weinig tijd is voor ontwikkeling. De waan van de dag gaat altijd voor. Voor het ontwikkelen van een leercultuur is het belangrijk dat de stappen in het leerproces intentioneel zijn. Daarnaast moet het voortbouwen op voorgaande bevindingen. Een andere factor die het ontwikkelen van een leercultuur kwetsbaar maakt is als er verloop of uitval is van medewerkers binnen het projectteam.

Om rekening te houden met deze kwetsbaarheden is het belangrijk dat er rekening wordt gehouden met de dynamische situatie van de tuinbouwsector en er niet uitgegaan wordt van een stabiele situatie bij het ontwikkelen van interventies op het gebied van een Leven Lang Ontwikkelen. Daarnaast is het belangrijk om ervoor te zorgen dat op het startmoment genoeg (interne) deelnemers worden betrokken door de bedrijven, zodat tijdens het gehele proces genoeg deelnemers zijn. Hierdoor is het proces minder kwetsbaar voor uitval door ziekte of baanwisselingen.

In het kenniscafé zijn de behoeften van de bedrijven verder besproken. De uitkomsten hiervan zijn verbonden aan de leercultuurdragers, beschreven in het gedeelte **Methoden**.



Uitkomsten kenniscafé: leercultuurdragers (1)

Leercultuurdrager 1:
Medewerkers hebben
taakautonomie en
takenpakket biedt
voldoende uitdaging

- Aandacht voor de medewerker: de kwaliteit van de medewerker is belangrijk voor de kwaliteit van het product.
- Medewerkers moeten worden gezien als mensen, niet als 'handjes' - middelen
- Kennis van medewerkers moet mee-ontwikkelen met de veranderingen in de sector
- Medewerkers met een diversiteit aan achtergronden en opleidingsniveaus moeten zich kunnen ontwikkelen

- Motto in de sector: "hard voor weinig, nooit chagrijnig." Hard en lang werken is de norm en er is een focus op exploitatie en weinig ruimte voor exploratie
- Er moet een bedrijfscultuur ontstaan waarin medewerkers kunnen experimenteren en zich kunnen ontwikkelen

Leercultuurdrager 2:
Een veilige
werkomgeving waar
ruimte is om te
experimenteren en
fouten te maken

Leercultuurdrager 3:
Samenwerking en
kennisuitwisseling
tussen collega's met
verschillende expertises
is mogelijk

- Jobrotation en schaduwen van collega's binnen het eigen bedrijf om zo kennis- en ervaringsuitwisselingen tot stand te brengen



Uitkomsten kenniscafé: leercultuurdragers (2)

Leercultuurdrager 4:

Stimuleren van ontwikkeling d.m.v. leiderschap: Leidinggevende biedt medewerker ontwikkelmogelijkheden

- Behoefte aan een shift in leiderschap: van taakgericht naar resultaatgericht
- Management wil wel een leercultuur, maar er heerst een gevoel van 'geen tijd'
- Er moeten gesprekken worden gevoerd met alle lagen binnen de bedrijven om te signaleren waarin medewerkers zich willen ontwikkelen
- De leiderschapstijl moet coachend zijn, niet alleen gericht op exploitatie maar ook op exploratie

- Aanbieden traineeships. Binnen een bedrijf of bedrijfsoverstijgend
- Zelf mensen opleiden binnen het bedrijf
- Online leerportaal voor modernisering Leven Lang Ontwikkelen
- Organisaties moeten zodanig ingericht zijn dat ze ook aantrekkelijk zijn voor starters

Leercultuurdrager 5:

De organisatie is ingericht op het faciliteren van ontwikkeling

Leercultuurdrager 6:
Er is een focus op het proactief verbinden met de externe omgeving

- Samenwerking om een leer cultuur en een visie op leren tot stand te brengen, krachten bundelen
- Jobrotation/schaduwten bij andere bedrijven om zo kennis- en ervaringsuitwisselingen tot stand te brengen
- Centrale plaats om te communiceren: bijvoorbeeld een collectieve website
- Meekijken bij bedrijven buiten de sector om te ontdekken hoe daar wordt gewerkt aan een leercultuur
- Jonge ondernemers, in een bedrijfscultuur waarin leren en ontwikkelen meer ruimte krijgt, gebruiken als rolmodel



Uitkomsten kenniscafé: conclusie

- De dynamiek van de bedrijfscultuur in de Greenport is niet altijd bevorderlijk om een lerende omgeving te creëren voor een Leven Lang Ontwikkelen
- Er is een shift nodig in de leiderschapscultuur: van taakgericht/directief naar resultaatgericht/coachend
- Medewerkers moeten worden gezien als mensen (en niet als handjes), en zich veilig voelen om hun kennis en vaardigheden te vergroten
- Ontwikkelbehoeften moeten in kaart worden gebracht door gesprekken te voeren tussen de verschillende lagen binnen een bedrijf
- Door samen te werken binnen én buiten de sector kunnen bedrijven van elkaar leren en kan de leercultuur worden versterkt
- De leercultuur moet concreet gemaakt worden en de organisatie moet worden ingericht om de mogelijkheid tot ontwikkeling te bieden aan alle medewerkers

Accentverschil:

Eén van de groepen benadrukte het belang van het creëren van bewustzijn/urgentie om een leercultuur te ontwikkelen.

Een andere groep benoemde dat het bewustzijn er wel is, maar dat er behoefte is aan het concretiseren van de leercultuur.



Ervaring van de casusbedrijven



- We maken goede stappen in ons HR-beleid!
- Het is prettig om te sparren en kennis te delen met partners
- Het is een stimulans om samen met collega's een nieuwe stap te ontdekken



Er waren hobbels onderweg:

- Het formuleren van het juiste doel: we willen alles verbeteren
- Focus blijven houden
- Teamsamenstelling
- Het interne draagvlak behouden

We zien ook al resultaten:

- Er wordt betrokkenheid gecreëerd
- We zijn intern aan de slag gegaan met de kernwaarden: Zowel informeel als formeel

2b. Wat hebben we in beide casussen gezien over de opleidingsbehoefte?

Door middel van de werkvormen en tools hebben we de ontwikkelbehoefte van de twee casusbedrijven uitgediept. De persona gaf inzicht in de doelgroep waarop het onderzoek van toepassing is. De menukaart hielp hierbij om vast te stellen welke doelen de casusbedrijven op korte termijn belangrijk vonden te ontwikkelen en welke doelen ze op de middellange/langere termijn willen ontwikkelen.

Persona

Koppert heeft met de persona een beeld gecreëerd van de trainee voor wie ze een traineeship hebben ontwikkeld. Hieruit kwam naar voren dat de trainee een leergierige medewerker is die zichzelf graag wil ontdekken en ontwikkelen. De trainee wil ruimte voor persoonlijke groei en wil van betekenis zijn, maar heeft wel behoefte aan goede begeleiding.

Duijvestijn Tomaten heeft door middel van de persona een schets gecreëerd van de leidinggevende van nu en de leidinggevende van de toekomst om zo de leiderschapsontwikkelbehoefte te verduidelijken. Hieruit kwam naar voren dat de leidinggevende van de toekomst een coachende, resultaatgerichte leiderschapstijl moet hebben en veel aandacht heeft voor de medewerker.

Menukaart

Uit de werkvorm met de menukaart bij Koppert kwam dat er op de korte termijn behoefte is aan het creëren van een omgeving waarin de medewerker ruimte heeft voor autonomie en ondernemerschap, maar goed wordt begeleid, waardoor inzicht wordt verkregen in het te belopen loopbaanpad. Op de langere termijn staat centraal dat de ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden moet worden afgestemd op de individu zodat medewerkers kan vinden wat bij hen past en waar hun talenten liggen.

Uit de menukaart bij Duijvestijn Tomaten kwam ook de behoefte om te ontwikkelen op het creëren van inzicht in de individuele talenten en drijfveren van medewerkers. Op de lange termijn moet de kans geboden worden om tijd en ruimte vrij te maken voor leren en doorgroeimogelijkheden, zodat ambitieus personeel wordt behouden. Hierbij is leiderschapsontwikkeling een belangrijk thema en is er behoefte aan kennis over leiderschapstijlen en samenwerking met externen.



2b. Wat hebben we in beide casussen gezien over de opleidingsbehoefte? (2)

Bij Koppert kwam uit de sessies naar voren dat er een bredere doelgroep moet worden aangetrokken voor het traineeship. Er moet niet alleen gekeken worden naar starters die zijn afgestudeerd in een HBO binnen de agrarische sector, maar ook naar wo'ers en hbo'ers met een andere achtergrond.

Bij Duijvestijn Tomaten kwam in de sessies naar voren dat de ontwikkeling van passend leiderschap zich af zal spelen op meerdere niveaus. Op het niveau van de individuele medewerker, op teamniveau en op het organisatieniveau. Deze niveaus interacteren en hier moet rekening mee gehouden worden in de leiderschapsontwikkeling.

Tijdens het Kenniscafé werd benoemd dat het van belang is dat er een cultuuromslag plaatsvindt, met een verandering in de leiderschapsstijl, van directief naar resultaatgericht en coachend. Hierbij werd het belang van het centraal stellen van de medewerker als mens en het voeren van gesprekken binnen alle lagen van het bedrijf, die bovendien met elkaar uitgewisseld worden. Er werd benoemd dat het leerzaam kan zijn om te leren van bedrijven in andere sectoren, met een andere leiderschapsstijl en aanpak.



2c. Welke aanpak kan bijdragen aan het verder ontwikkelen van de leercultuurdragers?

Voor het ontwikkelen van de leercultuurdragers binnen de casusbedrijven, maar ook binnen de rest van de tuinbouwsector, is het van belang dat er actief aandacht aan wordt besteed. Er moet een dialoog worden gevoerd, waarin leidinggevenden en medewerkers in gesprek blijven. Daarnaast moet er tijd en ruimte worden vrijgemaakt voor leren en ontwikkelen (Korevaar et al., 2020).

In de casusbedrijven is het daarom van belang dat er naast de dagelijkse activiteiten die normaalgesproken alle tijd en aandacht vragen wordt gezorgd voor tijd en ruimte voor medewerkers om zich te ontwikkelen. Hierbij is het van belang dat de leidinggevende het belang inziet van de tijdsinvestering die nodig is. Er moet een dialoog worden gevoerd over de ontwikkelbehoeften van de medewerker.

Het is waardevol om inzichten op te doen bij externe partijen en het perspectief te vragen van buitenstaanders over de eigen organisatie. Dit:

- Biedt beter zicht op de organisatie in het geheel
- Zorgt voor een bredere benadering en ontschotting
- Leidt tot kritische meedenkers: minder 'navelstaren'
- Zorgt voor kruisbestuiving en verbindingen binnen de sector

De casusbedrijven gaan verder met het ontwikkelen van de leercultuur in het bedrijf. Koppert gaat binnenkort van start met de werving voor een traineeship binnen de supply chain. Deze ervaring kan mogelijk later worden uitgebreid voor traineeships op andere afdelingen.

Duijvestijn Tomaten gaat verder met het voeren van gesprekken om de ontwikkelbehoeftes van medewerkers in kaart te brengen en gaat experimenten met een loyaliteitsprogramma op het gebied van hun kernwaarden



Deelvraag 3

Op welke wijze kunnen deze leercultuurdragers vertaald worden naar andere bedrijven uit de sector?

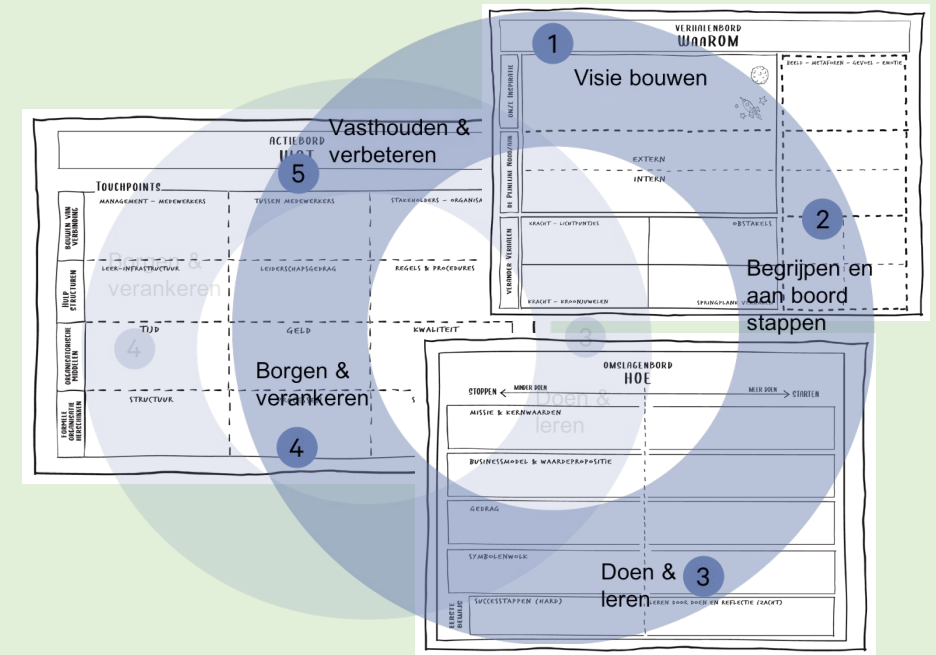


Procesmodel

Om in andere bedrijven aan de slag te gaan met het versterken van de leercultuurdragers kan een proces worden doorlopen waarin, net zoals in de praktijkstroom binnen actieonderzoek, een cyclus plaatsvindt waarin gekeken wordt en toegewerkt wordt naar een verbeterde toekomstsituatie. Dit proces bestaat ook weer uit meerdere stappen die herhaald kunnen worden.

Ten eerste wordt een visie gebouwd: Waarom moet er een verandering plaatsvinden en wat is de beoogde toekomstsituatie? Als deze toekomstvisie is gebouwd (stap 1), is het belangrijk om alle medewerkers aan boord te krijgen (stap 2) zodat zij deel uit zullen maken van de procesverandering. Hierbij is het belangrijk dat iedereen begrijpt wat de visie is en wat er moet veranderen om daar te komen. Stap 3: Doen en leren gaat net als in de actiefase van het actieonderzoek over het implementeren van veranderingen en tegelijkertijd data verzamelen over het verloop van het veranderingsproces. In stap 4: Borgen en verankeren wordt de veranderde situatie een onderdeel van het vaste bedrijfsproces. Hierbij is het belangrijk dat er voldoende dialoog blijft bestaan tussen medewerkers en leidinggevenden om vertrouwen in het veranderproces te waarborgen. In stap 5: Vasthouden en verbeteren wordt er geëvalueerd hoe de situatie is ten opzichte van de startsituatie, wordt er vastgehouden aan positieve veranderingen en wordt er besproken wat er niet werkt en wat verbeterd moet worden, voordat de cyclus opnieuw doorlopen kan worden.

(Van Olffen et al., 2019)



Weerstand tegen verandering

In dit proces van het creëren van veranderingen in een organisatie kan er weerstand ontstaan op verschillende niveaus:

1. Voortkomend uit gebrek aan informatie (feiten, data, ideeën)

- Te weinig informatie
- Bezwaar tegen idee zelf
- Het idee of achterliggende motieven worden niet gecommuniceerd.

“Ik snap het niet...”

2. Emotionele, fysiologische reactie ten opzichte van verandering

- Verlies aan macht, controle, status
- Gezichtsverlies, gebrek aan respect
- Het idee deugt niet
- Angst om geïsoleerd of achtergelaten te worden
- Gevoel om nergens anders meer aan toe te komen (te veel verandering)

“Ik vind het niet leuk...!”

3. Gebaseerd op gebrek aan vertrouwen in de leider

- Voortkomend uit de geschiedenis van de relatie.
- In spanning verkerend met waar je voor staat in (cultureel, etnisch, machtsverschil)
- Significant verschil van mening over (onderliggende) waarden

“Ik vind jou niet leuk...!”

Als we ons bewust zijn van de mogelijke oorzaken van de weerstand kan er in het proces aan worden gewerkt. Als er weerstand is door een gebrek aan informatie is het belangrijk om deze informatie te herhalen en in gesprek te gaan over waarom een procesverandering nodig is. Als de weerstand op het tweede niveau plaatsvindt heeft het herhalen van de informatie geen zin, maar is het belangrijk om empathie te tonen, transparant te zijn over de veranderingen en samen te bespreken wat voor winst er te boeken is in de procesverandering. In het geval van een gebrek aan vertrouwen is het belangrijk dat deze vertrouwensband hersteld wordt. Het is in dit geval belangrijk dat de leidinggevende een goed voorbeeld toont en zijn of haar fouten toegeeft (Maurer, 2010)



Workshop Templates: kennisverspreiding

Als onderdeel van dit project zijn de genomen stappen in de praktijkstroom van het actieonderzoek vertaald naar workshop templates die gebruikt kunnen worden door andere bedrijven binnen de Greenport, om een stap te zetten in het ontwikkelen van de leercultuur. In de workshop templates wordt stap voor stap uitgelegd welke werkvormen kunnen worden gebruikt voor het signaleren van een vraagstuk, plannen van actie, uitvoeren van een actie en het evalueren van de actie. Hiermee kunnen bedrijven zelf een actieonderzoek uitvoeren.



The flyer features a white central box with a black border on a light green background. The title 'Workshop Templates' is in a large, bold, black font, with the subtitle 'Naar een lerende omgeving voor een Leven Lang Ontwikkelen' below it. A horizontal line separates the title from the list of speakers. The speakers' names, titles, and affiliations are listed in three columns. At the bottom, the logos for 'inholland hogeschool' and 'DE HAAGSE HOGESCHOOL' are displayed. A colorful geometric graphic consisting of overlapping triangles in green, blue, orange, and yellow is positioned on the right side of the flyer.

Workshop Templates

Naar een lerende omgeving voor een Leven Lang Ontwikkelen

Dr. Petra Biemans	Lector HRM & Persoonlijk Ondernemerschap	Hogeschool Inholland
Dr. Ellen Sjoer	Lector Duurzame Talentontwikkeling	De Haagse Hogeschool
Dr. Jeany Slijper	Associate lector HRM & Persoonlijk Ondernemerschap	Hogeschool Inholland
Sjoerd Dobbings, Msc.	Onderzoeker Lectoraat Duurzame Talentontwikkeling	De Haagse Hogeschool

inholland hogeschool **DE HAAGSE** HOGESCHOOL





Referenties & Colofon

Referenties

- Andriessen, D. (2008). Combining design-based research and action research to test management solutions. In Boog, B., Preece, J., Slagter, M., Zeelen, J. (Eds.) *Towards quality improvement of action research: Developing ethics and standards* (pp. 125-134). Brill.
- Andriessen, D., & Van Weert, T. (2007). Kwaliteitszorg voor praktijkgericht onderzoek aan hogescholen. *Onderzoek van Onderwijs*, 37, 27-31.
- Biemans, P., Beelen-Slijper, J. v., Verstegen, P., & Sjoer, E. (2020). HBO Kennisbank. Leespresentatie Beroepsbeelden in Transitie in de Greenport West-Holland. Werken in het Groen: (te) onbekend, (te) onbemand. Hogeschool Inholland & De Haagse Hogeschool
- Biemans, P., Sjoer, E., Slijper, J., Verstegen, P., & Van Harn, R. (2021) *De kracht van verbinding! Loopbaantheorieën in het licht van verschuivende beroepsbeelden*. Hogeschool Inholland & De Haagse Hogeschool.
- Bolderheij, D. (2022). *Workshop: Naar een leercultuur in de Greenport*.
- Greenports Nederland. (2019). *Nationale tuinbouwagenda 2019-2030. Circulaire tuinbouw in de praktijk: de prioriteiten van de tuinbouw verenigd in Greenports Nederland*.
https://lumencms.blob.core.windows.net/media/67/Greenports%20Nederland_DEF5_colofon2_juni2019_spread.pdf
- Korevaar, R., van der Weide, J., Corporaal, S., Vos, M., & Witteveen, L. (2020). Leercultuur in het MKB: geen luxe, maar noodzaak. *HMR (Holland Management Review)*, 2020(192), 73-80.
- Maurer, R. (2010) *Beyond the wall of resistance. Why 70% of all changes still fail and what you can do about it* (2nd ed.). Bard.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (n.d.) *SLIM: subsidieregeling leren en ontwikkelen in het mkb*. <https://www.uitvoeringvanbeleidszw.nl/subsidies-en-regelingen/slim>
- Schuiling, G. J. (2001). *Persoonlijke ontwikkeling door organisatieontwikkeling: Een verkennende studie*. [Doctoral dissertation, Vrije Universiteit Amsterdam]. Kluwer.
- Van der Zouwen, T. (2022). *Actieonderzoek doen: Een routinewijzer voor studenten en professionals* (2nd ed.). Boom.
- Van Olffen, W., Maas, R., & Visser, W. (2019). *Engage! - Reisgids voor veranderavonturen*. Van Duuren Management.
- Vos, M. (2020). *Lang Leve Leren! Een wenkend perspectief op leren en ontwikkelen in een veranderende arbeidsmarkt*. Windesheim.
- Willenborg, A., & Smeenk, W. (2017) *Shake it! Een design thinking-spel voor innovatie en transformatie*. Boom.



Colofon

Dit is een uitgave van Hogeschool Inholland en De Haagse Hogeschool – November 2022

Indien u meer informatie wilt over het uitgevoerde onderzoek kunt u contact opnemen met de onderzoekers:

Dr. Petra Biemans	Lector HRM & Persoonlijk Ondernemerschap	Petra.biemans@inholland.nl
Dr. Ellen Sjoer	Lector Duurzame Talentontwikkeling	E.Sjoer@hhs.nl
Dr. Jeany Slijper	Associate lector HRM & Persoonlijk Ondernemerschap	Jeany.vanbeelen@inholland.nl
Sjoerd Dobbinga, MSc	Onderzoeker Lectoraat Duurzame Talentontwikkeling	S.dobbinga@hhs.nl

Voor contact over organisatieontwikkeling binnen de Greenport-West Holland kunt u contact opnemen met Hanneke Bor, projectleider.

Drs. Hanneke Bor hanneke.bor@greenportwestholland.nl

Naar een lerende omgeving voor een Leven Lang Ontwikkelen is gelicentieerd onder de licentie Creative Commons Naamsvermelding-NietCommercieel-GelijkDelen 4.0 Internationaal.



Partners
SLIM Project

inholland
hogeschool

**HORTI
HEROES**

K
Koppert

DE HAAGSE
HOGESCHOOL

DUIJVESTIJN
next generation growers


Kasgroeit


GREENPORT
West-Holland

 **Lentiz** | cursus & consult