

# BRONNEN

EEN ANALYSE VAN LEREN EN GROEIEN  
BINNEN EEN PODIUMKUNSTORGANISATIE

*Een leven lang  
ontwikkelen in de  
podiumkunsten*

In een tijd van crisis en transitie is een leven lang ontwikkelen (LLO) gewoon noodzaak geworden. Hoewel het nog niet centraal staat in organisaties, groeit het bewustzijn van de waarde ervan. We zijn op bezoek bij de Stichting Podiumkunsten Bergen op Zoom en omgeving (Poppodium Gebouw-T en Theater De Maagd). Zij hebben een onderzoek laten verrichten, waarbij speciale aandacht werd besteed aan de principes van LLO en de bevordering van een lerende organisatiecultuur.



Dit artikel verkent hoe haar onderzoek voor de master cultuurmanagement aan de Universiteit Antwerpen zich richt op de implementatie van LLO-principes binnen podiumkunstorganisaties, waarbij haar persoonlijke transitie illustratief is voor de kracht van het volgen van je passie in het bevorderen van zowel individuele als organisatorische groei.

Het concept van een leven lang ontwikkelen is in de hedendaagse arbeidsmarkt onmisbaar geworden, zeker in de creatieve arbeidsmarkt waar er hard aan het versterken van de positie van de werkenden wordt gewerkt. Het aantal financiële middelen dat voor de culturele sector is opgetuigd laat zien dat scholing steeds meer de aandacht krijgt (bijvoorbeeld werktuig PPO, loopbaan APK, HR-voucher). Maar er is nog veel te doen. Daarom zet Stichting PBZ zich in om een systeem te vormen waarin een leven lang ontwikkeld kan worden. De vraag die Caroline zich dan ook stelde was 'Hoe kan een podiumkunstorganisatie de principes van LLO implementeren?'

"In mijn masterproef ben ik op zoek gegaan naar wat LLO bij de medewerker stimuleert maar ook naar het werkklimaat dat het leren op de werkvloer bevordert", zo begint Caroline. "Ik heb verkend hoe organisaties dit in hun dagelijkse praktijken kunnen operationaliseren en naar hun HR-beleid kunnen doorvertalen."

We spreken over het LLO-onderzoek met Caroline Bertolin, HR-manager, projectmanager en fondswerving bij Stichting Podiumkunsten Bergen op Zoom en omgeving (Stichting PBZ). Caroline's verhaal begint in een tijd waarin persoonlijke en professionele groei essentieel zijn voor succes. Werkzaam in de automotive sector, voelde Caroline dat het tijd was voor een carrièreswitch. Haar overstap naar podiumkunsten markeert een belangrijke wending in haar loopbaan. Vanuit deze nieuwe positie, en geïnspireerd door het ondernemingsplan van Stichting PBZ, stuitte Bertolin op het thema een leven lang ontwikkelen.

## KRITISCHE FACTOREN VOOR LLO

“Mijn literatuurstudie heeft vier cruciale factoren geïdentificeerd die de basis vormen voor het succesvol implementeren van een leven lang ontwikkelen in organisaties. Ten eerste, het belang van medewerkers die de regie over hun eigen loopbaanontwikkeling in handen nemen. Ten tweede, het hebben van een gemeenschappelijke visie binnen de organisatie, die fungeert als een collectieve energiebron en iedereen in dezelfde richting stuwt. Het derde principe benadrukt het belang van zelfsturing en zelforganisatie, wat essentieel is om ervoor te zorgen dat leren een integraal onderdeel wordt van het dagelijkse werk. Tot slot, het vierde principe onderstreept de waarde van ‘teamleren’, waarbij door middel van leerzame gesprekken beslissingen worden genomen, van fouten wordt geleerd, moeilijke onderwerpen worden besproken, en eventuele conflicten worden opgelost. Deze principes samen vormen het theoretische kader van mijn onderzoek en bieden een solide basis voor organisaties om LLO effectief te implementeren.”



In het kader van het onderzoek naar de implementatie van een leven lang ontwikkelen binnen Stichting PBZ, is een kwalitatieve survey uitgevoerd om de aanwezigheid van vier essentiële LLO-principes te toetsen. Deze principes, die cruciaal zijn voor het bevorderen van een cultuur van continue ontwikkeling, zijn nauwgezet onder de loep genomen. De resultaten van de survey omhullen dat alle vier de principes aanwezig zijn, zij het in uiteenlopende mate. Het biedt inzicht hoe de organisatie staat ten opzichte van het faciliteren van een leven lang ontwikkelen.

### 1 Eigen regie in loopbaanontwikkeling

Het eerste en fundamentele principe van LLO, de eigen regie over loopbaanontwikkeling, staat centraal binnen de organisatiecultuur van Stichting PBZ. Dit principe vormt de basisvoorwaarde voor het creëren van een solide ‘LLO-kasteel’. Geen lerende organisatie zonder lerende individuen die de voortouw nemen in hun ontwikkeling.

“Binnen Stichting PBZ is dit principe diep geworteld”, zo vervolgt Caroline. “Medewerkers tonen een opmerkelijke mate van vindingrijkheid en zelfsturing. Ze zijn bekwaam in het verbinden van hun persoonlijke drijfveren aan hun professionele kwaliteiten. Dit vermogen om zelf hun loopbaantraject uit te stippelen, weerspiegelt een sterke culturele waarde van zelfontplooiing en autonomie. Aan de organisatorische zijde ondersteunt Stichting PBZ deze benadering door het stimuleren van informeel leren en het faciliteren van een ondersteunende omgeving waar medewerkers elkaar helpen in hun ontwikkelingstrajecten. Dit niet alleen versterkt de individuele groei, maar bevordert ook een collectief leerproces waarbij kennisdeling en samenwerking centraal staan.”

### 2 Gemeenschappelijke visie

Een andere cruciale ontdekking uit het onderzoek naar een leven lang ontwikkelen bij Stichting PBZ is de acceptatie en verwevenheid van een gemeenschappelijke visie binnen de organisatie. Caroline licht toe: “Een gemeenschappelijke visie fungeert als de drijvende kracht achter een cultuur van leren. Het zorgt ervoor dat medewerkers zich verbonden voelen met het doel van de organisatie en dat ze hun eigen ambities kunnen herkennen binnen deze gedeelde visie. Dit motiveert hen en versterkt de leercultuur, waar continu leren en ontwikkelen niet alleen wordt aangemoedigd maar ook ondersteund.”

Zij benadrukt dat zo’n gemeenschappelijke visie niet top-down wordt opgelegd, maar organisch groeit door een continue gesprek over het toekomstbeeld van de organisatie. Het gaat om het creëren van een vruchtbare omgeving waar persoonlijke passies en professionele doelen samenkomen. De gezamenlijke stip op de horizon zet iedereen aan het werk in dezelfde richting.

Wat ook belangrijk is. Stichting PBZ checkt aan de voordeur, bij de werving en selectie, of de talenten, persoonlijke drijfveren en denkwijzen



FOTO : ERWIN KLOMP

## De vier principes van LLO binnen de Stichting PBZ

Stichting PBZ wijdt zich aan het bevorderen van een leven lang ontwikkelen als fundament voor aanhoudende persoonlijke en professionele groei binnen de podiumkunsten. Vier principes staan aan de basis van deze benadering. Deze principes zijn zorgvuldig ontwikkeld om groeikansen voor zowel mens als organisatie te maximaliseren en een significante maatschappelijke impact te maken.

#### Principe 1: Eigen regie in loopbaanontwikkeling

Deze basisvoorwaarde voor LLO is het meest aanwezig in de organisatie. Medewerkers zijn actief met het zelfsturen van hun loopbaanontwikkeling en de organisatie stimuleert het informeel leren. Leren ‘gedurende het werk’ is de voorkeurstijl. Het samenspel organisatie-medewerker kan verder groeien door vorm aan een loopbaan dialoog te geven en een vraaggericht opleidingsaanbod te structureren.

#### Principe 2: Gemeenschappelijke visie

Principe 2 is voor een grote deel aanwezig in de organisatie. De visie is over het algemeen bekend en gedragen en medewerkers kunnen hun persoonlijke visie daaraan laten aansluiten (intrinsieke motivatie). Maar het is noodzakelijk om het ‘continue gesprek’ over de visie in te bedden. Door terugkerende exercities zoals het opstellen van het jaarplan, de begroting en het jaarverslag collectief op te pakken, ontstaan er vanzelf groeps gesprekken over de visie van de organisatie.

#### Principe 3: Zelfsturende teams

Ondanks de platte structuur en de organische en informele manier van aansturing, kent de organisatie een bepaalde vorm van hiërarchie en centrale besluitvorming. Hoe kijkt het management er tegen aan? Welke mate van zelfsturing of zelforganisatie is gewenst?

Welke leiderschap hoort erbij? Dit zijn allemaal vragen die geadresseerd moeten worden voordat de organisatiestructuur en bevoegdheden opnieuw bekeken en eventueel herijkt worden.

#### Principe 4: Teamleren in gesprek

Principe 4 is nog niet vertegenwoordigd door bewuste collectieve praktijken rond besluitvorming in teamverband, het bespreken van controversiële onderwerpen en het oplossen van conflicten. Mensen gebruiken hun gezonde verstand en fouten maken is toegestaan. Leervormen als intervisie of bepaalde gesprekstechnieken en het organiseren van een veiligere ‘repetitieruimte’ kunnen teamleden helpen om nog handiger te worden in het collectieve beslissingen of het bespreken van ‘geladen’ onderwerpen.

van toekomstige medewerkers resoneren met de waarden van de organisatie.

### 3 Zelfsturende teams

Hoe meer zelfsturing er in de organisatie zit, hoe meer informeel leren de overhand heeft. Dat houdt voor het team in de vrijheid de eigen richting te bepalen en de manier om ernaar toe te komen. Er is een duidelijk onderscheid tussen zelfsturing, waarbij het team bepaalt wat het wil bereiken én hoe het daar gaat komen en zelforganisatie, waarbij het team bepaalt hoe het doelen bereikt, maar de strategie en de eindverantwoordelijkheid bij het management blijven.

“Ofschoon we streven naar een omgeving waar zelfsturing floreert, erkennen we dat er nog een weg te gaan is om volledig aan de kritische voorwaarden van zelfsturing of zelforganisatie te voldoen. Maar voordat we aan de knoppen beginnen te draaien, moet het management eerst aan tafel gaan. Wat houdt de rol van de manager in? In hoeverre hangt het goed functioneren van het team van de aanwezigheid van de manager af? Hoe ziet de besluitvorming idealiter eruit? Zelfsturing begint allemaal bij het management want het staat of valt met wat leiders bereid zijn om los te laten,” zegt Caroline.

### 4 Teamleren in gesprek

Het concept van teamleren, dat later aan het onderzoek werd toegevoegd, heeft zich ontpopt als een fundamentele component in de implementatie van LLO binnen organisaties. Dat is eigenlijk het proces waarbij het team als één man of als één vrouw speelt richting zijn doel, samenwerkt en informatie uitwisselt. Dit gaat via leerzame gesprekken waarmee het team haar beslissingen neemt, van fouten leert, controversiële onderwerpen bespreekt en eventuele conflicten oplost.

Caroline legt uit: “De integratie van teamleren in ons onderzoek onthulde specifieke manieren waarop teams effectief en leerzaam samenwerken. Hoe interacteren ze? Welke woorden wisselen ze uit? Belangrijk is te begrijpen welke relationele vaardigheden en praktijken het leerproces ondersteunen, vooral in uitdagende situaties. Deze inzichten benadrukken dat teamleren cruciaal is voor het ontwikkelen van een sterke, cohesieve en adaptieve leeromgeving.”

## WAT KUNNEN WE VAN HET ONDERZOEK LEREN?

Het onderzoek naar levenslang ontwikkelen (LLO) binnen Stichting PBZ onthult vier essentiële principes die van cruciaal belang zijn voor organisaties die streven naar continue verbetering en groei: eigen regie in loopbaanontwikkeling, een gemeenschappelijke visie, zelfsturing, en teamleren. Een belangrijk inzicht uit het onderzoek is het cruciale belang van een geïntegreerde aanpak voor de implementatie van LLO.

Caroline vat het als volgt samen: “Voor een effectieve beweging in het ‘wiel van LLO’ is het noodzakelijk dat we aan alle vier deze principes tegelijkertijd werken. Een holistische benadering is essentieel om de inspanningen binnen de organisatie te coördineren en een samenhangende leercultuur te waarborgen.”

Caroline benadrukt verder het belang van het creëren van een lerende organisatie als een collectieve inspanning: “Het cultiveren van een cultuur waarin leren als een gedeelde verantwoordelijkheid wordt beschouwd, stimuleert een omgeving waarin kennis vrijelijk wordt gedeeld. Zo voelt iedereen zich betrokken bij het grotere leerproces.”

Met betrekking tot zelfsturing onderstreept Caroline het essentiële belang ervan binnen LLO-initiatieven: “Eigen regie is cruciaal. Ons doel is een omgeving te scheppen waarin onze medewerkers zich bevoegd voelen om hun eigen leertrajecten te beheren, hun hele hebben en houden mee te nemen en het initiatief te nemen in hun loopbaanontwikkeling.”

Wat leiderschap betreft, wijst Caroline op de noodzaak van flexibiliteit om zelfsturing te faciliteren: “Effectief zelfsturend leiderschap vereist dat leiders bereid zijn controle los te laten. Geen tot weinig hiërarchie, decentrale besluitvorming, en de toegankelijkheid van informatie vormen de basis voor zelfsturing. Leiderschap moet zich ontwikkelen om een klimaat te creëren dat zelfsturing ondersteunt. Cruciaal hierbij is te bepalen wat teamleden nodig hebben van hun managers. Ook binnen een zelfsturende context hebben teams behoefte aan een vorm van leiding, afhankelijk van de situatie en de behoeften van het team. Het aanmoedigen van een team om zelfsturend of zelforganiserend te zijn, vraagt van managers dat zij zich aanpassen aan de wensen en capaciteiten van hun medewerkers.”

## Van continu leren naar grensverleggende innovaties in Smart Tech



Stichting PBZ benadrukt de cruciale rol van voortdurende persoonlijke en professionele ontwikkeling voor innovatie binnen de podiumkunsten. Deze principes zijn echter niet beperkt tot de kunstsector alleen. Ze zijn evenzeer van toepassing in andere domeinen. Onderzoek toont aan dat de kernprincipes van een leven lang ontwikkelen ook essentieel zijn voor vooruitgang in bijvoorbeeld smart technology.

### Flexibiliteit en groei

De dynamische aard van de smart technology sector vereist een flexibel en hooggekwalificeerd personeelsbestand. Het LLO-principe van continue ontwikkeling onderstreept het belang van aanpassingsvermogen en de bereidheid om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen, essentieel voor het bijbenen van technologische vooruitgang.

### Samenwerking

Intersectorale samenwerking, gedreven door een gezamenlijke visie, creëert een vruchtbare bodem voor innovatie. Dit is van vitaal belang om technologische uitdagingen aan te pakken door middel van synergie tussen overheid, industrie, en educatieve instellingen.

### Zelfsturing

Het verband tussen zelfgestuurde LLO en innovatie binnen smart technology is duidelijk. Het vermogen van teams om zelfstandig te opereren en te innoveren is van onschatbare waarde in een sector die continu verandering en vernieuwing vereist.

### Teamleren

Samenwerking en kennisdeling zijn fundamenteel voor het stimuleren van innovatie binnen smart technology. Creatieve oplossingen en technologische doorbraken komen voort uit open communicatie en collectief probleem oplossen.

### Hybride omgevingen

Het belang van ondersteunende ontwikkelingsomgevingen wordt benadrukt door het potentieel van hybride leeromgevingen. Deze broedplaatsen voor innovatie, die werken en leren integreren, verhogen de aantrekkelijkheid van technisch onderwijs en stimuleren innovatie.

### Leiderschap

Adaptief leiderschap, dat zelfsturing en ontwikkeling faciliteert, is essentieel in de technologie gedreven wereld van

vandaag. Dit soort leiderschap bevordert een cultuur van continue innovatie en verbetering.

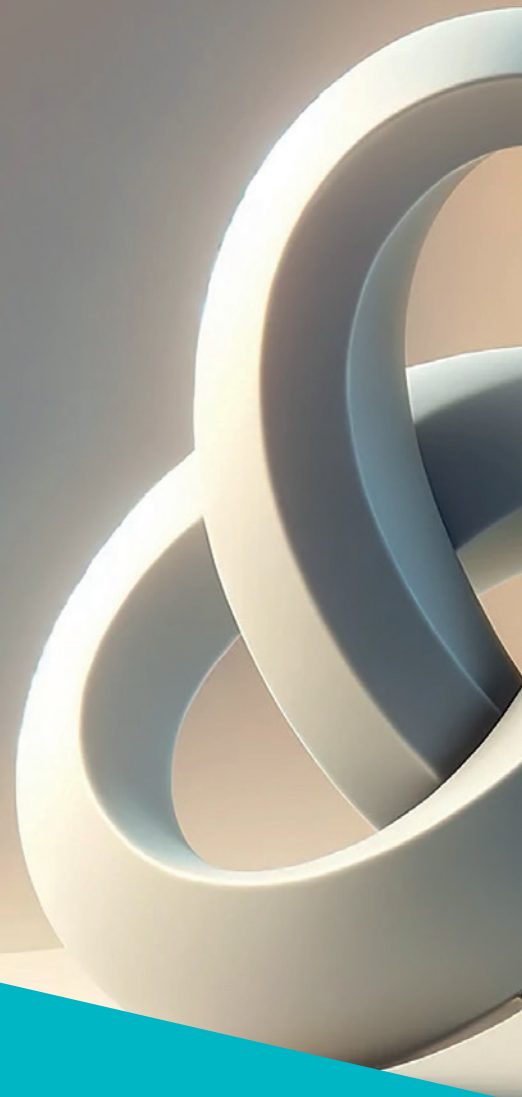
### Werving en selectie

Het afstemmen van werving- en selectieprocessen op individuele ambities en de visie van de organisatie kan effectief personeelstekorten binnen de smart technology sector aanpakken. Het koppelen van individueel talent aan organisatiewaarden bevordert een sterke afstemming en motivatie.

### Conclusie

De inzichten voortkomend uit onderzoek naar een leven lang ontwikkelen (LLO) binnen de podiumkunsten bieden waardevolle lessen die kunnen worden toegepast in het technisch beroepsonderwijs en kunnen bijdragen aan de bevordering van innovatie in de smart technology sector. Bijvoorbeeld, de principes van continue ontwikkeling, samenwerking, zelfsturing en een mensgerichte werving en selectie, die centraal staan in LLO, vormen essentiële bouwstenen voor het omgaan met schaarste in personeel en het stimuleren van toekomstige innovaties in smart technology.





**Uitgever**

RIF Smart Technology

**Bijdrage**

Caroline Bertolin

**Tekst**

Henny Luijten

**Ontwerp**

Béla Zsigmond

© Copyright 2024

Niets uit deze uitgave mag op enigerlei wijze worden overgenomen zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

DOORBRAAK

[WWW.DOORBRAAK.TECH](http://WWW.DOORBRAAK.TECH)