

**Research-based  
analysis of European  
youth programmes**

## **RAY-LEARN**

# **Onderzoeksproject over organisatorische ontwikkeling en lerende organisaties in de Europese jeugdsector - SAMENVATTING**

**Nationaal rapport België-Vlaamse Gemeenschap**

KATRIEN BOONE  
FRANK STEVENS

BRUGGE, 2021

**howest**  
hogeschool



# 1 ONDERZOEKSKADER

**RAY-LEARN** is een onderzoek dat wil nagaan welke strategieën en praktijken gebruikt worden om te leren binnen organisaties die actief zijn in Europese Unie jongerenprogramma's. Het wil ook onderzoeken hoe dit leren de ontwikkeling van organisaties, die werken met jongeren in Europa, verder mee vorm geeft.

Dit onderzoek is uitgevoerd door het RAY-netwerk in 2019-2020. Dit is een open netwerk van Nationale Agentschappen en hun onderzoekspartners. In België (Vlaanderen) maken JINT vzw, het Nationaal Agentschap van de Vlaamse Gemeenschap en de Opleiding Sociaal Werk van de Hogeschool West-Vlaanderen, deel uit van dit netwerk.

Het RAY-LEARN onderzoek is een vervolgonderzoek op het RAY-CAP onderzoek uit 2016-2018. Dit onderzoek volgde gedurende twee jaar enkele projectbegeleiders die deelnamen aan een vorming of trainingsactiviteit binnen Erasmus+: Youth in Action. RAY-CAP was een kwalitatief onderzoek met een longitudinaal opzet. De projectbegeleiders werden gecontacteerd voordat ze vertrokken, drie- tot zes maanden na hun participatie en een jaar tot anderhalf jaar na hun deelname. Eén van de belangrijkste resultaten van dit onderzoek is dat er vooral sprake is van individueel leren bij de deelnemers aan een vorming- of trainingsactiviteit binnen Erasmus+: Youth in Action. De **transfer van wat er geleerd is naar een hoger niveau** (naar een groep medewerkers of naar de organisatie), verloopt echter veel moeilijker. Vanuit dit resultaat is het idee van het onderzoeksproject RAY-LEARN gegroeid: Hoe leren organisaties binnen Erasmus+: Youth in Action? Kunnen organisaties die deelnemen aan het Erasmus+-programma beschouwd worden als lerende organisaties? Welke strategieën en praktijken hanteren deze organisaties om leren en het transfereren van leren binnen de organisatie aan te pakken?

## 1.1 CENTRALE VRAGEN

Het RAY-LEARN onderzoek loopt in 14 landen. Het is de bedoeling **strategieën en praktijken van organisatorisch leren te verkennen** bij jeugdorganisaties en -netwerken binnen Europese jeugdprogramma's. De belangrijkste onderzoeksvragen van dit verkennend onderzoek zijn (RAY-coördination team, 2019):

- Welke uitdrukkelijke leerstrategieën worden er gebruikt binnen de jeugdsector om organisatorisch te leren en organisatorische ontwikkeling te versterken?
- Welke impliciete leerstrategieën worden er gebruikt binnen de jeugdsector om organisatorisch te leren en hun ontwikkeling te versterken?
- Zijn er patronen in deze leer- en ontwikkelingsstrategieën over de organisaties heen en die terug komen in meerdere landen?
- Welke omstandigheden, zowel systematische als organisatorische, bevorderen of belemmeren organisatielernen en -ontwikkeling?

Het onderzoek bestaat uit twee delen. In een eerste, verkennende fase is er een kwalitatief onderzoek uitgevoerd in 14 partnerlanden. In een tweede zal op basis van de bevindingen uit het eerste deel een vragenlijst ontwikkeld, afgenomen en geanalyseerd worden. Deze samenvatting betreft de bevindingen van het eerste luik (het kwalitatief onderzoek), zoals dit uitgevoerd is in België (Vlaanderen). Niet alle centrale vragen komen dan ook aan bod in deze samenvatting. De vraag over de terugkerende patronen over meerdere landen heen komt aan bod in het transnationaal rapport. Welke omstandigheden leren en ontwikkeling in organisaties bevorderen kunnen beantwoord worden na het kwantitatief onderzoek.

## 1.2 DE RESPONDENTENGROEP

Voor de selectie van de organisaties aan het onderzoek is er rekening gehouden met de nodige **diversiteit** die aanwezig is bij de organisaties die intekenen op EU-programma's in België (Vlaamse Gemeenschap). In de bevraagde groep zijn er zowel kleine organisaties, die volledig op vrijwilligers draaien, als organisaties die professionelen te werk stellen. Er is een mix van

grote en kleine organisaties nagestreefd. Zowel overheidsorganisaties als privé organisaties zijn vertegenwoordigd. Autonome organisaties, maar ook organisaties die deel uitmaken van een netwerk en/of zelf een netwerk zijn, maken deel uit van de respondentengroep.

Oorspronkelijk kwamen 18 organisaties in aanmerking voor het onderzoek. Vijf van deze achttien organisaties hadden reeds deelgenomen aan het RAY-CAP onderzoek (zie Stevens, 2018). Gezien RAY-LEARN een vervolg is op dat onderzoek en deels een overlapping in vraagstelling heeft, werd verkozen deze organisaties niet opnieuw te bevragen. Uiteindelijk hebben tien organisaties deelgenomen aan het onderzoek. Na afname van het gesprek met één van de gesprekspartner bleek die minder op de hoogte te zijn over het onderwerp van het onderzoek. Dit gesprek werd niet betrokken in de analyses. Dit wil zeggen dat in Vlaanderen **negen organisaties** deel nemen aan dit luik van het onderzoek. De negen interviews zijn allemaal afgenomen in de periode oktober-november 2019. Onderstaande tabel geeft meer inzicht in de deelnemende organisaties en een aantal kenmerken ervan.

Naam in het rapport	Soort organisatie	Privé/overheid	Lokaal/nationaal	Lid van een koeplorganisatie of netwerk van organisaties	Jaar van oprichting	Aantal vrijwilligers	Aantal betaalde medewerkers
<b>Organisatie A</b>	Jeugdorganisatie	Privé	Lokaal	Ja	1970	20 tot 25	15
<b>Organisatie B</b>	Sociaal-culturele vereniging	Privé	Lokaal	Ja	1993	5 vaste vrijwilligers, los-vaste vrijwilligers afhankelijk van activiteit	15
<b>Organisatie C</b>	Netwerkorganisatie	Privé	Nationaal	Ja	2009	Geen vaste vrijwilligers, afhankelijk van activiteit	7
<b>Organisatie D</b>	Jeugdorganisatie	Privé	Nationaal	Ja	1990	30 actieve leden, 30 los-vaste vrijwilligers	0
<b>Organisatie E</b>	Jeugdorganisatie	Overheid	Nationaal	Neen	Eind jaren 1970	57 vrijwilligers	45
<b>Organisatie F</b>	Jeugdorganisatie	Overheid	Lokaal	Ja	Respondent weet het niet	Veel, maar kent het aantal niet	20-25
<b>Organisatie H</b>	Culturele vereniging	Privé	Lokaal	Neen	2010	30	5
<b>Organisatie I</b>	Sociaal-culturele vereniging	Privé	Lokaal	Neen	2012	150	10.5
<b>Organisatie J</b>	Jeugdorganisatie	Privé	Nationaal	Ja	1958	150	9

Tabel 1: Beschrijving van de deelnemende organisaties <sup>1</sup>

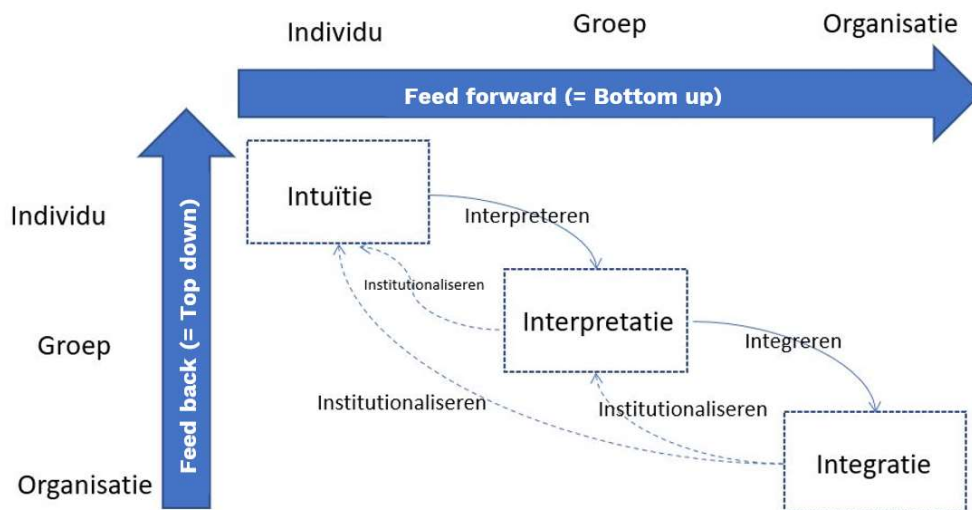
<sup>1</sup> Indien een aandachtige lezer zich afvraagt waar organisatie G staat: dat is de organisatie waarvan achteraf bleek dat de respondent niet zo goed geplaatst was om de vragen op organisatorisch vlak te beantwoorden.

### 1.3 HET MODEL VAN CROSSAN, LANE EN WHITE

Voor het ordenen van de resultaten is een leermodel van Crossan, Lane en White (1999) gebruikt. Er bestaan verschillende en zelfs meer recente modellen om het leren in organisaties te vatten (zie Kung et al., 2018 voor een recent overzicht en een typologie). Dit model is geschikt om de huidige gegevens te analyseren gezien het gebruik maakt van enkele concepten die vertrouwd klinken in het jeugdwerk. Het deelt een organisatie in op verschillende niveaus (micro, meso en macro) en het heeft ook oog voor de richting waaruit het initiatief van het leren in een organisatie vertrekt (bottom-up en top-down).

Leren vindt volgens dit model steeds plaats op **verschillende niveaus** van een organisatie. Ze onderscheiden leren op het niveau van het individu, de groep en de organisatie. Leren is daarbij een dynamisch gegeven waarbij ideeën die ontstaan bij individuen en/of groepen doorgroeien naar het hoger niveau van een organisatie via feedforward-processen (= bottom-up processen) ideeën. Feedback-processen hebben dan weer betrekking op hoe geïnstitutionaliseerde processen individuen en groepen beïnvloeden. Het is het leren aangestuurd van boven af of top down. Als resultaat vloeien nieuwe ideeën voort uit het individu en de groep naar de organisatie, maar tegelijkertijd beïnvloeden reeds opgedane ervaringen het denken en handelen van individuen in organisaties.

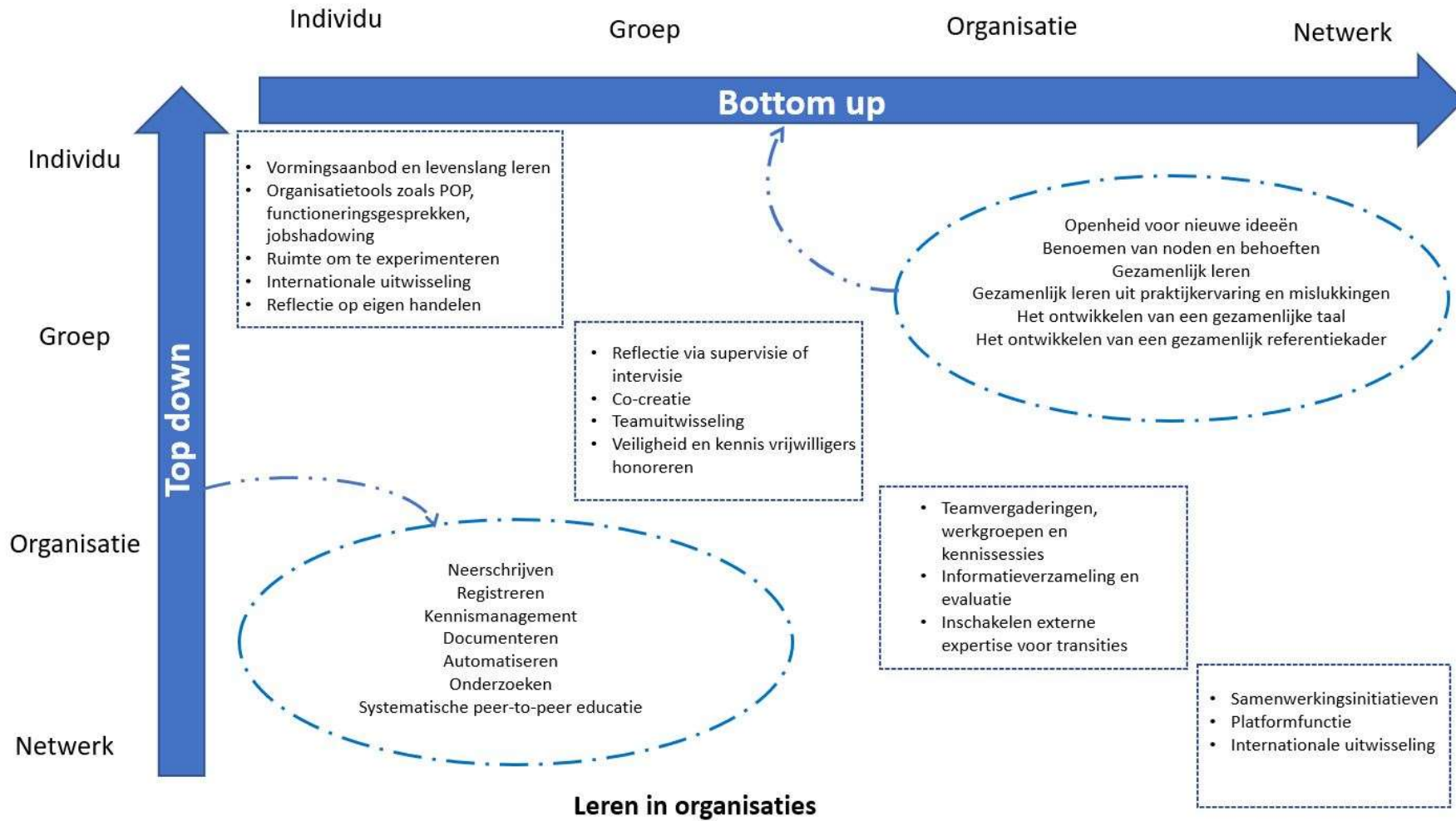
*Figuur 1: Organizational learning as a dynamic process (based on Crossan et al., 1999). (Concepts Bottom up and top down were added by authors of this summary).*



Zoals gesteld is dit niet het enige model in de literatuur over organisatielernen. Het levert een heuristisch model op om de leerprocessen binnen de bevraagde organisaties in kaart te brengen. In de huidige samenvatting wordt het aangevuld met een ander inzicht uit de literatuur over lerende organisaties, namelijk dat leren zich niet beperkt tot de organisatie alleen. Zoals uit tabel 1 blijkt zijn heel wat organisaties opgenomen in ruimere netwerken, hetzij in nationale hetzij in transnationale (koepel)organisaties. Het RAY-CAP onderzoek (Stevens, 2018) heeft aangetoond dat koepelorganisaties een belangrijke rol kunnen spelen in het verspreiden van nieuw opgebouwde kennis buiten de eigen organisatie. Dat komt tegemoet aan de opvatting binnen lerende organisaties dat leren ruimer plaats vindt dan in de eigen organisatie. Daarom is het model van Crossan et al. in deze samenvatting aangevuld met een vierde niveau, namelijk dat van het **interorganisatielernen**.

## 2 BEVINDINGEN

Figuur 2: Organisatieleren in de negen bevroegde organisaties bevroegd in het kader van dit onderzoek



## 2.1 LEREN OP VERSCHILLENDE NIVEAUS

Leren in organisaties is vooreerst **individueel leren**. Het initiatief tot leren vertrekt voor een groot deel vanuit individuen in organisaties. Zo hangt het inschrijven op vormingen of trainingen sterk af van een individuele drive. Volgens één respondent is er zelfs een ongeziene honger tot leren bij de huidige generatie jongeren. Dit enthousiasme is een belangrijke bron voor organisaties en zij proberen dit dan ook te borgen. Zo steunen ze bijvoorbeeld individuen om vormingen en trainingen te volgen, mits deze passen binnen het financieel plaatje van de organisatie en mits deze een waarde kunnen hebben voor de ruimere organisatie. Ook ondersteunen organisaties het individueel leerproces via andere middelen: persoonlijke ontwikkelingsplannen (of een vrijwilligersversie van dergelijk ontwikkelingsplan), functioneringsgesprekken, of mogelijkheden tot job shadowing. Ze stimuleren ook individueel leren door ruimtes te creëren waar individuen kunnen experimenteren, oefenen en reflecteren over het eigen handelen. In dit laatste opzicht speelt Erasmus+: Youth in Action ook een rol in het leren van organisaties. Interculturele en internationale settings worden als heel leerrijk ervaren om uit te wisselen, en om te kunnen reflecteren op eigen aanpak en visie. In dit opzicht dragen ze bij tot een grotere openheid bij individuen in de organisatie, maar zorgen ze ook voor een grotere openheid bij organisaties ten aanzien van activiteiten en nieuwe doelgroepen.

Diezelfde individuen nemen vaak het initiatief om eigen ervaringen en ideeën te delen met andere individuen in de organisatie. Dit **groepsleren** wordt ook aangespoord vanuit de organisatie: samen reflecteren, samen creëren en globale uitwisseling in groep zijn belangrijke manieren om dit te stimuleren. Een voorwaarde hiertoe is dat er voldoende aandacht is voor sociale veiligheid en vertrouwen in organisaties.

Op **organisatorisch niveau** staan teamvergaderingen en kennisuitwisseling (onder andere in werkgroepen of projectwerking) centraal. Binnen deze uitwisselingen wordt bijvoorbeeld gereflecteerd op verzamelde kennis uit allerlei bronnen en evalueert men activiteiten of de werking van de organisatie.

Op het **interorganisatorisch niveau** zijn samenwerkingen, de platformfunctie van koepelorganisaties en internationale uitwisselingen manieren om te leren.

## 2.2 BOTTOM UP PROCESSEN

In de onderzochte organisaties worden verschillende processen onderscheiden waarbij leren van onderen uit vertrekt en invloed heeft op een breder niveau in de organisatie. Hierbij is **het uitspreken en verwoorden** van individuele ervaringen belangrijk. In deze processen is het essentieel om open te staan voor ideeën van jongeren, om eigen behoeften en noden te verwoorden en gezamenlijk te reflecteren over en te leren uit eigen praktijken. Dit is echter niet voldoende. Deze gezamenlijke ervaringen moeten kunnen geïntegreerd worden in **een gedeelde verstandhouding**. Door participatief te werken van onderuit en door een gezamenlijke taal te ontwikkelen, ontstaat een gedeeld referentiekader. Op basis van een dergelijk gedeeld referentiekader kunnen acties opgezet en ontwikkeld worden.

## 2.3 TOP DOWN PROCESSEN

Deze dynamiek van onderen uit is een waardevol aspect voor organisaties en daarom proberen die ook vat te krijgen op deze processen en deze aan te sturen van bovenaf. Door organisaties wordt dit gevat onder de noemer 'professionaliseren'. In bottom up processen is het verwoorden essentieel, maar in deze top down processen verwachten organisaties veel van **het neerschrijven of systematisch capteren** van ervaringen en kennis. Dit neemt verschillende vormen aan: het documenteren van ervaringen, het registreren van ervaringen in stappenplannen en fiches, het automatiseren in digitale toepassingen waarbij kennis gedeeld kan worden, het onderzoeken en registreren van ervaringen en het systematiseren van peer-to-peer educatie.



## 2.4 BELEMMERENDE EN BEVORDERENDE FACTOREN VOOR LEREN IN ORGANISATIES

Daarmee komen we bij één van de **belemmerende** factoren van leren in het jeugdwerk. De sector heeft namelijk geen cultuur van neerschrijven. Andere belemmerende factoren zijn een te plotse en te sterke groei (wat vooral uitdagingen stelt aan het beheersbaar houden (van leren) in een organisatie) en de financiële mogelijkheden van organisaties.

Leren wordt daarentegen **bevorderd** door het creëren van doorgroeikansen in de sector, een goed leiderschap, netwerkvorming, een ondersteunend beleid en ruimere maatschappelijke evoluties. Ook groei wordt als een bevorderende factor benoemd.

## 2.5 SPANNINGSVELDEN

Vanuit de ruime analyse op leren in deze organisaties, kwamen ook enkele **interne spanningsvelden** naar boven.

- Groei is goed, maar als deze groei te snel gaat, dreigt deze onbeheersbaar te worden.
- Het verloop in de jeugdsector kan zowel een vloek als een zegen zijn. Enerzijds zorgt het voor een soort brain drain in de sector. Anderzijds zorgt het voor het nieuw bloed en nieuwe ideeën.
- Professionalisering zorgt voor structuur in de organisatie die vaak nodig geacht wordt, maar bedreigt tegelijkertijd het spontaan, bottom up leren die plaats vindt. Deze informele cultuur van onderuit ligt volgens de respondenten net vaak aan de bron van belangrijke veranderingen die zich binnen organisaties voordoen.

## 2.6 DE ROL VAN ERASMUS+: YOUTH IN ACTION

Ten aanzien van **Erasmus +: Youth in Action** zijn er enkele bedenkingen geformuleerd.

- Het opbouwen van een gedeeld referentiekader vraagt tijd. Key Action 2 laat de ontwikkeling van strategische partnerschappen toe. De duurtijd van deze acties is net voldoende om tot een gedeeld referentiekader tussen de partners te komen. Het is echter te kort om verdere stappen te zetten.
- Volgens sommige organisaties zijn internationale projecten vaak de interesse van enkelingen of een deel van de organisatie. Daardoor wegen deze internationale projecten te weinig door om veranderingen in de organisatie te bewerkstelligen.
- Voor oudere medewerkers of meer ervaren medewerkers is er niet altijd een aanbod.
- Een aantal respondenten geven aan dat de trainingen binnen Erasmus+: Youth in Action niet altijd even relevant zijn wegens hun theoretisch gehalte of omdat ze te weinig relevantie hebben voor de eigen praktijk.

De waarde van Erasmus+: Youth in Action wordt vooral gezien in het hebben van een impact op enkele individuele en organisatorische componenten zoals een grotere openheid of een verdere visieontwikkeling. Op groei of verdere professionalisering zou het minder impact hebben. Deze veranderingen worden meer gestimuleerd door de (inzet van) medewerkers en/of specifieke individuen in organisaties. In dat opzicht heeft het programma Erasmus+: Youth in Action een eerder een onrechtstreekse invloed op professionalisering en groei. Het enthousiasmeert (individuele) medewerkers en dat draagt dan weer bij op deze aspecten van organisatorische veranderingen.

Relevant om hier te vermelden is dat één van de ondervraagde organisaties binnen Erasmus+: Youth in Action juist een strategisch partnerschap lopen heeft dat draait rond één van de belangrijkste spanningsvelden die naar boven is gekomen in het huidig onderzoek: hoe kan je als organisatie verder professionaliseren/groeien en tegelijkertijd de oorspronkelijke en meer informele leerprocessen in organisaties behouden?