

Leren en Ontwikkelen in de buitendienst

Marieke de Feyter en Bert-Jan Buiskool

24 november 2025



Voor de
verschilmakers.

Welkom!

Waarom dit thema?

- Wat doen we vanuit A&O fonds Gemeenten?
- Projecten voor medewerkers in (v)mbo-functies zoals DigiDuurzaam, Update (subsidie), transformatie Burgerzaken, onderzoek naar organisatie van Leren&Ontwikkelen bij gemeenten, Werken met Skills, onderzoeken en meer...
- Onderzoek en Ontwikkeldagboek

En verder vandaag:

- Onderzoek Bert-Jan Buiskool

Agenda

Tijd	Activiteit
13.30 -13.40	Welkom - Marieke de Feyter, Programmamaker
13.40 – 14.15	Deel 1: Presentatie onderzoeksuitkomsten
14.15 - 14.30	<i>Koffie pauze</i>
14.30 –15.05	Deel 2: Het spelen van het bord-/ kaartspel
15.05 – 15.20	Koffie pauze
15.20 – 16.00	Deel 3: Wat zijn effectieve interventies?
16.00	Afsluiting en borrel

Wat zijn uw verwachtingen?



Deel 1

Presentatie onderzoeksuitkomsten

Bert-Jan Buiskool

Hoe leren te stimuleren van praktisch geschoolde medewerkers in de gemeentelijke buitendienst?



Bert-Jan Buiskool (directeur Ockham IPS/ PhD student OU)

Workshop 24 November 2025; A&O fonds gemeenten

A close-up, shallow depth-of-field photograph of three people in a row, all smiling and clapping their hands. The person in the foreground is a woman with dark skin, wearing a tan jacket, her face partially visible in profile. Behind her is a man in a blue shirt, also smiling. In the background, another person in a yellow shirt is visible, also clapping. The background is a soft, out-of-focus light blue.

Gefeliciteerd met u eigen regie!!

Over mijzelf

- Directeur **Ockham IPS** (Institute for Policy Support)
- **PhD kandidaat** Open Universiteit, Faculteit Managementwetenschappen
- 20 jaar ervaring als **beleidsonderzoeker**
- **Economische Geografie**, Rijksuniversiteit Groningen
- **Interesse:** wat motiveert mensen om te leren en te ontwikkelen?





Setting the scene

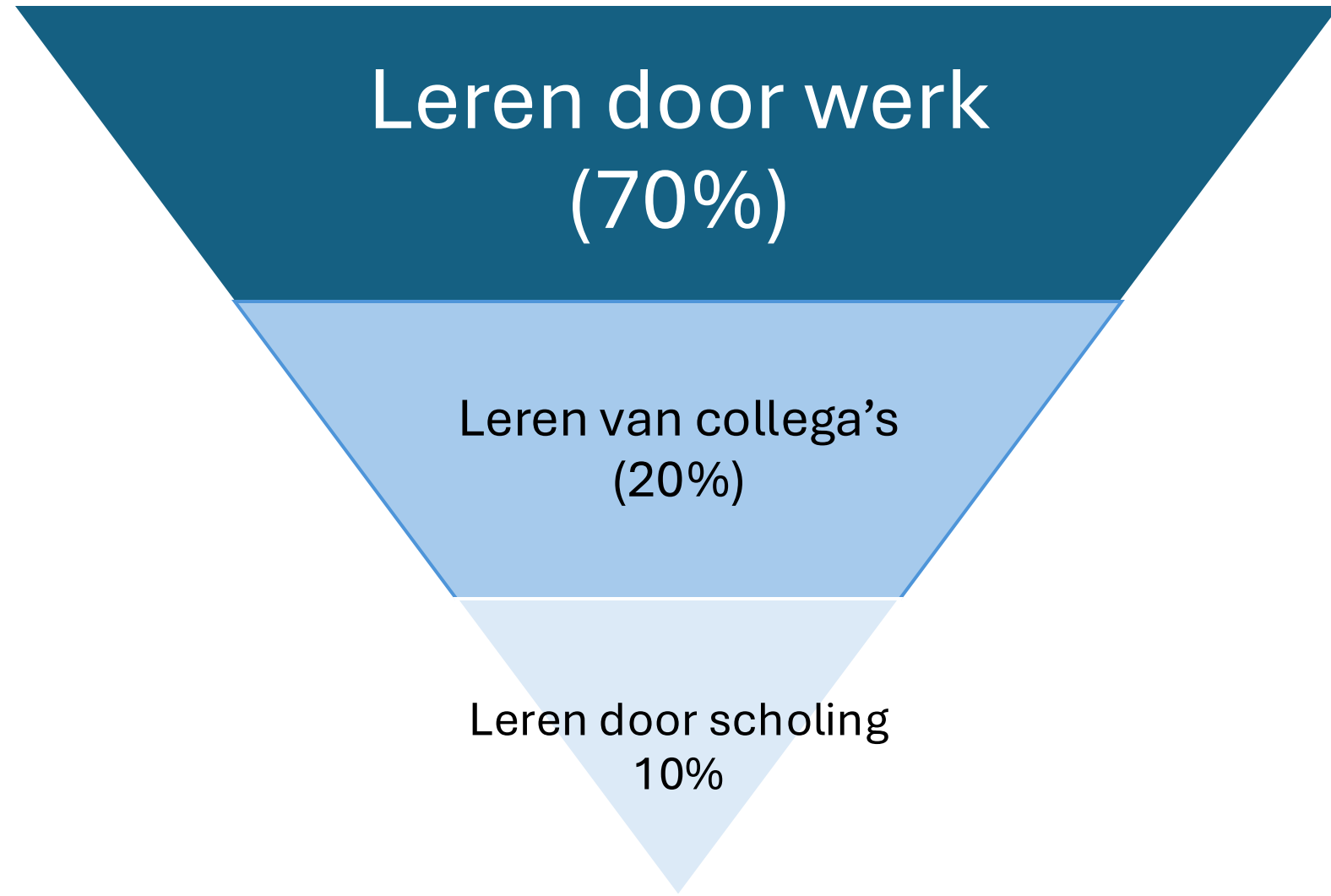
Belang van investeren in LLO

Tabel 1. Overzicht van alle voorspellende effecten van de leersituaties in 2016-2018 op de uitkomsten voor werknemers en werkgevers in 2021

	Informeel leren	Formeel leren	Combinatie
Werknemersniveau			
Werktevredenheid	++	+	++
Werkvermogen	+		+
Ervaren arbeidsmarktpositie	(+)	+	(+)
Promotie maken	++	+	++
Inkomen uit arbeid	+	++	++
Werkgeversniveau			
Aansluiting kennis en vaardigheden	++		+
Bevlogenheid	++		+
Innovatievermogen	+++	++	+++
Productiviteit	(+)		(+)
Verloop			
Verzuim			

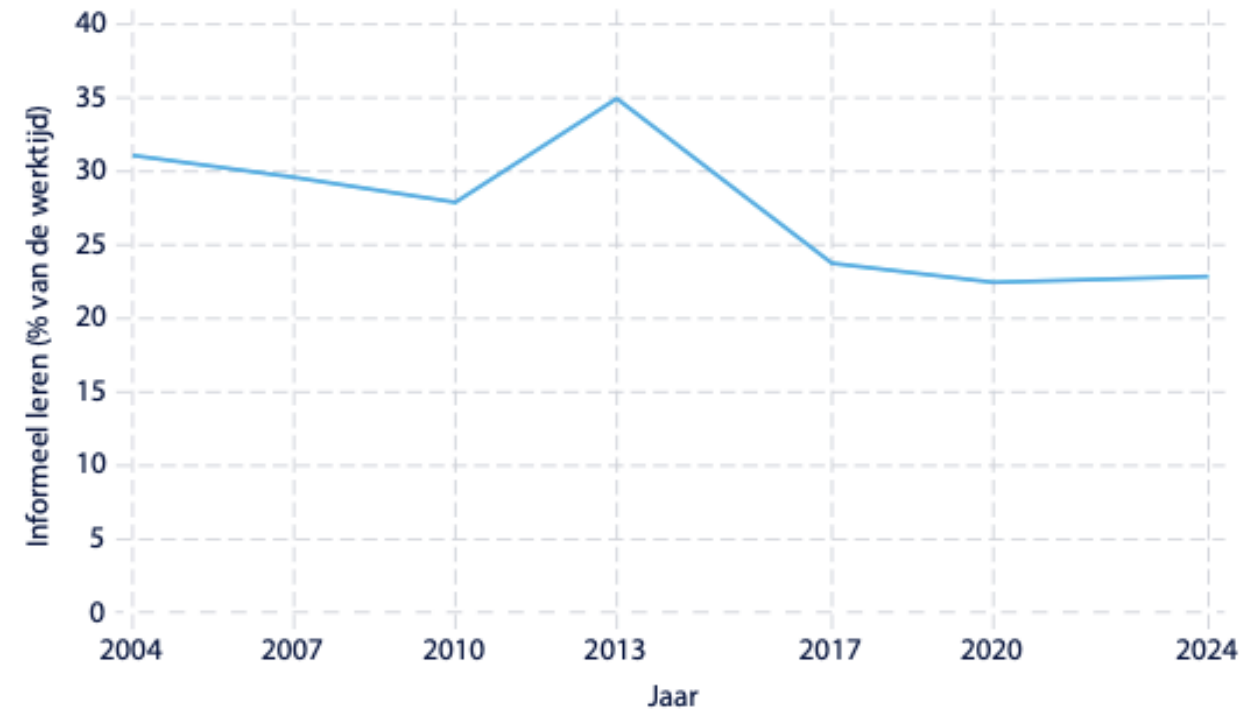
Noot. (+) = statistisch significant ($p < 0,05$) maar minimaal effect ($b < 0,10$ of odds-ratio $< 1,25$), + = klein effect ($b > 0,10$ of odds-ratio $< 1,50$), ++ = middelgroot effect ($b > 0,20$ of odds-ratio $< 2,00$), +++ = groot effect ($b > 0,40$ of odds-ratio $> 2,00$). Als er geen effect wordt vastgesteld, is de cel leeg.

Hoe leren mensen? The 70-20-10 model (Jennings, 2011)



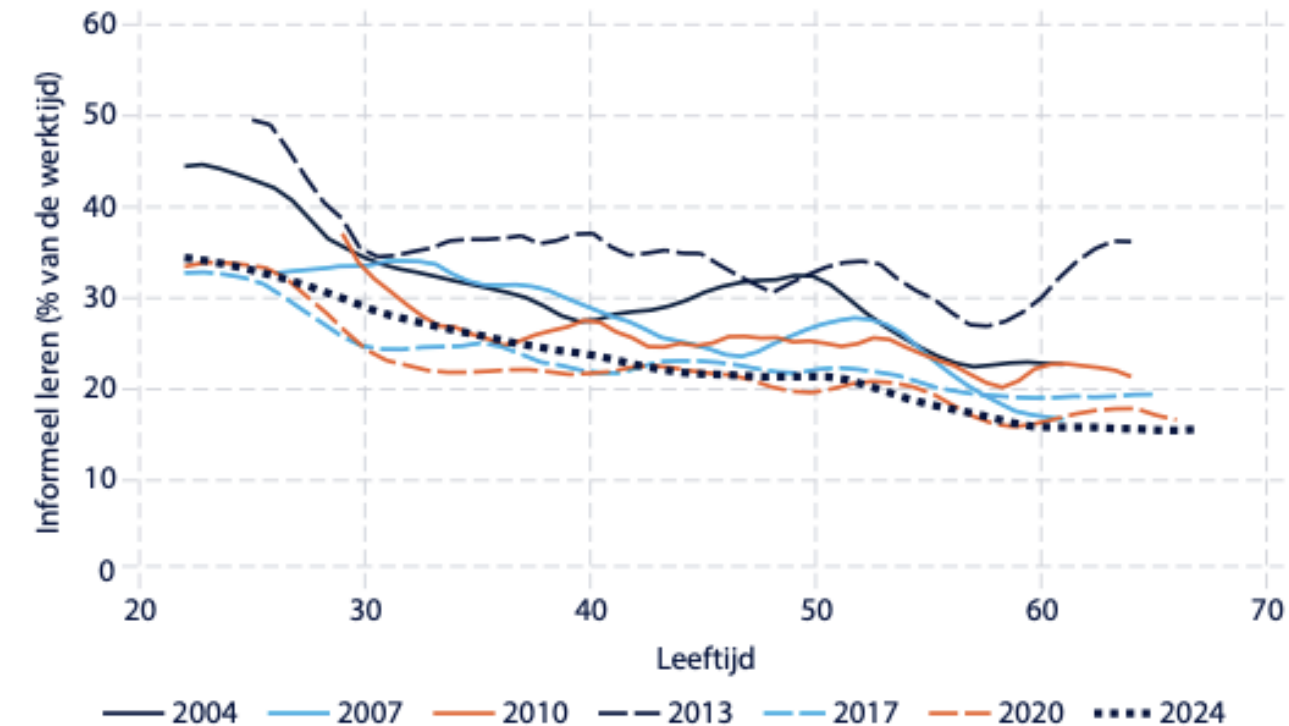
Informeel leren tijdens werk daalt gestaag

Informeel leren over de jaren, 2004-2024



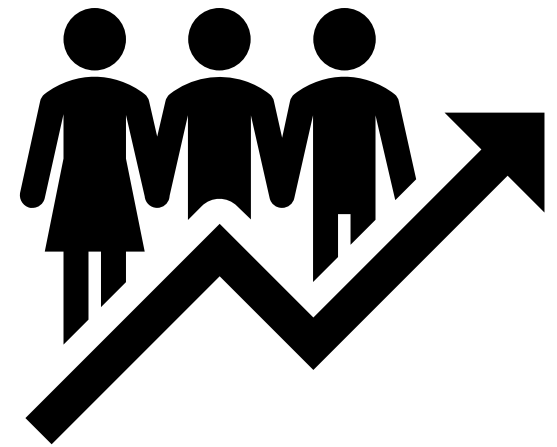
Bron: ROA LLL-Enquête 2004, 2007, 2010, 2013 en 2017, LLO-Enquête 2020 en 2024

Informeel leren naar leeftijd, 2004-2024

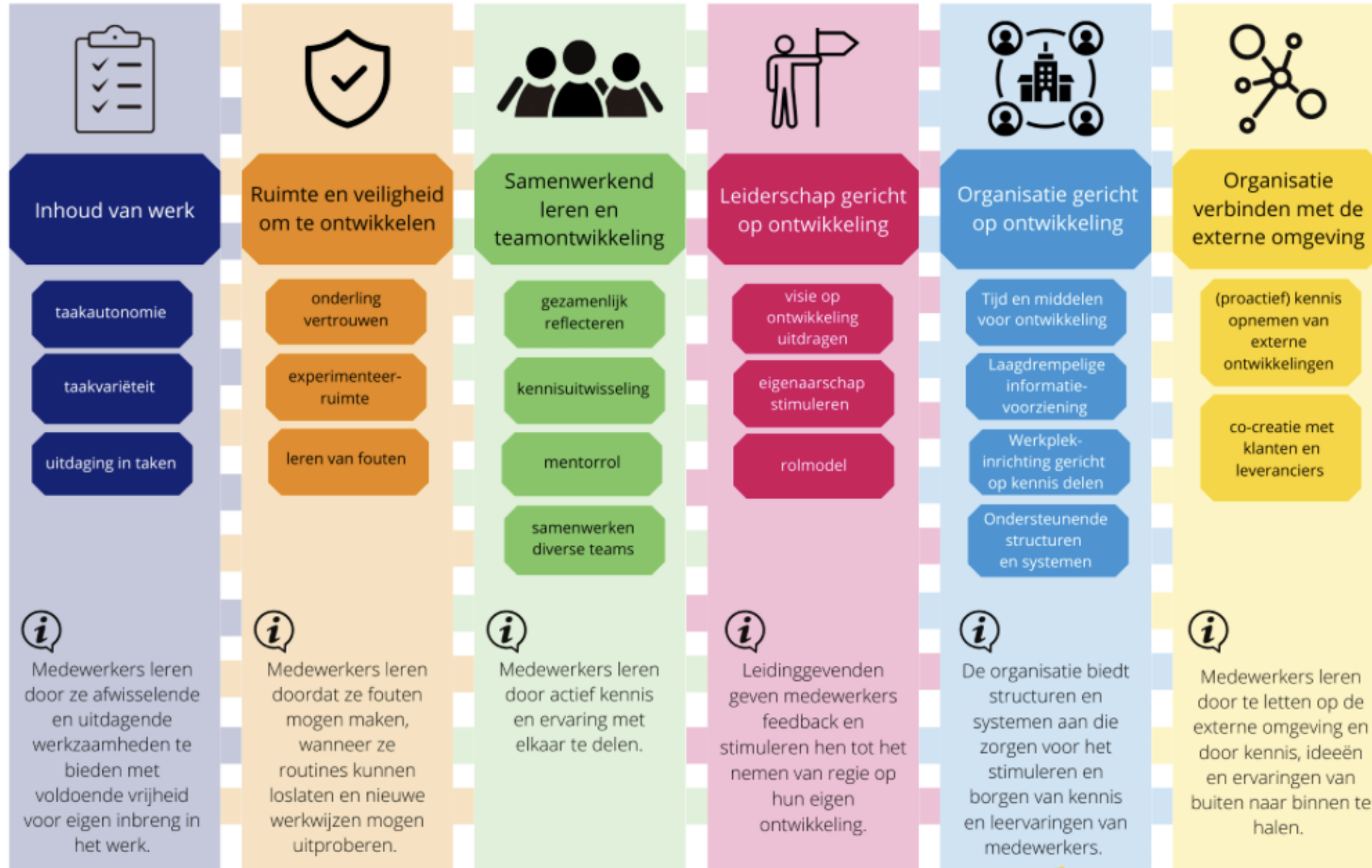


Bron: ROA LLL-Enquête 2004, 2007, 2010, 2013 en 2017, LLO-Enquête 2020 en 2024

? En hoe zit het met
het informeel leren
in uw organisatie?



Leercultuur



QUICKSCAN LEERCULTUUR

Welkom! Deze korte test (± 5 minuten) geeft inzicht in hoe jij de leercultuur binnen jouw organisatie ervaart. Worden medewerkers in jouw werkomgeving steeds gestimuleerd om te leren en te ontwikkelen? Bijvoorbeeld via collega's tijdens het werk, of via cursussen en trainingen. Na het invullen ontvang je een persoonlijk rapport met inzicht in je resultaten en tips dat je meteen kunt downloaden en gebruiken.

Voor wie is de scan bedoeld?

Voor organisaties met 2 of meer medewerkers. Je kunt de vragen invullen voor jouw vestiging of de hele organisatie.

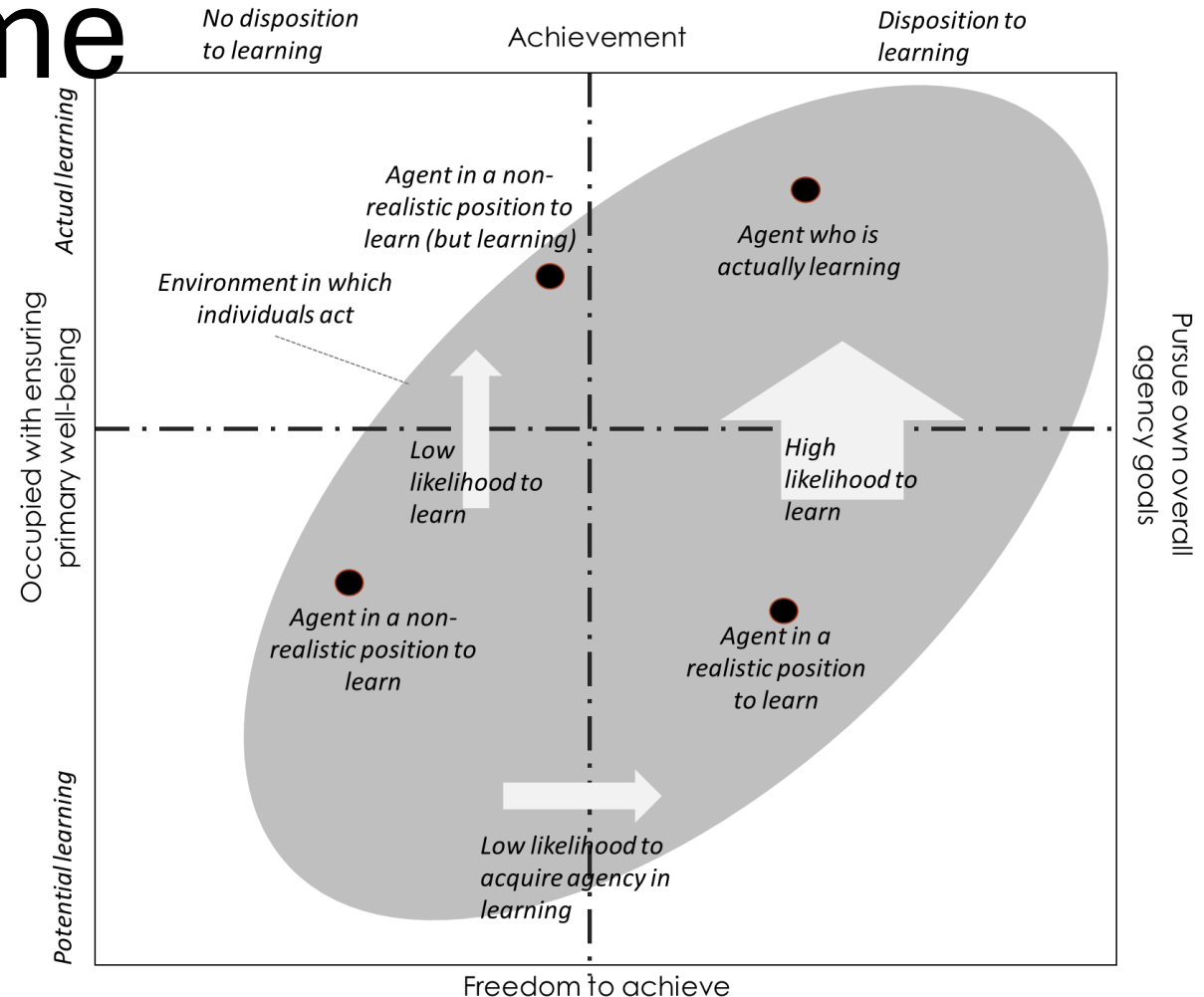
Belangrijk om te weten:

- Deelname is vrijwillig, je kunt op elk moment stoppen.
- Je antwoorden worden anoniem verwerkt.
- Alleen TNO en Hogeschool Windesheim ontvangen geanonimiseerde gegevens voor onderzoek volgens

Agency, conversion and actual participation in learning: Four groups of adults and their relationship with learning

Zelfregie en deelname

- Mensen verschillen in hun zelfregie/agency
- Mensen verschillen in hun capaciteiten om mogelijkheden om te zetten tot leren
- Zelfregie is niet statisch; wordt beïnvloed door familie, werk en sociale omgeving (Broek et al, 2023)
- Vraagt om een gedifferentieerde aanpak

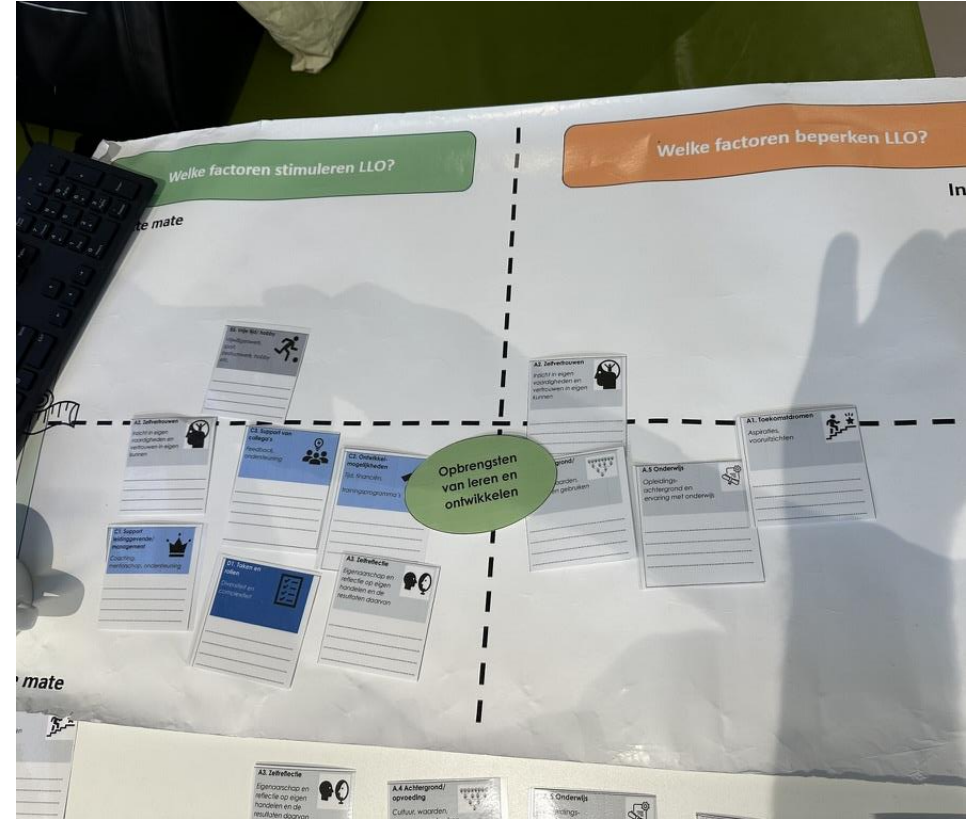


Bron: Broek et al. (2023)

Wat stelt een persoon in staat om deel te nemen aan LLO?

Learning and development capabilities	
Vermogen om te aspireren	Vermogen om vaardigheden te ontwikkelen en te gebruiken
Vermogen tot zelfbewustzijn	Vermogen tot toegang en gebruik van informatie
Vermogen tot doeloriëntatie / intrinsieke motivatie	Vermogen om met verandering om te gaan
Vermogen tot zelfeffectiviteit	Vermogen om netwerken op te bouwen/ relaties te onderhouden
Vermogen tot leerbaarheid/ leergierigheid	Vermogen tot zelfgestuurd of zelfgereguleerd Leren
Vermogen tot stem	Vermogen tot autonomie & verantwoordelijkheid
Vermogen tot toegang tot financieel Inkomen / kapitaal	Vermogen om onveilige situaties te verlaten

Bron: Buiskool et al. (forthcoming)

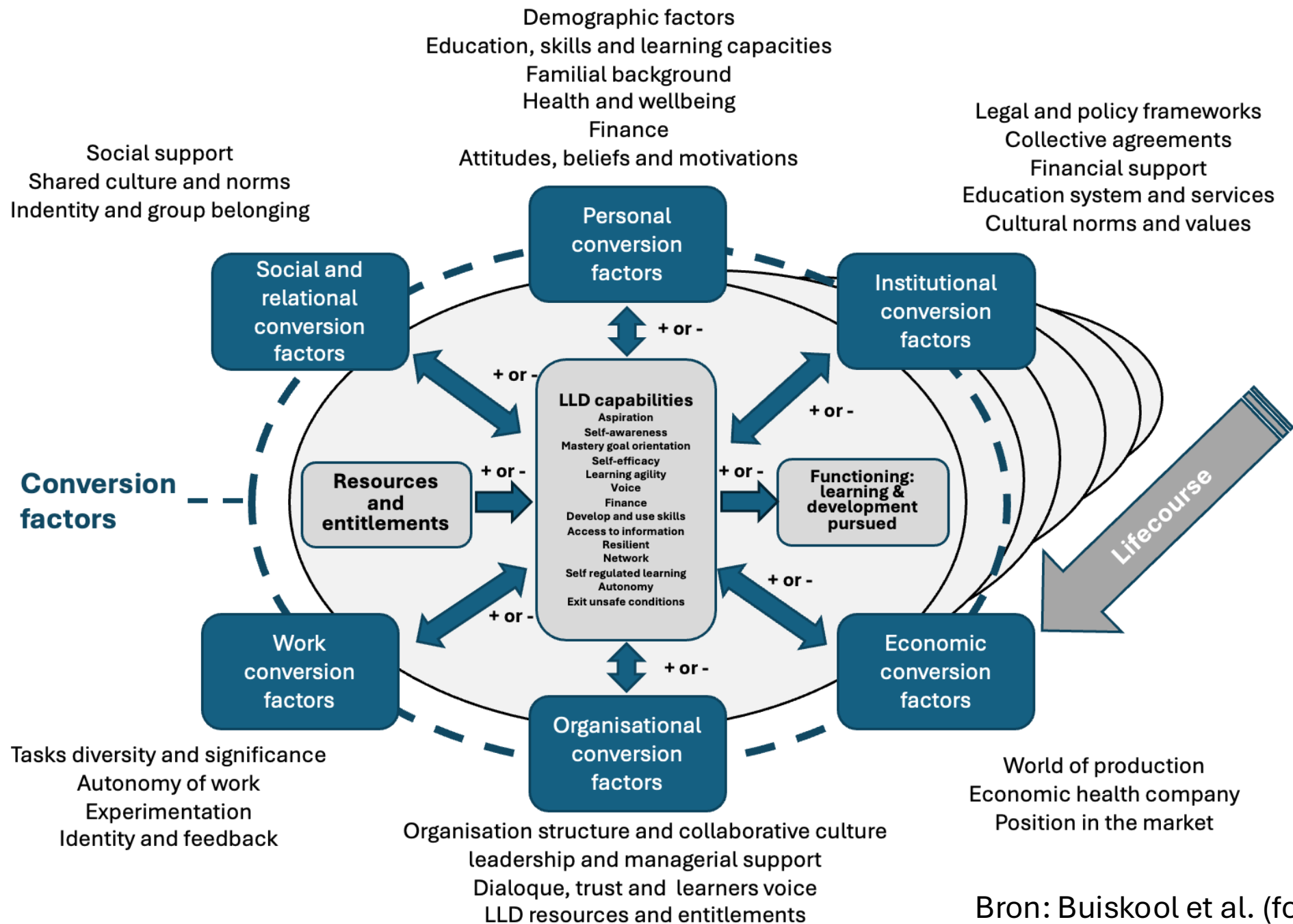


Het onderzoek

Hoe kan de werkcontext eigen regie en deelname aan LLO van werkenden bevorderen?

- Lopend NRO onderzoek 2022-2026
- Onderzoekt de **interactie tussen zelfregie en LLO** van verschillende groepen werkenden en leercultuurkenmerken op organisatieniveau.
- Wat zijn de **condities/ elementen** in organisaties om eigen regie en LLO van werkenden te bevorderen?
- **Conversiefactoren** in de persoon, sociale context, werkcontext, functie, instituties, economie/arbeidsmarkt/technologie/ overheid

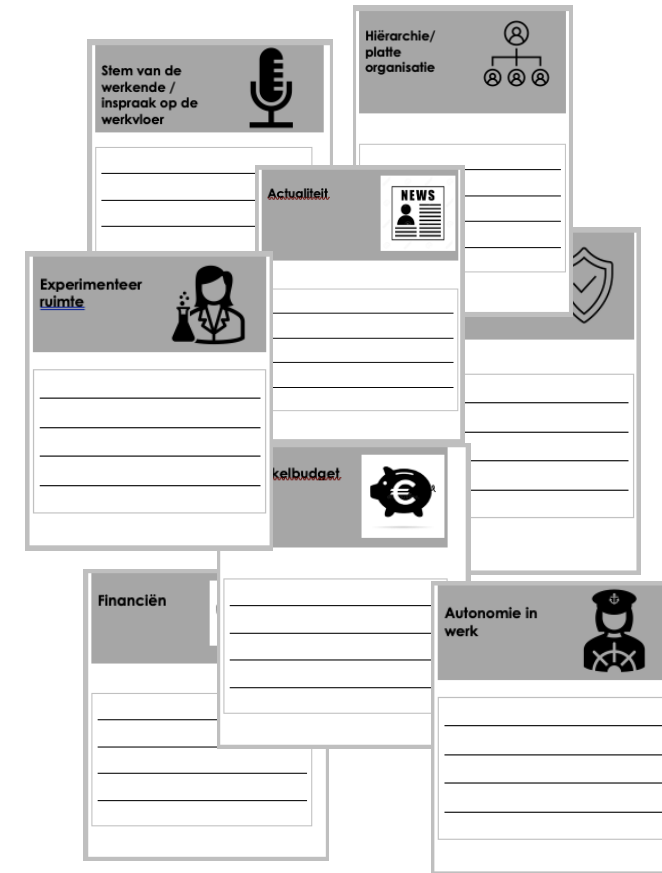




Bron: Buiskool et al. (forthcoming)

Interviews met 'card sorting' methode

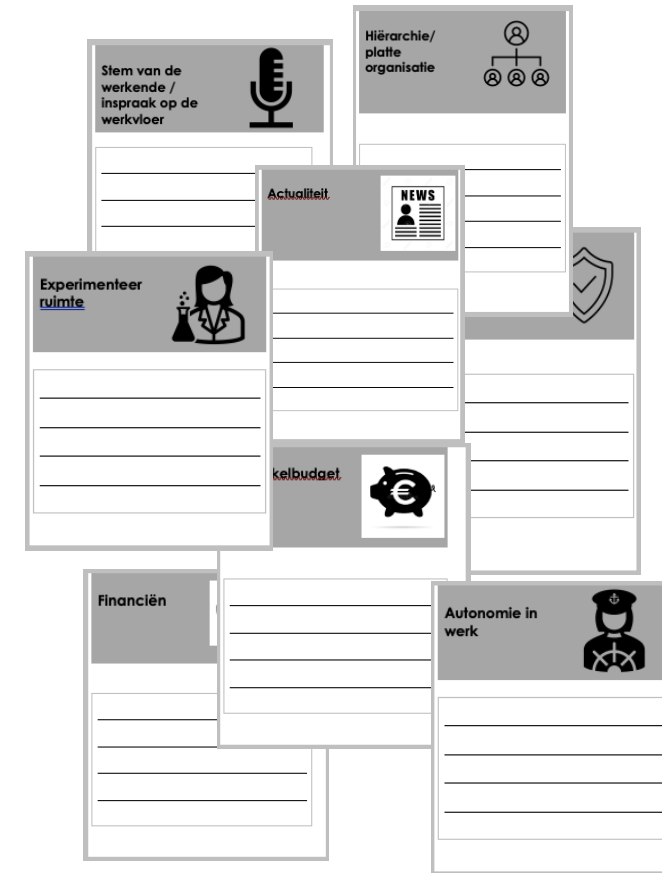
- **Persoonlijk factoren:** het gaat hier om het hebben van aspiraties/ toekomstdrommen; zelfvertrouwen; zelfreflectie; culturele achtergrond; gezondheid en opleiding.
- **Sociale factoren:** sociale contacten; familiesituatie; financiën; het leven; vrije tijd/ hobby.
- **Werkgever:** leidinggevende/ management; ontwikkelmogelijkheden; collega's; open dialoog; en inspraak op LLO.
- **Werk:** diversiteit werktaken; autonoom werken; en experimenteren.
- **Omgeving:** Economie; arbeidsmarkt; technologie; actualiteit; overheid; en opleidingsfondsen.



Interviews met 'card sorting' methode

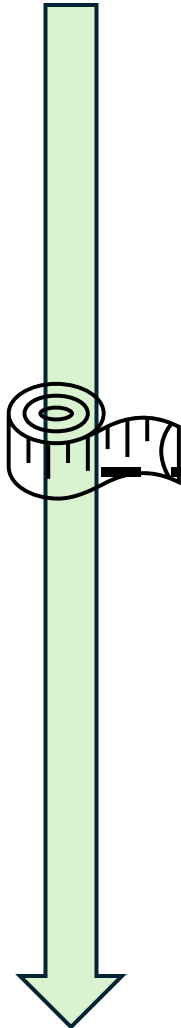
Voor medewerkers:

- Beschrijf je recente **leer/ ontwikkelervaring** (in laatste vijf jaar)
- Wat **stimuleerde en/of belemmerde** je om te gaan leren? (kaartjes met factoren)
- Wat zijn de **leeropbrengsten?** (kaartjes met opbrengsten)
- **Als alle kaarten op tafel liggen:** wat valt je op? Zie je verbanden tussen de kaartjes? Zou je nog iets willen veranderen?
- Wat zou je **aanbevelen** aan uw werkgever/ beleid om LLO te bevorderen?



Welke factoren stimuleren LLO?

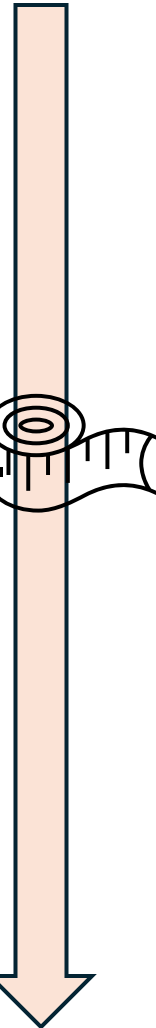
In beperkte mate



In grote mate

Welke factoren beperken LLO?

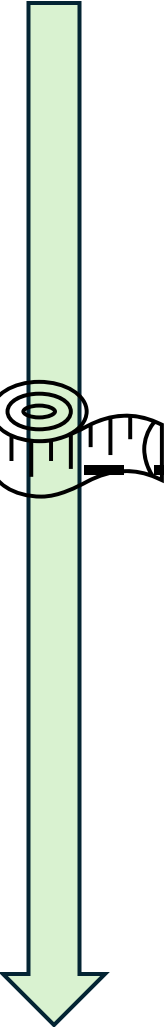
In beperkte mate



In grote mate

Welke factoren stimuleren LLO?

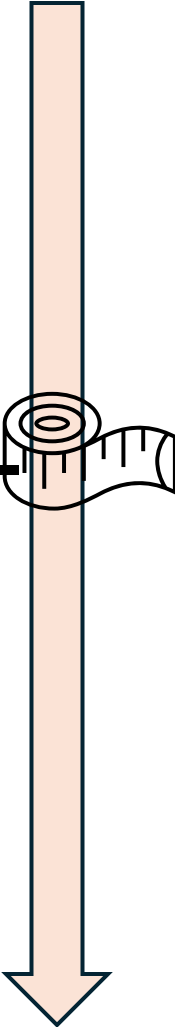
In beperkte mate



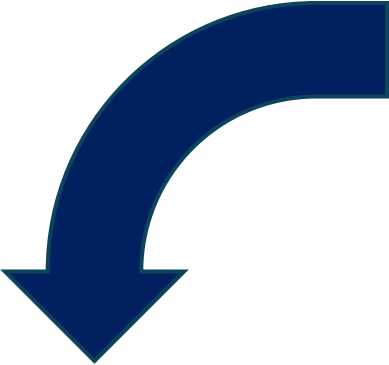
In grote mate

Welke factoren belemmeren LLO?

In beperkte mate



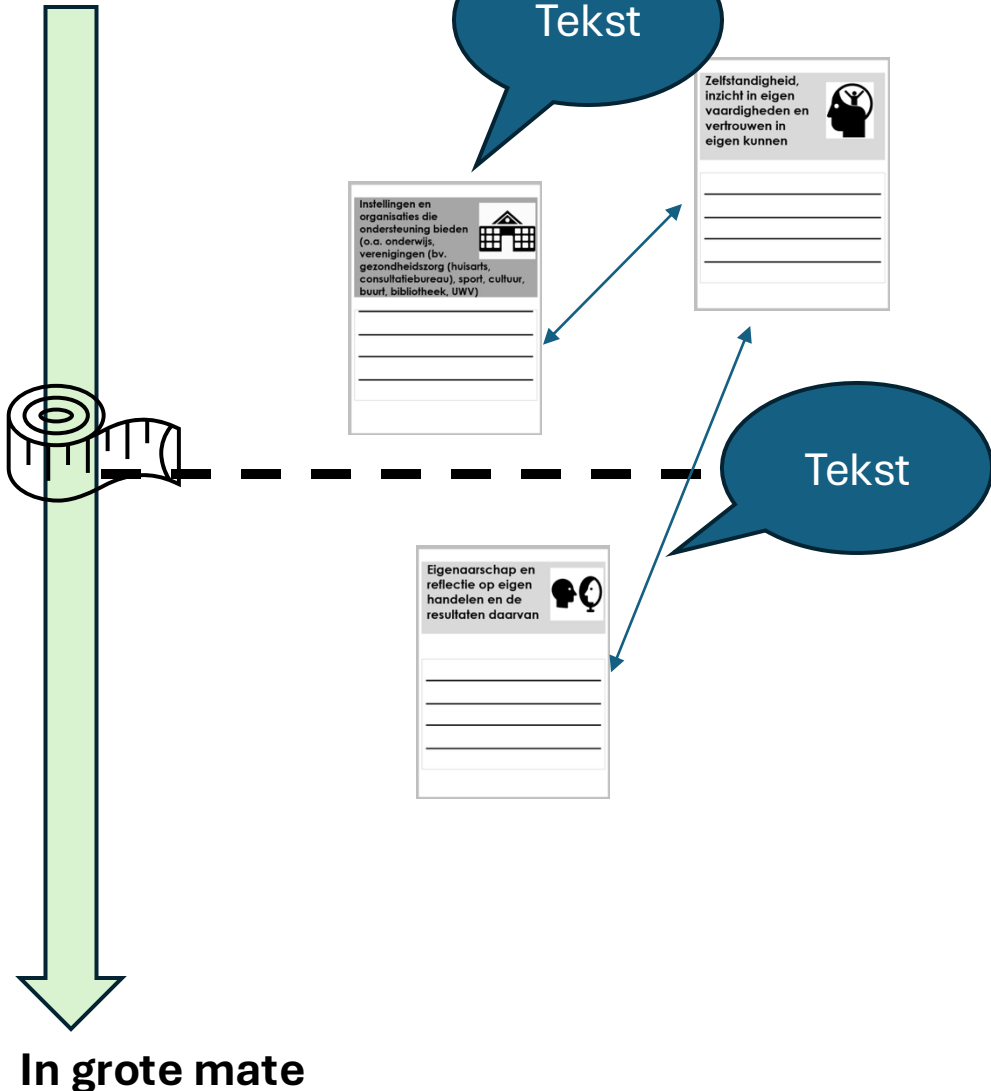
In grote mate



Toekomstdromen en vooruitzichten  	Sociale omgeving (vrienden, contacten, netwerken) 
Eigenaarschap en reflectie op eigen handelen en de resultaten daarvan  	Familiesituatie (bv. ondersteuning van of zorg voor kinderen) 
Zelfstandigheid, inzicht in eigen vaardigheden en vertrouwen in eigen kunnen  	Instellingen en organisaties die ondersteuning bieden (o.a. onderwijs, verenigingen (bv. gezondheidszorg (huisarts, consultatiebureau), sport, cultuur, buurt, bibliotheek, UWV) 
Financiële situatie (inkomen en eigen middelen)  	Politieke en economische ontwikkelingen 
Werk situatie /dagbesteding (type werk/ dagbesteding, gebruik van vaardigheden, verantwoordelijkheden)  	Culturele achtergrond (culturele waarden, normen en gebruiken) 

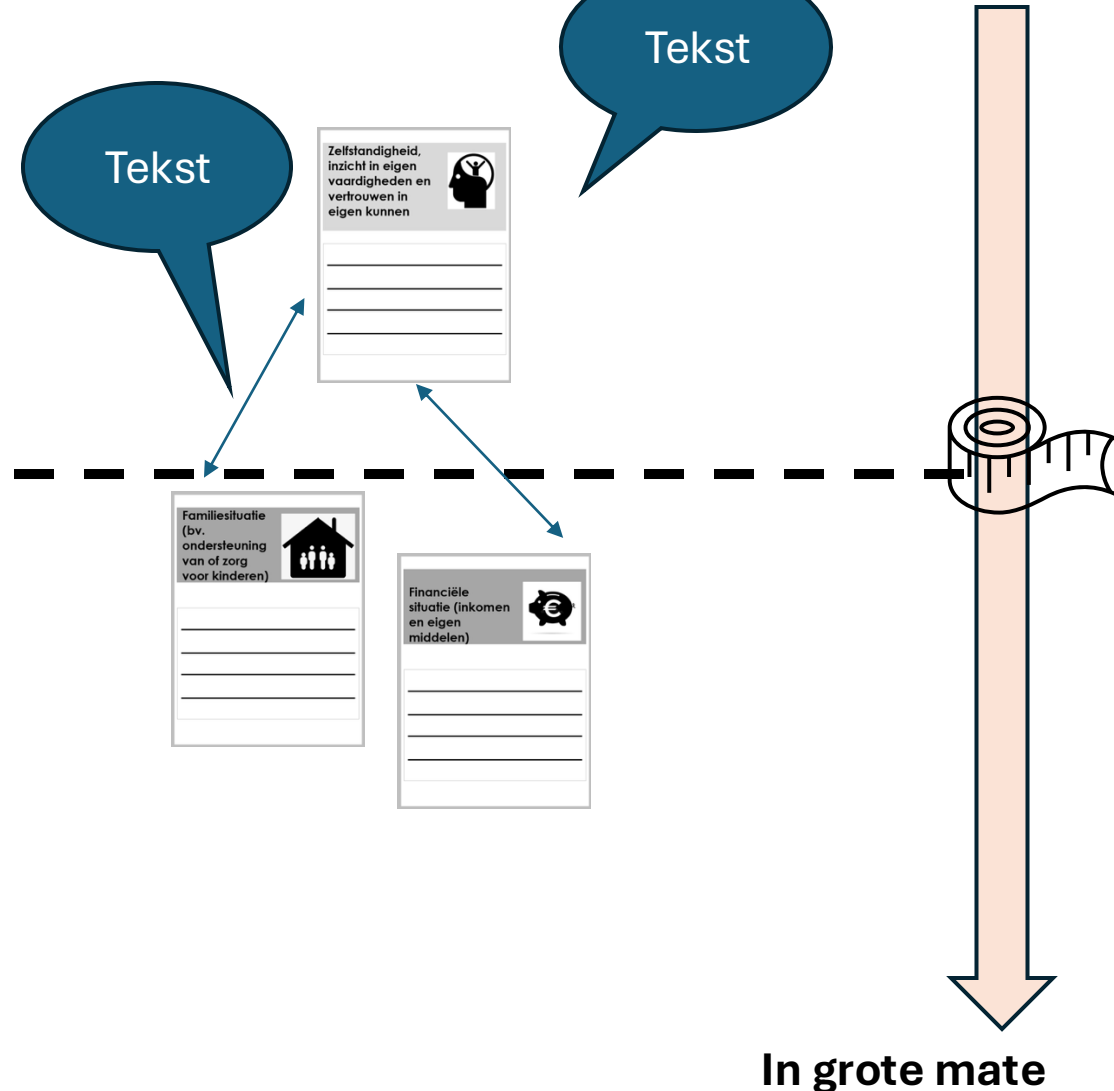
Welke factoren stimuleren LLO?

In beperkte mate



Welke factoren beperken LLO?

In beperkte mate



Voordelen van methode

- Geeft snel inzicht in factoren die LLO stimuleren en belemmeren
- Zorgt dat factoren niet onbesproken blijven (organisatie en sociale context)
- Geeft een ordening van gewicht en relatie van factoren
- Intervisie moment met werknemers en leidinggevenden



Sectorale case studie in de gemeentelijke buitendienst

- Groningen, Tilburg, Den Haag, Vlissingen en De Fryske Marren
- Interviews met 24 medewerkers en 5 leidinggevenden
 - 19 mannen; 5 vrouwen
 - 20-30 jaar (1); 30-40 (5); 40-50 (6); >50 (11)
 - Verschillende posities: groen, grijs, technische dienst
- Focus op positieve cases



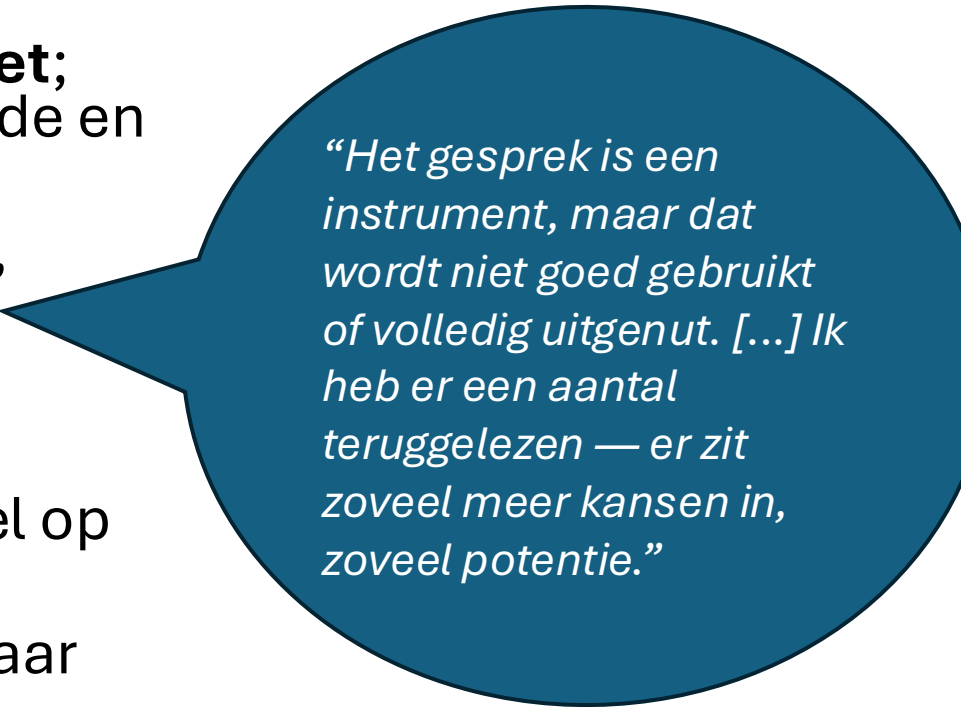
De noodzaak om te blijven investeren in LLO - werkgevers

- Technologie, wetgeving/ beleid en veranderde samenleving (e.g. automatisering; klimaat; afvalscheiding; mondige burger)
- Kwaliteit en vakmanschap (e.g. Beheer van Openbare Ruimte)
- Duurzame inzetbaarheid en doorstroommogelijkheden
- Het vergroten van motivatie, eigen regie en zelfvertrouwen
- Krapte op de arbeidsmarkt en vergrijzing



Vormgeving van leer en ontwikkelbeleid – werkgever en werknemers

- Gemeenten hebben een **formeel ontwikkelbudget**; maar gebruik is sterk afhankelijk van leidinggevende en individu
- Leer en ontwikkelvraag is verankerd in **HR-cyclus**, maar het goede gesprek wordt niet altijd gevoerd
- Leren in **sterk functiegericht** en minder op persoonlijke ontwikkeling
- **Sterke leerfocus bij instroom**; minder structureel op lange termijn
- Gemeenten hebben **leer- en ontwikkelaanbod** maar niet altijd transparant voor iedereen
- Leren en ontwikkeling niet altijd geïnternaliseerd op de **werkplek**
- Persoonlijke ontwikkeling en coachingsinstrumenten



“Het gesprek is een instrument, maar dat wordt niet goed gebruikt of volledig uitgenut. [...] Ik heb er een aantal teruggelezen — er zit zoveel meer kansen in, zoveel potentie.”

Welke **uitdagingen** zien leidinggevenden?

- Individuele belemmeringen bij **medewerkers**
- **Organisatorische** belemmeringen
- Belemmeringen in **cultuur en leiderschap**
- Belemmeringen in **opleidingsvorm** en toegankelijkheid:
- Belemmeringen vanuit **de werkcontext en doelgroep kenmerken**



Wat zien leidinggevendenden als **stimulerende factoren**

- Kleine, haalbare stappen en positieve leerervaringen
- Goed leiderschap: vertrouwen, coaching en het goede gesprek
- Praktijkgericht en direct toepasbaar leren
- Erkenning, waardering en perspectief
- Veiligheid, structuur en begeleiding bij leren

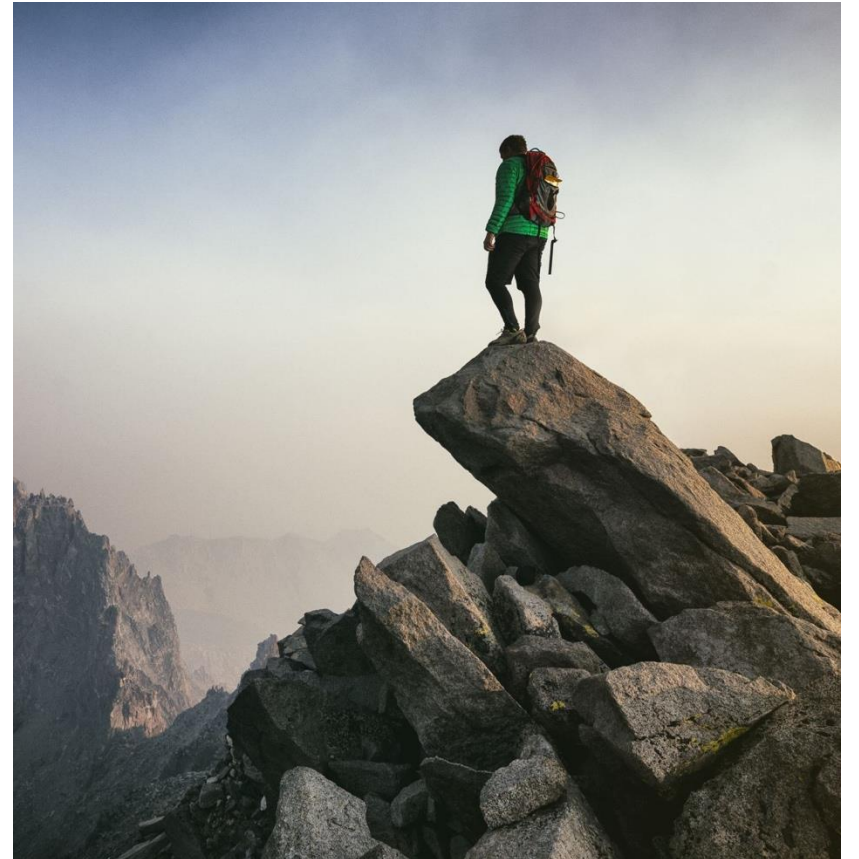


Herkennen jullie dit beeld?

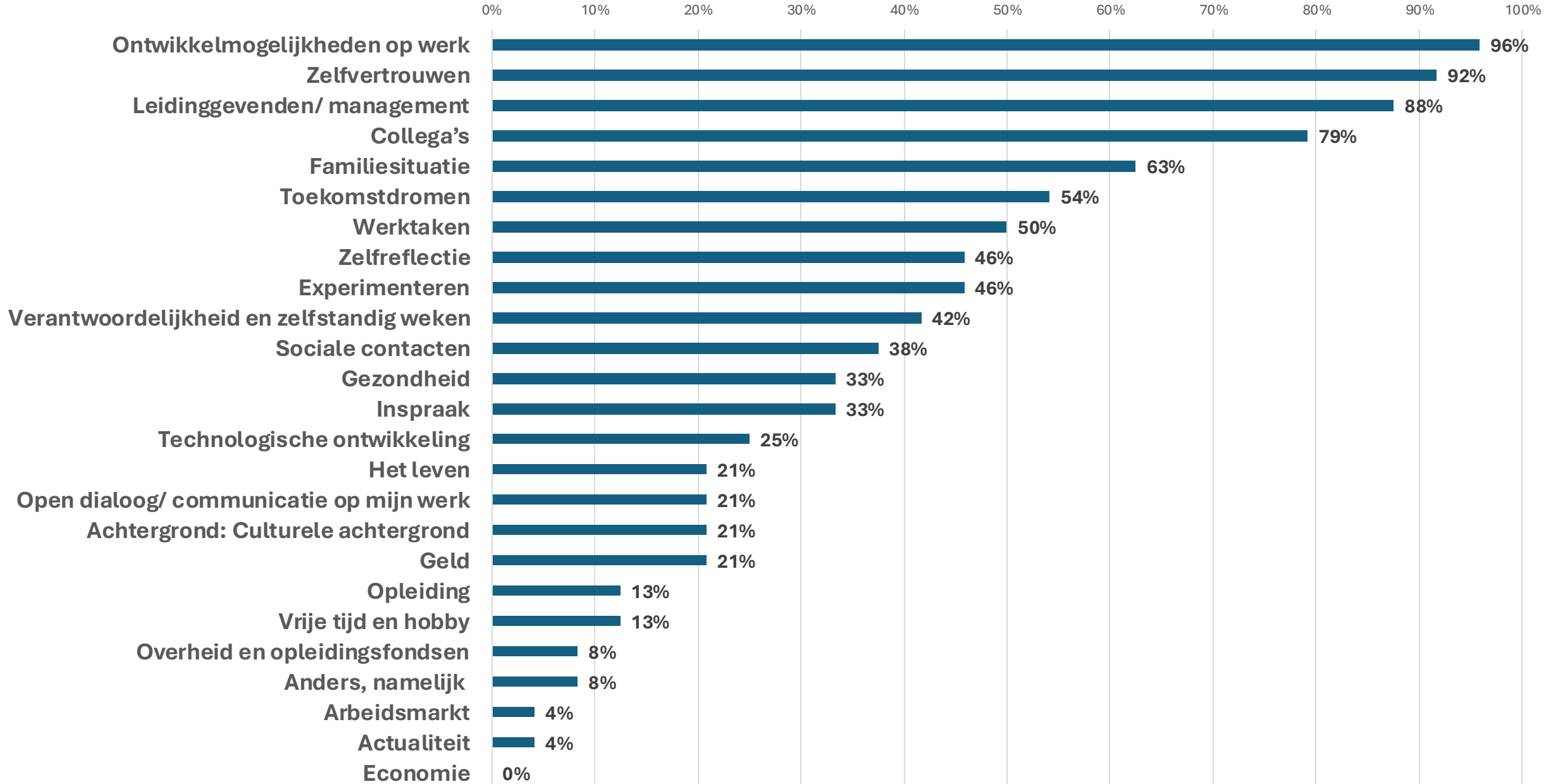


En wat zeggen medewerkers over de aanleiding om te leren en ontwikkelen?

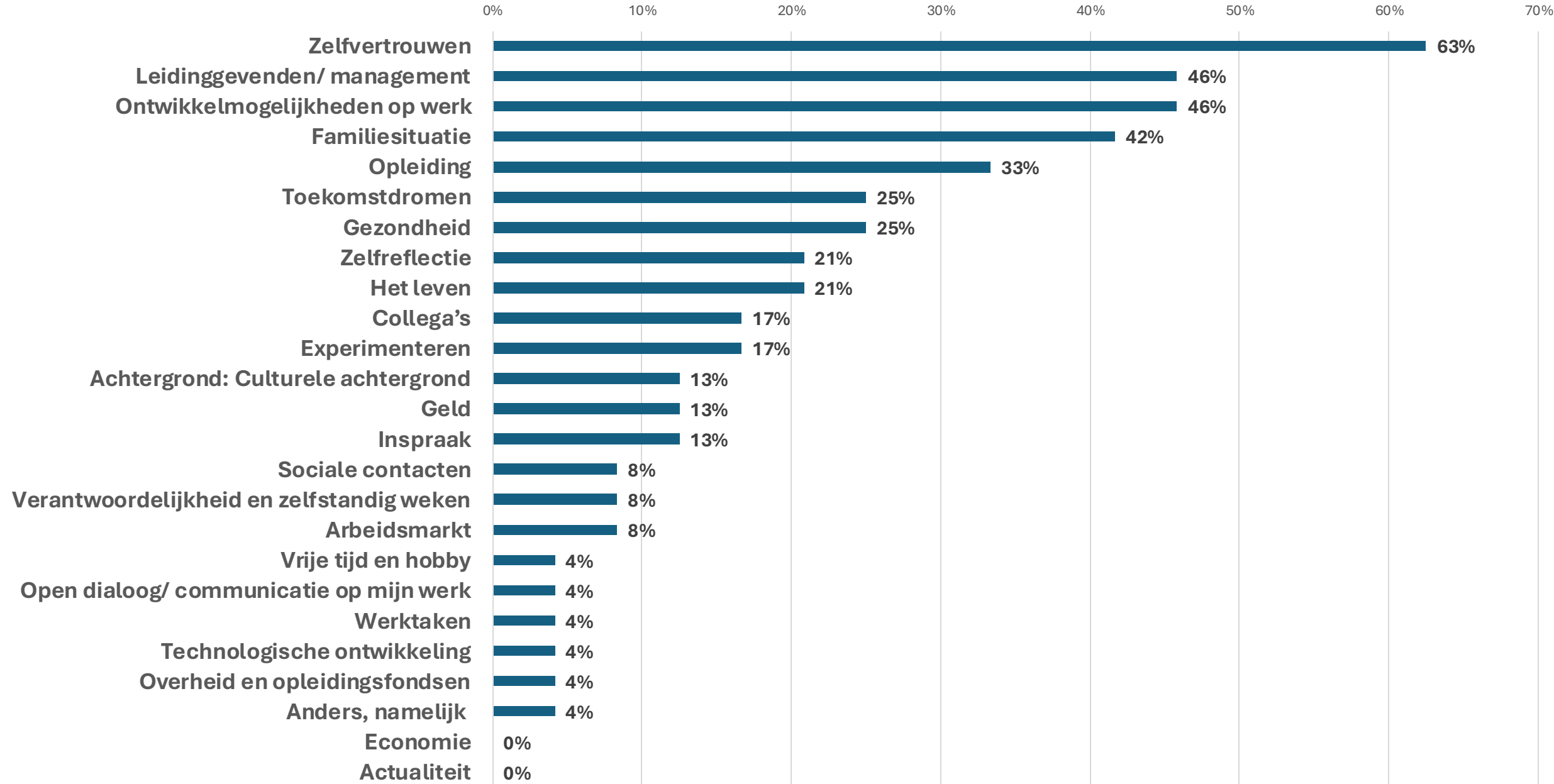
- Verplichte scholing en certificering als opstap
- Gezondheid en fysieke belastbaarheid als keerpunt
- Loopbaanveranderingen en behoefte aan nieuwe uitdagingen
- Stimulans vanuit leidinggevenden en organisatie
- Verlies van werk en onzekerheid als katalysator
- Intrinsieke motivatie en persoonlijke groei
- Invloed van levensfase en persoonlijke omstandigheden



Stimulerende factoren



Belemmerende factoren



Stimulerende en belemmerende factoren LLO bij buitendienst gemeenten (N=24)



Mate van eigen regie in LLO (N=24)

	Groep A: “Zelfsturende groeiers” (hoge eigen regie)	Groep B: ‘Richtingzoekers’ (gematigde eigen regie)	Groep C: ‘Noodzaak gestuurde leerders’ (lage eigen regie)
Respondenten	W4.2; W4.4; W4.5; W5.2; W6.1; W7.1; W9.3; W9.4; W9.5 (totaal 9 respondenten)	W4.1; W4.3; W5.1; W5.3;; W6.2; W6.3; W7.2; W7.3; W7.4; W9.2 (totaal 10 respondenten)	W5.4; W6.4; W6.5; W7.5; W9.1 (totaal 5 respondenten)
Typering	• Duidelijke toekomstdromen of leerambitie • Zelfvertrouwen in hun functioneren • Sterke mate van zelfreflectie/ onderneemt leerinitiatieven	• Enige ambitie of leerwil, maar lopen tegen externe of interne belemmeringen aan: • Onvoldoende structuur, • Onduidelijkheid over richting • Gebrek aan ondersteuning	• Passieve leerhouding of bewust geen ambitie tot verandering of leren • Laagzelfvertrouwen/ zelfbeeld • Richten zich op routine en stabiliteit • Tonen geen leer- of ontwikkelbehoefte, • Hebben vaak korte of afwezige zelfreflectie/ geen toegevoegde waarde van leren

Toekomstdromen

Hoge eigen regie

Toekomstdromen: "Geen idee. Misschien een andere functie, maar ik zie het wel."

Zelfvertrouwen: "Ik weet niet zo goed wat ik eraan heb."

Zelfreflectie: "Ik weet eigenlijk niet wat ik nou geleerd heb."

→ **Beoordeling:** Weinig toekomstgerichtheid, passieve leerhouding.

Toekomstdromen: "Als ik over vijf jaar hetzelfde werk doe, vind ik het ook prima."

Zelfvertrouwen: "Ik dacht echt: dit wordt hem niet."

Zelfreflectie: Wel wat reflectie op energie en verantwoordelijkheidsgevoel, maar: "Ik heb geen ambitie in werk."

→ **Beoordeling:** Lage externe ambitie, wel enig zelfbewustzijn.

Toekomstdromen: sterk gericht op groei, nieuwe functies, gezondheid en ambitie

Zelfvertrouwen: zeer gegroeid na gezondheidsomslag

Zelfreflectie: diepe zelfreflectie over verslaving, gedrag en groei

→ **Beoordeling:** Sterk toekomstgericht, bewust en planmatig.

Toekomstdroom: Ambities om te ontwikkelen, maar mist begeleiding.

Zelfvertrouwen: Geloof in eigen kunnen, wil stappen zetten.

Zelfreflectie: Realiseert dat hij richting mist in opleidingskeuze, ervaart onduidelijkheid.

Beoordeling: Heeft potentie, maar zoekt nog structurering

Toekomstdroom: Zeer duidelijke ambitie ("ik wilde verder", "ik wist dat ik meer kon").

Zelfvertrouwen: Durfde bewuste stap terug te zetten om later te groeien, heeft diverse cursussen gevolgd.

Zelfreflectie: Kan goed duiden waarom het bij vorige werkgever niet werkte, herkent leerpunten in zijn ontwikkeling.

Opmerkelijk: sterke intrinsieke motivatie, volhardend, leerde in eigen tijd

Toekomstdromen: Heeft opleiding allround medewerker BOR (niveau 2) afgerond en wil eventueel Voorman BOR volgen.

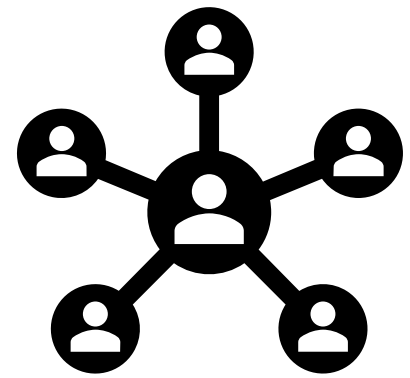
Zelfvertrouwen: "Ik zie het wel zitten, ik weet wat ik kan."

Zelfreflectie: "Ik weet alleen nog niet of het nog veel meerwaarde heeft."

→ **Beoordeling:** Autonoom, kritisch op vervolgskeuzes, zoekt balans.

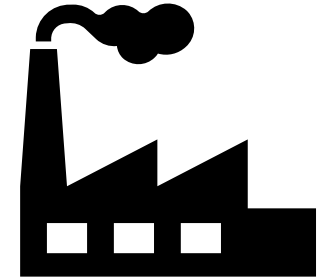
Zelfvertrouwen/ zelfreflectie

De rol van sociale omgeving



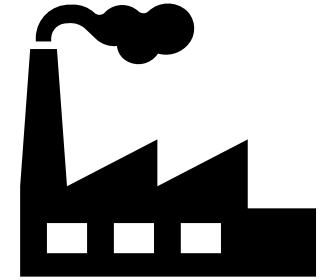
- **Veel medewerkers verwijzen naar de rol van familie, vrienden en kennissen die hen steun en motivatie geven om zichzelf te ontwikkelen**
 - “Er zit meer in jou dan je denkt”; “Mijn vrouw staat achter mij met alles wat ik doe... zij faciliteert dat ik dat kan doen.”
 - “Mijn nieuwe vrouw moedigt mij actief aan.. gelooft in mijn kunnen.. geeft mij rust en stabiliteit. Bij mijn ex partner voelde ik weinig stimulans”
- **De wens om de financiële situatie te verbeteren**
 - “Als jij dan kan doorgroeien... waardoor de situatie financieel en alles beter gaat worden in jouw gezin, ja, dat staat voor mij echt rotsvast op nummer één.”
- **Het goede voorbeeld aan hun kinderen, ingegeven door een gevoel van status of schaamte over hun werk, maar ook spijt over eigen schoolcarrière**
 - “Ik heb toch liever dat mijn zoon zegt: mijn vader werkt op kantoor, dan dat mijn vader zegt: hij is vuilnismen.”
 - “Ik heb mijn kinderen ook geleerd: als je iets echt wilt, kun je het ook.”
- **Rolmodellen in familie en vrienden**
 - Mijn zusje heeft veel bereikt... hoe ver had ik kunnen komen?”
- **Maar ook, sociale omgeving als belemmering:**
 - Xorgtaken; gebrek aan geld; negatieve invloed van vrienden; stressvolle levensgebeurtenissen

De rol van de werkgever (1)



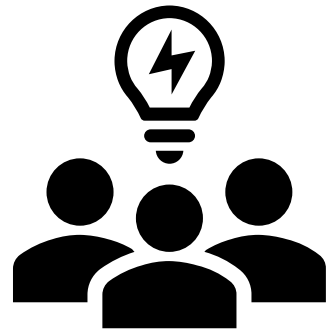
- **Binnen de gemeenten zijn er veel ontwikkelmogelijkheden (tijd, geld en ruimte in de organisatie)**
 - *“De support die je krijgt, de ontwikkelmogelijkheden... dat jouw training wordt volledig bekostigd.”*
 - *“Binnen een gemeente wordt heel veel gestimuleerd om cursussen, workshops en kennis op te doen, dat moet ik wel even zeggen hoor”*
- **Cruciale rol van leidinggevenden, vaak als doorslaggevende factor zeker bij personen die lager in hun zelfregie zitten:**
 - *“mijn leidinggevende is wel iemand die het beste in je boven kan halen. Iemand die je heel erg stimuleert en het gevoel geeft van jij kan dit gewoon”*
 - *“Hij bleef in mij geloven... misschien zag ik zelf nog niet dat er meer in mij zat.”*
 - *“Ik ben daar echt heel hard door gesupport. Die zag echt iets in mij... en heeft zichzelf daar ook hard voor gemaakt.”*
 - *“En gaandeweg kom je dat soort mensen wel eens tegen. En ja, mijn leidinggevende is daar wel echt een voorbeeld van vind ik. Zij laat zien van hey maar kijk, je hebt wel kwaliteiten... Kijk eens welke kant het uit kan gaan. Ja, wij zien die en die potentie in jou.”*
 - *“Een toevallige ontmoeting in mijn vrachtwagen met de loopbaancoach heeft de boel aan rollen gebracht*
 - *Een voormalige voorman stimuleerde hem expliciet: “Je moet het nú vragen, anders gaat die plek naar iemand anders.”*

De rol van de werkgever (2)



- Respondent W5.3 kwam tot professionele bloei doordat ze — na jaren van negatieve werkervaringen en weinig zelfvertrouwen - terecht kwam in een omgeving waar **vertrouwen, steun, opleidingen, autonomie en collegiale waardering** centraal stonden, waardoor haar **zelfvertrouwen en ontwikkelingsdrang** tot leven kwamen
- **Ook negatieve ervaringen met ondersteuning**
 - *“na meerdere pogingen, heb ik besloten mijn ontwikkelwens niet meer te uiten”*
 - *“De ene is er wel meer mee bezig... sommige beloven wat en doen dat dan weer niet.”*
 - *“Werd dat gestimuleerd tijdens je jaargesprek? – Nee, niet echt.”*
 - *“Binnen de buitendienst moet het je gegund worden, je moet je laten zien”*
 - *“Soms wordt er wel geluisterd, maar gebeurt er weinig mee.*
 - *“Ik heb die hulp wel nodig denk ik.”*
 - *“Ik wist jarenlang niet wat de ontwikkelmogelijkheden waren in de organisaties”*

De rol van collega's



- **Belangrijke rol van collega's die kennis delen, feedback en steun geven**
 - *“Eigenlijk leer je het vak pas in de praktijk... en dat leerschool... het leren van collega's... dat helpt heel erg mee.”*
 - *“Mijn collega daagde me uit om weerwoord te geven van me af te bijten” (ervaring vorige werkgever)*
 - *“Ze vragen regelmatig: hoe gaat het? Wanneer is de diploma-uitreiking? Jij zou een goeie zijn zo. Nou, ze stimuleren me echt wel.”*
 - *“En dat groepje waarmee je de opleiding doet... ja, we stimuleren elkaar.”*
 - *“Ik zou de opleiding niet hebben gedaan als ik het alleen had moeten gaan”*
 - *“dat collega's dezelfde mbo-2-opleiding zouden gaan volgen, hebben mijn twijfels weggenomen om deel te nemen, ondanks eerdere onzekerheid”*
 - *“Ik heb steeds contact onderhouden met deelnemers uit andere gemeenten, we wisselen ervaringen uit en we organiseren werkbezoeken naar elkaar.*
- **Belang van multidisciplinair werken**
 - *“Daar leer ik ook van, want de een heeft een maritieme achtergrond. Ik heb een groen achtergrond en de collega die mee gaat die is van oorsprong monteur en die is tegenwoordig coördinator afval. Dus dan hoor je weer zoveel andere dingen wat ik ook weer mee kan nemen in m'n werk.”*

De rol van baankarakteristieken



- **Medewerkers waarderen autonomie, het uitvoeren van verschillende taken uitvoeren en de kans krijgen om te experimenteren.**
 - “zelf kan bepalen hoe je je dag indeelt en hoe je je werk indeelt”, maar ook dat hij “ruimte heeft om zelf oplossingen te bedenken of nieuwe dingen te bedenken voor problemen die je tegenkomt.”
 - “Laat ik het zo zeggen: alles wat ik doe... daar laten ze me gewoon op m’n gang gaan.”
 - “Ze zeggen van: dat is een goed idee... daar doen we wat mee.”

De rol van omgevingsfactoren

- **Rol van omgevingsfactoren wordt minder benoemd**
- **Rol van technologie:**
 - “Stilstand is achteruitgang. Je moet met de wereld mee... ICT gaat hard... dus je moet aangehaakt blijven.”
- **Rol van klimaatverandering:**
 - *“Bomen en ander groen reageren anders op de natte winters en droge zomers. Hoewel de natuur zich deels kan aanpassen, heeft zij het momenteel zwaar. Deze veranderingen en hoe de natuur daarop inspeelt, hebben mij altijd geboeid.”*
- **Rol van de overheid:**
 - *Overheidsbeleid afvalscheiding*
 - *“Wijkgericht werken... dat is beleid... en heeft enorme impact op je werk en vaardigheden die je daarvoor nodig hebt.”*

Aanbevelingen vanuit medewerkers (1)

- Biedt structurele **ontwikkelmogelijkheden** (tijd, ruimte, opleiding en doorstroom)
- **Communiqueer** transparant over ontwikkelmogelijkheden
- Stimuleer **ontwikkelgericht leiderschap**
- **Faciliteer een echte dialoog** tussen leidinggevende en medewerker
- Investeer in **coaching en maatwerkbegeleiding**



Aanbevelingen vanuit medewerkers (2)

- **Koppel leren aan werk** en toekomstmogelijkheden
- **Internaliseer leren** in de werk praktijk
- Zorg voor **variatie in werk** door taakvariatie en multidisciplinair werken
- Houd rekening met **persoonlijke factoren, werk en privé context**



Tot slot, de effecten

- Versterking van zelfregie, met name groeiend zelfvertrouwen
- Werkplezier en motivatie
- Waardering op het werk
- Kansen in mijn loopbaan
- Breder inzetbaar
- Vervolg scholing





Vragen en reflecties?

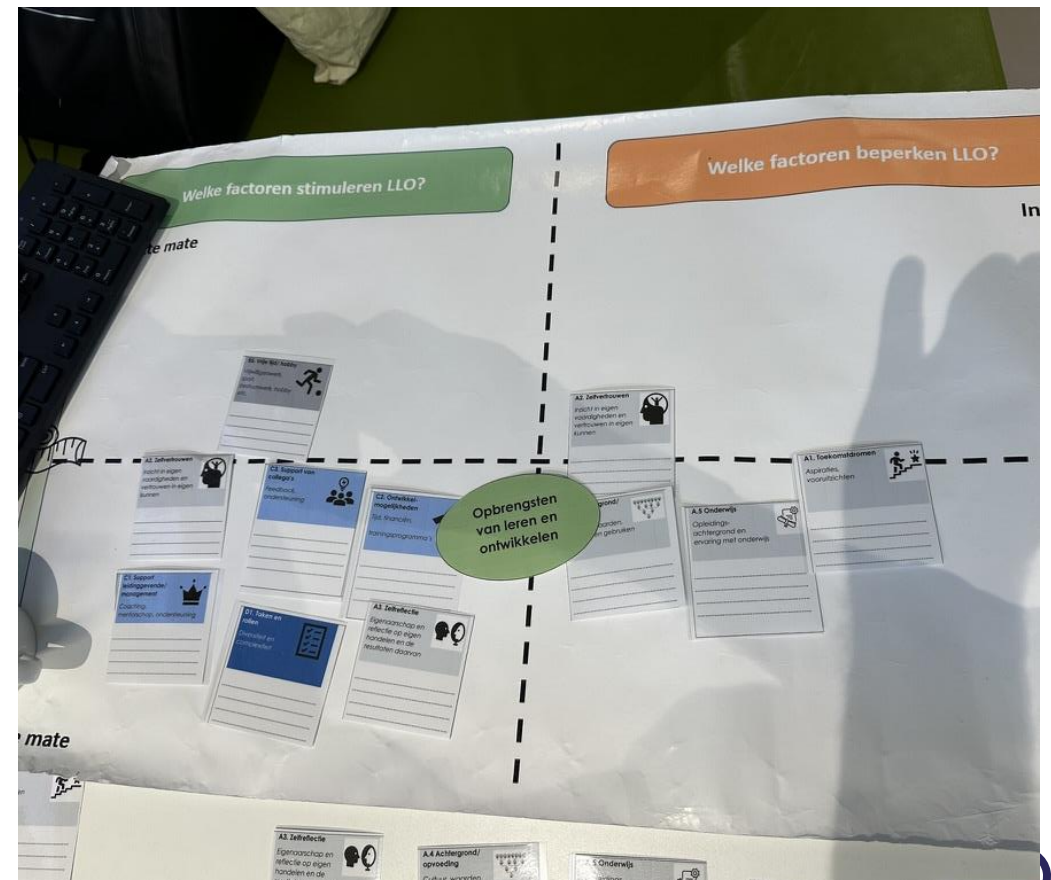


Koffiebreak (14.10-14.25)

Deel 2

Speelt u mee?

Bert-Jan Buiskool

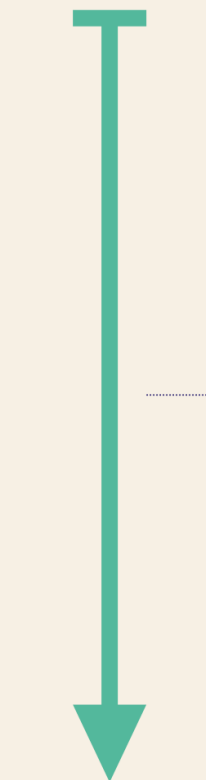


Welke factoren stimuleren LLO?

Welke factoren beperken LLO?

In beperkte mate

In beperkte mate



In grote mate



In grote mate

Twee kaartjes per factor:

- A. Persoonlijke factoren
- B. Sociale omgeving
- C. Werkgever
- D. Baankarakteristieken
- E. Omgeving

Laten we het spel spelen (30 minuten)

Materiaal :

- 12 tafels
- Vijf personen per tafel
- Speelbord en kaarten

Benoem rollen:

- 1 Interviewer (vraagt)
- Respondent 1 (deelt)
- Respondent 2 (deelt)
- 1 rapporteur (legt verslag)
- 1 Observant (reflecteert)

Twée rondes

- 15 minuten voor elke respondent (fluit signaal)

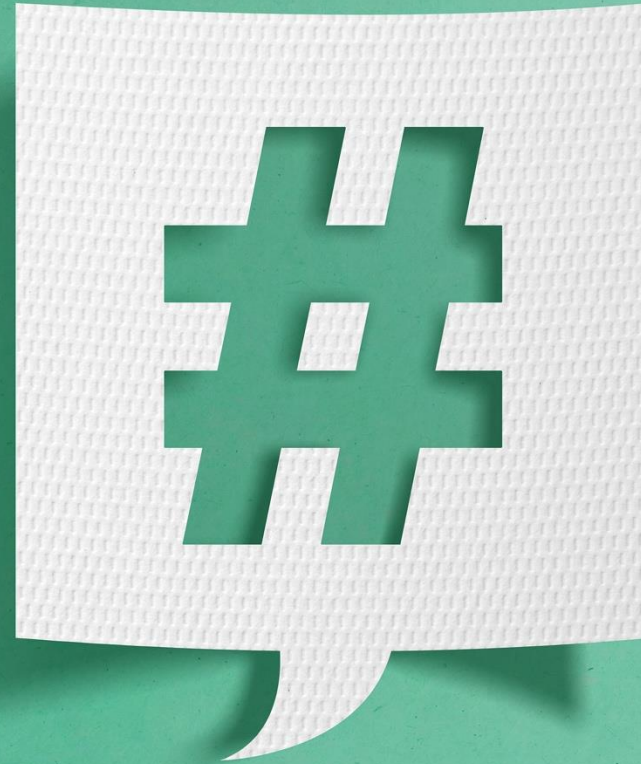
Vragen :

1. Neem een persoon in gedachten op je werk die recent een groei heeft gemaakt in leren en ontwikkeling
2. Beschrijf kort deze ontwikkeling
3. Wat heeft hem/ haar **gestimuleerd** in deze ontwikkeling?
 - Neem 1 minuut en kijk naar de kaarten
 - Kies een kaart en plaats deze op het speelveld (linkerzijde)
 - Kan je toelichten waarom deze kaart?
 - In welke mate stimuleerde deze factor?
 - Kies de volgende kaart
4. Wat **belemmerde** hem/ haar in het leren (rechterzijde)?
 - Idem
5. Wanneer alle kaarten op tafel liggen: **wat valt je op?**
6. Wat zou je op basis van dit verhaal willen **aanbevelen aan werkgevers?**
7. **Vraag aan observant:** wat kunnen we leren uit dit interview?



Maak een foto met je telefoon, als het spel uitgespeeld is. Leg de kaarten weer klaar voor het volgende interview.

Plenaire
terugkoppeling





Koffiebreak (15.05-15.20)

Deel 3

Wat zijn effectieve interventies?

Bert-Jan Buiskool

Leercultuur



Persoonskenmerken bepalen sterk welke factoren het leren stimuleren

- Bij weinig zelfvertrouwen werken **structuur en begeleiding**.
- Bij zoekende mensen helpt **richting en perspectief**.
- Bij zelfsturende mensen werkt vooral **vrijheid en autonomie**.
- Bij pragmatische, stabiliteitsgerichte mensen zijn **externe omstandigheden** de trigger.

Wat werkt voor wie?

Mate van zelfregie	Kenmerken (op basis van interviews)	Interventies die wél werken	Interventies die minder werken
Groep C: “Zelfsturende groeiers” (hoge eigen regie)	- Sterke ambitie en toekomstdromen - Hoge zelfreflectie - Neemt initiatief, zoekt leerprikkels op - Zoekt uitdaging en autonomie	- Zelfgestuurde leerpaden - Stretch-opdrachten/projectleiderschap - Innovatie- en experimenteerruimte - Autonomie op werk - Meedenken op strategisch niveau - Intervisie/peer learning - Coachend leiderschap (sparren) - Expert- of mentorrollen	- Te veel structuur/regels - Verplichte standaardtrainingen - Micromanagement
Groep B: ‘Richtingzoekers’ (gematigde eigen regie)	- Praktisch leren staat centraal - Reflectie aanwezig maar weinig expliciet - Beperkte ambitie maar wel open voor groei - Leren vooral via ervaring	- Taakverbreding/roulatie - Duo-werk/ samen leren - Regelmatige feedback & coaching - Korte praktijktrainingen - Helder ontwikkelgesprek (richting geven) - Kleine stretch-opdrachten	- Te veel vrijheid zonder richting - Abstracte, strategische projecten\ - Lange theoretische opleidingen
Groep C: ‘Noodzaak gestuurde leiders’ (lage eigen regie)	- Leren is ‘organisch’, weinig bewust - Weinig zelfvertrouwen/ leerervaringen - Geen duidelijke leerambitie - Lastig om behoeften te verwoorden	- Structuur en duidelijke stappen - Job shadowing/ meelopen met collega - Kleine, concrete leermomenten\ - Positieve, veilige leerervaringen creëren - Micro-learnings - Vaste check-ins met leidinggevende - Voorbeeldgedrag en modellering	- Veel autonomie - Zelf leeractiviteiten moeten bepalen - Complexe trajecten zonder begeleiding - Grote veranderingen zonder ondersteuning

Goede praktijken

- Casus gemeente Vlissingen
- Casus gemeente Den Haag - Helga van Leeuwen
- Casus gemeente Tilburg - Katje Beljaars

Gemeente Den Haag

Helga van Leeuwen

- Wat doen jullie om praktisch opgeleiden te faciliteren in hun leren en ontwikkeling?
- Wat zijn uitdagingen?
- Wat werkt wel?
- Welke lessen zou je aan ons mee willen geven?

Gemeente Tilburg

Katja Beljaars

- Wat doen jullie om praktisch opgeleiden te faciliteren in hun leren en ontwikkeling?
- Wat zijn uitdagingen?
- Wat werkt wel?
- Welke lessen zou je aan ons mee willen geven?

Casus Vlissingen

Interventie om inhoud van werk te bevorderen

- Taakroulatie
- Taakverrijking
- Communicatie- en participatiemogelijkheden verbeteren
- Skills variatie
- Taakverbreding

Effect op welzijn en werkprestaties (o.a. Barzin, Vîrgă, & Rusu, 2021; Knight & Parker, 2021)

Werken in wijkteams in vlissingen

- **Doel:** Beheer openbare ruimte wordt meer integraal benadert
- **Kernwaarden:** o.a. vakmanschap; samenwerking/ integraliteit; gebiedskennis; verantwoordelijkheid laag in de organisatie; zichtbaar in de wijk; klachten meldingen; tevreden inwoners
- **Resultaat:** betrokken en gemotiveerde medewerkers; meer autonomie & gevarieerde taken; interdisciplinair werken; medewerkers in de leerstand, tevreden inwoners



Werken in wijkteams: een narratief

- **Voorheen reed de respondent jarenlang op de veegmachine.** Het werk was strak gepland, repetitief en hij voelde continu de druk om zijn ronde op tijd af te krijgen. Hoewel hij altijd al ideeën had over hoe het slimmer en efficiënter kon, was daar in de oude organisatie weinig ruimte voor.
- **De introductie van wijkgericht werken betekende voor hem een keerpunt.** Voor het eerst ervoer hij echte ruimte en vertrouwen. Hij kreeg autonomie, verantwoordelijkheid en de vrijheid om zelf te kijken wat nodig was in de wijk
- **Dit nieuwe werken ontketende opnieuw zijn motivatie om te leren.** Hij ging opleidingen volgen – van MBO-2 naar MBO-3 en zelfs aanvullende certificaten zoals natuurbeheer en kettingzaagwerk. Hij ontdekte dat hij meer kon dan hij jarenlang had gedacht. Zijn zelfvertrouwen groeide en hij ontwikkelde zich tot voorman, uiteindelijk doorgroeiend van schaal 4 naar schaal 8.
- **Voor hem betekende deze verandering vooral dat hij weer plezier en energie kreeg in zijn werk.** Hij voelde eigenaarschap, zag kansen en wilde blijven verbeteren, voor zichzelf, het team en de wijk.

Leiderschap gericht op ontwikkeling (Sanders et al, 2013; Van der Weide et al, 2022)

- Visie op leren kunnen uitdragen / richting geven
- Zelf het goede voorbeeld geven in doen en laten
- Ontwikkelingsmogelijkheden bieden (tijd; geld; KPI, aanbod)
- Kwalitatief goede feedback geven
- Motiveren
- Mee laten doen denken
- Betrekken van medewerkers
- Werken aan de onderlinge relatie



Stimuleer de inzet van brugfiguren. Onderzoek van Het Expertisecentrum Innovatieve Leerwegen (Vlaanderen)

Personen actief binnen organisaties, die kort bij potentiële lerenden staan en een rol opnemen in het sensibiliseren, informeren en stimuleren naar leren.

Ze zijn actief in diverse leercontexten (op werkvloeren, bemiddeling, onderwijs ...) en komen zo in contact met verschillende doelgroepen.

Vanuit hun (vertrouwens)positie kunnen ze gemakkelijk remedieerbare leerdrempels snel aanpakken of verhelpen ze net die drempels die via meer formele kanalen moeilijker remedieerbaar zijn.”

De vijf profielen zijn:

1. de leercoach op de werkplek
2. de leerambassadeur op de werkplek
3. de outreachende leerloopbaanbegeleider
4. de leerambassadeur in het socioculturele en sportieve veld
5. De leernoodsensitieve professional

Aanknopingspunten voor HRD beleid (tafelgesprekken) – benoem een rapporteur

Waar moeten we mee stoppen
(afleren)?

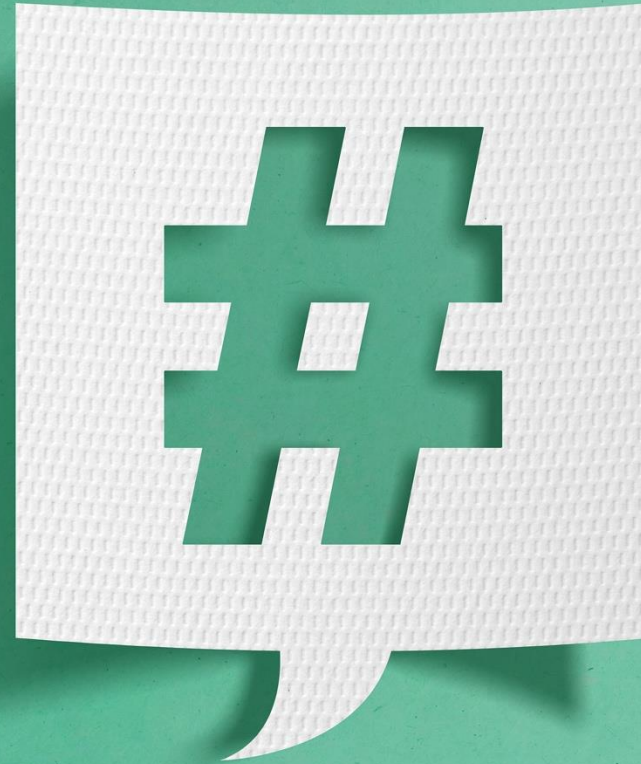
Wat moeten we behouden?

Wat zouden we moeten versterken?

Welke rol kan A&O gemeenten spelen in
het afleren, behouden en versterken?



Plenaire
terugkoppeling



Fijn dat je erbij was!

Hoe verder?

- Enquête in je mail rond 17.00 uur 😊
- Volgende week mail met videoverslag en de presentatie

Op de hoogte blijven?

- Word lid van de *community Leren & Ontwikkelen* en houd contact met je collega's
- Abonneer je op onze *nieuwsbrief* met berichten over nieuwe publicaties en bijeenkomsten

Meer informatie

Nieuwsgierig en wil je meer
over ons werk weten?



Website

www.aeno.nl



Events

www.aeno.nl/agenda



Community

www.aeno.nl/communities



Nieuwsbrief

www.aeno.nl/nieuwsbrieven

Fluwelen Burgwal 58
Postbus 11560
2502 AN Den Haag

070 763 00 30

secretariaat@aeno.nl
www.aeno.nl

Marieke de Feyter
Marieke.defeyter@aeno.nl



**Voor de
verschilmakers.**