

Leren en Ontwikkelen in de buitendienst

Verslag 24 november 2025

aeno.nl

Medewerkers Buitendienst hebben duwtje in de rug van de leidinggevende nodig

“Hoe stimuleer ik mijn medewerkers in de buitendienst om zich verder te ontwikkelen, als ze dat zelf niet willen?”

Die vraag klonk meermaals tijdens de bijeenkomst *Leren en Ontwikkelen (LLO) in de Buitendienst* op maandagmiddag 24 november 2025. Een middag waarin zo'n 50 leidinggevend en HR-adviseurs van gemeenten zich lieten inspireren om het goede gesprek te voeren en zelf aan de slag gingen met een handige tool.

De deelnemers kwamen uit heel Nederland naar De Observant in Amersfoort om te luisteren naar Bert-Jan Buiskool, directeur van Ockham IPS en PhD-student aan de Open Universiteit. Hij presenteerde de resultaten van een sectorale casestudie waarvoor hij de afgelopen periode 24 buitendienstmedewerkers en 5 leidinggevend interviewde.

Nieuwe vaardigheden opdoen

Leren en ontwikkelen is in de buitendienst, net als op kantoor, essentieel. Niet alleen om nieuwe (technologische) vaardigheden en actuele kennis op te doen, maar ook om mensen gemotiveerd te houden, zelfvertrouwen te geven en doorstroming mogelijk te maken. Daarnaast is het belangrijk om tijdig voor te sorteren op fysieke ongemakken die het vaak zware werk met zich meebrengt.

Uit eerdere peilingen blijkt dat informeel leren op de werkvloer afneemt. De vraag is dus: welke inzichten uit het huidige onderzoek helpen om dat tijt te keren?

Zelfregie en leercultuur

Bert-Jan Buiskool deed in opdracht van het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO) onderzoek naar de interactie tussen zelfregie van werkenden, leercultuur en een leven lang ontwikkelen. Op basis hiervan trekt hij conclusies welke interventies hierop kunnen inspelen, om het LLO-beleid te versterken.

De kernvraag: Hoe bevorder je deelname aan Leven Lang Ontwikkelen van mensen die daaraan uit zichzelf niet snel meedoen terwijl zij er vanwege hun kwetsbare positie juist veel baat bij hebben?

Spelenderwijs interviewen

Bert-Jan licht toe hoe hij te werk ging in het onderzoek. Zij namen de interviews af met behulp van de *card-sorting-methode*. Op kaartjes staan alle elementen die invloed hebben op het willen of kunnen leren of ontwikkelen.

De 24 geïnterviewde buitendienstmedewerkers vertelden over een recente leer- of ontwikkelervaring: wat stimuleerde, wat belemmerde en wat leverde het op? De deelnemers kozen de kaartjes met factoren die volgens henzelf van belang waren op deze leer- en ontwikkelervaring. Hun opmerkingen werden op de kaartjes genoteerd en in categorieën geplaatst op een template.

Leidinggevenden kunnen deze methode ook gebruiken tijdens een intervisiemoment met hun medewerkers. Het helpt snel en overzichtelijk inzicht te krijgen in wat iemand vooruithelpt of juist belemmert — én hoe zwaar die factoren wegen.

Verbetering mogelijk

Het onderzoek laat zien dat het leer- en ontwikkelbeleid binnen organisaties verschillend is vormgegeven en dat er nog winst te behalen valt. Als medewerkers starten bij de buitendienst wordt er flink geïnvesteerd in leren en ontwikkelen. Een of twee jaar daarna hebben ze alle verplichte opleidingen gedaan en wordt er minder gesproken over en gedaan aan hun ontwikkeling. Het goede gesprek wordt niet altijd gevoerd en medewerkers zijn zich er niet altijd bewust van wat het opleidingsaanbod is.

Leidinggevenden benoemden in de interviews daarnaast belemmeringen zoals organisatiecultuur of de vorm van het aanbod. Stimulerende factoren die zij zien zijn onder meer goed leiderschap en vertrouwen, direct toepasbaar leren en het bieden van perspectief.

Stimulerende factoren

De aanleidingen om te leren verschillen per medewerker. De een heeft extra certificering nodig; de ander zoekt groei in een bepaalde levensfase.

De drie meest stimulerende factoren zijn:

- Ontwikkelmogelijkheden op het werk;
- zelfvertrouwen;
- en stimulering door de leidinggevende.

Wanneer deze minder aanwezig zijn, worden ze juist als belemmerend ervaren. Zo kan een leidinggevende wel luisteren naar behoefte, maar als er vervolgens niets mee gebeurt, werkt dat demotiverend. Voor aanvullende informatie zie het rapport LLO van Bert Jan Buiskool.

Ontwikkelwensen opvolgen

Tijdens de bijeenkomst gingen de aanwezigen in groepjes enthousiast zelf aan de slag met het spel. Een deelnemer bracht daarbij een casus van de werkvloer in, van een medewerker die zich ontwikkeld heeft. Aan de hand van de spelkaartjes nam een tweede deelnemer het interview af als ware het een leer- en ontwikkelgesprek. De anderen observeerden.

Na het spel deelden de groepen centraal hun conclusies en noemden aanvullende punten die leren en werken kunnen versterken. Bijvoorbeeld het belang van duidelijk inzicht in ontwikkelmogelijkheden binnen de organisatie. Ook moet een organisatie borgen dat er daadwerkelijk opvolging komt wanneer een medewerker een ontwikkelwens uit.

Afsluiting

Na afloop praatten de deelnemers nog wat na. Ze gingen geïnspireerd en met hernieuwde motivatie onderweg.

Opdrachtgever

Stichting A&O fonds Gemeenten
Postbus 11560
2502 AN Den Haag
070 763 00 30

www.aeno.nl

arbeidsmarkt@aeno.nl

Projectteam

Team Veranderende Arbeidsmarkt

Auteur

Emily Hay

Met dank aan

Bert Jan Buiskool

Den Haag, december 2025