



Rijksoverheid



# Handreiking Leren op de werkplek

Hoe je “informeel” leren  
kunt ondersteunen in je  
eigen organisatie



Rijksprogramma  
Duurzaam  
Digitale  
Informatiehuishouding

01 februari 2024 | Versie: 1.0



# Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b>	<b>3</b>
1.1 Doelstelling van deze handreiking	3
1.2 Persoonlijke noot	4
<b>2. Concrete handvatten</b>	<b>5</b>
2.1 Aandachtspunten voor leren met impact	5
2.2 Voorbereiding van het volgen van een leertraject	7
2.3 Tijdens het leertraject	8
2.4 Na het leertraject	10
2.5 Leren zonder georganiseerd traject, het informeel leren	11
<b>3. Leren op de werkplek</b>	<b>17</b>
3.1 Stromingen in het kijken naar leren	17
3.2 Doelen voor leren en ontwikkelen	18
3.3 Mogelijkheden voor het beïnvloeden van leren op de werkplek	19
3.4 Waarde van het leerproces	20

# 1. Inleiding

## Doelstelling

- Stimuleren leren en ontwikkelen informatieprofessionals.
- Benutten mogelijkheden werkplek voor leren.
- Versterken leergemeenschap IHH.
- Effecten van formele trainingen vergroten

## 1.1 Doelstelling van deze handreiking

Dat leren niet alleen in trainingen en cursussen plaatsvindt maar voor zo'n 70% op de werkplek, mag inmiddels als bekend worden verondersteld. Maar over het algemeen betreft het hier een redelijk onbewust proces. Om dit leren beter te benutten en waar mogelijk te stimuleren hebben we deze handreiking opgezet. Met deze handreiking bieden we tips aan om de mogelijkheden van het leren op de werkplek meer en beter te benutten. Ook zien we kansen om zo de leergemeenschap voor informatiehuishouding te versterken en verstevigen, niet alleen binnen de eigen organisatie, maar juist ook tussen organisaties.

In de handreiking gaan we eerst in op de concrete handvaten die het leren op de werkplek kunnen stimuleren. We gaan er daarbij vanuit dat je leertrajecten hebt gevolgd, omdat dit vaak de context is waarbinnen over leren wordt nagedacht. We eindigen hoofdstuk twee met handreikingen voor het informeel leren. Alle handreikingen zijn ook los van leertrajecten te hanteren.

In hoofdstuk drie gaan we voor de liefhebber in op het leren zelf. Waar hebben we het eigenlijk over als we over leren spreken, wie leert er en met welke mogelijke doelen? Ook staan we stil bij de verschillende niveaus waarop je naar de resultaten van het leerproces kunt kijken. Het kan helpen hier wel even naar te kijken om de checklists beter te kunnen plaatsen en te begrijpen.

## 1.2 Persoonlijke noot

In deze handreiking hebben we allerlei checklists opgenomen om te kunnen experimenteren in je team met je collega's. Het zijn geen recepten, maar mogelijkheden om het leren meer te benutten. Uiteindelijk begint het leren bij je eigen verwondering en nieuwsgierigheid. Ik werk sinds 2017 een aantal maanden per jaar aan een eigen ecologisch project samen met vrijwilligers. We stellen elkaar daarbij dagelijks de vraag: "Wat heeft jou verwonderd in de natuur vandaag?" Daarbij leggen we graag de nadruk op het positieve. Het levert altijd mooie en persoonlijke gesprekken op. Gesprekken die aanzetten tot nieuwe inzichten, of vragen die we verder kunnen onderzoeken.

Ik spreek de wens uit dat je in je team ook deze vraag vaak aan elkaar gaat stellen:

**"Wat heeft jou verwonderd in je werk vandaag?"**

Ik wens je veel plezier toe in het experimenteren met leren op de werkplek.

## 2. Concrete handvatten

In dit hoofdstuk reiken we concrete handvatten aan voor het benutten en verbeteren van leren op de werkplek. We verbinden deze aan drie momenten gekoppeld aan een leertraject die een groep van plan is te volgen, bij de voorbereiding, tijdens de uitvoering en na afloop. Tenslotte besteden we ook aandacht aan de manier waarop je dit kan toepassen zonder dat er sprake is van een georganiseerd leertraject.

### 2.1 Aandachtspunten voor leren met impact

Aan de hand van criteria uit de methode High Impact Learning that Lasts (HILL) worden de laatste jaren veel leertrajecten vormgegeven. De criteria zijn gebaseerd op onderzoek naar wat werkt bij het effectief maken van leertrajecten.

#### High Impact Learning that Lasts (HILL) principes

- Creëer urgentiebesef bij de medewerkers.
- Geef de medewerker eigenaarschap over het eigen leerproces.
- Breng deelnemers in actie en focus op kennisdeling onderling.
- Moedig teamwerk aan, naast individueel werk.
- Maak gebruik van verschillende vormen met nadruk op interactie (blended learning).
- Faciliteer informeel leren.
- Maak de voortgang inzichtelijk middels feedback en assessment.

**Urgentiebesef creëren bij de medewerker:** de medewerker ervaart de noodzaak om met de te leren kennis of vaardigheden aan de slag te moeten. Dit houdt bijvoorbeeld in dat er vanuit de organisatie belangstelling is voor het geleerde, en dat er aandacht is voor de opbrengst en resultaten nu de nieuwe kennis en/of vaardigheden beschikbaar is/zijn.

**Bepaalde mate van eigenaarschap voor het traject creëren bij de doelgroep:** de doelgroep kan bijvoorbeeld betrokken worden bij het ontwerpen van de leeractiviteit, of sturing krijgen in de inhoud en volgorde van de activiteiten. Ook zou je kunnen werken met reflectie op de aangeboden diensten, om op basis daarvan aanpassingen te maken.

Tot slot is het mogelijk in de vorm van het aangeboden zelf eigenaarschap voor de deelnemers te regelen. Denk bijvoorbeeld aan de leerexpedities die het Nationaal Archief voor het Leerhuis organiseert. Daar heeft iedere deelnemer zowel zeggenschap over het doel als de vorm. Maar het kan ook betekenen dat iemand graag een bepaald project oppakt juist vanwege het beoogde leereffect. En dat je met de medewerker bespreekt op welke wijze je tussentijds reflecteert.

**De deelnemers in actie brengen en focus op delen van kennis onderling:** laat deelnemers zelf voorbeelden inbrengen of een eigen project als leidraad voor het leertraject benutten. Vraag in groepsverband de deelnemers hun ervaringen uit te wisselen met elkaar, of zet een intervisie op vanuit een specifieke methode. Breng mensen van dezelfde afdeling of team bij elkaar in het traject zodat uitwisseling een extra dimensie krijgt.

**Aanmoedigen van individueel en teamwerk met intensieve begeleiding:** werk bijvoorbeeld met buddy's die elkaar van feedback voorzien. Koppel deze aan een mentor of procesbegeleider. Laat ieder een logboekje bijhouden of een portfolio met inzicht in de eigen voortgang.

**Doordacht gebruik maken van blended learning met interactie als de rode draad:** benut momenten van samenzijn echt als uitwisselingsmomenten en gebruik waar mogelijk tijd- en plaatsafhankelijke vormen voor overbrengen van kennis, zoals in een presentatievorm op video, samen met opdrachten in een online omgeving, een handleiding in de vorm van een animatie of een quiz over de nieuwe archiefwet.

**Faciliteren van informeel leren op een structurele en flexibele wijze:** dit kan door mensen met elkaar in contact te brengen om samen een klus op te pakken, afspraken te maken in de organisatie dat een deelnemer een specifieke klus krijgt die te maken heeft met de aangeboden kennis, of door bijvoorbeeld deelnemers de opdracht te geven in de eigen organisatie iemand te interviewen op een bepaald thema.

**Continu feedback en assessment op voortgang in leren organiseren (assessment op kennis en eigenaarschap):** inbrengen van reflectieve momenten om deelnemers bewust te maken van hun leermomenten in hun eigen praktijk en deze meer op te zoeken. Van tevoren vaststellen van meetbare opbrengsten in de eigen organisatie, waardoor we steeds hierop terug kunnen grijpen bij het onderzoeken van de voortgang en de deelnemers het waarom van het leertraject in het oog blijven houden.

## 2.2 Voorbereiding van het volgen van een leertraject

Vaak staan we er niet bij stil en stappen we een leertraject in. We hebben mogelijk een vaag idee wat we er kunnen halen en gaan wel zien wat het programma gaat brengen. We laten ons leiden door de trainer. Maar een van de belangrijkste factoren die een leerproces echt functioneel en waardevol maakt is dat de lerende zelf zich eigenaar voelt van het leerproces. Dus ook als dat door anderen georganiseerd of aangeboden wordt. We geven hier de belangrijkste tips kort weer. Daarna gaan we in op de achtergrond en de uitvoering.

### Word eigenaar van je leerproces (checklist voor de medewerker)

- Beschrijf wat je wilt leren en waarom dat relevant is voor jou, je team, je organisatie en de stakeholders waar je organisatie voor werkt.
- Geef dit aan voorafgaand aan de training aan de begeleider/trainer.
- Bedenk op welke manier je het geleerde in je werk gaat toepassen. Zijn er ook zaken in het werkproces zelf die de resultaten in de weg staan en hoe kun je die wegnemen?
- Beschrijf hoe jij en anderen gaan merken dat het geleerde resultaat heeft opgeleverd? Waaraan kun je dat zien/merken/afmeten? Hoe reflecteer je daar tussentijds op? Wanneer kom je terug op de voortgang? Wanneer verwacht je de eerste resultaten te kunnen waarnemen?
- Welke ondersteuning heb je nodig van collega's?
- Welke ondersteuning heb je nodig van je leidinggevende?
- Welke disciplines/functies binnen of buiten de organisatie zou je graag bij de uitvoering betrekken om van te leren en/of om de resultaten te verbeteren? Hoe ga je deze disciplines erbij betrekken?
- Regel een bepaalde opdracht of klus die je uitdaagt op de gewenste kennis of vaardigheden.
- Bespreek bovenstaande punten met je leidinggevende.

### 2.2.1 Achtergrond

Het is best even wat werk om een training goed voor te bereiden, maar het is de moeite waard, omdat je er daarmee voor zorgt dat je het ‘juiste’ leert en ook kunt benutten in je werk. Door de verbinding met je werk en de gewenste resultaten te leggen zorg je ervoor dat je enerzijds weet waarom je iets wilt leren en anderzijds hoe jij, je collega’s en leidinggevende kunnen zien of en wat het heeft opgeleverd en dat dit ook het juiste is. Bovendien kun je zo ook veel actiever en meer sturend zijn tijdens de training zelf, wat ook weer helpt in het leereffect.

Als je een training hebt gevolgd en in de eerste twee weken dit niet direct benut, is het effect al met de helft gereduceerd. Dat gaat daarna nog veel sneller. Vandaar het advies een opdracht te regelen waarin je het geleerde direct kunt toepassen. Nog mooier is als de opdracht al hebt voorbereid of gestart voor de training, zodat je je leervraag nog specifiekere kunt maken.

Tot slot spreken we in de tips over het betrekken van andere disciplines. Het blijkt dat verschillende perspectieven betrekken in je werk het leren enorm verrijkt. Je leert je eigen kennis beter onder woorden te brengen en te onderbouwen voor mensen die niet uit je vakgebied komen. Hierdoor krijg je ook meer zicht op wat jij kunt bijdragen.

### 2.2.2 Uitvoering

Het is aan te raden om de voorbereiding in het team te doen, helemaal als het een leertraject betreft die voor het gehele team geldt. Maar ook als het een persoonlijke training betreft is het verstandig het team erin mee te nemen. Enerzijds hebben sommige teamleden mogelijk al ervaring op het specifieke gebied en kunnen je adviseren. Anderzijds is het daardoor eenvoudiger om het geleerde uit te kunnen proberen in de werkzaamheden, doordat je betrokkenheid van de teamgenoten hebt georganiseerd. Zeker daar waar het nieuw gedrag betreft is dat soms ingewikkeld.

Mocht dat te ingewikkeld zijn, zoek dan in ieder geval een collega om het mee te kunnen bespreken. Vaak is het eenvoudiger om als collega een bepaald leerdoel aan te scherpen of mee te denken in toepassingsmogelijkheden.

Bespreking met de leidinggevende tot slot is verstandig omdat deze meer idee heeft over de mogelijkheden voor passende werkzaamheden en hier over het algemeen ook beslissingen over kan nemen.

## 2.3 Tijdens het leertraject

Tijdens het volgen van een leertraject is aandacht voor de opbrengsten belangrijk. Dit geeft mogelijkheden voor bijvoorbeeld het bijsturen van de opleidingen, maar ook voor de vertaling naar de eigen praktijk. Vaak komt dat laatste mondjesmaat aan bod tijdens de opleiding zelf en is het noodzakelijk om met teamgenoten een vertaling te maken naar de eigen situatie. Ook dat is een onderdeel van het leren.



## Houd aandacht voor ieders leerproces (checklist voor het team of de teamleider)

- Besteed in het teamoverleg aandacht aan hetgeen geleerd is of wordt tijdens het leertraject.
- Bespreek of nieuwe inzichten consequenties hebben voor de werkwijze van het team.
- Bespreek op welke wijze geoefend kan worden met nieuwe vaardigheden en hoe elkaar van feedback te voorzien.
- Reflecteer tussentijds op opbrengsten en of deze tot de gewenste resultaten leiden.
- Besteed aandacht aan het belang van het bijwonen van de bijeenkomsten en de voorbereiding daarvan.

### 2.3.1 Achtergrond

De effectiviteit van leertrajecten wordt sterk vergroot als er aandacht voor de opbrengsten is. Niet alleen na afloop van een traject, maar ook tijdens het leertraject. De vertaling naar de eigen praktijk is namelijk een belangrijk onderdeel van leren. Het feit dat je inzichten hebt opgedaan in de context van een training maakt niet dat je deze ook kunt gebruiken. Leren is contextgebonden, en daarmee is de vertaling maken ook een vorm van leren. Door dit te begeleiden en aandacht te besteden aan deze vertaling wordt de kans groter dat er daadwerkelijk iets verandert op de werkplek. Bovendien maak je het team deelgenoot van elkaars leerproces, en kan het team zo ook leren.

Een tweede argument om al tijdens de training aandacht te besteden aan het geleerde is dat nieuwe kennis dat niet gebruikt wordt binnen enkele weken gehalveerd is en de kans dat je het dan alsnog in gaat zetten kleiner wordt. Training op het juiste moment of ervoor zorgen dat je er direct mee aan de slag kunt is dus van belang.

### 2.3.2 Uitvoering

Maak trainingen standaard onderdeel van je teamoverleg, maar bevrage je collega ook bij terugkomst van een bijeenkomst:

- Hoe was het?
- Wat heb je opgestoken?
- Zullen we daar eens een gedeelte van een teamsessie aan wijden?
- Kunnen we het effect nog ondersteunen of versterken?
- Zijn er zaken die je weerhouden het geleerde in de praktijk te brengen?

En koppel acties aan het geleerde:

- Hoe kunnen we het in onze werkprocessen inbedden?
- Wat kunnen we hier als team mee?
- Moeten anderen buiten ons team hier ook iets mee?

Door deze vragen regelmatig in teamoverleggen of informele gesprekken terug te laten komen, wordt het een gewoonte om elkaar hierop te bevragen.

## 2.4 Na het leertraject

Na een leertraject, hoe kort ook, is het goed te oogsten. We zijn vaak geneigd dit op individueel niveau te doen, maar het is ook goed om te bekijken wie er nog meer baat heeft of kan hebben bij de opbrengsten. Hoe zit het met het team, de organisatie, de burger en het netwerk waarin jullie opereren? Daarnaast is het goed om te bekijken of verdere ontwikkeling noodzakelijk is, en of de interventies naar behoren hebben gewerkt.

### Wat heeft het leertraject opgeleverd? (checklist voor individu en team)

- Hoe was het om te doen? De beleving is ook van belang.
- Wat is de potentiële opbrengst? Denk aan mensen die je hebt leren kennen of kennis waarvan je denkt die in de toekomst mogelijk nog in te kunnen zetten, maar ook literatuur die je nog kunt raadplegen.
- Wat heeft het jou persoonlijk opgeleverd voor je werk? Vraagt dit ook nog aanpassingen in je werkomgeving, of in werkprocessen?
- Wat zien we daarvan terug in de resultaten of verwacht je te gaan zien?
- Wat gaan anderen (collega's, je 'klanten', de organisatie, vakgenoten) ervan merken?
- Heb je fundamentele inzichten opgedaan die maken dat je anders in je vak bent gaan staan? Mogelijk zijn deze ook van belang voor je vakgenoten, omdat het vak zelf hierdoor ontwikkelt.
- Zijn er gezien de resultaten belemmeringen in de werksituatie die toepassing en effectiviteit in de weg staan? En hoe nemen we die weg?
- Hoe onderhouden we het geleerde?

## 2.4.1 Achtergrond

Voor de achtergrond bij de checklist verwijzen we graag naar paragraaf 2.4 Waarde van het leerproces.

## 2.4.2 Uitvoering

De uitvoering van deze waardecheck verdient een aparte plek in de overlegcyclus van elk team. Het zou goed zijn deze waardecheck tenminste elk kwartaal te plannen, afhankelijk van de snelheid waarmee het team zich ontwikkelt. Maar hoe langer de periode, hoe minder concreet de uitkomsten en daarmee ook de waarde wordt. Sta tijdens de sessie stil bij de verschillende vragen en maak daar verhalen van voor elkaar. Neem elkaar mee in je beleving, opbrengsten en resultaten. Je zult merken dat een verhaal jezelf ook weer inzichten geeft die je eerder nog niet zag, doordat er verbanden ontstaan. Neem de tijd voor ieder verhaal en neem elkaars verhaal niet over. Schrijf aan de hand van de checklist mee, zodat de totaalopbrengst voor iedereen zichtbaar wordt.

## 2.5 Leren zonder georganiseerd traject, het informeel leren

We begonnen deze handreiking met de opmerking dat ons leren voor tenminste 70% informeel plaatsvindt. Dat betekent zonder organisatie van buitenaf, vaak afhankelijk van toeval, meestal in relatie met anderen, direct of indirect, en vaak minder bewust. De kracht van informeel leren zit in het feit dat het in de context gebeurt waarin je de kennis of vaardigheden ook nodig hebt en dat je ervaren hebt hoe iets wel of niet werkt. Tweede aspect is dat je als lerende zelf eigenaar bent van je proces en dat je op basis van de terugkoppeling die je krijgt bewust of onbewust je gedrag aanpast. Wat kun je doen om informeel leren in de organisatie meer te benutten?

### 2.5.1 Reflecteren op de waarde van informeel leren

Ten eerste kun je de verschillende checklists benutten die we je hebben laten zien. Deze helpen bij het bewuster maken van je leerproces. Met name de laatste over de opbrengsten gedurende een bepaalde periode werkt zeer bevorderend, mits je deze richt op de periode en niet op een leertraject. Daarmee schep je ruimte voor juist zaken die niet per se in een leertraject zijn opgedaan. We hebben daarom deze checklist aangepast.

## Wat waren voor jou de afgelopen periode inzicht gevende momenten? (checklist voor individu en team)

- Neem ons mee in deze momenten. Hoe was je beleving ervan en wie waren erbij betrokken? Vertel het als een verhaal.
- Wat bracht dat moment je (potentiële opbrengst)?
- Wat heeft het gedaan met je manier van werken (toepassing)?
- Wat merken anderen ervan?
- Heeft het iets in je kijk op het werk of de organisatie veranderd?
- Vraagt het iets van ons als team of organisatie?

### 2.5.2 Conditie voor informeel leren verbeteren

Een tweede mogelijkheid om informeel leren beter te benutten is het beïnvloeden van de condities die bijdragen aan een goed leerklimaat, dat wil zeggen een klimaat waarin er grote kans bestaat dat informeel leren optreedt. Er is veel onderzoek gedaan naar deze condities in Nederland (Onstenk, 2011, Tjepkema, 2002 en Simons et al., 2005). Over het algemeen zijn de condities te verdelen over drie niveaus: de kenmerken van de organisatie zelf, de kenmerken van de werkplek en de kenmerken van het individu. Thema's als motivatie, ambitie, invloed & leiderschap, relaties, reflectie en ondersteuning komen daarin vaak terug.

## Conditie voor informeel leren verbeteren

Aandacht voor de volgende condities. De medewerker:

- ervaart veranderingen: in welke mate merken medewerkers dat er veranderingen in hun omgeving plaatsvinden en dat dit gevolgen heeft voor hun manier van werken? Merken zij bijvoorbeeld dat zij in hun werk het burgerperspectief meer mee moeten nemen? Ervaren zij dat burgers mondiger worden en zij daardoor op een andere manier met hen om moeten gaan? Krijgen ze te maken met technologie die hun werk ingrijpend wijzigt?
- ervaart uitdaging en kwaliteitseisen aan het werk: is helder voor medewerkers welke eisen aan hen gesteld worden, bijvoorbeeld op het gebied van transparantie en openbaarheid en hebben zij inzicht in de manier waarop zij daaraan kunnen voldoen?
- heeft leidinggevende verantwoordelijkheden: in welke mate hebben medewerkers de mogelijkheid hun eigen werk vorm te geven en zelf besluiten te nemen, een project te leiden of een werkgroep bijeenkomst?
- beschikt over uitgebreide professionele contacten: in hoeverre kunnen medewerkers deelnemen aan professionele discussieplatforms? In hoeverre onderhouden ze contacten met anderen dan hun directe collega's?
- ontvangt en geeft feedback: hier gaat het er vooral om dat medewerkers de effecten van hun werk kunnen ondervinden.
- krijgt leidinggevende ondersteuning voor leren: hoe meer medewerkers het gevoel hebben dat het managementontwikkeling van harte ondersteunt en aanmoedigt, hoe krachtiger de leeromgeving voor de medewerker is.
- wordt beloond voor bekwaamheid: dit belonen kan zowel zitten in hoger loon, interessantere taken of betere carrière mogelijkheden.

Het is interessant om de eigen beleving hiernaast te leggen en met elkaar het gesprek erover te voeren zoals Tjepkema (2011) in haar onderzoek naar de leerinfrastructuur suggereert. Door het gesprek over deze condities te voeren krijgen medewerkers zicht op hun mogelijkheden, worden zij zich bewuster van het informele leren en kunnen zij zelf verbeteringen aanbrengen.

### 2.5.3 Concrete acties voor het stimuleren van informeel leren

Tot slot reiken we een aantal concrete acties aan die je als leidinggevende of collega uit kunt voeren om informeel leren in je team te versterken. Ze zijn geordend naar factoren die het leren stimuleren. We lichten ze daarna toe per aard van de suggesties.

## Suggesties voor acties

	Factor	Mogelijke acties	Voorbeeld
Individueel	(Zelf-) vertrouwen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complimenten geven.</li> <li>• Positieve feedback.</li> <li>• Haalbare klussen geven.</li> <li>• Te dragen verantwoordelijkheid geven.</li> <li>• Vertrouwen uitstralen.</li> </ul>	Laat weten dat je blij bent met bepaalde resultaten. Daag elkaar uit.
	Interesse in het eigen vak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieuwe ontwikkelingen aanbieden.</li> <li>• Voorlopers in het licht zetten.</li> <li>• Interesse tonen in hun vak.</li> </ul>	Bespreek maandelijks in je team de ontwikkelingen in je eigen vak.
	Verduring van verandering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telkens kleine aanpassingen doorvoeren, zoals andere teams, andere plekken.</li> </ul>	Blijf flexibel door met verschillende mensen samen te werken. Of door elkaars klussen over te nemen.
	Professionele capaciteit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitdaging bieden in het werk.</li> <li>• Transparantie organiseren door samenwerken, contact met klant, evalueren in het werk.</li> </ul>	Geef inzicht in hoe je iets aanpakt en wat je dilemma's zijn.
	Tevredenheid in baan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinger aan de pols houden.</li> <li>• Moodboard.</li> <li>• Lean starten van de dag.</li> </ul>	Start elke week met een meting hoe het met iedereen is.
	Toegankelijkheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieuwe prikkels aanbieden, toegang geven tot nieuwe ontwikkelingen.</li> </ul>	Nodig vakgenoten uit die innoveren.

## Suggesties voor acties

	Factor	Mogelijke acties	Voorbeeld
<b>Team</b>	Klimaat van samenwerking onderling vertrouwen en deelzaamheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korte krachtige ontmoetingen organiseren (LEAN).</li> <li>• Openheid van zaken bevorderen en belonen.</li> </ul>	Elkaar vaak even kort op de hoogte brengen van de werkzaamheden. Meedenken met elkaar tot een gewoonte maken.
	Feedback	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zelf in de openbaarheid vragen om specifieke feedback en deze in de openbaarheid geven aan anderen.</li> </ul>	Start wekelijkse vergaderingen met een rondje feedback.
	Ondersteuning en aanmoediging van de leidinggevende	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesse tonen in wat mensen die week geleerd hebben en er zelf ook over vertellen.</li> </ul>	Regelmatig even stil staan bij wat mensen hebben geleerd, bijvoorbeeld in de groepsapp.
	Mogelijkheid andere vakgenoten te ontmoeten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maandelijks ontmoetingen regelen met vakgenoten, zonder agenda, losjes opstellen, vakgenoten van andere organisaties betrekken bij het werk, stimuleren van netwerk opbouwen.</li> </ul>	Borrel voor vakgenoten met spreker. Vergadering openen voor externen. Ondersteunen netwerkopbouw met CRM.

## Suggesties voor acties

	Factor	Mogelijke acties	Voorbeeld
Organisatie, omgeving	Ondersteunings-systeem voor leren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communicatiemogelijkheden bieden en zelf ook gebruiken.</li> <li>• Lummeltijd organiseren.</li> </ul>	Samenwerkingsruimte of vraag en advies plek creëren online. Na vergadering even samen koffie drinken.
	Beloning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leren als onderdeel van werk beschouwen, als normaal onderdeel en dus meenemen in de beloningsstructuur van de organisatie.</li> </ul>	Beloning in de zin van podium bieden voor nieuwe inzichten. Opleiding gevolgd? Neem ons mee.
	Uitdagend en waardevol werk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensen blijven uitdagen op hun niveau betekent het niveau goed kennen of daar met de professional over spreken en samen kijken naar uitdaging en waardering.</li> </ul>	Check regelmatig bij elkaar in hoeverre werk nog uitdaagt en wat er verbeterd kan worden.
	Tijd en ruimte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het werk niet te vol willen stoppen. Als mensen voortdurend te druk zijn, betekent dit dat ze te weinig leren. Reflectie is dan namelijk niet meer mogelijk, of ruimte nemen om het anders te doen.</li> </ul>	Agenderen van reflectie en hieraan vasthouden.



# 3. Leren op de werkplek

In de wetenschap zijn er twee hoofdstromingen te vinden die ieder op een andere manier naar leren kijken.

## 3.1.1 Acquisitiemodel

De ene noemen we het acquisitiemodel. In dat model gaan we ervan uit dat kennis overdraagbaar is en als het ware als een pakketje aan iemand anders te geven is. Voor bepaalde kennis is dat zeker het geval. Kennis over hoe een apparaat werkt, of waar een bepaalde stad ligt is betrekkelijk eenvoudig over te dragen. Vaak kan dat ook al via een handleiding en hoeft daar niet per se een opleiding aan gekoppeld te worden. Dit model is behoorlijk ingeburgerd in de manier waarop we naar leren kijken. Vaak bestaat een cursus of opleiding daardoor uit presentaties over een theorie of model met enkele verwerkingsopdrachten. Dat de werkelijkheid complexer is merken we meestal als we terugkomen op de werkplek. Wat tijdens de cursus helder leek, is op de werkplek ineens een stukje minder duidelijk. En daarmee komen we bij de tweede stroming.



## 3.1.2 Participatiemodel

In het participatiemodel gaat men ervan uit dat leren plaatsvindt tussen mensen en dus een duidelijk sociaal element heeft. In deze situatie definiëren we leren als het samen kennis creëren. Het is afhankelijk van de mensen die er zijn, maar ook van de omstandigheden waarin je verkeert, de ruimte, en hoe de bijeenkomst verloopt. In dit model kun je de kennis ook niet meenemen, want als je in een andere situatie komt, heb je met andere mensen te maken. Je kent het vast wel dat je aan iemand uitlegt wat je vorige week te weten bent gekomen over een onderwerp en dat die ander een lastige vraag stelt waardoor je merkt dat je meer moet uitleggen. Wat voor jou helder leek, is voor de ander totaal niet helder. Je leert ter plekke nog meer over de informatie die je al had vergaard.

Bij complexe vraagstukken doet de omgeving en met wie je leert ertoe. Dat maakt leren op de werkplek met je collega's ook zo zinvol, omdat je dan in de situatie bent waar je het ook moet toepassen.

In de huidige wetenschap staan beide modellen naast elkaar en hebben ze ook allebei hun functie afhankelijk van de complexiteit en eenduidigheid van de te leren informatie. Voor vaardigheden is het eerste model sowieso niet aan de orde, want alleen door het zelf te doen kun je vaardig worden.



## 3.2 Doelen voor leren en ontwikkelen

Bij leren en ontwikkelen denken we snel aan de individu. We zien dan ook vaak bij trainingen dat de doelen op de deelnemer gericht zijn, zelden op de groep. Maar zeker bij leren op de werkplek gaat het vaak ook over een groep of de organisatie die iets wil verbeteren. En kun je naar de doelen voor jouw team kijken.

### Doelen voor leren en ontwikkelen



Daarnaast zijn er nog twee specifieke doelen te stellen op een heel ander vlak.

Bij ontwikkeling van het beroep komen we in de buurt van innovatie, namelijk leren om het vak dat je beoefent een stap verder te brengen.

Een maatschappelijke doelstelling is bijvoorbeeld het vertrouwen in de overheid herwinnen. Je zet daarmee het leren en ontwikkelen in een breder perspectief.

## 3.3 Mogelijkheden voor het beïnvloeden van leren op de werkplek

Er zijn vier invalshoeken waarmee je het leren op de werkplek kunt beïnvloeden. We geven ze hier kort weer. In wezen gelden deze uitgangspunten voor elke vorm van leren, of het nu op de werkplek is of in een trainingssetting.

### 3.3.1 Inhoudelijk ontwerp

Ten eerste natuurlijk de inhoud, wat willen we dat er geleerd wordt? Om welke kennis, vaardigheden en attitude gaat het? En wanneer hebben medewerkers die nodig? Maar ook welke opdrachten geef je medewerkers mee? Welke werkzaamheden passen bij de leergraag? Zijn er bepaalde bronnen of stukken die iemand moet raadplegen, of wellicht een e-learning of opleiding?

### 3.3.2 Fysiek ontwerp

Het tweede waar je bij na dient te denken als het gaat om leren op de werkplek is welke fysieke omgeving van belang is. Zijn er bepaalde hulpmiddelen die van belang zijn, zoals bepaalde hard- of software waar iemand beschikking over moet hebben? Vraagt het erom dat mensen elkaar kunnen ontmoeten, dus op kantoor zijn, of is online als omgeving ook goed? Bij dat laatste is nog iets belangrijks te melden. Leren op de werkplek laat zich niet volledig organiseren. Juist het toeval speelt vaak een belangrijke rol. Daarbij is online werken niet altijd behulpzaam. Het bekende gesprekje bij de koffieautomaat is wezenlijk om toevallig even informatie te horen. En daarmee komen we op het sociaal ontwerp.



### 3.3.3 Sociaal ontwerp

Bij het sociaal ontwerp bedenk je met wie de persoon moet leren. Wie zijn de collega's met bepaalde nuttige kennis? Wie zou je graag willen dat samen de kennis verder gaan ontwikkelen? Zijn er voldoende diverse geluiden in het sociaal ontwerp terug te vinden? Een belangrijke factor voor leren van elkaar is dat de gedachten en vragen die gedeeld worden niet al te eensluidend zijn. Misschien wel prettig voor de samenwerking, maar niet stimulerend en uitdagend. Denk bij het sociaal ontwerp ook aan mensen buiten je afdeling of organisatie. De burger bijvoorbeeld, hoe zorg je dat die stem krijgt in het werken en leren. Je merkt, werken en leren begin aardig door elkaar te lopen op deze manier.

### 3.3.4 Leerresultaat

Een van de zaken die we ondanks alle investeringen in leren vaak vergeten zijn de beoogde resultaten. Hoe gaan we merken dat we aan het leren zijn? Wat willen we terugzien in ons werk? Daarover gaat het volgende hoofdstuk als we spreken over de verschillende waardeniveaus die je kunt koppelen aan een leertraject.

## 3.4 Waarde van het leerproces

Reflectie is een van de belangrijkste methodes om de opbrengst van het leren op de werkplek zichtbaar te maken. Zichtbaar maken betekent dat je je ervan bewust wordt en dat de opbrengst daarmee ook opnieuw geactiveerd wordt. Idee is dat je regelmatig stilstaat bij de ontwikkeling van de individu, de afdeling of het vakgebied. Door dit samen te doen levert dit ook de meeste opbrengst op. Stilstaan doe je aan de hand van vijf waardeniveaus die we gehaald hebben uit het waarde-creatie-model van Wenger-Trayner (2012). Zij onderscheiden vijf niveaus waarop met leren waarde kan worden gecreëerd.

1. **Belevingswaarde:** dit is de waarde die een ontmoeting, bijeenkomst of andere gebeurtenis direct oplevert. Je kunt hierbij denken aan de beleving zelf, de mensen, de dynamiek, etc.
2. **Potentiële waarde:** dit is de waarde die mogelijk omgezet kan worden in tastbare resultaten, zoals informatie die je hebt gekregen, of een nieuw inzicht, een nieuw contact of de titel van een interessant boek. Het kan tot een andere aanpak of ander gedrag leiden maar heeft dat 'nog' niet gedaan.
3. **Toegepaste resultaat:** hier gaat het om directe waarde voor de eigen praktijk. Je kunt denken aan een andere manier waarop je de dag indeelt of een aangepaste wijze van gespreksvoering.
4. **Gerealiseerde waarde:** hierbij gaat het om het effect van het toegepaste resultaat op bijvoorbeeld de klant, het team, de context of het product.
5. **Herkaderende waarde:** hiermee wordt bedoeld de stap waarbij het resultaat een transformerend effect heeft gehad op de persoon. Dat wil zeggen dat de persoon vanuit een ander waardenpatroon is gaan werken of anders tegen de wereld aankijkt.

Niet iedere gebeurtenis hoeft te leiden tot een waarde op het laatste niveau. En het netwerk kan ook groeien in de waarden die het weet te creëren in de loop der tijd.

## Colofon

Programma

RDDI

Versienummer

1.0

Reacties

Leerhuis Informatiehuishouding

[leerhuisIHH@minocw.nl](mailto:leerhuisIHH@minocw.nl)

Rijnstraat 50 | Den Haag

Postbus 16375 | 2500 BJ Den Haag

Auteur

Sebo Boerma