

Aan de slag met strategisch opleidingsbeleid

Inspiratie en werkvormen
voor een positieve leercultuur



Leeswijzer



Introductie



1 Leerkansen



Aan de slag

2 Leervoorkeuren



Meer informatie
Aan de slag

3 Leerlandschap



Meer informatie
Aan de slag

4 Leren motiveren



Meer informatie
Aan de slag

5 Leervoorwaarden



Meer informatie
Aan de slag

Bijlage 1



Format strategisch
opleidingsbeleid

Bijlage 2



Format operationeel
opleidingsplan

Woordenlijst



Bronvermelding



Leeswijzer



Hoe gebruik je dit document?

- Het document bestaat uit vijf onderdelen: (1) Leerkansen, (2) Leervoorkeuren, (3) Leerlandschap, (4) Leren motiveren en (5) Leervoorwaarden. Het zijn vijf basiselementen van strategisch opleidingsbeleid waar dialoog over plaatsvindt en besluiten over worden vastgelegd.
- De vijf onderdelen worden idealiter serieel doorlopen. Dit hoeft niet, ze zijn geschreven om los van elkaar uit te voeren. Soms wordt ook verwezen naar een ander onderdeel.
- Elk onderdeel bestaat uit een:
 - introductie;
 - achtergrondinformatie, voor context en theoretische onderbouwing;
 - aan de slag, een werkvorm om direct mee aan de slag te gaan. Deze laatste is als los bestand te printen, wat helpt bij de uitvoering. Na een korte voorbereiding zijn deze 'Aan de slag'-werkvormen allemaal binnen 20 á 40 minuten uit te voeren, bijvoorbeeld als onderdeel van een MT-vergadering.
- De uitleg van enkele begrippen die vaker voorkomen, vind je in de aparte woordenlijst.
- Bepaal wie aanwezig moet zijn bij de sessies waarin je met de werkvormen aan de slag gaat. Het advies is om dit proces in ieder geval met het MT te doorlopen. Wellicht zijn er andere stakeholders in de organisatie die je hier ook bij wilt betrekken.
- Bepaal of het prettig is als iemand de sessies begeleidt. Hoewel het niet per se nodig is, kan het wel wenselijk zijn om een procesbegeleider aan te wijzen of er bij te vragen. Denk aan een interne HR-medewerker of een HR-adviseur, bijvoorbeeld van een POI. (Informeert bij je POI naar de mogelijkheden, ook voor eventuele aanvullende dienstverlening zoals begeleiding bij talentmanagement, Het Goede Gesprek of SPP).
- Uiteindelijk leiden alle uitkomsten van de vijf werkvormen 'Aan de slag', tot beleidskeuzes. Samen vormen deze het strategisch opleidingsbeleid. Voor vastlegging kan het format in [bijlage 1](#) worden gebruikt. Herhaal deze werkvormen eens in de zoveel jaar.
- Op het meerjaren opleidingsbeleid op strategisch niveau volgt een operationeel jaarplan voor leren & ontwikkelen. Daarvoor is ook een format beschikbaar, zie [bijlage 2](#).

Introductie >



Introductie

Eind 2023 is door de VOB het referentiekader 'Goed en aantrekkelijk werkgeverschap' gedeeld. Een belangrijk element van 'goed en aantrekkelijk werkgeverschap' (VOB, 2023) is zorgen voor een **leercultuur**.

Zo'n cultuur heeft verschillende positieve effecten. Wanneer medewerkers zien dat hun ontwikkeling bijdraagt aan het succes van de organisatie, voelen zij zich meer betrokken en gewaardeerd (Harter, 2022). Bovendien helpt een leercultuur om mensen aan je te binden. Uit onderzoek van LinkedIn Learning (2024) blijkt dat bedrijven die investeren in strategisch leren en ontwikkelen niet alleen de productiviteit verhogen, maar ook de betrokkenheid en loyaliteit van medewerkers versterken. Maar liefst 70% van de medewerkers zegt dat een leercultuur zorgt voor een connectie met de organisatie en zal daardoor langer bij een organisatie blijven. En 80% zegt dat aanbod van leermogelijkheden waarde toevoegt aan hun werk. Vooral kenniswerkers, mensen met functies waarvoor denken en problemen oplossen een kerntaak is, zien persoonlijke ontwikkeling als een van de belangrijkste redenen om bij een werkgever te blijven (Poel & Kessels, 2021). Een ander positief effect van een leercultuur is meer flexibiliteit. Het creëert een cultuur waarin leren en innoveren centraal staan, wat de organisatie beter voorbereidt op veranderingen (Garvin, 1993).

Maar hoe creëer je nu een leercultuur? De start ligt in goed opleidingsbeleid. Met een **strategisch opleidingsbeleid** werk je als organisatie gericht aan het ontwikkelen van de kennis en vaardigheden van medewerkers, afgestemd op de doelen en strategie van je organisatie. Het beleid bepaalt welke opleidingen en trainingen nodig zijn om zowel de huidige als toekomstige uitdagingen aan te kunnen en helpt medewerkers te groeien in hun rol. Het zorgt ervoor dat de organisatie op de lange termijn concurrerend en flexibel blijft en is vaak onderdeel van het bredere HR-beleid om talent aan te trekken, te behouden en te ontwikkelen.

Dit document helpt management, HR-professionals en adviseurs van bibliotheekorganisaties en multifunctionele organisaties en multifunctionele accommodaties bij het ontwikkelen van een strategisch opleidingsbeleid en het bevorderen van een leercultuur. Het biedt beknopte, praktische handvatten voor het ontwikkelen van een opleidingsbeleid dat aansluit bij de doelen van de organisatie en helpt bij het formuleren van een **operationeel opleidingsjaarplan**. Met inspiratie, tips en werkvormen biedt dit document concrete hulpmiddelen om direct mee aan de slag te gaan.

Het document neemt je mee langs alle onderdelen die onmisbaar zijn in opleidingsbeleid. (1) Leerkansen, (2) Leervoorkeuren, (3) Leerlandschap, (4) Leren motiveren en tot slot de (5) Leervoorwaarden. Alle onderdelen worden los besproken. Ieder onderdeel begint met een inleiding en uitleg over de bedoeling. Je hebt de mogelijkheid om extra informatie te lezen over het betreffende onderdeel. Vervolgens zijn er werkvormen beschreven om te doorlopen waarmee je invulling geeft aan het onderdeel. De werkvormen vormen de kern, omdat het proces van het bespreken van de kijk op leren, minstens zo belangrijk is als de uiteindelijke uitgangspunten op papier zetten. Kessels & Smit (1998) noemen een goed strategisch opleidingsbeleidsplan ook wel het resultaat van een "bezinningsproces dat de groep betrokkenen heeft doorgemaakt om op een zinvolle wijze het leren te kunnen gaan organiseren". Alle werkvormen zijn zo ontworpen dat ze uitvoerbaar zijn in een MT-overleg, eventueel kan een interne of externe procesbegeleider worden aangewezen. Wanneer je alle onderdelen hebt doorlopen, zullen alle noodzakelijke vragen beantwoord zijn om een strategisch opleidingsbeleid te formuleren. In de bijlage vind je bovendien een format dat helpt bij de uiteindelijke uitwerking van dit beleid.

1 Leerkansen >

1 Leerkansen



Eind 2023 is door de VOB het referentiekader 'Goed en aantrekkelijk werkgeverschap' gedeeld. Het (meerjaren)beleid van de bibliotheek bevat de langetermijnvisie en doelen. Om deze doelen te bereiken, is het noodzakelijk dat medewerkers relevante kennis en vaardigheden opdoen. Met andere woorden, het beleid moet worden vertaald naar een opleidingsbeleid in de vormen van ontwikkelbehoeften en **leerkansen** (Becker, Huselid & Ulrich 2001). Het doel van dit onderdeel is om inzichtelijk te maken hoe leren en ontwikkelen een integraal onderdeel vormt van het meerjarenbeleidsplan. Uiteindelijk zijn het de mensen die de plannen tot uitvoering moeten brengen, en daarom is het cruciaal dat hun ontwikkeling centraal staat.

Van beleid naar leren & ontwikkelen

Elke doelstelling en opgave van de organisatie heeft direct of indirect impact op het leren en ontwikkelen van medewerkers. **Strategische personeelsplanning** en een effectief opleidingsbeleid, met doelgerichte leeractiviteiten, helpt teams en medewerkers om beter (en innovatiever) te presteren (Keursten et al, 1993) en is bovendien efficiënt. Investeren in doelgerichte opleidingsactiviteiten heeft namelijk een direct effect op het behalen van de organisatiedoelen. Medewerkers volgen niet 'zomaar' een training, ze begrijpen waarom een specifieke leeractiviteit is gekozen en hoe dat samenhangt met hun werk.

Competenties

Competenties zijn een combinatie van kennis, vaardigheden, houding en gedrag die medewerkers in staat stellen hun werk effectief uit te voeren. Het gaat erom wat iemand kan, hoe iemand zich gedraagt en wat iemand weet in relatie tot zijn of haar functie. Competenties vormen de basis voor prestaties binnen de organisatie. Als duidelijk vastgesteld is welke competenties nodig zijn voor bepaalde functies of voor het bereiken van strategische doelen, kun je gericht sturen op de ontwikkeling van medewerkers. Zo zorg je ervoor dat de juiste mensen met de juiste vaardigheden op de juiste plekken zitten (Mulder, 2014).

Leerkansen

Hoewel het denken in competenties nuttig kan zijn, is het soms te beperkend. Het klinkt alsof medewerkers moeten veranderen en zich uitsluitend moeten aanpassen aan het beleid, terwijl een bredere insteek, zoals denken vanuit talenten of ontwikkeling, meer ruimte biedt voor persoonlijke groei en maatwerk (meer hierover lees je in het deel **3. Leerlandschap**). Daag jezelf daarom uit om te denken vanuit mogelijkheden. Dit betekent dat je niet alleen kijkt naar wat medewerkers nog moeten leren om aan het beleid te voldoen, maar ook welke kansen er zijn om hun bestaande talenten verder te ontwikkelen. Welke mogelijkheden biedt het meerjarenbeleid om de sterke punten van medewerkers te benutten en hen te stimuleren in hun professionele groei?

Leerkansen in het **strategisch opleidingsbeleid** zijn cruciaal omdat ze zowel de ontwikkeling van medewerkers stimuleren als bijdragen aan het behalen van de langetermijndoelen van de organisatie.

Aan de slag

2 Leervoorkeuren >



2 Leervoorkeuren

Mensen leren en ontwikkelen zich op verschillende manieren, afhankelijk van hun voorkeuren en de omgeving waarin ze zich het meest op hun gemak voelen. Het begrijpen van deze diversiteit in **leervoorkeuren** is van belang voor het vormgeven van effectieve leertrajecten binnen je organisatie. Dit onderdeel richt zich op het creëren van bewustzijn dat mensen op verschillende manieren leren en dat het belangrijk is aandacht te hebben voor hun leervoorkeuren en leerstijlen. Na dit onderdeel zijn de verschillende leervoorkeuren helder, met daarnaast aandacht voor informeel leren en **werkpleklernen**.

Het aanbieden van verschillende manieren van leren zorgt voor een afwisselende en stimulerende leeromgeving. Dit helpt medewerkers uit hun comfortzone te stappen en nieuwe leerervaringen op te doen. Leidinggevendenden kunnen deze leermethoden daardoor beter afstemmen op de fase waarin een medewerker zich bevindt. Dit is vooral nuttig bij complexe situaties, omdat niet elke taak op dezelfde manier geleerd kan worden. Door leervoorkeuren te herkennen, kunnen leidinggevendenden vormen van leren kiezen die passen bij de behoeften van medewerkers op dat moment, zoals theorie, praktijk of coaching (zie ook deel 4. **Leren motiveren**).

Het erkennen van verschillende leervoorkeuren zorgt er bovendien voor dat iedereen in het team gelijke kansen krijgt om zich te ontwikkelen. Dit bevordert niet alleen succesvolle ontwikkeling en betere prestaties, maar versterkt ook de betrokkenheid en motivatie van je medewerkers.

Bovendien helpt het denken in verschillende **leervormen** ook bij het bepalen welke vorm of stijl het beste aansluit bij een leerkans of leervraagstuk. Voor het leren van theoretische kennis is bijvoorbeeld een whitepaper geschikt, terwijl voor het aanleren van vaardigheden een vorm als meelopen doeltreffender is. Manon Ruijters onderscheidt vijf verschillende leervoorkeuren (**Ruijters, 2017**).

[Meer informatie](#)

[Aan de slag](#)

[3 Leerlandschap >](#)

3 Leerlandschap



Leert een medewerker omdat het moet of omdat het mag? Bij leren & ontwikkelen denk je al snel aan opleidingen voor het verkrijgen van de benodigde competenties die passen bij een bepaalde functie. Maar leren gaat veel verder dan dat. Denk aan specifieke **leerkansen** en behoeften die aansluiten bij de strategische doelen van de komende beleidsperiode (zie ook deel 1. **Leerkansen**). Daarnaast zijn er ook de ontwikkelwensen binnen teams of leerbehoeften van de medewerker zelf. Het is goed om intern te bespreken welke leeractiviteiten vanuit de organisatie worden geïnitieerd, bevorderd en gefinancierd en welke niet. Kortom, tot waar valt leren en ontwikkelen onder de verantwoordelijkheid van de werkgever en waar begint die van de medewerker zelf? (Zie ook deel 5. **Leervoorwaarden**). En leert de medewerker omdat hij ergens kennis van wil nemen, iets wil onderzoeken, iets wil creëren of iets wil veranderen? Het is goed om hier over na te denken en zo een **leerlandschap** te schetsen als organisatie (Goodwork Company, 2024).

Een andere waardevolle benadering is het werken vanuit talenten. Hierbij gaat het niet alleen om opleidingen, maar ook om het begeleiden van medewerkers bij het herkennen en inzetten van hun persoonlijke kenmerken, talenten en kwaliteiten. Dit sluit aan bij de theorie van de positieve psychologie, waarbij talentontwikkeling geen exclusief programma voor de meest talentvolle 'high potentials' zou moeten zijn, maar gericht moet zijn op alle medewerkers. Zo kan elke medewerker zijn of haar unieke talenten ontwikkelen en bijdragen aan de organisatie (Poel & Kessels, 2021).

[Meer informatie](#)

[Aan de slag](#)

[4 Leren motiveren >](#)



4 Leren motiveren

Leidinggevenden vervullen een essentiële rol in het motiveren van medewerkers en het stimuleren van een **leercultuur** binnen de organisatie. Zij kunnen een omgeving creëren waarin leren wordt aangemoedigd en medewerkers zich gemotiveerd voelen om zich te ontwikkelen. Door hun voorbeeldgedrag hebben ze directe invloed op de werkomgeving en de houding van hun team.

Leidinggevenden kunnen 'leren en ontwikkelen' op twee manieren bevorderen: direct en indirect. Direct door met medewerkers in gesprek te gaan over hun leer- en ontwikkelbehoeften tijdens bijvoorbeeld (werk)overleggen. Ze kunnen bijvoorbeeld samen met een medewerker een persoonlijk ontwikkelplan (POP) opstellen of regelmatig feedbackgesprekken voeren om voortgang en groeimogelijkheden te bespreken. Ook kunnen ze direct trainingen of workshops voorstellen die aansluiten bij de behoeften van medewerkers.

Ook indirect kunnen leidinggevenden leren en ontwikkelen bevorderen, door voorwaarden te scheppen die leren stimuleren. Zo kunnen ze een veilige leeromgeving creëren waarin fouten maken mag en wordt gezien als een kans om te leren of door ruimte te geven voor experimenteren zonder directe druk om altijd succes te hebben. Daarnaast kunnen zij tijd en middelen beschikbaar stellen, zoals een budget voor opleidingen of de mogelijkheid om onder werktijd cursussen te volgen (zie ook deel 5. **Leervoorwaarden**). Leidinggevenden kunnen ook samenwerking en kennisdeling binnen én buiten het team stimuleren.

Tegelijkertijd is het belangrijk dat ze zich bewust zijn van factoren die juist kunnen demotiveren. Onvoldoende aandacht voor individuele leerbehoeften of een gebrek aan tijd en ruimte voor ontwikkeling kunnen medewerkers juist ontmoedigen om te leren.

Het meest effectieve leiderschap richt zich op het vormgeven van een werkomgeving waar dagelijks leren en persoonlijke ontwikkeling vanzelfsprekend zijn. Dit vraagt om een cultuur waarin medewerkers worden uitgenodigd om zichzelf te blijven ontwikkelen en waarin concrete afspraken worden gemaakt over hoe leidinggevenden de ontwikkeling van hun medewerkers kunnen volgen (Kolkhuis Tanke, 2023).

De voorbeeldfunctie van de leidinggevende

Daarnaast is het van belang dat leidinggevenden fungeren als rolmodel voor het team. Dit houdt niet alleen in dat ze professioneel en ethisch handelen, maar ook dat ze laten zien dat ze zelf blijven groeien en zich ontwikkelen. Door zelfreflectie te tonen, van fouten te leren en open te staan voor feedback en verandering, geven ze een krachtig signaal aan hun medewerkers af. Op deze manier zetten ze de toon voor een cultuur van continue groei en ontwikkeling.

[Meer informatie](#)

[Aan de slag](#)

[5 Leervoorwaarden >](#)

An illustration of five stylized human figures in a library. Three figures are seated around a table, looking at documents, while two others stand behind them. The background is filled with bookshelves packed with books. The entire scene is framed within a large, orange, geometric shape that resembles a stylized sun or a piece of paper folded into a circle.

5 Leervoorwaarden

In dit deel worden de randvoorwaarden verkend die nodig zijn om een **leercultuur** duurzaam te verankeren binnen de organisatie. Het is aan het MT om een visie te vormen op deze **leervoorwaarden** en om praktische beslissingen te nemen over leren en ontwikkelen. Denk hierbij aan de verdeling van tijd en budget, maar ook aan processen zoals borging, evaluatie en het aanbieden van relevante leeractiviteiten. De vraag is hoe deze (en andere) voorwaarden toegepast kunnen worden in de dagelijkse praktijk en wat er nodig is om leren structureel te faciliteren.

Het succes van een **opleidingsbeleid** en een duurzaam **leerklimaat** hangt af van meerdere voorwaarden. Naast tijd en budget zijn ook een strategie voor borging, een cultuur waarin leren wordt gewaardeerd, en een balans tussen meetbare resultaten en ruimte voor het leerproces zelf essentieel.

Borging van leren in de praktijk

Om ervoor te zorgen dat leren een vast onderdeel van de organisatiecultuur blijft, moet het goed worden geborgd. Dit betekent dat leeractiviteiten en resultaten structureel worden gevolgd en geëvalueerd. Denk hierbij aan regelmatige evaluaties van leerprogramma's en het meten van de impact op zowel korte als lange termijn.

Evaluatie en aanpassing

Het is belangrijk om niet alleen te evalueren wat er is geleerd, maar ook hoe leeractiviteiten hebben bijgedragen aan organisatiedoelen. Dit kan via feedback van medewerkers en leidinggevenden, en door het monitoren van prestatieverbeteringen.

Continu leren

Zorg dat leren een doorlopend proces blijft, door regelmatig terug te komen op de leerdoelen van medewerkers en de organisatie. Leidinggevenden spelen een onmisbare rol in het aanmoedigen van een cultuur van continue leren & ontwikkelen, elkaar helpen en van elkaar leren (VOB, 2023).

[Meer informatie](#)

[Aan de slag](#)

2 Leervoorkeuren



Meer informatie

De kunst afkijken

Leren wordt vaak geassocieerd met rust en veiligheid, maar de beste leeromgeving is juist de hectische, onvoorspelbare praktijk. Kunstafkijkers leren door goed te observeren wat werkt, analyseren wat tot succes leidt en passen dat toe. Ze zijn vooral geïnteresseerd in bruikbare informatie en worden niet gemotiveerd door oefensituaties. Deze leerders gedijen in de dynamiek van de praktijk, waar ze door observatie en analyse direct toepassen wat ze hebben geleerd.

Participeren

Leren werd voorheen vaak gezien als een individueel proces, maar tegenwoordig wordt de sociale kant steeds belangrijker. Leren doe je samen, bijvoorbeeld door perspectieven te delen, naar anderen te luisteren of ideeën aan te scherpen via een klankbord. Bij participeren wordt je leerproces gevoerd door de reacties en ideeën van anderen.

Kennis verwerven

Kennisverwervers zoeken doelgericht naar informatie en hebben weinig op met brainstormen. Deze manier van leren komt vaak voor in beroepen waar feiten en weten centraal staan. Ze geven de voorkeur aan leren van experts en zijn vaak te vinden met hun neus in een boek.

Oefenen

Oefenaars proberen iets nieuws graag uit in een veilige omgeving waar fouten maken mag. Ze worden begeleid, krijgen ondersteuning, en leren door herhaling. Deze mensen zijn niet bang voor fouten en praten gemakkelijk over hun ontwikkeling.

Ontdekken

Voor ontdekkers zijn leven en leren één en hetzelfde. Ze leren voortdurend van dagelijkse gebeurtenissen en onverwachte situaties. Formele leersituaties zoals trainingen of opleidingen voelen voor hen te gestructureerd en beperkend. Ontdekkers zoeken hun eigen weg en leren het liefst door zelf iets uit te vinden.

Leren op de werkplek: de kracht van informeel leren

Veel organisaties houden vast aan traditionele opleidingsmethoden zoals cursussen en trainingen. Toch vindt het grootste deel van leren plaats in de dagelijkse werkomgeving. Dit sluit aan bij het bekende 70-20-10-model van Charles Jennings, dat aantoont dat 70% van het leren gebeurt door ervaring op de werkvloer, 20% door interactie met anderen en slechts 10% door formele opleidingen.

Kolkhuis Tanke (2023) benadrukt dat een leerrijke werkomgeving onmisbaar is om werkpleklernen te bevorderen. Een cultuur van psychologische veiligheid is hierbij van groot belang. Medewerkers moeten zich vrij voelen om ideeën te delen en fouten te maken, zodat ze hiervan kunnen leren en groeien. Zonder deze veilige omgeving blijven kansen voor informeel leren onbenut.

Eenmalige trainingen zijn vaak niet voldoende voor duurzame ontwikkeling: blijven leren vraagt om toepassing in het dagelijks werk. Werkpleklernen is hiervoor de ideale oplossing, omdat het aansluit bij de realiteit waarin medewerkers dagelijks opereren. Hoewel de vorm van werkpleklernen kan variëren per individu en organisatie, blijft het uiteindelijke doel hetzelfde: een lerende organisatie creëren waar continu leren en ontwikkelen centraal staan.

Een organisatie die leren op de werkplek stimuleert, is beter in staat om zich aan te passen aan veranderingen en te innoveren. Door leren een continu proces te maken, vergroot je niet alleen de flexibiliteit van de organisatie, maar ook het vermogen om te blijven groeien en ontwikkelen.

Aan de slag

3 Leerlandschap



Meer informatie

Organisatie versus individu

In een lerende organisatie gaat het niet alleen om het leren van fouten of om het oplossen van problemen. Dit werkgerichte leren heeft op korte termijn vaak het meeste effect, omdat het dicht bij het primaire proces en het functioneren van de medewerkers ligt. Maar het is ook beperkt en eenzijdig. Een stap verder gaat leren met als doel je organisatie voortdurend aan te passen aan de veranderende omgeving. Dat blijft echter nog steeds reactief. Een meer proactieve benadering combineert individueel, organisatorisch en contextueel leren. Hierdoor leer je niet alleen van de omgeving, maar kun je ook actief invloed uitoefenen op die omgeving (Ruijters & Simons, 2012).

Hoewel sommige leeractiviteiten minder direct verband houden met het werk en pas op lange termijn effect hebben, dragen ze uiteindelijk bij aan de groei van zowel de medewerker als de organisatie (Ruijters, 2017). Anders gezegd, om als organisatie te groeien en toekomstbestendig te blijven, is het belangrijk om na te denken over en een balans te vinden tussen leren op de korte termijn en bredere, proactieve leeractiviteiten. Dit zorgt niet alleen voor betere prestaties van medewerkers, maar ook voor blijvende waarde voor zowel henzelf als de organisatie. EDC Learning (2022) noemt dit ook wel leren gericht op waardecreatie.

Leervormen

Waardecreatie kan bestaan uit leer- en ontwikkelactiviteiten in allerlei leervormen, ook als deze niet direct gericht zijn op het verbeteren van dagelijkse prestaties. Bijvoorbeeld workshops om problemen in teams op te lossen, coaches die medewerkers helpen bij veranderingen, maar ook leren door te onderzoeken, leren door te praktiseren of leren door te creëren (Ruijters, 2017). (Zie ook deel [2. Leervoorkeuren](#).)

Aan de slag

4 Leren motiveren



Meer informatie

Learning agility versus nieuwsgierigheid

Leidinggevendenden kunnen medewerkers aanmoedigen om hun aanpassingsvermogen en leervermogen te ontwikkelen, ook wel learning agility genoemd. Learning agility (De Meuse, 2019) verwijst naar iemands vermogen om snel en effectief te leren en zich aan te passen in nieuwe, onbekende of complexe situaties. Mensen met een hoge mate van learning agility zijn flexibel, open voor verandering en in staat om snel nieuwe vaardigheden en kennis op te doen.

Learning agility is op te delen in vijf dimensies:

1. Verandervermogen (change agility): het vermogen om verandering niet alleen te accepteren, maar ook te omarmen.
2. Mentale veerkracht (mental agility): het vermogen om kritisch te denken en complexe problemen creatief op te lossen.
3. Mensgerichtheid (people agility): de vaardigheid om effectief met verschillende mensen samen te werken, nieuwe relaties aan te gaan en anderen te begrijpen.
4. Prestatiegerichtheid (results agility): het vermogen om in nieuwe of uitdagende situaties resultaten te behalen.
5. Reflectiviteit (self-awareness): het vermogen om jezelf te kennen; je sterke en zwakke kanten én het vermogen om feedback te accepteren en te gebruiken om te groeien.

Nieuwsgierigheid speelt een centrale rol bij learning agility. Hoewel sommige mensen van nature een hogere mate van learning agility en nieuwsgierigheid hebben, is het iets dat door iedereen ontwikkeld kan worden. Leidinggevendenden kunnen medewerkers helpen om nieuwsgierig te worden en te blijven, door mensen regelmatig in situaties te plaatsen die hun nieuwsgierigheid opwekken.

Situationeel leren model

Het situationeel leren model (L&D Talents, 2022) helpt bij het betrekken van leidinggevendenden in het leerproces, zodat ook de overdracht van kennis naar de werkpraktijk plaatsvindt.

Het model bevat vier leerfasen:

- Instrueren: In deze fase is de leerinhoud volledig nieuw voor de medewerker. Deze fase richt zich op formele instructie zoals klassikale training, workshop of e-learningmodules. Het doel is het opbouwen van een basisoniveau van kennis en vaardigheden, zodat duidelijk is wat er van de medewerker wordt verwacht.
- Begeleiden: In deze fase begint de medewerker het geleerde toe te passen in de praktijk, maar is begeleiding wel nodig. Praktijkoefeningen en werkplekoefeningen spelen een belangrijke rol. Doel is het opbouwen van vaardigheden en inzicht in hoe de medewerker het werk daadwerkelijk kan uitvoeren, met feedback van een begeleider.
- Steunen & motiveren: In deze fase voert de medewerker het werk grotendeels zelfstandig uit, maar is er met name in complexere situaties af en toe ondersteuning nodig. De rol van de leidinggevende is nu van groot belang, omdat zij de medewerker steun, motivatie en feedback kan geven. Het doel is de medewerker aanmoedigen om verder te groeien in zelfstandigheid en zelfvertrouwen, terwijl de medewerker tegelijkertijd in de gelegenheid wordt gesteld om hulp te vragen wanneer nodig.
- Delegeren: In deze fase is de medewerker volledig in staat om het werk zelfstandig uit te voeren, beslissingen te nemen en problemen op te lossen. De leidinggevende is hier nog slechts betrokken op een hoog niveau, bijvoorbeeld door doelen te monitoren.

Het model geeft richting aan welke interventies in welke fase effectief zijn, zodat het leerproces optimaal aansluit bij de behoeften van de medewerker op dat moment. Vooral in de latere leerfasen is het voor leidinggevendenden van belang om voor goede begeleiding van medewerkers te zorgen.

Aan de slag

5 Leervoorwaarden



Meer informatie

Belangrijkste voorwaarden voor een leercultuur

Tijd

Een van de belangrijkste randvoorwaarden is tijd. Medewerkers moeten ruimte krijgen om te leren, zowel formeel als informeel. Dit betekent niet alleen tijd vrijmaken voor trainingen, maar ook ruimte creëren om op de werkvloer te leren. Te veel nadruk op het behalen van directe resultaten, in plaats van op het leerproces zelf, kan vooral het werkplekleren in de weg staan (Kolkhuis Tanke, 2023). De juiste balans tussen werkdruk en leertijd is essentieel.

Een aantal praktische tips:

- Maak duidelijke afspraken over hoeveel werktijd per maand of per kwartaal besteed mag (of moet) worden aan leren en ontwikkelen.
- Integreer leeractiviteiten in dagelijkse werkzaamheden. Gebruik bestaande momenten, zoals werkoverleggen of projectbesprekingen, om reflectie en feedback in te bouwen. Bijvoorbeeld na elke projectfase een korte evaluatie inplannen waarbij medewerkers leren van hun ervaringen en verbeterpunten formuleren.
- Leidinggevenden kunnen medewerkers aanmoedigen om vaste momenten te reserveren in hun agenda's voor leren zodat het een vast onderdeel van het werk wordt.
- Leidinggevenden kunnen, waar mogelijk, taken herverdelen of prioriteiten aanpassen om ruimte te creëren voor leren. Dit kan ook helpen om medewerkers te ondersteunen in het vinden van een betere werk-privébalans, waardoor ze zich meer openstellen voor leermogelijkheden.

Budget

Een realistisch budget is nodig om leeractiviteiten mogelijk te maken en tegelijkertijd moet het flexibel genoeg zijn om te reageren op veranderingen en nieuwe leerkansen. De voordelen van investeringen in ontwikkeling zijn niet altijd direct zichtbaar, maar betalen zich vaak terug op de lange termijn. Zorg ervoor dat er budget beschikbaar is voor verschillende soorten leren: formele cursussen, informele leermogelijkheden, coaching en intervisie. Daarnaast kan het waardevol zijn om een individueel leerbudget vast te stellen per medewerker, zodat ze zelf kunnen kiezen welke leermogelijkheden het beste aansluiten bij hun behoeften, zie ook de informatie over het persoonlijk keuzebudget (VOB, 2024b). Dit kan variëren, maar vaak wordt er een bedrag van €500 tot €1000 per jaar per medewerker gereserveerd, afhankelijk van de organisatiegrootte en het type functie. Zelfs met voldoende opleidingsbudget blijft gebrek aan tijd een veelvoorkomende belemmering. Zorg daarom dat er ook tijd wordt gereserveerd voor leren en ontwikkelen en dat hier duidelijke afspraken over worden gemaakt, zoals eerder genoemd.

Autonomie en eigenaarschap

Geef medewerkers ruimte om verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen ontwikkeling. Autonomie vergroot leermotivatie: wanneer medewerkers inspraak hebben in wat en hoe ze leren, voelen ze zich meer betrokken en gemotiveerd. Een uitdaging is echter dat medewerkers niet altijd het nut of de noodzaak van ontwikkeling inzien. Hier is een belangrijke rol weggelegd voor leidinggevenden, die duidelijk kunnen maken hoe persoonlijke ontwikkeling bijdraagt aan zowel de groei van de medewerker als het succes van de organisatie. Het koppelen van leerdoelen aan organisatiedoelen en toekomstige uitdagingen biedt daarbij houvast (zie ook deel 1. [Leerkansen](#)). Denk ook aan het gebruik van de gesprekskaart (SBW, 2023).

Leidinggevenden, coaches of adviseurs (HR/L&O) kunnen medewerkers ondersteunen door samen een persoonlijk ontwikkelplan (POP) op te stellen en advies te geven over passende leermogelijkheden.

Autonomie mag echter niet leiden tot vrijblijvendheid. Leidinggevenden kunnen medewerkers de verantwoordelijkheid geven voor de manier waarop ze willen leren, maar tegelijkertijd concrete afspraken maken over de richting en urgentie van hun ontwikkeling. Zo ontstaat een goede balans tussen vrijheid en verantwoordelijkheid.

Cultuur van reflectie en feedback

Een open cultuur waarin fouten mogen worden gemaakt en reflectie wordt aangemoedigd, is belangrijk voor een leercultuur. Medewerkers kunnen niet alleen leren van successen, maar ook van fouten. Regelmatige feedbackmomenten en werkevaluaties helpen hierbij (Poel & Kessels, 2021). Dit kan in de vorm van formele evaluaties zoals functioneringsgesprekken of informele reflectiemomenten waarin specifieke projecten of taken worden besproken.

Toegang tot informatie

Om te kunnen leren, hebben medewerkers toegang nodig tot relevante informatie, zowel intern (zoals beleidsdocumenten en interne kennisbanken) als extern (vakliteratuur, seminars, workshops). Maak het makkelijker om kennis te delen en nieuwe kennis op te doen. En stimuleer het gebruik van Bibliotheekcampus (VOB, 2024a).

Coaching en begeleiding

Coaching kan een krachtige manier zijn om medewerkers te ondersteunen in hun ontwikkeling. Dit kan zowel intern als extern worden georganiseerd, afhankelijk van de behoeften van de medewerkers en de organisatie. Leiderschap speelt hier een grote rol; leidinggevenden kunnen een coachende houding aannemen en zo hun teams stimuleren om te leren en te reflecteren.

Aan de slag

Woordenlijst

Leercultuur

Een cultuur waarbinnen leren en ontwikkelen vanzelfsprekend is voor iedereen en voor een belangrijk deel is geïntegreerd in dagelijkse werkzaamheden. Een sterke leercultuur “is essentieel om de grote opgaven waar de samenleving voor staat aan te kunnen en om de wendbaarheid en weerbaarheid van de economie te versterken. Het stimuleren van een leercultuur is een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid van individuen, werkgevers, onderwijsinstellingen en overheidsinstanties.” (SER, 2023).

Leerkansen

Beschrijving van situaties waarvoor een leeractiviteit van waarde is om een oplossing, groei of verandering te krijgen. Het is vergelijkbaar met de termen leerbehoefte of ontwikkelbehoefte, maar de voorkeur gaat uit naar een positieve benadering en te spreken van kansen in plaats van behoeften. Zo wordt er niet alleen gekeken naar leren om een bepaalde ‘gap’ te vullen, maar ook naar talenten en mogelijkheden die zich voordoen.

Leerklimaat

Een ervaren atmosfeer die niet concreet aan een individu is toe te schrijven. Idealiter is er een leerklimaat “dat voortdurend uitnodigt en stimuleert tot het zoeken en oppakken van leermogelijkheden en daar ook waardering voor geeft, voorziet in de noodzakelijke ruimte en tijd en waar de leidinggevende rolmodel is en tegelijk ondersteuner” (Poel & Kessels, 2021).

Leerlandschap

Een manier en beeldende weergave om te duiden “hoe het leren in een organisatie of een opgave (zoals een programma) is vormgegeven en hoe zich dat verhoudt tot de ambitie, bijvoorbeeld op het gebied van organisatieontwikkeling.” Een leerlandschap “is gebouwd rond ‘leeroriëntaties’. Oriënteren gaat over richting bepalen. Leeroriëntaties zijn typering van leerpraktijken; ze geven een indicatie van de richting van het leren, de functie. Zo zijn onderzoeken (iets te weten komen), creëren (iets maken), profileren (iets boven tafel krijgen) en transformeren (radicaal veranderen zonder nog te weten hoe het eruit moet gaan zien) voorbeelden van oriëntaties” (Goodwork Company, 2024).

Leervoorkeuren

Verschillende manieren van leren, waarbij personen doorgaans (uit gewoonte) een voorkeur voor een of meerdere manieren hebben. Leervoorkeuren geven inzicht in de manier waarop en de context waarin iemand graag leert. Maar ze kunnen ook inzicht geven in de manier waarop een bepaald team of een bepaalde groep leert. Bovendien kunnen ze inzicht geven in de patronen in de organisatie. Een veelgebruikte indeling van leervoorkeuren is het onderscheid in (1) kunst afkijken (2) participeren (3) kennis verwerven (4) oefenen en (5) ontdekken (Goodwork Company, 2024).

Leervormen

Manieren van leren. Idealiter wordt een leervorm gekozen die past bij de leervoorkeur van de lerende, het leerdoel en de context. Daarbij kan gedacht worden aan formele vormen zoals een opleiding of training, maar ook aan meer informele varianten van leren of werkplekleren, zoals een intervisiegroep, coaching, kennisdeling of een gesprekscyclus.

Leervoorwaarden

De condities om de gewenste leercultuur in de praktijk te brengen.

Werkplekleren

Leren en ontwikkelen waarbij (anders dan bijvoorbeeld een externe training) de toepassing met de werkpraktijk er al tijdens het leerproces is. Onder werkplekleren liggen een aantal principes: (1) Het leren start bij de lerende zelf. Je hebt zelf zicht op de werkpraktijk en bent verantwoordelijk voor jouw eigen leerproces en ontwikkeling. (2) Je wilt als lerende iets begrijpen, analyseren of verbeteren. Een zelfgekozen, concrete werksituatie vormt het vertrekpunt en het object van het leren. Er is dus niet een vooraf bepaald curriculum of competentie. (3) Je leert op een manier die aansluit bij jouw beleavingswereld en leervoorkeuren. (4) Het leren is situatiegebonden en verloopt in elke nieuwe situatie uniek (Baeten, in: Mooijman, Rijken & Van Dam, 2018).

Opleidingsbeleid (strategisch)

Beschrijving van wat een organisatie de komende tijd te doen staat op het gebied van leren en ontwikkelen, en waarom. Het is gericht op het bereiken van specifieke doelen, die relevant zijn voor de organisatie. Het beleid “komt op een planmatige wijze tot stand, in nauw overleg met vertegenwoordigers van de doelgroepen, algemeen managers, lijnmanagers en opleiders. Het is niet alleen een papierens neerslag van voornemens en geplande activiteiten, het is ook het resultaat van een bezinningsproces dat de groep betrokkenen heeft doorgemaakt om op een zinvolle wijze het leren te kunnen gaan organiseren. Dit proces heeft duidelijkheid opgeleverd over de bijdrage van opleidingsactiviteiten aan de verwezenlijking van een visie, het uitdragen van een missie, het werken aan een strategie, het ondersteunen van veranderingen in de werkomgeving en daartoe: het verwerven van de noodzakelijke vaardigheden” (Harrison, 1992, in: Kessels & Smit, 1998).

Opleidingsjaarplan (operationeel)

Een praktisch, gedetailleerd plan waarin de leeractiviteiten voor een (komend) jaar worden weergegeven per team en/of individuele medewerker, inclusief planning, kosten en andere voorwaarden. (Zie ook het format in [Bijlage 1.](#))

Strategische personeelsplanning (SPP)

Het voorbereiden, vormgeven en implementeren van strategisch beleid rond de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel, zodat een doeltreffende en doelmatige allocatie van arbeid tot stand wordt gebracht. SPP is een hulpmiddel om in een strategische dialoog met elkaar in gesprek te gaan over een toekomstbestendig personeelsbestand. Hierbij gerichte activiteiten ondernemen voor de juiste persoon op de juiste plaats: nu en in de toekomst (Moonen, 2012).

Visie op leren

Een beschrijving van de uitgangspunten, het waarom en het hoe van leren. Het laat zien hoe een organisatie aankijkt tegen leren en ontwikkelen. Zie bijvoorbeeld de visie op leren en ontwikkelen van VOB, te vinden op de website <https://www.debibliotheek.nl/informatie/opleiden/>

Bronvermelding

- Baeten, J. (2018) *Werkplekleren*. In: Mooijman, E.; Dam, N. & Rijken, J. (2018) *Handboek Leren & Ontwikkelen in Organisaties*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business School Press.
- EDC Learning (2022) *Learning & Development strategie: 10 kenmerken*. Verkregen via <https://www.edclearning.com/blog/l-en-d-strategie-kenmerken>
- Garvin, D. A. (1993). *Building a Learning Organization*. Harvard Business Review
- Goodwork Company (2024) *Leerlandschappen*. Verkregen via <https://goodworkcompany.nl/gedachtegoed/leren-en-ontwikkelen/leerlandschappen/>
- Harter, J. (2022). *Is quiet quitting real?* Verkregen via <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>
- Kessels, J. W. M. & Smit, C.A. (1998). *Het opleidingsbeleidsplan*. Verkregen via <https://josephkessels.com/>
- Keursten, P., Kessels, J. & Kwakman, K. (1993) *Knowledge Productivity in Organizations: Towards a Framework for Research and Practice*. Enschede: University of Twente
- Kolkhuis Tanke, I.R. (2023) *In de leerstand – hoe voortdurend blijven leren op het werk vanzelfsprekend wordt*. Koninklijke Boom uitgevers.
- L&D Talents (2022). *Het situationeel leren model voorkomt dat je in een uiterste doorschiet*. Verkregen via <https://www.houseoftalents.nl/ldtalents/blog/het-situationeel-leren-model-voorkomt-dat-je-een-uiteerste-doorschiet>
- LinkedIn Learning (2024). *Workplace Learning Report 2024*. Verkregen via <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report>
- De Meuse, K.P. (2019). *A meta-analysis of the relationship between learning agility and leader success*. Journal of Organizational Psychology, 19(1), 25-34.
- Moonen, H. (2012), *HOE boek voor strategische personeelsplanning*. Thema.
- Mulder, M. (2014). *Conceptions of Professional Competence*. In: International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning. Springer, Dordrecht.
- Poel, R. & Kessels, J. (2021) *Handboek HRD*. Amsterdam: Lannoo.
- Rijnbrink (2020) *Hoe doe jij dat? Leren in het werk*. Deventer: Rijnbrink.
- Ruijters, M. (2017) *Liefde voor leren. Over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties*. Deventer: Vakmedianet.
- Ruijters, M. & Simons R.J. (2012) *Canon van het leren*. Deventer: Kluwer.
- Sociaal-Economische Raad en TNO (2023) *Monitor Leercultuur 2023*. Verkregen via https://publicaties.ser.nl/ser_leercultuurmonitor_2023
- Stichting Bibliotheekwerk (2023) *Gesprekskaart*. Verkregen via <https://www.bibliotheekwerk.nl/activiteit/instrumenten/gesprekskaart>

- Vereniging Openbare Bibliotheken (2023) *Referentiekader voor Goed en aantrekkelijk werkgeverschap*. Verkregen via <https://www.debibliotheeken.nl/documenten/referentiekader-voor-goed-en-aantrekkelijk-werkgeverschap/>
- Vereniging Openbare Bibliotheken (2024a) *Bibliotheekcampus*. Verkregen via <https://www.debibliotheeken.nl/informatie/bibliotheek-campus/>
- Vereniging Openbare Bibliotheken (2024b) *Het Persoonlijk Keuzebudget (PKB) Informatie voor werkgevers*. Verkregen via https://www.debibliotheeken.nl/app/uploads/2024/11/PKB-Brochure_Werkgevers_14.pdf

Overige bronnen

Bibliotheekcampus: www.bibliotheekcampus.nl

Website met overzicht van het modulair curriculum, passend bij de diverse functies in bibliotheekorganisaties en ook ondersteunende scholing, zowel fysieke bijeenkomsten als een ruim aanbod e-learning, dat aansluit bij de sectorbrede Netwerkagenda Bibliotheekwerk. Medewerkers kunnen hier eenvoudig zelf op zoek naar het programma dat past bij hun vraag.

Vereniging Openbare Bibliotheken: www.debibliotheeken.nl

- Referentiekader voor Goed en aantrekkelijk werkgeverschap:** een meerjarig ambitiekader voor de bibliotheekbranche op hoofdlijnen. Het biedt de werkgever een referentiekader voor handelen.
- Visie op Leren:** beschrijving van de visie op leren waar onder andere het curriculum en Bibliotheekcampus op gestoeld zijn.
- Domeinbeschrijvingen:** beschrijving van generieke beroepsprofielen voor het opleiding van bibliotheekprofessionals, uitgangspunt voor het curriculum en Bibliotheekcampus.
- Functieboek OB/KE:** beschrijving van functies uit het functiehuis OB/KE ingedeeld in functiereeksen en functiegroepen.
- Brochures PKB (Persoonlijk Keuzebudget):** uitleg voor werkgevers en werknemers over de regeling waarbij een medewerker een deel van de arbeidsvoorwaarden flexibel kan inzetten voor eigen wensen en behoeften.

Stichting Bibliotheekwerk: www.bibliotheekwerk.nl

- Functieverhelderingen:** beschrijving van de 11 meest voorkomende functies in bibliotheekorganisaties die de koppeling tussen (generieke) functieprofielen, competenties, leerlijnen en loopbaanpaden inzichtelijk maken.
- Competentieset:** beschrijving van 7 veel voorkomende competenties bij de functies in bibliotheekorganisaties.
- Gesprekskaart:** hulpmiddel voor leidinggevenden en medewerkers om op een prettige manier met elkaar in gesprek gaan over de inzet van talenten, gezondheid, ontwikkeling, goed functioneren en werken met plezier.

Colofon

In opdracht van:

Vereniging van Openbare Bibliotheken (VOB)

Uitvoering:

Tekst Rijnbrink - Sylvia Louwarts, Marieke Boersma, Iris Meuleman

Vormgeving Patrick Pluijlaar

Uitgave December 2024

Met dank aan Marjolijne Krijger (Probiblio), Kirsten Sinke (Cubiss), Ivannah Rietkerk (De nieuwe bibliotheek Almere), Ellen van Hees (Bibliotheek Veenendaal), Sebastiaan Villhaber (Huis73), Jantine van den Boom (Bibliotheek Lage Beemden), Hannie Bult (Bibliotheek Eindhoven), Malou Gerbrands (Bibliotheek Rivierenland), Iris Bakhuis (Rijnbrink).