

# 7.1

## Hoe ziet een duurzaam leerperspectief er uit?

Dr. Jos J.M. Baeten

Leestijd 30 minuten

November 2024



Er is een verduurzaming van werken en leren binnen organisaties nodig om adequaat om te gaan met de uitdagingen en veranderingen in de komende vijf jaar. De professional wordt daarbij steeds meer de kritische succesfactor voor verdere groei van organisaties. In dit artikel wordt het leerperspectief uitgewerkt dat past bij zijn ontwikkeling en hem bovendien in de regisseursstoel zet.

## Leren in organisaties

Eerst kijken we naar het belang van leren om te laten zien welke doelen gerealiseerd kunnen worden als de koers naar het verduurzamen van leren in organisaties wordt verlegd. Iedereen leert de hele dag: thuis, op het werk, in sociale netwerken en in alle contacten binnen de samenleving, al dan niet met behulp van allerlei media. Leren is dan de cognitieve verwerking van informatie die leidt tot gedragsverandering die noodzakelijk is om te leven en te overleven. Dit kun je impliciet leren noemen.

Wij hebben het hier echter over expliciet leren als leerproces om jezelf te ontwikkelen op school of in je organisatie met het doel jezelf en/of je organisatie te versterken en mogelijk de samenleving te verbeteren op welke manier dan ook. Je cognitieve informatieverwerking maakt dit mogelijk.

Je zou verwachten dat mensen leergierig zijn en graag in deze context leren: je ontwikkelt jezelf, je presteert beter en je beroepsloopbaan kan succesvoller verlopen. En meestal wordt het ook nog door je werkgever gefaciliteerd. De praktijk is weerbarstiger, ondanks dat veel professionals zeer gemotiveerd zijn om te leren.

Juist de kwaliteit van professionals zal de komende jaren bepalend zijn voor verdere groei van bedrijven en de economie. Het leren in organisaties is het professionaliseren van mensen die werken om de doelstellingen van organisaties waar te kunnen maken en dat betreft bij verduurzaming bredere doelstellingen. En dat is iets anders dan leren voor je persoonlijke ontwikkeling zoals dat in het formele onderwijs plaatsvindt. Toch staat die manier van leren al decennia lang model voor het leren in organisaties.



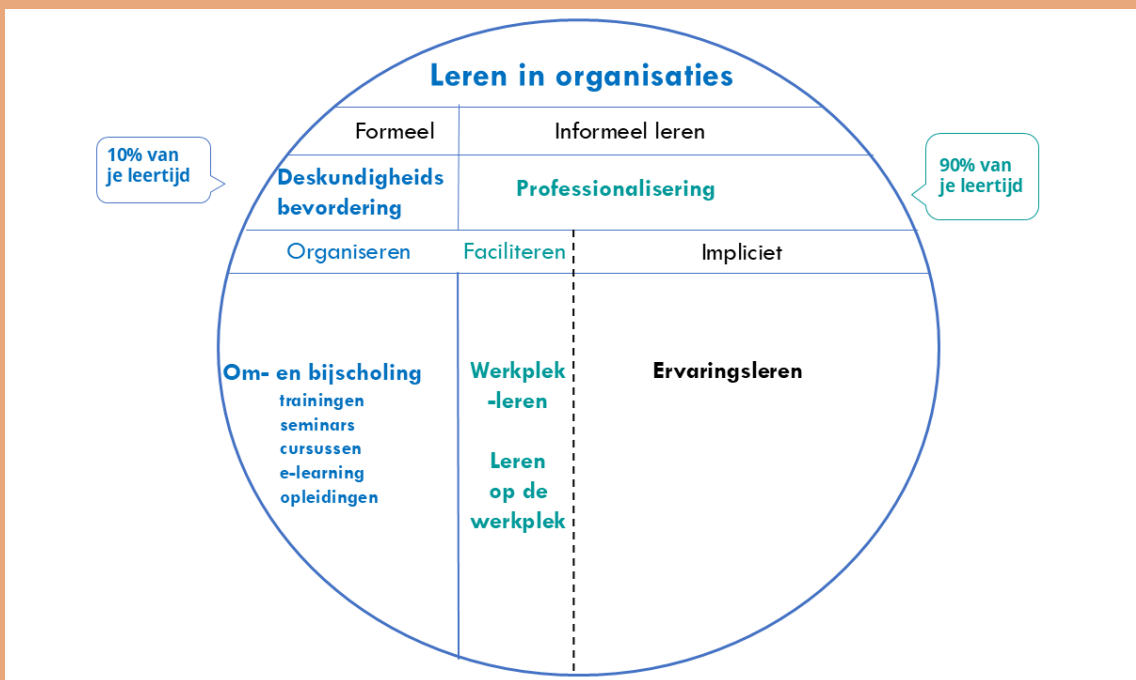
### De rol van AI in dit artikel

ChatGPT heeft de teksten van dit artikel geredigeerd en de input gegeven voor de kenmerken op pagina 8

Zicht op leren in organisaties

We hebben het hier over leren in organisaties door mensen die werken en dan krijgt leren een specifiek doel. Het gaat om leren voor je professionele ontwikkeling die aansluit bij organisatiedoelen. Het overgrote deel van wat je in organisaties leert, is **ervaringsleren**. Je leert van meer ervaren collega's op de momenten dat dat nodig is en dat is tijdens oneindig veel momenten en situaties: van leren om het cappuccino-apparaat te bedienen tot aan het leren ontwerpen van een complex algoritme. Soms wordt dat leren expliciet gefaciliteerd en dan spreken we van **werkplekleren of leren op de werkplek** waarbij de eigen werksituatie de inhoud (wat je leert) vormt.

Het onderstaande laat dat zien, alhoewel de verhoudingen tussen het formeel en informeel leren zwaar vertekend zijn. Daarom is een indicatie toegevoegd met de tijd waarin je tijdens je hele beroepsloopbaan leert. Deze is mede afgeleid van het 70:20:10 referentiekader van Charles Jenning (Arets ea).



Daarnaast heb je **deskundigheidsbevordering** waarbij het waarom, hoe en wat je leert vooraf wordt bepaald en door de eigen organisatie of een externe opleider wordt verzorgd.

Deze vorm van leren in organisaties krijgt de meeste aandacht omdat het expliciet georganiseerd wordt door het ontwikkelen, voorlichten, plannen, verzorgen, toetsen, evalueren en registreren van leerinterventies.

Het belang van leren en ontwikkelen voor professionals is evident, alhoewel dat niet zo sterk blijkt uit de manier waarop organisaties het leren organiseren. Er is een groot verschil tussen kleine en grote organisaties, tussen het soort organisaties, de kennisintensiviteit in het werk, de rol van HR en management en de organisatie van L&O.

Wat zal er met deze indeling gebeuren als het leren in organisaties verduurzaamd wordt?

## Formeel leren verschuift naar de rand van de dag

De leer- en ontwikkelbehoeften zowel als de leer- en ontwikkelbereidheid van professionals stagneert en neemt zelfs flink af als het gaat om formeel leren (deskundigheidsbevordering). De Algemene Werkgeversvereniging Nederland (AWVN) is de grootste werkgeversvereniging van Nederland met organisaties waar samen 7 miljoen professionals werken. Hun onderzoek (dec'23) laat zien dat slechts 55% van de opleidingsbudgetten door werknemers benut wordt. Samen lieten ze in 2023 ongeveer 1,5 miljard aan opleidingsbudget ongebruikt liggen. Werkgevers stellen volop opleidingsbudgetten ter beschikking, maar werknemers benutten het veel te weinig. Belangrijke knelpunten zijn gebrek aan tijd, motivatie en zicht op de eigen ontwikkelrichting alsmede de negatieve ervaringen met formele leerinterventies.

Het CBS (2022) laat zien dat sinds 2010 werknemers geleidelijk eerst meer en daarna minder cursussen volgen. Dat is opmerkelijk gezien de grote stijging van mensen die werken en van de opleidingsbudgetten die voor hen beschikbaar zijn. Als daar nog het effect bij opgeteld wordt van het stopzetten van STAP-subsidies in 2024, is de conclusie dat deze trend zich in 2025 zal voortzetten: formeel leren verschuift steeds meer naar de rand van de dag en dat is een grote uitdaging.

Deze trend is te verklaren uit de arbeidsmarktkrapte en deels uit de manier waarop het formele leren geïnitieerd en verzorgd wordt. Het initiatief ligt meestal bij de organisatie die stuurt op leren voor competenties die de organisatie nodig heeft en stuurt op acute vraagstukken waarvoor het nodig is om leerinterventies te (laten) verzorgen. Leren is een secundair proces in organisaties en het lukt slechts weinig organisaties om dit gelijkwaardig aan het primaire proces te maken of om het leren strategisch te verankeren zodat het belang groter wordt.

Het leren is in veel organisaties slecht belegd waarbij eigenaarschap ontbreekt (2024, J. Baeten). Grote organisaties (6% heeft meer dan 250 werknemers) hebben een HR-afdeling en soms een (autonome) L&O-afdeling, maar die ontbreken bij het grootste deel (94%) van de kleine en middelgrote organisaties.

Ongeacht het arbeidsmarktbeleid van de overheid, zijn het de organisaties die de ontwikkeling van de werkgelegenheid bepalen evenals het werken en leren van hun professionals. Hoewel zij door de arbeidsmarktkrapte nu vooral korte termijn beleid voeren, zullen zij de ontwikkeling van hun professionals in toenemende mate moeten gaan stimuleren willen ze concurrerend blijven en groeien.

Over de belangstelling voor het informeel leren is veel minder bekend omdat het niet expliciet is uitgewerkt, behalve als het om werkplekleren of leren op de werkplek gaat.

De visie op leren in organisaties zoals we die in het vorige artikel hebben uitgewerkt, is vanuit twee kanten te bekijken: het leerperspectief van de professional en het organisatieperspectief.



## Hoe ziet een duurzaam leerperspectief er uit?

Het leerperspectief geeft aan waarom, hoe, wat en wanneer je leert en binnen welke rolverdeling.

De vraag is hoe zou de L&O-behoefte en bereidheid (samen participatie) van professionals vergroot kunnen worden? Dat kan enigszins door de aantrekkelijkheid van leren te bevorderen, door subsidie of beloning op deelname, door het interessanter maken van het leerproces of het prikkelen van de leergierigheid en het meer beschikbaar stellen van tijd. Feitelijk komt dat neer op het optimaliseren van de bestaande benadering van leren in organisaties. Echter, de grote diversiteit in motivatie, persoonlijke ontwikkeling, opleidingsniveau, levensfase, generatie, leef- en werksituatie en maatschappelijke betrokkenheid, maakt het nauwelijks mogelijk om met generieke maatregelen de leer- en ontwikkelbehoefte en -bereidheid te beïnvloeden.

Bovendien is leren zoals economen dat noemen investeren in jezelf en afzien van consumeren omdat het tijd en inspanning vraagt. Dat is iets waar de hedendaagse professional geen ruimte voor heeft, zeker niet buiten werktijd om (J. Maidman, 2024).

De behoefte en bereidheid kan op termijn wel toenemen als het leerperspectief fors zou wijzigen doordat werken en leren meer aan elkaar geklonken worden. Je leert en je werkt, ze vormen twee zijden van dezelfde medaille.

Leren verschuift dan naar het hart van de organisatie, zodat het als het ware een primair proces is. Niet het werken bepaalt het leren of omgekeerd, maar leren is synoniem aan werken. Een situatie zoals bij ervaringsleren, maar dan expliciet gemaakt, gefaciliteerd en gericht op bredere (duurzame) doelstellingen.

Als je dat als uitgangspunt neemt, is een heel ander leerperspectief mogelijk dat begint bij de talentontwikkeling en leerbehoefte van de professional wiens rol en houding meer centraal komt te staan. De manier van professionalisering zou heel anders en aansprekend kunnen worden met een gedeeld eigenaarschap voor de professionals en hun leidinggevenden.

Bij verduurzaming van het leren en werken zoals beschreven in het vorige artikel, kan de professionalisering zich sterker richten op het verbeteren van de uitvoering van je werk en op het optimaliseren en zelfs innoveren van werksituaties. Door bovendien professionalisering een vast onderdeel van de werktijd te maken, ontstaat de mogelijkheid om kunstmatige intelligentie (AI) te integreren in aansprekende leerprocessen en de talentontwikkeling centraal te laten stellen. Naast meer aansprekende professionalisering, kunnen bredere doelstellingen worden gerealiseerd, zoals het verbeteren van het werkklimaat en inclusiviteit, verhogen van de productiviteit en zelfs bijdragen aan maatschappelijke verduurzaming.

De brede toepassing van AI zal leiden tot een toename in arbeidsproductiviteit, wat ruimte creëert om onder werktijd te leren en het leerperspectief fundamenteel te vernieuwen. AI biedt daarmee een kans om bij te dragen aan verduurzaming, mits organisaties en professionals hun perspectief aanpassen. Leren kan er dan voor zorgen dat er duurzamer wordt omgegaan met de professional zelf, zijn werkomgeving en leefomgeving en kan tevens bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken, hoe bescheiden dan ook.



## Uiteenlopende leerperspectieven

Het gaat om een nieuw leerperspectief dat we hier betitelen als het duurzame leerperspectief, waarvan de kenmerken duidelijker worden als we ze vergelijken met die van het meest voorkomende, bestaande leerperspectief. Deze tweedeling is zwart-wit om duidelijkheid te scheppen en gaat voorbij aan allerlei tussengebieden en aan het ervaringsleren met kenmerken die in beide perspectieven passen.

Leerperspectieven met kenmerken		
Bestaande leerperspectief		Duurzame leerperspectief
<b>Waarom leer je?</b>		
kwalificatie en duurzame inzetbaarheid	1	kwalificatie en duurzame inzetbaarheid
waardering en beloning	2	waardering en beloning
	3	andere rol en meer kritische houding
	4	beter werkklimaat
	5	meer inclusiviteit, ook over generaties
	6	bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken
<b>Hoe leer je?</b>		
manier die organisatie kiest	11	aansprekend (energie, zinvol, vitaal)
	12	ontwikkelingsgerichte talentontwikkeling
deskundigheidsbevordering dominant	13	professionalisering met werkplekleren dominant
aanbodgericht	14	vraaggestuurd
opleidingsgeoriënteerd	15	comfortabele leeromgeving
aantrekkelijke leer- en werkvormen	16	aansprekende werkvormen
goed georganiseerde leerinterventies	17	deels zelf te creëren werkleersituaties
	18	integratie met AI
valide kennisoverdracht	19	kritische kennisverwerving
inzet (externe) ervaren trainers	20	inzet ervaren collega's/experts
<b>Wat leer je?</b>		
organisatiegerichte competenties	21	verbeteren werksituaties
vooraf bepaalde vaste content	22	innoveren werksituaties
afhankelijk van opleidingsreflex	23	zelf beter performen
kennis en vooral vaardigheden	24	maatwerk van liquide content
door organisatie geïnitieerde kennis en vaardigheden	25	door professional gewenste kennis en vaardigheden
<b>Wanneer leer je?</b>		
deels in werktijd, deels prive tijd	31	in werktijd
	32	just in time
als organisatie het aangeeft	33	passend in loopbaan en talentontwikkeling
afhankelijk van planning	34	als werksituaties aanleiding vormen
	35	vooral tijdens vitale weekcycli
<b>In welke rolverdeling leer je?</b>		
zeer divers	41	volstrekt duidelijke rolverdeling
rolverdeling is geleidelijk gegroeid	42	initiatief bij professional
	43	gedeeld eigenaarschap
vaak uitbesteed aan trainingsbureaus of content-leveranciers (e-learning)	44	halfjaarlijks talentontwikkelgesprek
initiatief en organisatie bij HR/L&O of bij leidinggevende	45	HR- en L&O-afdeling registreren en begeleiden professionalisering
	46	Verantwoording afleggen, ook leidinggevende

## Verschillen in leerperspectieven toegelicht

Er zijn grote verschillen tussen de beide leerperspectieven die we hier benoemen, met het accent op het nieuwe, duurzame leerperspectief. Allereerst gaat het duurzame perspectief uit van een veel bredere doelstelling (het waarom) om bij te dragen aan wat eerder betiteld is als de echte uitdaging voor de komende vijf jaar. Daarnaast zou de manier waarop je leert in organisaties drastisch moeten veranderen naar aansprekend leren, en dat is van meerdere kenmerken afhankelijk.

De professionalisering vertrekt bij de professional die zijn leerbehoeften kenbaar maakt zodat hij zijn talenten optimaal kan ontwikkelen. Ervaring leert dat dit een te vrijblijvende vraagstelling is en daarom hebben we een tiental duurzame didactische vragen geformuleerd die richtinggevend zijn voor zijn leerproces. De vragen zijn uitgewerkt in een artikel dat later in deze reeks verschijnt.

Het leren start met werkplekleren, dat wil zeggen het leren door het creëren van eigen werkpleksituaties. Dat kan door onderdelen van het impliciete ervaringsleren expliciet te maken met aansprekende werkvormen waarin AI nadrukkelijk is geïntegreerd. Je gebruikt AI dan om oplossingen te bedenken voor knelpunten en uitdagingen in je eigen werksituaties. Dat doe je in kleine groepjes, jong en oud, zelfstandig en soms met begeleiding van een ervaren collega, expert of een L&O-er. De regie van het leerproces komt bij jou als professional zelf te liggen.

Daarnaast - maar in mindere mate - kunnen zij allerlei vormen van formeel leren (kennis, vaardigheden, training, e-learning) volgen.

Het 'wat', oftewel de inhoud die ze leren, begint bij de eigen werksituaties. Wat eerst ervaringsleren was, wordt expliciet gemaakt in het leerproces van de professionals: zij gaan eigen werksituaties analyseren, verbeteren en soms innoveren, en ook hun performance (hun skills) hierin versterken. Op afroep kunnen zij ervaringsdeskundige collega's raadplegen.

Als er aanleiding is, kan dit aangevuld worden met theoretische verdieping of specifieke trainingen. De professionals zijn actief in kleine groepen die ze zelf samenstellen.

Kennisverwerving door de lerende gaat daarmee de kennisoverdracht van de opleider overstijgen waardoor de opleidersrol verschuift naar die van begeleider en expert op afroep. Bij verduurzaming wordt de kritische kennisverwerving door professionals belangrijker dan valide kennisoverdracht door opleiders.

Het aansprekende van deze manier van leren blijkt uit de bijzondere werkvormen, de zelfsturing, de rol en de beschikbare faciliteiten. Zeker bij verduurzaming hoort leren op zo'n aansprekende manier te verlopen dat je er meer energie en zingeving van krijgt.

Wil leren het kloppend hart van de organisatie worden, dan is het noodzakelijk dat het gelijk staat aan werken. Je leert onder werktijd aan vraagstukken die jouw ontwikkeling en die van je werkomgeving, de productiviteit en maatschappelijke vraagstukken betreffen. Je leert op de momenten en over de werksituaties die jij op dat moment van belang vindt voor de organisatie en voor jouw ontwikkeling. Just in time dus. Dat gebeurt allereerst tijdens de zogenoemde vitale weekcycli. Op vier achtereenvolgende dagen komt de groep een uur bijeen om aansprekend te leren in een comfortabele leeromgeving waar expliciet aandacht is voor zingeving en vitaliteit. In een ander artikel wordt deze manier van leren uit de doeken gedaan.

Bovendien kunnen zij nog andere leerinterventies aanvragen en inplannen. Een samenhangende leer methode zal een sterke bijdrage leveren aan het realiseren van de doelen.

## Leercultuur die past bij een duurzaam leerperspectief

Een leercultuur binnen een organisatie heeft een tiental onderscheidende kenmerken die het collectieve gedrag uniek maken ten opzichte van andere soorten organisatieculturen. Deze kenmerken helpen om een omgeving te creëren waarin continu leren, kennisdeling en persoonlijke ontwikkeling worden gestimuleerd. De kenmerken zijn deels met hulp van ChatGPT verzameld. Ze zijn indicatief en komen samen (gelijktijdig) in de praktijk weinig voor, maar schetsen toch een aardig beeld van het gewenste leergedrag.

### Openheid en transparantie

In een leercultuur wordt open communicatie aangemoedigd. Professionals voelen zich vrij om vragen te stellen, fouten toe te geven en ideeën te delen zonder angst voor negatieve repercussies. Transparantie over doelen, prestaties en fouten draagt bij aan een leeromgeving waar iedereen kan groeien.

### Continu leren en ontwikkelen

Er is een voortdurende focus op leren, zowel formeel als informeel. Dit omvat de professionele ontwikkeling, toegang tot trainingen, cursussen, en leermiddelen, evenals het stimuleren van zelfgestuurd leren. Leren wordt gezien als een doorlopend proces.

### Fouten zien als leermomenten

In plaats van fouten te bestraffen, worden ze in een leercultuur gezien als kansen om te leren en te verbeteren. Dit helpt bij het ontwikkelen van een mentaliteit waarin experimenteren en innovatie worden aangemoedigd.

### Samenwerking en kennisdeling

Professionals worden gestimuleerd om samen te werken, kennis te delen en van elkaar te leren. Teamwerk en interdisciplinaire samenwerking zijn gebruikelijk.

### Ondersteuning door leiderschap

Leiders spelen een actieve rol in het bevorderen van een leercultuur door zelf het goede voorbeeld te geven, leeractiviteiten te ondersteunen en te investeren in de ontwikkeling van hun teams. Leiderschap is gericht op het faciliteren van groei in plaats van alleen het sturen van prestaties.

### Waarde hechten aan innovatie

De focus ligt op innovatie en het ontwikkelen van nieuwe ideeën en processen. De organisatie moedigt professionals aan om creatief te denken en nieuwe benaderingen te verkennen, wat leidt tot continue verbetering en aanpassing aan veranderende omstandigheden.

### Feedback als kernonderdeel

Regelmatige en constructieve feedback is een essentieel onderdeel van de leercultuur. Feedback wordt niet alleen gezien als iets tussen professionals en van leidinggevende naar professional, maar als een tweerichtingsproces waarbij iedereen betrokken is.

### Talentontwikkeling en welzijn

Er wordt veel belang gehecht aan de persoonlijke ontwikkeling en het welzijn van professionals. De professional is verantwoordelijk voor zijn eigen talentontwikkeling en voor de balans tussen werk en privé, wat bijdraagt aan de algehele tevredenheid en motivatie.

### Systematisch leren uit ervaring

De organisatie leert systematisch van ervaringen, zowel van successen als mislukkingen. Dit betekent dat er processen zijn om geleerde lessen te documenteren, te delen en toe te passen in toekomstige projecten.

### Proactieve houding ten opzichte van verandering

In een leercultuur wordt verandering gezien als een kans in plaats van een bedreiging. Professionals zijn voorbereid op en staan open voor veranderingen, en de organisatie investeert in het ontwikkelen van vaardigheden die nodig zijn om effectief om te gaan met nieuwe uitdagingen.



## De hedendaagse professional

Nederland telt ruim 11 miljoen professionals. Net zoals bij organisaties bestaat er niet een gemiddelde of modale professional. Het maakt veel uit of men werkt in een kleine of grote organisatie, men hoger of lager opgeleid is, leidinggevend of niet, als zzp'er of in loondienst werkt. We willen een algemene indruk krijgen of en hoe de professionals omgaan met de vele veranderingen en uitdagingen.

Uit de L&D-monitor van Studytube, die in 2023 en 2024 door ruim 1000 HR-professionals is ingevuld, blijkt dat leren en ontwikkelen steeds meer (60% resp. 66%) wordt meegenomen in beoordelingsgesprekken en dat 64% van de leidinggevendenden hierover verbinding zoekt met hun medewerkers. Het lijkt erop dat er meer geleerd wordt, maar bij 7 op de 10 organisaties blijkt dat de leerbudgetten niet worden opgemaakt. In 28% van de organisaties hebben de medewerkers zelf de regie over hun ontwikkeling. De helft van de werkgevers wil dat de medewerkers ook in privétijd leren.

Uit het praktijkonderzoek naar 10 jaar werkplekleren bij 65 organisaties (2024, J. Baeten) blijkt dat de meeste professionals in de meer informele trajecten weinig verantwoordelijkheid nemen en deze zeker niet afleggen over hun leren en ontwikkelen.

Uit de kleinschalige L&O-monitor, die de Academie voor Werkplekleren bijhoudt, blijkt dat professionals willen meepraten over hun eigen ontwikkeling en zelf willen bepalen wanneer en hoe ze leren. Zij ervaren tijdsdruk en stress en hebben moeite met het vinden van een goede privé-werkbalans. Hun leer- en ontwikkelbehoefte en hun leer- en ontwikkelbereidheid is vrij laag, behalve voor degenen die langere tijd actief aan het leren zijn. De hedendaagse professional heeft in ieder geval een afwachtende leer- en ontwikkelbereidheid.

Ongetwijfeld is er samenhang tussen veel van deze factoren. Zonder de oorzakelijkheid aan te tonen, mag verondersteld worden dat voortdurende tijdsdruk en stress zowel als de beperkte regie die zij over hun eigen leren en ontwikkelen hebben, belemmerende factoren zijn. De professional dreigt meer het lijdend voorwerp dan het onderwerp van de organisatie te worden.

Hij of zij is zich bewust van zijn arbeidsmarktpositie en ziet ook dat door de vele veranderingen en uitdagingen van deze tijd er andere eisen aan zijn expertise worden gesteld. Zoals hier eerder is aangetoond, hebben organisaties meer betrokken en beter gekwalificeerde professionals nodig en het is van vitaal belang dat zij leren en ontwikkelen. En dat geldt voor het grootste deel van de 11 miljoen professionals in de komende 5 jaar.

## Professional in de regiestoel

Het duurzame leerperspectief impliceert een heel andere rolverdeling met de professional in de regisseursstoel. Het bestuur, de directie en het management zullen het duurzame perspectief moeten adopteren en de uitvoering moeten financieren en ondersteunen. De professional is de initiator van zijn leerproces en wordt door de organisatie gefaciliteerd doordat hij onder werktijd kan leren in een comfortabele leeromgeving die de organisatie ter beschikking stelt.

Er komt gedeeld eigenaarschap voor het verloop en de resultaten bij de professional en zijn direct leidinggevende. Eigenaarschap is meer dan verantwoordelijk zijn en handelen, het gaat ook om verantwoording afleggen wat zij doen tijdens het zogeheten talentontwikkelgesprek.

De regie, facilitering en (in het begin) de begeleiding komen bij de HR- of L&O-afdeling te liggen.

Dit duurzame leerperspectief vraagt een andere rol en kritische houding van de professional zelf.

Hij zal eigenaar moeten worden van zijn talenten en gedeeld eigenaar van de manier waarop zijn professionalisering plaatsvindt. Het formuleren van zulke ontwikkelvragen is op zichzelf een vaardigheid.

Hij zal gefaciliteerd moeten worden om te leren onder werktijd. Verbinding hebben met de bredere doelen, de manier van leren, de inhoud en de facilitering, vormen samen een noodzakelijke voorwaarde voor succesvolle participatie door de professional. De status van de professional wordt dan meer in lijn gebracht met zijn belang voor de groei van de organisatie.

Dat kan als de inhoud, vorm en doorlooptijd van leren en werken meer geïntegreerd/verweven worden: werken wordt leren en leren wordt werken. Met de professional in de regisseursstoel van zijn eigen ontwikkeling. Impliciet is dan sprake van een werklevenslang leren.

Daarvoor is allereerst een stimulerende leer- en ontwikkelcultuur nodig, naast een aangepaste rol en verantwoordelijkheid van de professional voor leren en ontwikkelen.

Het hier beschreven duurzame leerperspectief met de nieuwe rol van de professional, vragen om een ander organisatieperspectief op leren. Hier gaat het volgende artikel over.



### Bronnen

- CBS. (2022). Bedrijfsopleidingen in kerncijfers,
- Arets, J., Jennings, C. & V. Heijnen (2015). 702010 towards 100% performance. Maastricht: Sutler Media bv
- Baeten, J., (2024). Ervaringen en inzichten in 10 jaar werkpleklernen met leertechnologie,
- Maidman J., Academie voor Werkpleklernen. (2024). Monitorrapport De hedendaagse professional 2023