

## # 6.1

# Een nieuwe visie op het verduurzamen van werken door leren het kloppend hart van de organisatie te maken

Dr. Jos J.M. Baeten

Leestijd 90 minuten  
Nadenktijd > 120 minuten

December 2024



Leren als kloppend  van je organisatie



Hoe verder met leren in jouw organisatie?

We willen je helpen met onze nieuwe visie en aanpak. Voor de één te radicaal of te vergaand, voor de ander een bron van inspiratie. In ieder geval aanleiding om eens diep en anders over werken en leren na te denken.

# 1. Samenhang in de artikelen

## Hoe verder met leren in jouw organisatie?

We willen je helpen met dit cruciale artikel over onze nieuwe visie en aanpak.

Voor de één te radicaal of te vergaand, voor de ander een bron van inspiratie. In ieder geval aanleiding om eens diep en anders over werken en leren na te denken.

De inhoud is een logisch vervolg op de artikelen 1 tot en met 5.

Wanneer in de artikelen een bewering of voorspelling wordt gedaan die niet expliciet door onderzoek of theorie wordt ondersteund, betreft het vanzelfsprekend mijn persoonlijke opvatting. Deze is gebaseerd op 35 jaar ervaring en inzichten op het gebied van leren en leertechnologie binnen organisaties.

## De echte uitdaging

De wereld van werk verandert sneller dan ooit. In eerdere artikelen hebben we uitgebreid stilgestaan bij waarom organisaties nú een andere benadering nodig hebben voor werken en leren. Het is geen kwestie meer van kleine aanpassingen; de uitdagingen zijn simpelweg te groot en te complex om op te lossen met de huidige, vaak traditionele aanpak.

De eerste twee artikelen schetsen een beeld van deze echte uitdaging. Ze laten zien dat de kwantitatieve benadering van de overheid en sociale partners – met de focus op aantallen, instroom en bijscholing – tekortschiet. Ook de huidige dominante manier van leren, zoals traditionele deskundigheidsbevordering, biedt onvoldoende houvast. De tijd vraagt om een fundamentele omslag.

## Wat kunnen we leren van de praktijk?

In artikelen 3 en 4 kijken we naar hoe organisaties stappen hebben gezet door een nieuwe manier van werkplekleren met leertechnologie breed toe te passen. Hieruit komen belangrijke inzichten en succesfactoren naar voren, waaronder de cruciale rol van gedeeld eigenaarschap. Deze gedeelde verantwoordelijkheid tussen professionals en leidinggevenden blijkt essentieel om leren te verankeren in de dagelijkse praktijk.

## AI: Een katalysator voor verandering

Artikel 5 richt zich op de toekomstige impact van kunstmatige intelligentie (AI). AI verandert niet alleen de manier waarop productie en bedrijfsprocessen worden georganiseerd, maar zet ook de kwalificaties van professionals en het leren zelf op zijn kop. De turbulentie die AI veroorzaakt, vraagt om een herontwerp van leer- en werkprocessen. We zien dat productiviteit zal stijgen, processen gepersonaliseerder verlopen en dat professionals de kritische succesfactor voor verdere groei worden.

## Samenhang in de artikelen

### Een nieuwe visie op leren en werken

In dit artikel 6 gaan we een stap verder: we presenteren een nieuwe visie op leren en werken. We noemen het “Een nieuwe visie op het verduurzamen van werken door leren het kloppend hart van de organisatie te maken”. De visie maakt het voor organisaties mogelijk om het roer om te gooien naar verduurzaming van werken en leren. De visie gaat over een heel andere manier waarop de professional kan leren en daarmee zowel opbrengsten oplevert als een duurzaam resultaat. Dat laatste is het geval als de professional, zijn werkomgeving, zijn organisatie en de samenleving uiteindelijk langer meegaan.

In de artikelen 7 tot en met 10 wordt de bijbehorende strategie en aanpak uitgewerkt waaronder de nieuwe manier van leren (het leerconcept), met de Vitale Weekcyclus en de Profcirkel als belangrijkste leervormen, het nieuwe leerperspectief, het bijpassende organisatieperspectief en de rol van de afdeling L&O/HR.



## 2. De noodzaak voor een andere benadering

### Werken en leren: op zoek naar een nieuwe balans

Professionals zijn meer dan ooit de motor achter de groei en innovatie van organisaties. Ze vormen de kern van het succes, niet alleen voor de organisatie, maar ook voor de samenleving als geheel. Om hun talenten optimaal te benutten, moet leren een voorwaarde zijn voor zowel persoonlijke groei als voor verbetering van de werkomgeving en de ontwikkeling van de organisatie. Sterker nog, leren kan ook een rol spelen in het versterken van onderlinge verbindingen, voor meer inclusiviteit zorgen en zelfs bijdragen aan een betere samenleving.

### Formeel versus informeel leren

In organisaties kan leren grofweg worden verdeeld in twee categorieën: informeel leren (ervaringsleren en werkplekleren) en formeel leren (zoals trainingen, e-learnings en cursussen). Het informele leren speelt zich vaak onzichtbaar af, maar beslaat het grootste deel van wat professionals daadwerkelijk oppikken. Paradoxaal genoeg richten organisaties zich vooral op formeel leren, terwijl dat slechts een klein deel van de leertijd in je beroepsloopbaan omvat.

### Werken te kwantitatief benaderd

Als je kijkt naar werken en leren in organisaties, zijn er een aantal problemen die in artikel 1 zijn uitgewerkt. Samengevat: het gaat om de toekomstige kwantiteit en kwaliteit van de professionals, hun vitaliteit en werkomgeving, het hoge ziekteverzuim, afnemend werkplezier, verstoring werk-privé-balans en de relatief lage arbeidsproductiviteit. Als je daar nog de turbulente impact van AI bij optelt, dan wordt duidelijk dat het om een brede uitdaging gaat. Het arbeidsmarktbeleid van de overheid en sociale partners in Nederland richt zich echter te veel op de kwantiteit en daarmee op de smalle uitdaging van het kwalificeren van professionals.

### Leren naar de rand van de dag

Als je kijkt naar leren in organisaties zijn er ook een aantal specifieke problemen. De leerparticipatie van professionals neemt af, hetgeen onder andere blijkt uit het onderzoek van de Algemene Werkgeversvereniging (AWVN) met de vaststelling dat 1,2 miljard euro van de opleidingsbudgetten in 2023 bij bedrijven onbenut is gebleven. Het gaat dan om formeel leren. Als verklaringen worden genoemd: professionals zijn onvoldoende gemotiveerd, hebben te weinig tijd om te leren, vinden het niet nodig of hebben negatieve leerervaringen. Dit ondanks dat de dienstverlening van organisaties en hun toeleveranciers zoals trainingsbureaus en e-learningproducenten, steeds beter wordt. Het accent ligt meer op leren en opleiden, dan op leren en ontwikkelen van professionals.

Professionals willen of hebben minder tijd voor deskundigheidsbevordering en willen of kunnen daar blijkbaar onvoldoende ruimte voor maken in hun privétijd.

## De noodzaak voor een andere benadering

### AI: Kans en uitdaging

AI versterkt deze dynamiek. Enerzijds vraagt het om nieuwe (vaak nog onbekende) kwalificaties, een meer kritische houding en meer flexibiliteit. Anderzijds biedt het kansen, zoals gepersonaliseerde leertrajecten en directe integratie in werksituaties. AI kan leren versnellen en verbeteren, maar vereist ook een verandering in de manier waarop organisaties het leren benaderen.

Om- en bijscholing volstaat niet omdat AI meer is dan alleen een vaardigheid en omdat het te veel tijd kost om de snelle product- en procesveranderingen om te zetten naar trainingen en cursussen.

### Waarom de huidige aanpak niet werkt

Formeel leren blijft grotendeels aanbod gestuurd: de aanbieder bepaalt wat, waarom en hoe er geleerd wordt. Dit model is al ruim een eeuw oud en afgeleid van traditionele onderwijssystemen. Het gevolg? Leren schuift naar de zijlijn, wordt een secundaire activiteit en staat te los van het dagelijks werk. Professionals ervaren leren als een extra taak, terwijl het juist een geïntegreerd deel van hun werk zou moeten zijn.

Deze scheve verhouding tussen leren en werken is de kern van het probleem. Werken bepaalt vaak wat er geleerd moet worden, terwijl leren slechts een randvoorwaarde is. Hierdoor krijgt leren een secundaire status, zonder directe koppeling aan primaire bedrijfsprocessen zoals productie, distributie of verkoop.



## De noodzaak voor een andere benadering

### De noodzakelijke kanteling

Om deze gezamenlijke uitdaging aan te pakken, is een fundamentele omslag nodig in de manier waarop organisaties naar leren en werken kijken. Het gaat niet om kleine verbeteringen, maar om een volledig nieuwe visie en aanpak waarin leren en werken hand in hand gaan, elkaar versterken en duurzaam zijn.

Het gaat om meer dan het optimaliseren van leren dat gericht is op de kwalificaties en inzetbaarheid van professionals.

Verduurzaming van leren betekent dat professionals leren tijdens hun werk, op een manier die bijdraagt aan hun ontwikkeling, aan de vitaliteit van de organisatie en aan de samenleving als geheel. Het doel is om mensen, organisaties en de maatschappij veerkrachtiger te maken – nu én in de toekomst.

Mijn conclusie is dat deze gezamenlijke uitdaging van leren en werken in organisaties te breed en te groot is om aan te pakken met de huidige manier van leren in organisaties.

Er is allereerst een kanteling nodig in het denken over de verhouding tussen leren en werken en in het verlengde daarvan in de manier van leren. Je kunt het zelfs een paradigmashift noemen, met een heel andere visie, uitgangspunten en leerprincipes en nieuwe manieren van leren en een passend organisatieperspectief.

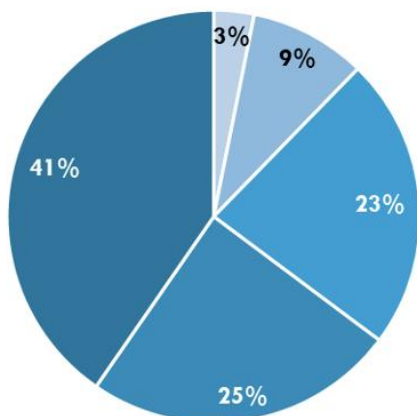
Dat is mogelijk door het leren en werken in organisaties te verduurzamen, hetgeen wil zeggen dat je op zo'n manier leert tijdens je werk, dat jij, je werkomgeving, je organisatie en de samenleving langer meegaan. Verduurzamen van werken met een nieuwe visie en manier van leren, kunnen de oplossing vormen voor de geschetste, echte uitdaging. Voordat we dit uitwerken, kijken we eerst naar de huidige situatie op dit gebied bij organisaties in Nederland.

### 3. De huidige situatie van leren in organisaties in Nederland

Leren binnen organisaties is volop in ontwikkeling, maar de manier waarop dat gebeurt, verschilt sterk. Toch is het belangrijk om te begrijpen waar organisaties nu staan om te bepalen waar de verduurzaming van leren en werken het beste kan beginnen.

In 2023 en 2024 heeft de Academie voor Werkplekleren aan 411 L&O'ers die deelnamen aan haar evenementen, gevraagd of hun organisatie bezig is met een visie op leren en ontwikkelen (L&O).

**Organisaties bezig met visie op L&O**



3% van de organisaties heeft geen behoefte aan een visie op leren en ontwikkelen van haar professionals

9% heeft al een visie op leren en ontwikkelen die niet op korte termijn hoeft te worden aangepast

23% overweegt een (nieuwe) visie op leren en ontwikkelen te formuleren

25% is bezig met het formuleren van een (nieuwe) visie op leren en ontwikkelen

41% is bezig om onze (nieuwe) visie op leren en ontwikkelen in de organisatie te implementeren

*Bron: Academie voor Werkplekleren, 2024*

Het onderzoek laat zien dat het thema in de praktijk leeft. Van de 411 ondervraagde L&O'ers gaf 89% aan dat hun organisatie op de een of andere manier bezig is met het ontwikkelen of implementeren van een nieuwe visie op leren en ontwikkelen: 23% overweegt, 25% ontwikkelt en 41% implementeert een nieuwe visie. Deze L&O'ers zijn werkzaam bij organisaties met meer dan 250 medewerkers.

## De huidige situatie van leren in organisaties in Nederland

Deze 411 L&O-professionals zijn werkzaam bij diverse organisaties met elk meer dan 250 medewerkers. Zij vertegenwoordigen ongeveer 1/7 van de in totaal 2810 organisaties in deze categorie. Gezamenlijk bieden deze organisaties werk aan ruim 4 miljoen professionals (38% van de beroepsbevolking), zowel in voltijd als deeltijd (CBS, 2024). Bij kleinere organisaties komt het zelden voor dat er een duidelijke visie op leren en ontwikkelen aanwezig is. Daarom richt deze artikelenreeks zich specifiek op de grotere organisaties, waar de impact van een sterke L&O-strategie het grootst kan zijn.

De visie en strategie van nagenoeg al deze organisaties en daarmee ook van hun toeleveranciers is het optimaliseren van de bestaande manieren van leren en opleiden. Werkplekleren speelt slechts een kleine rol. Het integreren van leren en werken is nog een brug te ver.

Enkele organisaties willen wel overstappen naar een heel andere benadering zoals verduurzamen, maar zien vaak op tegen het onbekende en de inspanningen van een overstap naar een nieuwe visie. Daarom is het van belang dat een nieuwe visie niet alleen de echte uitdaging aanpakt, maar ook directe zichtbare opbrengsten voor de organisatie en haar professionals oplevert. Verder is het van belang dat de visie en bijbehorende strategie en aanpak eenvoudig zijn in de uitvoering en om minder regelgeving en systeemcontrole vragen.

We hebben het hier steeds over grotere organisaties (>250 professionals) met een L&O- of HR-afdeling. Kleinere organisaties, en zeker organisaties zonder L&O- of HR-afdeling, kunnen de nieuwe visie en aanpak hoogstens gedeeltelijk toepassen.

Mijn conclusie is dat de tijd rijp is voor een andere benadering van leren en werken met een nieuwe visie op leren.



## 4. Waarom verduurzaming van werken en leren in organisaties?

Organisaties die de geschetste, echte uitdaging van werken en leren erkennen, staan op een kruispunt. Ze hebben de keuze: optimalisering van de bestaande aanpak of een fundamentele koerswijziging, bijvoorbeeld richting verduurzaming. In het verlengde daarvan is een nieuwe visie en aanpak van leren in organisaties nodig. De vraag is wat deze keuze inhoudt en waarom verduurzaming een adequaat antwoord is.

### Optimaliseren of verduurzamen

Optimalisering houdt in dat organisaties hun visie en aanpak verbeteren, versterken of innoveren binnen de bestaande benadering (paradigma). Dat betekent dat zij hun leerinterventies zoals cursussen, trainingen, e-learning of opleidingen zo inrichten en organiseren dat de deelnemers de inhoud op een meer aantrekkelijke manier aangeboden krijgen. Als ze deelnemen onder werktijd betekent dat het nodige werkverlet. Gezien de vele veranderingen waarmee organisaties geconfronteerd worden en dan vooral de personeelskrapte, zullen de meeste van hen zich beperken tot het optimaliseren van de huidige benadering, meestal onder regie van de L&O/HR-afdeling. Dit leidt tot weinig veranderingen of verstoringen van de primaire processen; het werken dus.

Optimaliseren blijft hangen in het bestaande frame en richt zich op het verbeteren van wat al werkt. Het richt zich primair op leren, terwijl de eerder beschreven, echte uitdaging is om leren breder te benaderen in samenhang met werken.



## Verduurzamen: een fundamentele verandering

Verduurzaming vraagt om een bredere blik dan alleen te leren om je werk beter te kunnen uitvoeren. Verduurzamen wil zeggen dat je allereerst kijkt naar de lange termijnresultaten van het leren en werken voor de professional zelf, zijn werkomgeving, zijn organisatie en zeker ook voor de samenleving. Tevens zou het een oplossing moeten zijn voor concrete vraagstukken zoals we die bij echte uitdaging (artikel 1 en 2) hebben beschreven. Het gaat niet alleen om beter leren, maar om het duurzaam integreren van leren en werken. De focus ligt op de lange termijn: hoe kan leren bijdragen aan een adaptieve organisatie die kan omgaan met toekomstige uitdagingen? Pas daarna worden de directe opbrengsten voor de professional en de organisatie in kaart gebracht.

Wij verstaan onder verduurzaming dat je eerst kijkt naar het lange termijnresultaat voor de professional, de organisatie en de samenleving. Dan formuleer je de beoogde directe opbrengsten voor de professional en zijn organisatie. Pas daarna worden de uitgangspunten voor de visie op leren geformuleerd, waarna de strategie en aanpak worden vastgesteld. Deze omvatten het nieuwe leerperspectief, de nieuwe manier van leren (het leerconcept) en het bijpassende organisatieperspectief.

Verduurzaming van leren is het antwoord op de echte uitdagingen van de komende jaren die veel breder zijn dan alleen te leren voor betere kwalificaties en talentontwikkeling (zie artikelen 1 en 2).

Verduurzaming gaat ook om het kritisch inzetten van de mogelijkheden van AI om duurzaam de arbeidsproductiviteit te verhogen, de vitaliteit en de werkomgeving te verbeteren, de inclusiviteit te bevorderen, en maatschappelijke bijdragen te leveren.

## Een toekomstbestendige keuze

Verduurzaming is meer dan een bewering of methode; het is een missie. Het betekent leren zo organiseren dat niet alleen de professional, maar ook de werkomgeving, de organisatie en zelfs de samenleving er langer mee vooruit kunnen. Dit vraagt om een radicale breuk met traditionele benaderingen en een frisse kijk op hoe leren en werken hand in hand gaan. En dat is nodig gezien de echte uitdaging waar organisaties en de overheid voor staan.

### De echte uitdaging voor organisaties en overheid

(zie artikel 1 & 2)

is om de komende vijf jaar te zorgen voor meer betrokken en beter gekwalificeerde professionals die samenwerken en hun talenten optimaal ontwikkelen en kritisch inzetten met de mogelijkheden van AI, om duurzaam hun arbeidsproductiviteit te verhogen, hun vitaliteit en werkomgeving te verbeteren, de inclusiviteit te bevorderen en maatschappelijke bijdragen te leveren

Deze uitdaging kan nauwelijks gerealiseerd worden met de bestaande benadering waarin leren wordt gezien als manier om professionals te kwalificeren in lijn van de organisatieontwikkeling en waar deskundigheidsbevordering als strategie centraal staat. Dit leidt hoogstens tot optimalisering van de bestaande manier van leren.

Er is alle aanleiding om de visie op werken en leren in organisaties te herzien en een geheel andere manier van leren te introduceren

De visie die dit mogelijk maakt heet

**Leren als kloppend hart van je organisatie.**

## 5. De nieuwe visie: Leren als kloppend hart van je organisatie

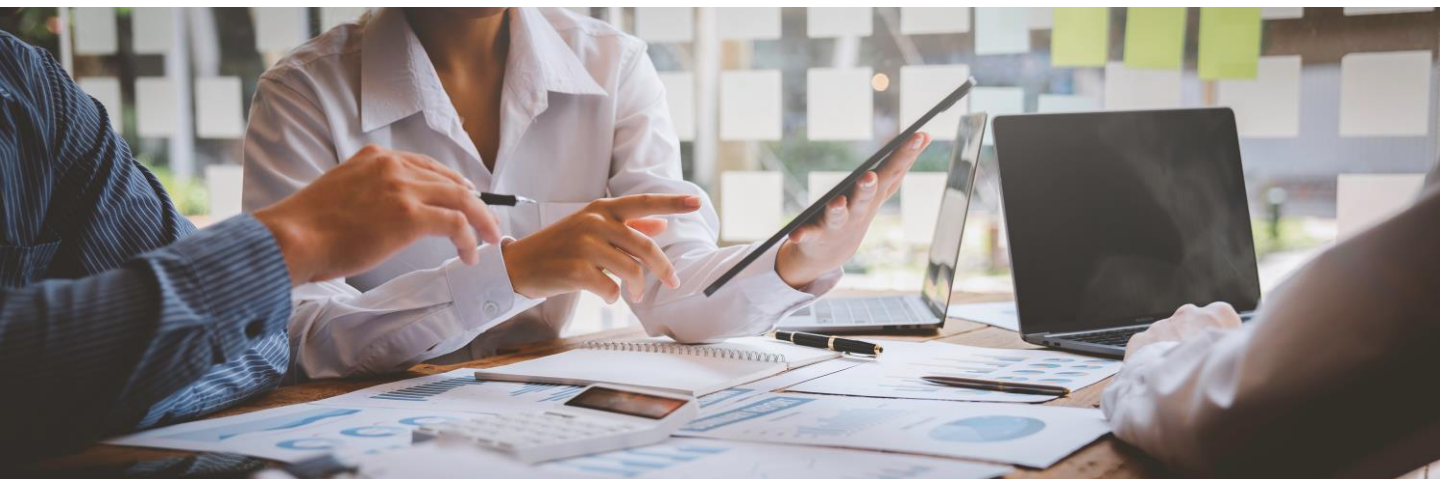
Een visie op leren is uiteraard (slechts) een onderdeel van de bredere organisatievisie en strategie.

De nieuwe visie op leren in organisaties gaat over hoe professionals leren als zij dat als vast onderdeel van hun werk doen op een manier die hen aanspreekt en ruimte geeft om meer de regie te nemen over hun leren en ontwikkeling. En met rijke directe opbrengsten en een duurzaam lange termijn resultaat.

De nieuwe visie gaat uit van een positief mensbeeld dwz leren haalt het goede uit mensen naar boven en er is gelijkwaardigheid tussen leren en werken. De visie biedt professionals de ruimte om te leren onder eigen regie en op een manier met zo weinig mogelijk regelgeving of een beklemmend kwaliteitssysteem. De professional bepaalt wat hij leert en hoe zich ontwikkelt binnen een didactisch kader. Omdat hij hiervan gedeeld eigenaar is, legt hij verantwoording af over de mate waarin hij heeft bijgedragen aan dit didactisch kader.

Deze aanpak maakt het mogelijk om de hoeveelheid regelgeving – waaronder bijvoorbeeld het gebruik van een leermanagementsysteem – te verminderen. Dit leidt tot minder overlegmomenten en controles en biedt de professionals de kans om direct aan de slag te gaan, met meer focus.

Organisaties staan voor de uitdaging om leren en ontwikkelen (L&O) niet langer als bijzaak te zien, maar als een integraal onderdeel van hun strategie. Leren moet niet aan de rand van de organisatie komen, maar het kloppende hart vormen van hoe professionals werken, groeien en bijdragen aan duurzame resultaten. Eigenlijk wordt L&O omgebogen naar L&W. Om deze visie helder te maken, kijken we naar de bouwstenen van deze toekomstbestendige aanpak.



# De nieuwe visie: Leren als kloppend hart van je organisatie

## Roer om naar **verduurzaming** van werken en leren in organisaties



**De missie** (het waarom) is duidelijk: het roer om naar verduurzaming van werken en leren in organisaties. Dit betekent dat leren niet langer een op zich staande activiteit is, maar een onlosmakelijk deel van het dagelijkse werken vormt. Alleen op deze manier kunnen organisaties zich wapenen tegen de uitdagingen van de toekomst en professionals de ruimte bieden om zich continu te ontwikkelen.

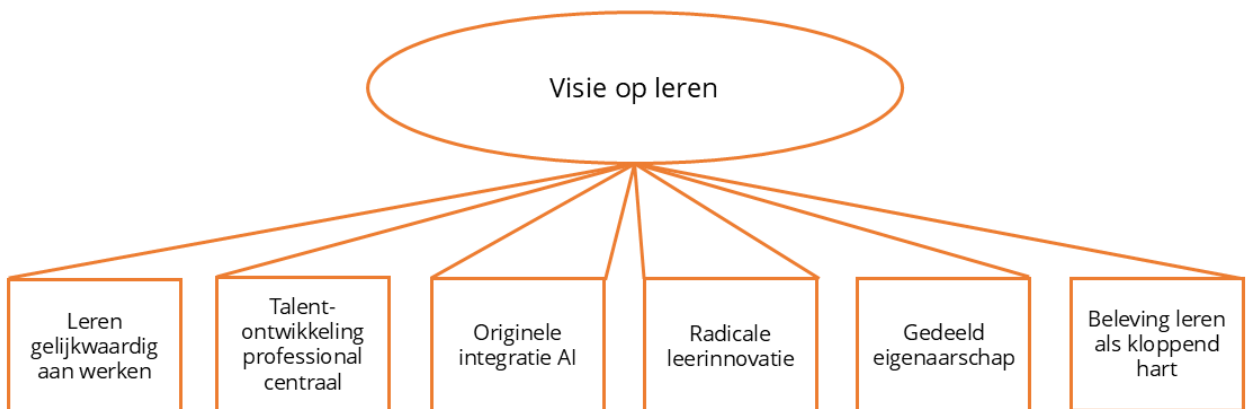
**De visie** (het waarheen) stelt dat leren het kloppend hart van de organisatie wordt binnen de genoemde verduurzaming van leren en werken. We willen dat dit direct, rijke opbrengsten oplevert zoals hogere productiviteit, meer innovatiekracht en zelfs meer werkgeluk. Het gaat daarbij ook om het bouwen aan een cultuur waarin professionals en hun organisatie samen kunnen groeien en floreren. Het is bovendien voor organisaties een kans om hun professionals meer te boeien, te binden en te behouden.

## 5b. De zes pijlers van de nieuwe visie

Om deze visie te verwezenlijken, is een nieuwe strategie en aanpak (het hoe) nodig. Deze draait om een radicale andere manier van leren, waarbij talentontwikkeling van de professional centraal staat. Het leren gebeurt door het didactiseren van werksituaties. Kunstmatige intelligentie (AI) speelt hierin een sleutelrol door leren te personaliseren en door de professionals te helpen oplossingen aan te dragen voor het verbeteren en innoveren van werksituaties en hun eigen performance.

Dit nieuwe leerconcept, **Werkplekleren+ met AI**, maakt leren niet alleen toegankelijker, maar ook aansprekender doordat het de professional meer autonomie geeft en vitaliteit oplevert. Onderdelen hiervan zoals de Vitale Weekcyclus, de Prof-cirkels en het Talentontwikkelgesprek worden hier wel genoemd, maar pas in de volgende artikelen gedetailleerd beschreven.

Met deze visie en strategie leggen organisaties een stevig fundament voor de toekomst. Ze investeren niet alleen in de vaardigheden en ontwikkeling van hun mensen, maar bouwen ook aan een wendbare, innovatieve en toekomstbestendige organisatie. Leren als kloppend hart van de organisatie is geen abstract ideaal, maar een concrete stap naar duurzame groei en blijvende impact.



## De zes pijlers van de nieuwe visie

Mijn visie op leren en werken, draait om het idee van leren als **het kloppend hart van je organisatie**. Leren is daarin vitaal voor de organisatieontwikkeling en wordt verankerd in de cultuur en geborgd in de organisatiestructuur. De visie is gebaseerd op **zes pijlers**:

1. Leren wordt gelijkwaardig aan werken, waardoor leren geen losse activiteit meer is, maar een onlosmakelijk onderdeel van de werkdag.
2. Het ontwikkelen van de unieke talenten van de professional staat centraal, in plaats van het volgen van vooraf bepaalde leerdoelen. De leerbehoeften van de professional vormen het vertrekpunt voor zijn ontwikkelingsgerichte leren.
3. Kunstmatige Intelligentie (AI) wordt op originele wijze geïntegreerd in het leren en werken om de arbeidsproductiviteit te verhogen en om leerprocessen te verrijken.
4. Radicale innovatie van het leerproces: Traditionele leerstructuren worden vervangen door innovatieve, flexibele leervormen die beter aansluiten bij de hedendaagse werkomgeving. Je leert primair door het didactiseren van eigen werksituaties met de Vitale Weekcyclus als ultieme leervorm. Deze zorgt voor een optimale balans tussen leren en werken, waarbij continue verbetering en innovatie centraal staan, naast persoonlijke performance. **Werkplekleren+ met AI** heet dit leerconcept.
5. Gedeeld eigenaarschap is de sleutel die voor verankering zorgt en bijdraagt aan een nieuwe leercultuur. De Prof-cirkel en het Talentontwikkelgesprek zijn de leervormen die dit mogelijk maken.
6. Leren wordt daarmee het kloppend hart van de organisatie en wordt zo ook in de organisatie beleefd. Leren wordt meer geassocieerd met prestatiegerichtheid. Professionals worden gestimuleerd zich te ontwikkelen en krijgen hiervoor ook erkenning en waardering.

## 5c. De rijke opbrengsten van de nieuwe visie

Deze visie verschilt zo sterk van de huidige benaderingen dat het kan worden gezien als een paradigmaverschuiving, mits het organisatiebreed wordt erkend. Sommigen zullen deze manier en facilitering van het leren in organisaties omarmen of er geïnspireerd door raken, terwijl anderen wellicht vasthouden aan traditionele methoden. Dit spanningsveld kan juist leiden tot een kritisch en waardevol dialoog.

Investeren in de invoering van de nieuwe visie en manier van leren rendeert pas na een jaar van brede toepassing omdat het werkverlet in het begin toeneemt en de opbrengsten daarna enige tijd op zich laten wachten. Het vraagt organisatie breed krachtig leiderschap om het nieuwe werkplekleren in te voeren zoals bedoeld. Daar staat tegenover dat het bij brede toepassing rijke, directe opbrengsten oplevert en op termijn een duurzaam resultaat.

### **De rijke, directe opbrengsten zijn:**

1. Meer betrokken en beter gekwalificeerde professionals
2. Beter benutten van talenten van eigen professionals
3. Minder regelgeving, meer wendbaar
4. Meer werkbalans, vitaliteit en werkgeluk
5. Brede integratie AI, waardoor hogere arbeidsproductiviteit
6. Professionals leren impliciet en kritisch met AI om te gaan
7. Meer inclusiviteit en samenwerking
8. Meer inventieve organisatie
9. Een prestatiegerichte leercultuur
10. Maatschappelijke bijdragen



## 5d. De weg naar leren als kloppend hart: strategie en aanpak

De genoemde zes pijlers vormen het fundament van de nieuwe manier van werken en leren en samen zorgen ze er voor dat leren het kloppend hart van de organisatie wordt. Om het beoogde opbrengsten en het resultaat te kunnen realiseren, is een heel nieuw leerperspectief nodig dat leidt tot een aansprekende nieuwe manier van leren en dat gefaciliteerd wordt door een passend organisatieperspectief.

Daarom bestaat de strategie uit drie onderdelen:

- **Het nieuwe leerperspectief** geeft aan waarom, hoe, wat, wanneer en in welke rolverdeling de professional leert en welke leercultuur hierbij past.
- **De aansprekende manier van leren** is het nieuwe leerconcept met de leeractiviteiten van de professional die vertrekt bij de talentontwikkeling en leidt tot de beoogde opbrengsten voor de organisatie en de professional. En tot het duurzame lange termijnresultaat.
- **Het bijpassende organisatieperspectief** geeft aan wat de impact van verduurzaming is op leren in organisaties en welke organisatiecultuur en leercultuur daarbij passen.

Het beschrijft ook hoe deze verankerd en geborgd kan worden zodat er sprake is van leren als kloppend hart van de organisatie.

De drie onderdelen worden in de artikelen 7 tot en met 10 gedetailleerd uitgewerkt.

Om te laten zien hoe deze visie tot een radicaal andere manier van leren leidt, gaan we hierna in op kern van het nieuwe, aansprekende leren.

### De rol van AI in dit artikel

ChatGPT heeft alleen de teksten van dit artikel geredigeerd; het bedenken van de inhoud was (nog) een brug te ver

## 5e. De kern van het nieuwe leren

Het draait allemaal om **het leerconcept “Werkplekleren+ met AI”**, een vorm van ontwikkelingsgericht leren.

De talentontwikkeling vormt het vertrekpunt van het leerproces. Het impliceert dat de professional zowel de regie over zijn professionalisering als de inrichting van zijn leertraject(en) krijgt, maar ook dat hij hierover verantwoording aflegt.

Verantwoording in de zin dat hij op afgesproken momenten zijn leidinggevende laat weten in hoeverre hij de beschikbaar gestelde tijd heeft benut, welke voorstellen voor verbeteringen en innovaties dat heeft opgeleverd en kan praten over hoe zijn ontwikkeling verloopt. Hij legt geen verantwoording af over het verloop van zijn leeractiviteiten. Het leren gaat namelijk om een ontwikkeling en de mogelijkheid om inhoudelijke fouten te maken. Een kwaliteitssysteem of een leermanagementsysteem past niet in deze visie.

Omgekeerd legt de leidinggevende dan ook verantwoording af aan zijn teamleden en zijn leidinggevende.

Deze manier van leren is een vereenvoudiging van de bestaande manieren van leren omdat er slechts vier verschillende leervormen zijn (Prof-cirkel, zelfontworpen leertraject, Vitale Weekcyclus en Talentontwikkelsprek).

**Werkplekleren+  
is leren waarbij  
ik als professional  
op expliciete wijze samen met collega's  
een zinvolle betekenis geef  
aan ervaringen, inzichten en kenmerken van  
werksituaties waarbij ik betrokken ben (geweest).**

Een werksituatie is een momentopname, een dwarsdoorsnede van een werkproces, een bedrijfsproces of een kenmerk daarvan zoals werkbelasting of werkomgeving. Het leerproces is het didactiseren van deze werksituaties en wordt gestuurd met een tiental vragen die we het didactisch kader noemen. Hiermee begint en verloopt het leerproces van de professional, en hiervoor is hij gedeeld eigenaar.

### Didactisch kader

Je leert vanuit een andere invalshoek waarbij het hele spectrum van je leren en ontwikkelen wordt afgedekt door tien didactische vragen:

#### Hoe kunnen we als groep:

1. ...kritieke werksituaties verbeteren
2. ...kritieke werksituaties innoveren
3. ...ons werk beter doen (met inzet van AI)
4. ...een meer kritische houding naar het gebruik van AI aannemen
5. ...onze productiviteit verhogen
6. ...ons werkklimaat en onze vitaliteit verbeteren
7. ...zorgen voor meer inclusiviteit en samenwerking
8. ...bijdragen aan maatschappelijke verduurzaming
9. **Hoe kan ik als individu mijn performance, talenten en kwalificaties verbeteren?**
10. **Wat kan mijn organisatie in deze context voor mij en mijn werkomgeving betekenen?**

Met deze set vragen is het mogelijk het leerproces radicaal anders te laten verlopen. De vragen hebben steeds betrekking op werksituaties waarin de professional zijn rol en activiteiten wil verbeteren.

Je leert -meestal in groepsverband- door het didactiseren van je eigen werksituaties dat wil zeggen je verbindt je samen aan concrete kritieke werksituaties, verdiept je daarin, analyseert ze, komt tot verbeteringen of innovaties en leidt impliciet af welke kennis, ideeën, inzichten en vaardigheden je verder wilt en kunt ontwikkelen. Dat kan door zelf kennis en vaardigheden te verwerven waardoor je beter gaat presteren. En als dat bij je talentontwikkeling past, kun je ook formeel leren dat wil zeggen de door jou gewenste e-learnings of trainingen volgen. Het begint echter allemaal bij de leerbehoeften van de professional en zijn talentontwikkeling.

## 5f. Voorbeeld van een Prof-traject

Tijdens de eerste Vitale Weekcyclus stelt de professional zijn persoonlijke leertraject, het zogenaamde Prof-traject, samen met het didactisch kader als leidraad. Zo kan hij bijvoorbeeld een Prof-traject van zes maanden samenstellen, waarin hij gedurende 20 weken actief leert met zijn zelfgekozen groepje. Dit gebeurt tijdens de Vitale Weekcycli, die elk bestaan uit vier sessies van één uur per week.

De keuze voor de didactische vragen kan per persoon en per cyclus verschillen, wat zorgt voor een flexibel en op maat gemaakt leerproces. Tijdens elke cyclus bepaalt het groepje gezamenlijk welke vragen en werksituaties zij willen aanpakken. Daarbij kunnen ze gebruikmaken van speciaal ontworpen videoframes, ontwikkeld met behulp van AI, die extra ondersteuning en verrassingen bieden tijdens het leerproces.



Leren als kloppend  van je organisatie



De beantwoording van de didactische vragen gebeurt op een manier die op dat moment hem (en eventueel zijn groep) aanspreekt. Dit kan variëren van het volgen van een videoframe, het luisteren naar een podcast, deelnemen aan een gepersonaliseerd leertraject ontworpen met behulp van AI, het bekijken van filmpjes, het lezen van een boek of artikel, tot het volgen van een sessie over vitaliteit of zakelijke meditatie. De videoframes bevatten de volgende stappen: een analyse van een werksituatie, het formuleren van een probleemstelling, en een brainstormsessie over mogelijke oplossingen. Vervolgens genereert AI (zoals ChatGPT of Claude Sonnet) een verbetervoorstel, dat daarna door de groep wordt geëvalueerd en gevalideerd. Deze aanpak combineert technologie en samenwerking voor effectieve en betekenisvolle leerresultaten.

Elke week kiezen de deelnemers in de Vitale Weekcyclus nieuwe werksituaties die ze willen verbeteren of innoveren, of ze richten zich op persoonlijke vaardigheden waarin ze beter willen presteren. Daarnaast kan de professional tijdens werktijd e-learningmodules volgen of meedoen aan een vaardigheidstraining. Ook kunnen ze collega's of externe experts uitnodigen om samen complexe vraagstukken op te lossen.

De Vitale Weekcyclus vindt plaats in een speciaal ingerichte, comfortabele ruimte die voorzien is van uitstekende faciliteiten, zoals een espressomachine, fitnessapparatuur en grote videoprojectieschermen. Dit creëert een inspirerende omgeving die leren en samenwerken stimuleert.

Het initiatief ligt bij de professional zelf, terwijl de L&D-afdeling de Prof-trajecten op afstand begeleidt en ondersteunt.

## Een radicaal ander leerproces

De zes pijlers, beoogde resultaten, het duurzame effect en vooral het didactische kader van het **leerconcept Werkplekleren+ met AI**, met de Vitale Weekcyclus als ultieme leervorm, tonen aan dat het omarmen van deze visie leidt tot een leerproces dat radicaal verschilt van wat momenteel gebruikelijk is.

Dit concept biedt professionals een flexibele en persoonlijke manier van leren, perfect afgestemd op de manier waarop zij omgaan met sociale media en passend bij een betere werk-privébalans.

Wanneer deze aanpak wordt toegepast zoals bedoeld, brengt het een nieuwe energie en vitaliteit in de organisatie.

Het succes hangt echter af van voldoende draagvlak, gedeeld eigenaarschap, en een adequate regie en begeleiding door de L&O- of HR-afdeling. Hoewel het leerconcept een sterke basis biedt, zijn er andere cruciale factoren die het leerproces beïnvloeden. Denk aan technologie en systemen, management, beleid, arbeidsvoorwaarden, HR-processen en financiële middelen.

De rol en kwaliteit van de professionals en hun professionalisering zijn de meest bepalende factor voor het oplossen van toekomstige uitdagingen. Dit vraagt op alle niveaus om sterk en visionair leiderschap.

De visie en strategie die in dit artikel zijn geïntroduceerd, worden verder uitgewerkt in de volgende artikelen:

**Artikel 7:** Het nieuwe leerperspectief en de bijbehorende manier van leren.

**Artikel 8:** Het organisatieperspectief dat deze visie ondersteunt.

**Artikelen 9 en 10:** Een gedetailleerde uitwerking van het **leerconcept Werkplekleren+ met AI**.