Community Human Capital

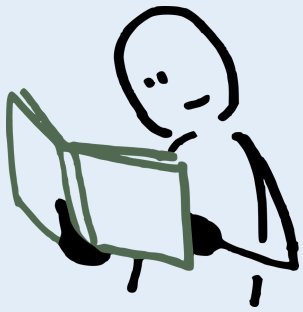
1. Introductie: Samen Leven Lang Leren

Toolbox

Introductie

De bouw- en infrasector verandert in hoog tempo. Verduurzaming, digitalisering en industrialisering volgen elkaar snel op, terwijl (nieuw) vakmanschap schaars is en veel kennis uit de sector verdwijnt door vergrijzing. Organisaties moeten hierdoor constant aandacht besteden aan het op peil houden van het kennisniveau onder medewerkers. Om werknemers en werkgevers voor te bereiden op alle veranderingen die in de sector plaatsvinden, moeten we meer gaan leren.

Klinkt eenvoudig, maar een traditionele manier van leren met boeken in de schoolbanken is lang niet altijd de meest effectieve manier van leren. In tegendeel, de meeste mensen leren het beste van anderen. Door manieren te vinden waarop mensen makkelijker en vaker van elkaar leren, kunnen we deze kenniskloof dichten.



In het project *Samen Leven Lang Leren* hebben we daarom onderzocht hoe organisaties **informele kennisdeling** kunnen bevorderen en **hoe medewerkers elkaar kunnen ondersteunen om continu te blijven leren.** Het doel was om manieren te vinden waarop vakmensen meer en eenvoudiger kennis met elkaar delen en om zo een duurzame leercultuur op te bouwen.



Hiervoor is een praktijk gerichte aanpak ontwikkeld, waarbij centraal staat dat leren niet iets extra's hoefde te zijn, maar juist geïntegreerd kan worden in de dagelijkse werkpraktijk.

Het programma liep in de **periode 2024–2026** en werd uitgevoerd door S*tichting Pioneering, Hogeschool Saxion, Architecten VOORMORGEN, Otterman Techniek* en *Brusche Elektrotechniek*, en werd later aangevuld met de volgende partners: *Bind, Xigna, Hemink Groep, GevelBeheer Nederland, Coen Hagedoorn Bouwgroep, Anacon-Infra* en *SW Vastgoed*. Het project werd gefinancierd via de SLIM-subsidieregeling van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

1. Introductie: Samen Leven Lang Leren

Toolbox
Introductie



De aanpak bestaat uit drie onderdelen die elkaar logisch opvolgen:

1. QuickScan leervermogen
De Quickscan vormt de start van het traject en brengt in kaart welke elementen binnen organisaties onderlinge kennisdeling tussen vakmensen bevorderen of belemmeren. De QuickScan bestaat uit:

Stap 1: De leercultuurscan
Stap 2: Verdiepende gesprekken
Stap 3: Terugkoppeling

De QuickScan werd binnen dit project uitgevoerd door onderzoekers van het lectoraat Employability Transition van Hogeschool Saxion en biedt een stevig fundament voor vervolgstappen.

Lees meer over de quickscan in hoofstuk 2. Quickscan leervermogen

2. Micro Learning Communities (mLC's)
In Micro Learning Communities werken medewerkers in kleine groepen aan de concrete vraagstukken die zijn opgehaald tijdens de Quickscan. Deze groepen leren door het uitwisselen van ervaringen, het experimenteren met nieuwe manieren van werken en het gezamenlijk reflecteren. mLC's stimuleren eigenaarschap, creativiteit en samenwerking en dragen zichtbaar bij aan het versterken van de leercultuur en het onderling uitwisselen van kennis tussen vakmensen.

Lees meer over de Micro Learning Communities in hoofdstuk 3. Micro Learning Communities

3. Interventies
Op basis van de inzichten uit de Quickscan en de MLC's werden gerichte interventies ontworpen en uitgevoerd. Deze waren klein, praktisch en direct gekoppeld aan het werk van vakmensen. Denk aan leerexperimenten, teamdialogen, verbeteracties en aanpassingen in leer- en werkprocessen. De impact van interventies wordt gemonitord en waar nodig bijgestuurd. Uiteindelijk worden succesvolle werkwijzen toegepast en geborgd in de dagelijkse praktijk.

Lees meer over de interventies in hoofdstuk 4. Interventies

Community Human Capital

2. Quickscan leervermogen

Toolbox

Quickscan

De **'quickscan leervermogen'** vormt de eerste stap in de aanpak die tijdens het project *Samen Leven Lang Leren* is ontwikkeld. De QuickScan geeft organisaties een helder en betrouwbaar beeld van het lerend vermogen van de organisatie.

Het brengt de huidige leercultuur in kaart en helpt met het identificeren van verborgen of onbenutte leerkansen. Door verschillende perspectieven te combineren, wordt zichtbaar hoe medewerkers leren, hoe kennisdeling plaatsvindt en welke factoren dit in de dagelijkse praktijk beïnvloeden.

De Quickscan bestaat uit drie stappen:



Stap 1 Leercultuurscan
In deze stap vullen medewerkers een vragenlijst in die inzicht geeft in hoe zij het leren binnen de organisatie ervaren. De Leercultuurscan is een gevalideerde methode die is ontwikkeld door hogescholen Windesheim en Saxion. De uitkomsten laten zien hoe de organisatiescoort op de verschillende bouwstenen van leercultuur en vormen het fundament voor de vervolgstappen.

Stap 2 Verdiepende gesprekken
In kleinschalige groepsgesprekken met medewerkers worden de resultaten uit de scan verder toegelicht en aangevuld met concrete voorbeelden uit de praktijk. Deze gesprekken brengen nuance, duiding en ervaringen naar boven die nodig zijn om de cijfers uit de scan goed te kunnen interpreteren. Daarnaast wordt er een apart gesprek gevoerd met het management, zodat beide perspectieven helder en onbeïnvloed naast elkaar worden gelegd.

Stap 3 Terugkoppeling
Alle inzichten worden samengebracht in een overzichtelijke rapportage. De terugkoppeling geeft een volledig beeld van het huidige lerend vermogen van de organisatie en benoemt de thema's en vraagstukken die richting geven aan de vervolgstappen binnen het traject.

Resultaat
Deze drie stappen samen creëren bewustwording bij medewerkers en leidinggevenden. Het maakt inzichtelijk welke aspecten van leren al sterk aanwezig zijn en waar ruimte is voor verbetering. Het vormt de basis voor het gericht werken aan het versterken van leren en kennisdeling binnen de organisatie.

2.1 Leercultuurscan

Toolbox
Quickscan
Stap 1

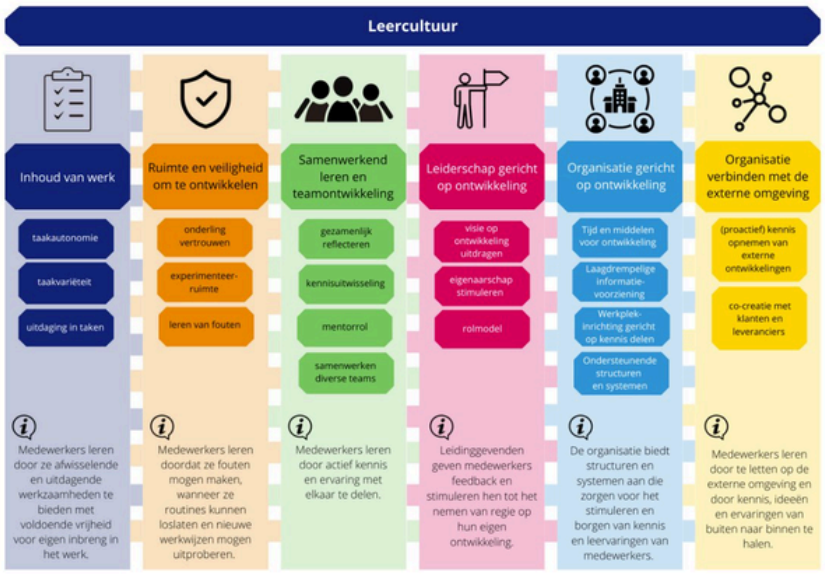
Wat is de Leercultuur scan?

De Leercultuurscan vormt de eerste stap van de **'QuickScan Leervermogen'**. De leercultuurscan is een wetenschappelijk gefundeerde instrument om leercultuur inzichtelijk te maken. De Leercultuur scan is ontwikkeld door de lectoraten Leven Lang Ontwikkelen en Sociale Innovatie van ***Hogeschool Windesheim*** en het lectoraat Employability Transition van ***Hogeschool Saxion***,

Een model gebaseerd op 6 bouwstenen

Een sterke leercultuur bestaat uit zes essentiële elementen of bouwstenen. Deze bouwstenen vormen samen het Leercultuurmodel, die de basis vormt voor de leercultuur scan. Voor elke bouwsteen zijn uitspraken ontwikkeld die medewerkers beoordelen op een 5-puntsschaal.

Zo ontstaat een betrouwbaar en compleet beeld van hoe medewerkers de leercultuur in hun organisatie ervaren.



Bron: Lectoraat Employability Transition van Hogeschool Saxion
Zie volgende pagina voor verdere toelichting

Hoe werkt de Leercultuurscan?

De Leercultuurscan wordt uitgezet onder alle medewerkers binnen een organisatie of organisatie-onderdeel. Via een weblink krijgen zij toegang tot een vragenlijst waarin wordt opgehaald hoe zij de leercultuur ervaren. Hierdoor ontstaat een duidelijk en betrouwbaar beeld van wat medewerkers belangrijk vinden, hoe zij het leren en ontwikkelen binnen de organisatie ervaren en waar eventuele verbeterkansen liggen.

De scan start met enkele algemene vragen, bijvoorbeeld rond persoonskenmerken, drijfveren in het werk en voorkeuren in leren en ontwikkelen. Vervolgens volgen vragen over hoe men het leren binnen de organisatie ervaart, gebaseerd op de zes bouwstenen van het Leercultuurmodel.

In de praktijk duurt het verzamelen van voldoende respons meestal minimaal twee weken.

2.1 Leercultuurscan

Toolbox
Quickscan
Stap 1

De resultaten

De rapportage toont de scores per bouwsteen en geeft inzicht in de sterke punten en mogelijke ontwikkelgebieden van de leercultuur. De uitkomsten van de scan helpen bovendien om aannames en misverstanden over leren binnen de organisatie te doorbreken. In veel deelnemende bedrijven bleek dat medewerkers wél leren en ontwikkelen, maar dat dit vooral informeel plaatsvindt en daardoor niet altijd wordt herkend als leren. De uitkomsten worden verder uitgebreid in stap 2 van de quickscan leervermogen: *de verdiepende gesprekken.*

Toelichting van de bouwstenen

Een sterke leercultuur bestaat uit zes onderliggende bouwstenen. Hieronder staat per bouwsteen kort beschreven wat er wordt onderzocht in de Leercultuurscan.

1. **Inhoud van het werk.** Word je uitgedaagd door je taken en hoe complex zijn ze? Heb je ruimte om je werk zelf te plannen en vorm te geven?

2. **Ruimte en veiligheid om te ontwikkelen**.
   Is er experimenteerruimte? Is er ruimte om te leren van fouten?



3. **Samenwerken en teamontwikkeling.** Is er sprake van een werkrelatie waarin continu kennis en ervaring wordt uitgewisseld? Hoe wordt er samengewerkt met andere teams

4. **Leiderschap gericht op ontwikkeling.** Is er een visie op leren? Dragen leidinggevenden deze actief uit?

5. **Organisatie-inrichting gericht op ontwikkeling.** Zijn er structuren en systemen die gericht zijn op continu leren en ontwikkelen, zoals loopbaanpaden en opleidingsbudgetten? Worden de leerervaringen vastgelegd?

6. **Verbinding met de externe omgeving.** Worden ontwikkelingen buiten de organisatie (proactief) gevolgd en naar binnen gehaald? In hoeverre wordt er samen met klanten en leveranciers naar oplossingen gezocht?

Meer weten? Lees hier meer over de leercultuurscan:

www.kennisbank.pioneering.nl/artikelen/de-leercultuurscan/
www.windesheim.nl/onderzoek/lectoraten/leven-lang-ontwikkelen/leercultuurscan

Tool ontwikkeld door: SAXION HOGESCHOOL | hogeschool Windesheim | pioneering

Community Human Capital

2.2 Verdiepende gesprekken

Toolbox
Quickscan
Stap 2

Na de Leercultuurscan vormen de verdiepende gesprekken een essentiële tweede stap binnen de **'quickscan leervermogen'**. Waar de leercultuurscan inzicht geeft in patronen en algemene ervaringen, bieden deze gesprekken ruimte om nuance, voorbeelden en context op te halen. Ze helpen organisaties beter te begrijpen waarom bepaalde uitkomsten zo uitvallen en hoe medewerkers de leercultuur daadwerkelijk beleven in hun dagelijkse werkpraktijk.

Doel van de verdiepende gesprekken

De verdiepende gesprekken zijn bedoeld om:

- Dieper inzicht te krijgen in de ervaringen achter de scores uit de Leercultuurscan;
- Betekenisvolle voorbeelden op te halen van hoe leren en kennisdeling in de praktijk plaatsvinden;
- Zicht te krijgen op factoren die medewerkers ondersteunen of juist belemmeren in het leren;
- Behoeften, ideeën en perspectieven van medewerkers te verzamelen;
- Thema's en vraagstukken te identificeren die prioriteit verdienen in vervolgstappen.

De kwalitatieve inzichten vormen een belangrijke aanvulling op de kwantitatieve data uit de scan.

Samenstelling van de groepen

De gesprekken vinden plaats in (meerdere) kleine groepen van vier tot zes medewerkers, bewust samengesteld op basis van variatie in functies, leeftijden en perspectieven. Hierdoor ontstaat een rijk en representatief beeld van hoe leren en kennisdelen binnen de organisatie wordt beleefd.

Daarnaast wordt met het management een apart gesprek gevoerd. Dit voorkomt beïnvloeding tussen leidinggevenden en medewerkers en maakt het mogelijk om verschillen of overeenkomsten in visie naast elkaar te leggen. Beide perspectieven zijn waardevol en geven samen een volledig beeld van de bestaande leercultuur.



Community Human Capital

2.2 Verdiepende gesprekken

Toolbox
Quickscan
Stap 2

Wie begeleid de gesprekken?
De gesprekken worden begeleid door een ‘Leven Lang Leren’-specialist: iemand die gespecialiseerd is in leercultuur en informeel leren op de werkvloer. De onafhankelijke rol van deze specialist draagt bij aan een open sfeer, waardoor medewerkers vrijuit kunnen vertellen wat zij ervaren en nodig hebben. Dit stelt de specialist in staat om een scherpe duiding te geven op patronen en onderliggende dynamiek.

Opzet van het gesprek
In de gesprekken wordt gestructureerd ingezoomd op thema’s zoals:



- Hoe medewerkers leren op de werkvloer
- De rol van collega’s, teams en leidinggevenden in kennisdeling
- Situaties waarin leren vanzelf ontstaat, én situaties waarin dat juist niet gebeurt
- Herkenning van de zes bouwstenen van leercultuur in het dagelijkse werk
- Ideeën voor verbeteringen die haalbaar en relevant zijn.

De specialist maakt gebruik van open vragen en interactieve werkvormen om ervaringen concreet en bespreekbaar te maken.

Opbrengst van de gesprekken
De opbrengst van de gesprekken bestaat uit concrete verhalen, inzichten en voorbeelden die helpen om de resultaten van de Leercultuurscan beter te duiden. Ze maken zichtbaar welke factoren een positieve rol spelen in leren en samenwerken, maar ook waar medewerkers knelpunten ervaren.

De gesprekken geven daarnaast inzicht in gedeelde thema’s die anders verborgen zouden blijven, zoals de behoefte aan meer afstemming, ruimte om te experimenteren of meer zichtbaarheid van verbeteracties. Ook wordt duidelijk welke verwachtingen medewerkers hebben en welke belemmeringen zij ervaren in de dagelijkse praktijk.

Deze opbrengsten worden samengebracht in stap 3 van de quickscan leervermogen: *de terugkoppeling,* waarin richtinggevende thema’s en mogelijke ontwikkelroutes worden besproken.

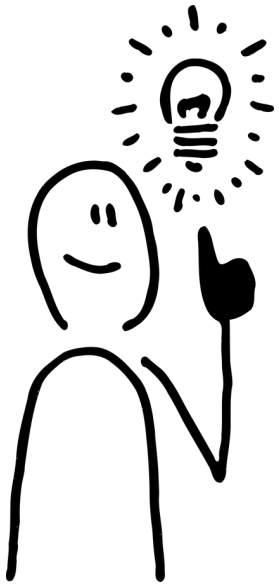
2.3 Terugkoppeling

Toolbox
Quickscan
Stap 3

De terugkoppeling vormt de derde en afsluitende stap van de Quickscan. In deze fase worden de inzichten uit de Leercultuurscan en de verdiepende gesprekken samengebracht tot een helder en compleet beeld van het lerend vermogen van de organisatie.

Doel van de terugkoppeling

De terugkoppeling heeft als doel om de organisatie een helder beeld te geven van hoe er op dit moment wordt geleerd. Door de inzichten uit de Leercultuurscan te combineren met de verhalen en ervaringen uit de verdiepende gesprekken, ontstaat een rijk en samenhangend overzicht van de factoren die het leren binnen de organisatie beïnvloeden. Het laat zien waar medewerkers energie van krijgen, welke omstandigheden hun ontwikkeling stimuleren en waar zij juist belemmeringen ervaren. Hieruit kan vervolgens bepaald worden welke vraagstukken en ontwikkelkansen prioriteit verdienen in het vervolg van het traject.



De terugkoppeling werkt in de praktijk als een belangrijke eye-opener. Directies ervaren soms voor het eerst dat hun medewerkers juist wél veel leren op de werkplek, maar dan op informele manieren die eerder niet zichtbaar waren. Dit inzicht zorgt vaak voor een positieve verandering in hoe de organisatie naar leren kijkt.

Inhoud van de rapportage

De rapportage bevat in ieder geval:

- Scores per bouwsteen van de leercultuur, gebaseerd op de Leercultuurscan;
- Kerninzichten en praktijkvoorbeelden uit de verdiepende gesprekken;
- Sterke punten die al aanwezig zijn in de organisatie;
- Ontwikkelkansen waar medewerkers behoefte aan hebben of waar knelpunten zichtbaar zijn;
- Concrete vraagstukken die richting geven aan vervolgstappen, zoals MLC's of interventies.

De rapportage is anoniem en focust op patronen, niet op individuele medewerkers.

2.3 Terugkoppeling

Toolbox
Quickscan
Stap 3

Bespreking met management en medewerkers
De terugkoppeling wordt gedeeld met zowel het management als de medewerkers die deelnamen aan de verdiepende gesprekken. Op deze manier is de hele organisatie op de hoogte van de bevindingen.

Het gesprek met beide groepen heeft een eigen functie:

- **Management:** duiden van resultaten, bepalen van strategische prioriteiten en bespreken van verschillen in perspectief.

- **Medewerkers:** herkennen van inzichten, koppelen aan de praktijk en gezamenlijk nadenken over wat er nodig is om leren te versterken.

Deze brede terugkoppeling bevordert transparantie, vergroot betrokkenheid en helpt bij het creëren van een gedeeld beeld van de huidige situatie en de gewenste ontwikkeling.

Veel bedrijven ervaren dat de terugkoppeling zorgt voor meer wederzijds begrip tussen werkvloer en management. Verschillen in beleving worden uitgesproken en herkenning ontstaat: medewerkers voelen zich gezien, en leidinggevenden krijgen beter zicht op wat er werkelijk speelt.

Van inzichten naar vervolgacties
Op basis van de thema's die meerdere keren terugkomen, wordt duidelijk welke onderwerpen het meest urgent zijn en welke verbeteringen haalbaar en waardevol kunnen zijn. De terugkoppeling vormt daarmee niet alleen een moment van reflectie maar ook en overgang naar de volgende fase van ontwikkeling. De inzichten die zijn opgehaald worden vertaald naar concrete vraagstukken waar de organisatie mee verder kan.

Deze vraagstukken worden verder opgepakt in de volgende fase van de aanpak: **de Micro learning communities.**

Community Human Capital

3. Micro Learning Communities (mLC's)

Toolbox
Micro Learning Communities

Na de QuickScan leervermogen vormen de m**icro Learning Communities (mLC's)** de volgende stap in de aanpak *Samen Leven Lang Leren*. Waar de Quickscan laat zien hoe de organisatie momenteel leert, bieden mLC's een praktische en laagdrempelige manier om met deze inzichten aan de slag te gaan. In een klein multidisciplinaire team werken vakmensen aan concrete vraagstukken uit hun eigen werkpraktijk.

Het concept van de micro Learning Community is de afgelopen jaren ontwikkeld door het lectoraar Employability Transition van Hogeschool Saxion en Universiteit Twente in samenwerking met MKB-ondernemingen. Uit deze onderzoeken blijkt dat Learning Communities een krachtige manier zijn om werkplekleren, kennisdeling en innovatie te versterken, doordat medewerkers leren in en rondom het werk en niet los daarvan.

Wat zijn Micro Learning Communities?
Een micro Learning Community bestaat uit een kleine groep vakmensen die - onder begeleiding van een procesbegeleider - in 4 tot 6 korte sessies samen werken aan een concreet vraagstuk uit de praktijk. De deelnemers brengen hun eigen ervaringen in, verkennen mogelijke oplossingen, proberen verbeteringen uit in het dagelijkse werk en reflecteren gezamenlijk op de resultaten. Op deze manier komen werken, innoveren en leren op een natuurlijke manier samen.

Doordat iedereen vanuit zijn rol en perspectief bijdraagt, vervagen hiërarchische patronen en voelen medewerkers zich vrijer om ideeën in te brengen. Dit versterkt zowel de samenwerking als de kwaliteit van de oplossingen. Deze aanpak sluit naadloos aan op het doel van Samen Leven Lang Leren: leren versterken door het zo dicht mogelijk bij de dagelijkse werkzaamheden te brengen, zodat medewerkers niet alleen praten over veranderen, maar dit ook daadwerkelijk stap voor stap in de praktijk brengen.

Waarom een MLC?
Micro Learning Communities blijken effectief omdat ze:

- Leren verbinden met actuele, concrete uitdagingen op de werkvloer
- Kennisdeling stimuleren tussen medewerkers die normaal minder met elkaar in gesprek zijn
- Eigenaarschap en initiatief vergroten
- Praktische verbeteringen opleveren die direct inzetbaar zijn
- Het lerend vermogen van teams en organisaties versterken



Community Human Capital

3. Micro Learning Communities (mLC's)

Toolbox
Micro Learning Communities

Begeleid door een facilitator
De mLC wordt begeleid door een Facilitator. Deze procesbegeleider ondersteunt het proces door structuur te bieden, gelijkwaardige te garanderen en te zorgen dat alle perspectieven aan bod komen. De facilitator helpt deelnemers om hun ervaringen te verbinden met het vraagstuk en begeleidt hen bij het formuleren van kleine, haalbare experimenten op de werkvloer.

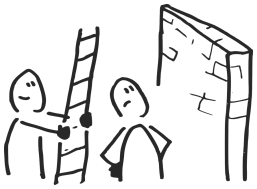
Samenstelling van een mLC
Een mLC bestaat meestal uit 5 tot 10 medewerkers. Deze groepen zijn het meest effectief wanneer medewerkers uit verschillende functies, afdelingen en ervaringsniveaus samenkomen.

De diversiteit in perspectieven zorgt voor rijkere inzichten en beter onderbouwde oplossingen.

Hoe werkt leren in een MLC?
Micro Learning Communities werken doorgaans volgens een cyclisch leerproces, dat bestaat uit drie kernstappen. Deze stappen zijn als volgt:



1. Ervaringen delen
Deelnemers brengen gezamenlijk in kaart hoe het vraagstuk zich in de praktijk manifesteert. Hierdoor ontstaat gedeeld begrip en herkenning.



2. Experimenteren in de praktijk
Aan de hand van de gedeelde inzichten spreken deelnemers kleine, realistische acties of experimenten af die zij in hun werk uitvoeren.



3. Reflecteren en leren
In de volgende bijeenkomst worden de ervaringen besproken. Wat werkte? Wat niet? Waarom? Op basis daarvan worden vervolgstappen bepaald of nieuwe experimenten geformuleerd.

Deze cyclus maakt leren praktisch, concreet en sterk verbonden met het werk.

3. Micro Learning Communities (MLC's)

Toolbox
Micro Learning Communities



Voorbeelden van vraagstukken
Enkele voorbeelden van leer- en ontwikkelvraagstukken binnen Samen Leven Lang Leren zijn:

- Hoe vergroten we het klant bewustzijn van onze vakmensen?
- Hoe zorgen we dat vakmensen eerder klantsignalen herkennen?
- Hoe zorgen we dat specialistische kennis niet bij 1 persoon blijft?
- Hoe versterken we projectmatig werken binnen onze teams?
- Hoe verbeteren we de begeleiding van leerlingen binnen onze organisatie?
- Hoe vergroten we het eigenaarschap en de proactiviteit van onze vakmensen?

De directe koppeling aan de praktijk verhoogt de relevantie en effectiviteit van de mLC.

Onderwerpen van de mLC en resultaten
Binnen Samen Leven Lang Leren zijn niet altijd de bovenstaande vraagstukken centraal gesteld binnen een mLC, maar in sommige gevallen zijn concrete vraagstukken uit de dagelijkse praktijk opgepakt. De ontwikkelvraagstukken zijn daarin indirect meegenomen. Enkele thema's die middels een micro learning community binnen de bedrijven zijn opgepakt zijn:

- Ontwerp het nieuwe proces van controle en monitoring van zwembadwater.
- Ontwerp het proces van projectmatig werken.
- Bepaal de werkwijze van het genereren van input voor de bedrijfsapp.

Door deze thema's samen met de vakmensen op te lossen, ontstaat niet alleen een praktisch oplossing, maar vaak meer onderling begrip, meer vertrouwen in samenwerking en een beter beeld van hun rol in het grotere geheel van de organisatie. Deze sociale opbrengsten zijn minstens zo waardevol als de inhoudelijke verbeteringen. De uitkomsten uit de MLC's vormen hiermee een belangrijke opstap naar vervolgstappen binnen de organisatie. Deze vervolgstappen worden uitgewerkt in de laatste stap van het traject: de interventies.

Meer weten? Wil je meer achtergrondinformatie, voorbeelden of hulpmiddelen rondom het opzetten en begeleiden van Learning Communities?

Bekijk dan de toolbox van de Universiteit Twente via: **Gas Erop! | Project Gas erop**
Deze toolbox biedt praktische handvatten, werkvormen en inzichten die aansluiten bij de werkwijze van Micro Learning Communities.

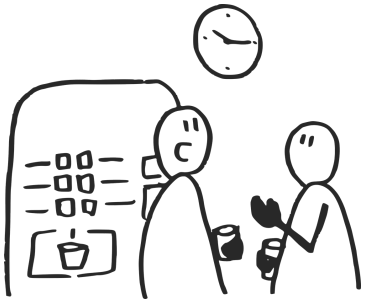
4. Interventies

Toolbox
Interventies

De interventies vormen de laatste stap in de aanpak van *Samen Leven Lang Leren*.
Waar de Micro Learning Communities (mLC's) zich richten op het verkennen, uitproberen en gezamenlijk leren rondom een vraagstuk, richten interventies zich op het structureel versterken, verbeteren en continueren van het informeel leren binnen de organisatie. Interventies geven organisaties de mogelijkheid om de inzichten uit de Quickscan en de MLC's om te zetten in blijvende ontwikkeling op de werkvloer.

Waarom interventies?
In veel mkb-organisaties wordt al volop informeel geleerd, zonder dat dit als zodanig wordt herkend. Medewerkers leren door vragen te stellen, door samen problemen op te lossen, door te experimenteren of door ervaring op te doen tijdens het werk. Veel vakmensen geven in eerste instantie zelfs aan dat zij dit "gewoon werk" vinden, terwijl hier juist enorme leerkansen liggen.

Interventies helpen organisaties om dit lerend vermogen beter te benutten en zichtbaar te maken. Ze laten zien:



- Waar in het werk al informeel wordt geleerd
- Hoe deze leermomenten versterkt kunnen worden
- Hoe medewerkers meer regelruimte krijgen om te leren
- Hoe leren onderdeel wordt van het dagelijks werk in plaats van iets 'extra's'.

Een belangrijk inzicht uit het project is dat organisaties interventies niet te groot moeten maken. De kracht zit juist in kleine, concrete stappen die dicht bij de dagelijkse werkpraktijk liggen. Door niet te spreken in termen van "leren", maar gezamenlijk aan een praktisch vraagstuk te werken, ontstaat leren vanzelf.

Doel van interventies
Het doel van interventies is om:

- De uitkomsten van de Leercultuurscan en de verdiepende gesprekken om te zetten in concreet handelen
- Medewerkers en leidinggevenden te ondersteunen in hun ontwikkeling

4. Interventies

Toolbox
Interventies



- Informele leermomenten in het werk te vergroten en te versterken
- Duurzame verbeteringen door te voeren die passen bij de cultuur en het ritme van het bedrijf.

Interventies sluiten altijd aan op wat het bedrijf al doet, bewust of onbewust, zodat leren voelt als een logisch vervolg op bestaande werkwijzen, en niet als extra werk.
Interventies zijn dan ook bedoeld om informeel leren te versterken zonder het te institutionaliseren. Zodra informeel leren wordt vastgelegd in formele systemen of procedures, verliest het vaak zijn kracht. Daarom wordt gewerkt vanuit kleine, natuurlijke leermomenten en haalbare experimenten.

Hoe ontstaan interventies?
Op basis van de inzichten uit de quickscan leervermogen wordt in een gezamenlijke denk- en ontwerpsessie een Plan van Aanpak opgesteld. Medewerkers en leidinggevenden bepalen hierin samen welke activiteiten worden opgepakt, zodat interventies gedragen worden door de mensen die ermee werken.

Het eigenaarschap van medewerkers speelt hierbij een cruciale rol: interventies werken het best wanneer ze ontstaan vanuit de dagelijkse realiteit van vakmensen en wanneer zij zelf de ruimte ervaren om ideeën uit te proberen en door te ontwikkelen.

Voorbeelden van interventies
Interventies zijn altijd maatwerk. Bij de deelnemende bedrijven uit het project *Samen Leven Lang Leren* kwamen o.a. de volgende typen activiteiten naar voren:

Verbeteren van werkprocessen
Teams analyseren samen een specifiek proces, brengen knelpunten in kaart en verbeteren dit gezamenlijk.

Ruimte creëren voor informeel leren
Bijvoorbeeld kort overleg op de werkvloer, meekijkmomenten, buddy-systemen of korte reflectiemomenten.

Ontwikkelen van nieuwe routines
Zoals het standaardiseren van overdrachtsmomenten, vastleggen van succesvolle werkwijzen of het creëren van regelruimte.

Onderzoekende werkvormen
Teams experimenteren met kleine veranderstappen in het werk, en evalueren de effecten in korte cycli.

4. Interventies

Toolbox
Interventies

Wat maakt interventies succesvol?
Uit de praktijk blijkt dat succesvolle interventies vooral worden bepaald door:

- **Regelruimte:** hoeveel vrijheid medewerkers ervaren om hun werk aan te passen of te verbeteren.
- **Co-creatie:** activiteiten worden samen met vakmensen gekozen en uitgevoerd.
- **Herkenning van informeel leren:** organisaties realiseren zich dat leren al volop gebeurt en versterken dit bewust.
- **Kleine stappen:** veranderingen worden behapbaar gehouden, zodat medewerkers ze als werkbaar ervaren.
- **Herhaling en ervaring:** organisaties moeten informele leerprocessen meerdere keren ervaren voordat het een vanzelfsprekend onderdeel wordt van de cultuur.



Een belangrijk inzicht hierbij is dat medewerkers vaak niet wachten op formele goedkeuring van HR of management, maar juist zelf ideeën willen inbrengen. Interventies werken het best wanneer hiërarchie wordt doorbroken en gelijkwaardigheid centraal staat.

Implementatie en borging
Interventies worden zo ontworpen dat ze aansluiten bij de bestaande werkwijze van het bedrijf. Tijdens de uitvoering wordt steeds gekeken wat werkt en waar bijsturing nodig is. Borging ontstaat wanneer:

- Positieve ervaringen meerdere keren worden opgedaan
- Successen worden gedeeld binnen het team
- Medewerkers betrokken blijven bij vervolgstappen
- Afspraken zichtbaar en werkbaar zijn
- Leren onderdeel wordt van het normale werkproces.
- De duurzaamheid van interventies hangt sterk samen met herhaling: pas wanneer activiteiten vaker plaatsvinden, groeien ze uit tot gewoontes die vanzelfsprekend deel worden van de leercultuur.

5. Belangrijkste Lessen

Toolbox
Lessons Learned



De belangrijkste lessen van dit programma zijn als volgt:

- **Informeel leren als dominante leerwijze:** Vakmensen leren voornamelijk informeel, in en rondom het werk. Leren vindt plaats tijdens het samenwerken aan concrete vraagstukken, het oplossen van problemen, het afstemmen tussen rollen en het delen van ervaringen met collega's. Dit leren richt zich niet alleen op vakinhoudelijke kennis, maar juist ook op vaardigheden zoals samenwerken, communiceren, initiatief nemen en inzicht krijgen in elkaars perspectief.

- **"Stiekem leren", leren zonder het leren te noemen:** Een belangrijk inzicht is dat leren het meest effectief blijkt wanneer het niet expliciet als leren wordt benoemd. Wanneer leren wordt gepresenteerd als formele activiteit of ontwikkelopgave, neemt de bereidheid om te leren vaak af. Door leren te verweven met het dagelijkse werk en het oplossen van praktijkgerichte vraagstukken, leren vakmensen "onbewust" terwijl zij bezig zijn met hun werk.

- **Sterke motivatie en focus op vakmanschap:** Medewerkers in de deelnemende organisaties zijn sterk gericht op kwaliteit en vakmanschap. Zij willen hun werk goed uitvoeren en blijven zichzelf ontwikkelen vanuit de inhoud van het werk. Deze intrinsieke motivatie vormt een belangrijke motor voor leren, ook wanneer dit niet zichtbaar is in formele leeractiviteiten.

- **Leren krijgt vorm in samenwerking:** Het leren van vakmensen vindt in belangrijke mate plaats in interactie met anderen. Door samenwerking tussen collega's, afdelingen en ervaringsniveaus ontstaat kennisdeling en worden nieuwe inzichten ontwikkeld. Het samenwerken aan echte vraagstukken vergroot het begrip voor elkaars rol en versterkt het onderlinge vertrouwen.

- **Ruimte en autonomie als randvoorwaarde:** De organisaties kenmerken zich door relatief veel ruimte en vrijheid voor medewerkers om hun werk in te richten en initiatief te nemen. Deze autonomie blijkt een belangrijke randvoorwaarde voor leren in de praktijk. Waar medewerkers ruimte ervaren om keuzes te maken en dingen uit te proberen, ontstaan vanzelf leermomenten.

- **Stimulerende en benaderbare leidinggevenden:** Leidinggevenden spelen een ondersteunende rol door ruimte te bieden, toegankelijk te zijn en leren niet te dicht te organiseren. Zij dragen bij aan een veilige werkomgeving waarin vragen stellen en fouten bespreken mogelijk is.