



# Welkom allen bij “Leercultuur en... actie!”

19-11-2024



**Human  
Talent Group**  
leren laten werken

# Effe voorstellen



**Petra Hagreize**



**Human  
Talent Group**  
leren laten werken



**DUURZAME INZETBAARHEID**



**Human  
Talent Group**  
leren laten werken



# Vanmiddag

- ★ Stellingen
- ★ 1 actiepoint mee naar huis





GROOTHANDEL



ONDERWIJS



RETAIL



ZORG

## Leren laten werken doe je met onze leeroplossingen



BeWizr



E-learning



Onboarding



Trainingen





**Blended leren → logistieke leerlijn**  
**Leren in eigen tempo**  
**Fouten mogen maken**  
**Structureel → onboarding**  
**Erkend opleiden?**  
**Etc...**



# Leercultuur?

Leercultuur is de wijze waarop een organisatie als geheel in staat is om kennis van **buiten naar binnen** te brengen, kennis **onderling te delen** en de kennis **terug te laten komen** in de werkzaamheden die worden uitgevoerd.

Armstron-Stassen & Schlosser, 2008

Een leercultuur houdt in dat **leren en ontwikkelen** binnen een gemeenschap **vanzelfsprekend** is voor iedereen en voor een belangrijk deel is geïntegreerd in **dagelijkse** activiteiten





## Wat levert het op?

10% meer omzet<sup>1</sup>

18% lagere kosten<sup>1</sup>

58% meer kans om toekomstige uitdagingen met succes aan te kunnen<sup>2</sup>

37% hogere productiviteit<sup>2</sup>

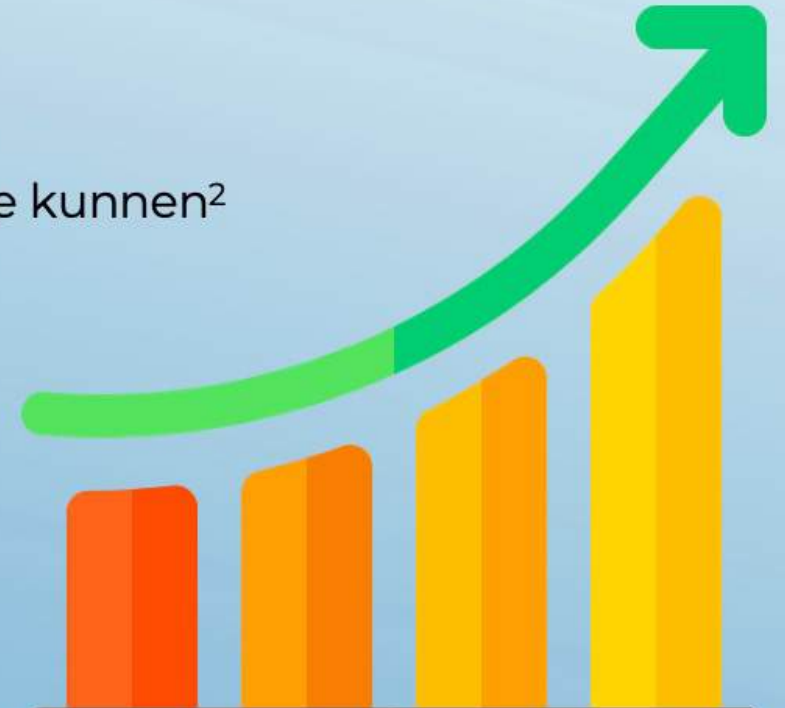
24% hoger verandervermogen<sup>1</sup>

18% hogere- klant en medewerkerstevredenheid<sup>2</sup>

**Kortom: investeer in je leercultuur.**

<sup>1</sup> Towards Maturity Unlocking Potential. Releasing the potential of the business and its people through learning (November 2016)

<sup>2</sup> Bersin by Deloitte. High-impact Learning Culture. The best 40 practices for creating an empowered enterprise (juni 2010)







	<b>STRATEGIE</b> Wat is de focus van het leren? Wat is de relatie tussen leren en de organisatiestrategie?	<b>STRUCTUUR</b> Hoe is het leren georganiseerd? Hoe is het leeraanbod opgebouwd?	<b>CULTUUR</b> Wat zijn de basiswaarden? Wat is de leiderschapstijl?	<b>MENSEN</b> Waarom leert de medewerker? Hoe ziet de organisatie de medewerker?	<b>MIDDELEN</b> Hoe worden leermiddelen en ondersteunende middelen ingezet?	<b>RESULTATEN</b> Welke bijdrage levert leren aan de organisatie? Hoe wordt dit resultaat geëvalueerd?
<b>AD HOC</b>	Leren wordt incidenteel en willekeurig ingezet om problemen op te lossen of als beloning voor medewerker. Het leren heeft geen (bewuste) relatie met de organisatiestrategie.	De verantwoordelijkheid voor leren is niet belegd bij specifieke afdeling of functie. Initiatief voor volgen van opleiding ligt bij medewerker of leidinggevende.	Loyaliteit, inzet, discipline, probleemgerichtheid. Sturend leiderschap	Medewerker ontwikkelt op basis van persoonlijke belangstelling of in opdracht van leidinggevende. Medewerker wordt gezien als inwisselbaar.	De keuze voor de inzet van leermiddelen wordt per situatie gemaakt. Er zijn geen ondersteunende middelen. De leidinggevende beslist of de medewerker een opleiding mag volgen.	Resultaat van opleidingen op producten en processen is willekeurig. Er wordt niet structureel geëvalueerd, hooguit op reactieniveau.
<b>KWANTITATIEF</b>	Leeroplossingen zijn voornamelijk functiegericht. Er is nauwelijks een relatie tussen leren en de organisatiestrategie.	Opleidingscoördinator/afdeling heeft makelaarsfunctie. Aanbod voornamelijk gericht op wettelijke eisen.	Orde, rationaliteit, duidelijkheid. Sturend leiderschap, gericht op beheersing.	Medewerker ontwikkelt zich binnen de functie om aan eisen te blijven voldoen. Medewerker wordt gewaardeerd om het uitvoeren van zijn functie.	Keuze voor leermiddelen op basis van efficiëntie. Beperkte tools voor planning en administratie. Opleidingscoördinator bewaakt het budget.	Medewerkers zijn gecertificeerd. De organisatie voldoet aan de kwaliteitseisen. Structurele evaluatie voornamelijk reactieniveau en leerniveau.
<b>KWALITATIEF</b>	Leren is gericht op de vakbekwaamheid van medewerkers. De organisatiestrategie stuurt het leeraanbod.	L&D stroomlijnt leren, biedt centraal opleidingsaanbod en bewaakt de kwaliteit. L&D haalt de opleidingsbehoefte op bij de business.	Kwaliteit, effectiviteit, stabiliteit. Situationeel leidinggeven.	Loopbaanontwikkeling. Match vraag en aanbod personeel. Medewerker ontwikkelt zich reactief en volgt het aanbod.	Keuze voor leermiddelen op basis van kwaliteit en efficiëntie. Leren wordt ondersteund door LMS voor planning, uitvoering en registratie. L&D beheert (een deel) van het budget.	Kennisoverdracht leidt tot verbetering van de kwaliteit van huidige producten en processen. Structurele evaluatie op leer- en toepassingsniveau.
<b>VOLWASSEN</b>	Leren is gericht op het implementeren van de organisatiedoelstellingen. De visie op leren is afgeleid van de organisatiestrategie.	L&D inspireert tot leren met een aanbod van formele en informele leerinterventies. L&D adviseert de directie over leren.	Veranderen, verbeteren, flexibiliteit. Dienend leiderschap, coaching door de manager.	Talentontwikkeling. Medewerker wordt gezien als kapitaal en kritische succesfactor. Medewerker ontwikkelt zichzelf proactief en wordt daartoe ook gestimuleerd.	Keuze voor leermiddelen op basis van effectiviteit. Middelen ondersteunen sociale en informele leerprocessen. Verantwoordelijkheid voor inzet middelen ligt deels in de lijn.	Kennisdeling leidt tot continue vernieuwing van huidige producten en processen. Structurele evaluatie op impact niveau.
<b>CREËREND</b>	Leren staat in dienst van innovatie. De visie op leren en de organisatiestrategie beïnvloeden elkaar wederzijds.	Medewerkers inspireren elkaar en organiseren zelf het leren. Leren is vanzelfsprekend en continu aanwezig in de gehele organisatie.	Experimenteren, creativiteit, denken in mogelijkheden, verantwoordelijkheid nemen. Leider is voorbeeld, inspirator, motivator.	Persoonlijk meesterschap. Medewerker ontwikkelt zichzelf en de organisatie vanuit bevoegdheid en op eigen kracht. Medewerker vult zijn rol in op basis van talenten.	Een goed idee met voldoende draagvlak is leidend voor de inzet van middelen. Middelen maken experimenteren en innoveren mogelijk.	Kenniscreatie leidt tot innovatie en wendbaarheid. Er is een cultuur van continue verbetering waarbij op impact niveau wordt geëvalueerd.





	<b>STRATEGIE</b> Wat is de focus van het leren? Wat is de relatie tussen leren en de organisatiestrategie?	<b>STRUCTUUR</b> Hoe is het leren georganiseerd? Hoe is het leeraanbod opgebouwd?	<b>CULTUUR</b> Wat zijn de basiswaarden? Wat is de leiderschapstijl?	<b>MENSEN</b> Waarom leert de medewerker? Hoe ziet de organisatie de medewerker?	<b>MIDDELEN</b> Hoe worden leermiddelen en ondersteunende middelen ingezet?	<b>RESULTATEN</b> Welke bijdrage levert leren aan de organisatie? Hoe wordt dit resultaat geëvalueerd?
<b>AD HOC</b>	Leren wordt incidenteel en willekeurig ingezet om problemen op te lossen of als beloning voor medewerker. Het leren heeft geen (bewuste) relatie met de organisatiestrategie.	De verantwoordelijkheid voor leren is niet belegd bij specifieke afdeling of functie. Initiatief voor leren ligt bij medewerker of leidinggevende.	Loyaliteit, inzet, discipline, probleemgerichtheid. Sturend leiderschap	Medewerker ontwikkelt op basis van persoonlijke belangstelling of in opdracht van leidinggevende. Medewerker wordt gezien als inwisselbaar.	De keuze voor de inzet van leermiddelen wordt per situatie gemaakt. Er zijn geen ondersteunende middelen. Leidinggevende beslist of de medewerker een opleiding mag volgen.	Resultaat van opleidingen op producten en processen is willekeurig. Er wordt niet structureel geëvalueerd, hooguit op reactieniveau.
<b>KWANTITATIEF</b>	Leren is gericht op de kwantiteit van medewerkers. De organisatiestrategie stuurt het leeraanbod.	Leren wordt geïmplementeerd door een projectleider/coördinator/organisatieadviseur. Het leeraanbod wordt functioneel en meetbaar. Het leeraanbod wordt gericht op specifieke eisen.	Orde, rationaliteit, duidelijkheid.	Medewerker wordt gezien als een middel om de organisatie te laten groeien. Medewerker wordt gezien als een middel om de organisatie te laten groeien. Medewerker wordt gezien als een middel om de organisatie te laten groeien.	Medewerker wordt gezien als een middel om de organisatie te laten groeien. Medewerker wordt gezien als een middel om de organisatie te laten groeien. Medewerker wordt gezien als een middel om de organisatie te laten groeien.	Medewerkers zijn gecertificeerd. De kwaliteit van de producten wordt geëvalueerd op basis van de reactie van de klant.
<b>KWALITATIEF</b>	Leren is gericht op de kwaliteit van medewerkers. De organisatiestrategie stuurt het leeraanbod.	Leren wordt geïmplementeerd door een projectleider/coördinator/organisatieadviseur. Het leeraanbod wordt functioneel en meetbaar. Het leeraanbod wordt gericht op specifieke eisen.	Kwaliteit, effectiviteit, stabiliteit. Situatiegericht leiderschap.	Loopbaanontwikkeling wordt ondersteund door de organisatie. Medewerker wordt gezien als een middel om de organisatie te laten groeien. Medewerker wordt gezien als een middel om de organisatie te laten groeien. Medewerker wordt gezien als een middel om de organisatie te laten groeien.	Medewerker wordt gezien als een middel om de organisatie te laten groeien. Medewerker wordt gezien als een middel om de organisatie te laten groeien. Medewerker wordt gezien als een middel om de organisatie te laten groeien.	Kennisoverdracht leidt tot verbetering van de kwaliteit van huidige producten en processen. Structurele evaluatie op impact niveau.
<b>VOLWASSEN</b>	Leren is gericht op het implementeren van de organisatiedoelstellingen. De visie op leren is afgeleid van de organisatiestrategie.	L&D inspireert tot leren met een aanbod van formele en informele leerinterventies. L&D adviseert de directie over leren.	Veranderen, verbeteren, flexibiliteit. Dienstbaar leiderschap, coaching door de manager.	Talentontwikkeling. Medewerker wordt gezien als een middel om de organisatie te laten groeien. Medewerker wordt gezien als een middel om de organisatie te laten groeien. Medewerker wordt gezien als een middel om de organisatie te laten groeien.	Keuze voor leermiddelen op basis van effectiviteit. Middelen ondersteunen sociale en informele leerprocessen. Verantwoordelijkheid voor inzet middelen ligt deels in de lijn.	Kennisdeling leidt tot continue vernieuwing van huidige producten en processen. Structurele evaluatie op impact niveau.
<b>CREËREND</b>	Leren staat in dienst van innovatie. De visie op leren en de organisatiestrategie beïnvloeden elkaar wederzijds.	Medewerkers inspireren elkaar en organiseren zelf het leren. Leren is vanzelfsprekend en continu aanwezig in de gehele organisatie.	Experimenteren, creativiteit, denken in mogelijkheden, verantwoordelijkheid nemen. Leider is voorbeeld, inspirator, motivator.	Persoonlijk meesterschap. Medewerker ontwikkelt zichzelf en de organisatie vanuit bevoegdheid en op eigen kracht. Medewerker vult zijn rol in op basis van talenten.	Een goed idee met voldoende draagvlak is leidend voor de inzet van middelen. Middelen maken experimenteren en innoveren mogelijk.	Kenniscreatie leidt tot innovatie en wendbaarheid. Er is een cultuur van continue verbetering waarbij op impact niveau wordt geëvalueerd.

- Incidenteel
- Willekeurig

### 1. Ad hoc

### 2. Kwantitatief

- Functiegericht
- Bekwaamheden

### 3. Kwalitatief

- Loopbaanontwikkeling
- LMS

### 4. Volwassen

- Inspirerend, talentontwikkeling
- Sociaal en informeel leren wordt gefaciliteerd

### 5. Creërend

- Experimenteren, creativiteit
- Wendbaarheid





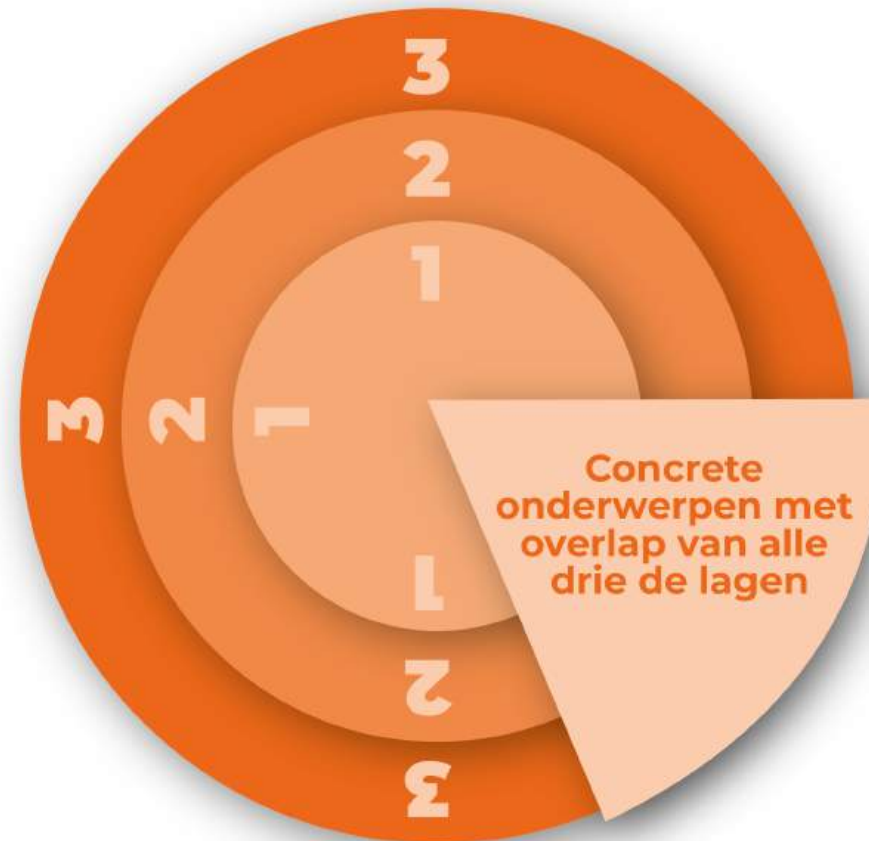


# De 3 lagen

**3** Leren & ontwikkelen portefeuillehouder  
(HR/L&D/directie/MT-leden/andere)

**2** Leidinggevende

**1** Medewerker



## Toelichting

Door te focussen op zowel de medewerker, de leidinggevende en de leren en ontwikkelen portefeuillehouders (HR/L&D/MT/etc.) met behulp van concrete onderwerpen die overlap hebben met alle drie de lagen, zetten we een totaal ontwikkeld programma neer voor organisaties.



# Stelling:



**1. Mijn werk als HR op het gebied van leren en ontwikkelen wordt vaak ondergesneeuwd door de waan van de dag.**

**Eens**

**Oneens**

**Mwah..**





# Stelling:



**2. Als HR benut ik mijn  
cirkel van invloed volledig.**

**Eens**

**Oneens**

**Mwah..**



# Stelling:



**3. Het werk in onze organisatie is gevarieerd, uitdagend en biedt medewerkers de autonomie om hun taken op eigen wijze uit te voeren.**

**Eens**

**Oneens**

**Mwah..**



### 3. Het werk in onze organisatie is gevarieerd, uitdagend en biedt medewerkers de autonomie om hun taken op eigen wijze uit te voeren.

## Eens

#### Verdiepen en versterken:

- Introduceer **job rotation-programma's**
- Stimuleer **innovatieve projecten**
- Organiseer **reflectiesessies** waarin medewerkers delen hoe ze de autonomie, variatie en uitdaging in hun werk ervaren en benutten.

## Oneens

#### Basis versterken:

- Zet in op **taakverrijking**, waarbij medewerkers meer gevarieerde en uitdagende taken krijgen.
- Introduceer **coachingstrajecten** om leidinggevenden te ondersteunen in het geven van meer autonomie aan medewerkers.
- Start een pilot waarbij medewerkers **tijd krijgen om aan eigen projecten of ideeën te werken** die afwijken van hun standaard taken.
- Kleine teams en **dagstarts**

## Mwah..

#### Structuur en richting aanbrengen:

- Voer een **taakanalyse uit** om te identificeren waar taken gevarieerder en uitdagender gemaakt kunnen worden.
- Introduceer **teamoverleg over autonomie**,
- Zorg voor **persoonlijke ontwikkelplannen** die gekoppeld zijn aan het verhogen van de uitdaging en variatie in iemands werk.
- Kleine teams en **dagstarts**



# Stelling:



**4. Onze leidinggevenden spelen een actieve rol in het creëren en ondersteunen van een sterke leercultuur binnen de organisatie.**

**Eens**

**Oneens**

**Mwah..**



## 4. Onze leidinggevenden spelen een actieve rol in het creëren en ondersteunen van een sterke leercultuur binnen de organisatie.

### Eens

#### Verdieping en bestendingig:

- Organiseer **leiderschapstrainingen gericht op coachend leiderschap**
- Introduceer een **interne leiderschapscommunity** waarin leidinggevenden successen en uitdagingen rond leercultuur delen.
- Laat leidinggevenden **gastprekersessies** houden om het belang van leren verder zichtbaar te maken in de organisatie.

### Oneens

#### Opbouw en activering:

- Start met **train-de-trainer programma's** om leidinggevenden vaardigheden bij te brengen in het begeleiden van ontwikkelingstrajecten.
- Maak een **visuele roadmap** waarin de rol van leidinggevenden in het leren en ontwikkelen wordt uitgelegd en gekoppeld aan organisatiedoelen.
- Zet een **mentor-programma op**.

### Mwah..

#### Structuur en richting geven:

- Stel een **standaard ontwikkelgesprek** in, inclusief tools en gesprekshandleidingen, zodat leidinggevenden regelmatig met hun teamleden leren en ontwikkelen bespreken.
- Introduceer **leiderschapsdoelen** gekoppeld aan het stimuleren van leren,
- Organiseer workshops waarin leidinggevenden leren hoe ze het **goede voorbeeld kunnen geven** door zelf ook actief te leren en ontwikkelen.



# Stelling:



**5. In onze organisatie leren en ontwikkelen collega's effectief van en met elkaar.**

**Eens**

**Oneens**

**Mwah..**



## 5. In onze organisatie leren en ontwikkelen collega's effectief van en met elkaar.

### Eens

#### Versterken en uitbreiden:

- Organiseer **peer learning-sessies**, waarin collega's elkaar gericht coachen of nieuwe vaardigheden aanleren.
- Introduceer een **feedbackcirkel**, waarbij teams regelmatig gestructureerde feedbacksessies houden.
- Stimuleer **interne innovatiedagen**.

### Oneens

#### Cultuurverandering starten:

- Begin met **team-workshops** over het geven en ontvangen van constructieve feedback.
- Zet een **kennis-delingsprogramma** op waarin medewerkers hun expertise delen, bijvoorbeeld via lunchsessies of korte trainingen.
- Creëer een **fouten vieren-cultuur**, door challenges.

### Mwah..

#### Structuur en ondersteuning bieden:

- Maak **teamreflectie een vast onderdeel** van wekelijkse of maandelijkse vergaderingen.
- Zorg voor **tools en tijd** waarmee medewerkers eenvoudig kennis en feedback kunnen delen, bijvoorbeeld een online platform of maandelijkse intervisie.



# Stelling:



**6. Binnen onze organisatie wordt actief geleerd van externe partijen zoals klanten, leveranciers, concurrenten en technologische ontwikkelingen.**

**Eens**

**Oneens**

**Mwah..**





## 6. Binnen onze organisatie wordt actief geleerd van externe partijen zoals klanten, leveranciers, concurrenten en technologische ontwikkelingen.

### Eens

#### Versterken en uitbreiden:

- Organiseer **best practices-sessies** waarin teams successen delen over leren van externe partijen.
- Introduceer **mentors vanuit andere organisaties** of samenwerkingstrajecten (zoals partnerprojecten).
- Implementeer een **tool voor kennisdeling** waarin externe inzichten continu kunnen worden gedeeld.

### Oneens

#### Stimuleren en opbouwen:

- **Onboarding e-learning**
- Organiseer **workshops met klanten of leveranciers** om gedeelde uitdagingen en kansen te bespreken.
- Zet in op **trainingen in trendanalyse** om medewerkers bewust te maken van externe ontwikkelingen.
- Creëer **cross-functionele teams** waarin externe inzichten en actiepunten actief worden besproken.

### Mwah..

#### Structureren en versterken:

- Introduceer een **feedbackloop** waar bij medewerkers routinematig externe kennis bespreken in teamvergaderingen.
- Start een **pilot-programma voor kennisuitwisseling** met externe partners.
- Zet een **interne ambassadeur** in die collega's helpt externe ontwikkelingen beter toe te passen in hun werk.



# Quickscan Leercultuur



**Quickscan Leercultuur**

→ hoe sterk is de leercultuur in jouw onderneming?


vandaag gedaan vandaag geleerd

handel groeit



Onderwerp	Laag 1: Operationeel	Laag 2: Tactisch	Laag 3: Strategisch	Leerinterventies
<b>Algemene Training en ondersteuning</b>				
Training over diverse onderwerpen	✓	✓		Klassikale training, E-learning, Workshops, On-the-job training
Performance support/ Informatie nudges en herinneringen	✓			SMS/email reminders, Posters, Nudging apps, Digitale borden
Leermiddelen over een onderwerp	✓	✓		E-learning modules, Intranet artikelen, Videosessies, Leerplatform
<b>Heldere</b>				
<b>Leiderschap</b>				
Voorbeeldgedrag uitstralen richting medewerkers		✓	✓	Leiderschapstraining, Coaching, Rollenspel
Toezichthoudende rol		✓	✓	Supervisie training, Mentorprogramma's
<b>Leren en Ontwikkelen</b>				
Leercultuur meenemen als onderdeel in de onboarding		✓		Onboarding programma's, Leercultuur workshops, Introductietrainingen
Continu blijven herinneren en motiveren	✓	✓		Reminder systems, Nudging apps, Motivatiesessies, Coaching
Fouten mogen maken	✓	✓	✓	Foutenanalyse workshops, Veilig leerklimaat sessies, Feedback
Monitoren van de resultaten	✓	✓	✓	Data-analyse training, KPI workshops, Monitoring tools
Steun vanuit het management	✓	✓	✓	Leiderschapstraining, Strategische sessies, Coaching
Beloningen bij goed gedrag als motivatie	✓	✓		Gamification, Beloningsprogramma's, Positieve feedback sessies
Persoonlijke doelstellingen in HR cyclus	✓	✓	✓	Doelstellingsworkshops, Coaching, Persoonlijke ontwikkelingsplannen





**Wat heeft jou positief  
geraakt, waarvan je echt  
zegt: daar wil ik morgen  
iets mee?**



# Leercultuur waarom?

## Voor de medewerkers:

- Persoonlijke groei
- Hogere motivatie en betrokkenheid
- Grotere flexibiliteit
- Beter samenwerken

## Voor de organisatie:

- Innovatie en creativiteit
- Hogere productiviteit
- Lagere personeelsverloop
- Competitief voordeel
- Aantrekken van talent

# Ook dit bereiken? Bel/mail ons...

Martijn van Velzen [m.vanvelzen@handelgroeit.nl](mailto:m.vanvelzen@handelgroeit.nl)

Rogier Vos [rogier@humantalentgroup.nl](mailto:rogier@humantalentgroup.nl)

Petra Hagreize [petra@humantalentgroup.nl](mailto:petra@humantalentgroup.nl) → 06-49512275





# Bedankt!



**Human  
Talent Group**  
leren laten werken