

LEREND NETWERK



LEERCULTUUR inspiratiebundel

MEI 2024

DE
RO⁺ERDAMSE
ZORG





Durf jij fouten te maken?

Natuurlijk is iedere organisatie in onze regio bezig met leren & ontwikkelen. Dat is niet alleen belangrijk, het is cruciaal als we kijken naar de uitdagingen waar we voor staan. Om onze medewerkers *echt* in staat te stellen te leren en te ontwikkelen is een omgeving nodig waar dat kan en waar dat mag. Want bij leren hoort ook uitproberen en fouten maken. Dat vraagt om een cultuur waarin niet alleen fijn (samen)werken centraal staat maar waar ook de veiligheid is om te leren, je kwetsbaar op te stellen en fouten te kunnen, mogen en durven maken. Want dan ga je als professional pas echt groeien!

Dit klinkt natuurlijk allemaal heel logisch. Maar hoe doe je dat als organisatie, als leidinggevende, als team en als medewerker? Wat is nou eigenlijk een veilige leer- en werkcultuur? Want is leren niet standaard onderdeel van ons werk? Door vacatures, wisselingen van collega's en ziekteverzuim krijgt leren en ontwikkelen niet altijd de tijd en ruimte die het zou moeten krijgen. Maar een veilige en inspirerende leercultuur is juist nu essentieel. Alleen zo kunnen we ons goed voorbereiden op de veranderende wereld. Door te investeren in een inspirerende en veilige leercultuur bevorderen we niet alleen veerkracht en innovatie, maar zorgen we ook voor behoud en werkgeluk van studenten en medewerkers in de sector, voor nu en in de toekomst.

Cultuur is daar waar mensen samenkomen. Cultuur creëren we met elkaar, leren we van elkaar en is dus in beweging. En daar zit ook de ruimte om te veranderen. En dat veranderen kunnen we alleen samen. Dus vraag jezelf af: wat kan IK doen om ervoor te zorgen dat we een goede leer- en werkcultuur hebben binnen mijn team of in de organisatie?

Geef ik als leider de ruimte? Ruimte om te experimenteren en om fouten te maken? Stimuleer ik medewerkers om het beste uit zichzelf te halen en zijn de randvoorwaarden voor veilig leren aanwezig op de afdeling? En durf ik zelf fouten te maken?

En als professional: maak ik zaken bespreekbaar, werk ik met een open en lerende houding, kijk ik kritisch naar mezelf, sta ik open voor feedback en gun ik dat ook mijn collega's?

Alleen samen kunnen we deze verandering in gang zetten en een fijne, open en lerende cultuur creëren. Op zo'n plek wil iedereen toch (blijven) werken?

Renate C. van der Velden- Gierveld
Manager Ontwikkeling & Personeel
CuraMare en Spijkenisse Medisch Centrum



Inhoudsopgave

Durf jij fouten te maken?	2
Inleiding	4
Terugblik lerend netwerk Leercultuur	5
Wat is leercultuur?	11
Het verschil tussen leercultuur en leerklimaat?.....	12
Meten van leercultuur en/of leerklimaat	13
Goede voorbeelden.....	16
Boeken	18
Artikelen/e-zines.....	21
Podcasts.....	23
Animaties.....	24
Websites	25
Deelnemers lerend netwerk Leercultuur	26





Inleiding

We leven en werken in een wereld waarin “verandering de enige constante” is. Om mee te kunnen gaan in deze ontwikkelingen en staande te blijven in de snel veranderende wereld is het belangrijk dat we een omgeving creëren waarin leren en ontwikkelen gestimuleerd en gewaardeerd wordt. Zowel voor de nieuwe professionals die worden opgeleid als ook de professionals die al jaren werkzaam zijn in de sector. Alleen dan bouw je aan een sterke organisatie en zorg je voortdurend voor groei. En dat is wat we als sector en als regio keihard nodig hebben. Voorbereid zijn op de toekomst!

Het afgelopen half jaar hebben verschillende professionals uit 12 zorgorganisaties deelgenomen aan het lerend netwerk Leercultuur van de Rotterdamse Zorg. Zij hebben hun eigen organisatievraagstuk rondom leercultuur meegenomen in het netwerk en door de methodiek van Actieleren zijn ze van probleem, tot oplossing tot experiment gekomen. Alle kennis & ervaring vanuit de groep is hieraan toegevoegd en daardoor ontstonden er nieuwe inzichten en handelingsperspectief.

De deelnemers hebben met elkaar inhoudelijke thema's bepaald die zij ook graag verder wilden verkennen en verdiepen in het lerend netwerk, de volgende thema's zijn aan bod gekomen:

- Meten van leercultuur
- Ontwikkelen van ontwikkelen door Jeannot van Mierlo (Moon HRM)
- Verandermanagement
- Gebruik van technologie in een lerende organisatie

Over leercultuur is veel literatuur bekend en vanuit de theorie kan je wel vinden welke stappen je kan zetten in de praktijk. Toch is de concrete vertaling naar organisatie- of teamniveau zoveel weerbarstiger. Daarom hebben de deelnemers van het lerend netwerk Leercultuur zich zes maanden lang in gezamenlijkheid gebogen over hun eigen organisatievraagstuk. Van het vraagstuk “Hoe kan ik in mijn organisatie een positief leerklimaat bieden & borgen?”, tot “Hoe kunnen we de locatiemanagers een toekomstgerichte mindset laten ontwikkelen?” naar “Hoe kunnen we aansluiten bij de behoefte van de werkbegeleiders in relatie tot de strategische doelstellingen van de organisatie?”. Zomaar een greep uit de vraagstukken die de revue zijn gepasseerd.

Eén belangrijke les die de deelnemers geleerd hebben:

Zet kleine stappen in de goede richting en zorg voor support!

In deze inspiratiebundel over leercultuur vind je ideeën, handreikingen, boeken, artikelen en nog veel meer die zijn verzameld tijdens de looptijd van het lerend netwerk. Laat je inspireren en maak de vertaling naar je eigen organisatie.

We stellen dit beschikbaar zodat alle kennis die is uitgewisseld tijdens het traject van het lerend netwerk ook anderen kan helpen zelf aan de slag te gaan met het thema.

***Samen zorgen we voor een sterke en veilige leercultuur
in regio Rotterdam Rijnmond!***

Wil je meer weten over het wat en hoe van een lerend netwerk en de ervaringen horen?

[Bekijk dan hier de video.](#)

Disclaimer: Er is geen specifiek onderzoek uitgevoerd naar de best beschikbare literatuur. Aan dit product en de inhoud kunnen verder geen rechten ontleend worden.

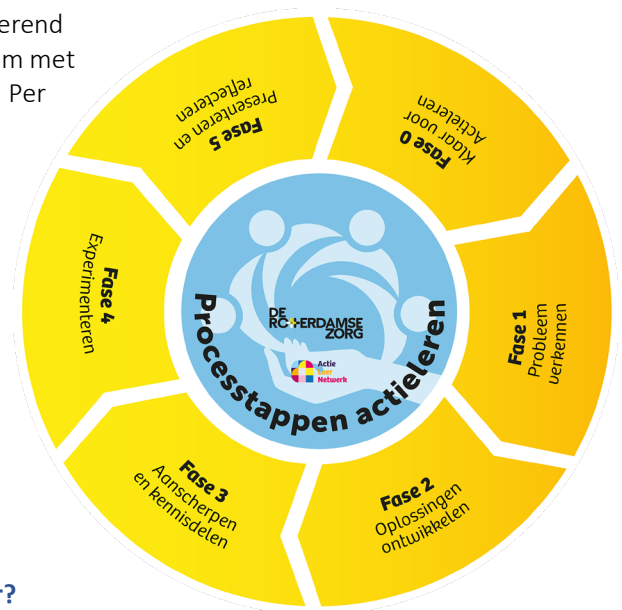




Terugblik lerend netwerk Leercultuur

In de periode van oktober 2023 tot en met maart 2024 is het lerend netwerk Leercultuur bij elkaar geweest in zes bijeenkomsten om met elkaar te werken het versterken van de leercultuur in de regio. Per bijeenkomst stond er elke keer een ander inhoudelijk thema centraal en kwamen ook de verschillende fase van actieleren aan bod.

Tijdens het lerend netwerk hebben de deelnemers met hun eigen vraagstuk vanuit hun organisatie de verschillende fasen uit het actieleren doorlopen, om zo tot een oplossing en een experiment van hun vraagstuk te komen. Alle kennis & ervaring van de verschillende deelnemers is optimaal gebruikt om het eigen probleem en de oplossingsrichting scherp te krijgen.



Bijeenkomst 1: Kick-off – Wat verstaan we onder leercultuur?

Tijdens de kick-off heeft de groep met elkaar kennis gemaakt, de opdrachtgever van het lerend netwerk Leercultuur ontmoet, Renate van der Velden. Op inhoud zijn we gestart met het laden van de term leercultuur en hebben we kennisgemaakt met actieleren, de methodiek die gehanteerd wordt in de lerende netwerken.

De methodiek van Actieleren zorgt ervoor dat je iets grondig aanpakt, in plaats van dat je werkt vanuit je favoriete positie.

Om het lerende netwerk te inspireren kwam Inge Hoogeveen, docent begeleidingskunde, iets vertellen en laten ervaren over leercultuur.

Maar wat is nu leercultuur? En wat verstaat iedereen hieronder? N.a.v. deze vragen heeft Inge Hoogeveen de deelnemers meegenomen in de theorie rondom leercultuur en verschillende modellen en ook haar gedachten en ervaringen vanuit de praktijk met de groep gedeeld. Dit gaf veel mooie inzichten en verbindingen in de groep. Zoals Inge zo mooi zei: "We construeren zelf een cultuur en kunnen dit dus zelf deconstrueren!" Deze les nemen we mee in de verder vormgeving van het lerend netwerk.



Na de presentatie van Inge zijn we aan de slag gegaan met de exploreervragen waarmee de groep naar dit lerend netwerk toe kwam. We hebben verdiept op: Wat wil je oplossen, waar lig jij wakker van, wat wil je weten over leercultuur? Daarnaast hebben we stilgestaan bij de eerste stap van het actieleren: “Klaar voor actieleren”. Het is belangrijk om wel overwegen te starten met actieleren, omdat dit commitment vraagt van verschillende deelnemers uit de organisaties.

Met elkaar hebben we de vraag beantwoord wat wij verstaan onder leercultuur. Hiervan hebben we deze goed gevulde woordwolk ontwikkeld:





Bijeenkomst 2: Vragen stellen, vragen stellen, vragen stellen!

Vragen stellen, vragen stellen en niet zomaar aannames doen! Dat helpt je om meer zicht te krijgen op het probleem wat er speelt in jouw organisatie/afdeling en waar jij een verandering wilt vormgeven. Deze elementen stonden onder andere centraal in de tweede bijeenkomst van het lerend netwerk Leercultuur. We hebben samen gelachen, verbinding gemaakt, vragen gesteld en de potentie in de groep benut. In verschillende werkvormen hebben we geoefend met doorvragen, de goede vragen stellen en goed luisteren.

Nieuwe inzichten gekregen door de kritische vragen vanuit de groep.

Daarnaast hebben we met elkaar bekeken hoe we de rest van de sessies van het lerend netwerk willen invullen. Na het stemmen zijn er vier thema's uitgekomen:

1. Meten van leercultuur
2. Ontwikkelen van ontwikkelen
3. Verandermanagement
4. Gebruik van moderne technologie in een lerende organisatie

Tot slot hebben we met elkaar stilgestaan bij de fase van het actieleren: "Het probleem verkennen." Na bijeenkomst 2 zijn de deelnemers hiermee aan de slag gegaan in hun eigen organisatie met hun eigen vraagstuk rondom leercultuur.



Bijeenkomst 3: Meten van Leercultuur

In bijeenkomst 3 zijn we aan de slag gegaan met fijne leerervaringen. Door middel van het uitwisselen van fijne leerervaringen hebben we kennis met elkaar opgedaan en uitgewisseld over wat de momenten zijn die iemand als een fijne leerervaring onthoudt. Hier hebben we nieuwe ingrediënten voor een veilige leercultuur uit gehaald.

Door het samen te doen, krijg je meer inzichten

Deze bijeenkomst stond het meten van leercultuur centraal. Een aantal highlights:

- er zijn verschillende definities van leercultuur;
- het verschil met leerklimate is niet altijd duidelijk en is er zeker wel;
- er zijn veel verschillende meetinstrumenten zijn voor het meten van leerklimate.

Het belangrijkste is om aan te sluiten bij dat wat er in jouw organisatie past. Denk goed na wat je wilt bereiken met de uitkomsten van een meting van de leercultuur en verbindt hier ook vervolgacties aan, zorg ervoor dat er altijd opvolging plaatsvindt na een meting. De deelnemers waren het met elkaar eens dat het meten van de leercultuur eraan kan bijdragen om de elementen of plekken in jouw organisatie te selecteren die voor jouw organisatie nog ontwikkeling behoeven om de leercultuur te versterken en zo



helpt om de beweging naar een veilige leercultuur op gang te brengen. In het hoofdstuk [Meten van Leercultuur](#) is meer informatie terug te vinden over het meten van leercultuur die verzameld is tijdens de looptijd van het lerend netwerk.

Bij het blok actieleren is de stap gemaakt van het probleem verkennen naar oplossingen ontwikkelen. We hebben stilgestaan bij de “Hoe kunnen we...?” vraag, die je helpt om oplossingen te genereren.



Bijeenkomst 4: Ontwikkelen van Ontwikkelen

Tijdens de vierde bijeenkomst stond de actieeefase “Aanscherpen & kennisdelen” centraal. Naast de verschillende werkvormen, theorie en oefeningen rondom deze fase hadden we ook een inspirerende spreker op bezoek gehad. Jeannot van Mierlo (MoonHRM), noemt zichzelf “ZIN in ontwikkelen expert” en heeft de deelnemers in een interactieve workshop meegenomen in “Ontwikkelen van Ontwikkelen”. Want ontwikkelen is leuk! En hoe zorg je er dan voor dat iedereen het leuk vindt om zich te ontwikkelen, dat het potentieel wat in ieder zit wordt aangesproken en dat het als vanzelf gaat? Volgens Jeannot is dit één van de sleutels: “Spreek iemand aan op z’n verlangen wat er diep van binnen leeft en vergroot het eigenaarschap door de medewerker in te zetten als leervormgever!”

Op verschillende manieren zijn de deelnemers geprikkeld op de mindset van toekomstgericht ontwikkelen, waarbij je inzet op denkpatronen, eigenaarschap en inrichten. Om daarna een eerste analyse te maken voor de eigen organisatie en te kijken welke actie er “morgen” al opgepakt kan worden. Want KLEINE stappen GROOTS effect, aldus Jeannot! Met allerlei praktische handvatten en beschikbare tools rijker, gaat het lerend netwerk verder!

Nogmaals hebben we de actieeefase “oplossingen ontwikkelen” beetgepakt door collectief met elkaars “Hoe kunnen we?” vraag mee te denken en oplossingen te genereren. Er zijn met elkaar wel meer dan 100 ideeën bedacht! Vervolgens hebben we de stap gemaakt richting aanscherpen en kennisdelen, waarin we in kleine groepen elke projectposter hebben gedeeld en aangevuld.

Ideeën uitwisselen met verschillende soorten mensen uit diverse organisaties is heel waardevol.





HOE ONTWIKKELEN?

KOFFIE DINKEN MET JE NETWERK	MEELOPEN MET EEN ANDER	SPARREN	BOEK-BLOG ARTIKEL VAKKLAD LEZEN	GOOGLEN	BRAIN STORMEN	ONCOMFOR- TABLEE DINGEN DOEN	UITZOEK KLUSSEN OPPAKKEN	REFLECTEREN MET IETZELF EN ANDEREN	NIEUWE – ANDERE RAAN WEGGEVEN WERKPLEK
JE EIGEN VOORWERP PLAN SCHRIJVEN	DAGBOEK BIJHOUDEN	NIEUWE DINGEN OPPAKKEN	MEDITEREN	SAMEN EVALUEREN	COACH INZETTEN	SAMEN PROBLEEM OPLOSSEN	CURSUS- TRAINING – OPLEIDING VOLGEN	TEDTALKS PODCASTS	
LINKEDIN EN ANDERE SOCIALE MEDIA ALS INSPIRATIE	PROJECT DOEN	WEBINAR VOLGEN	LEREN VAN COLLEGA'S	VEEL OPEN VROEG STELLEN	CONGRES BEZOEKEN	BUSINESS CASE UITWERKEN	ACTIEF DEELNEMEN AAN EEN WERKGRUPE	BESLUITEN WAT JE NIET MEER DAKT DOEN	ZEGGEN WAT JE DENKT, ZODAT DE ANDER MEE KAN DENKEN
ACTIEF HULP VRAGEN	STAGE LOPEN	NIEUWE DINGEN DOEN	HET ANDERS DOEN DINK NORMAAL	VRAGEN LIJSTEN INVULLEN	EEN ANDER HELPER IN ONTWIKKELEN LEREN	EXPERT BENADEREN	OPEN LIJSTEBEN NAAR BIZARRE IJDEN EN OPLOSSINGEN	GEWOON DOEN!	
INTERVISIE MET JE COLLEGA'S OF ANDEREN	COMPLIMENTEN EN FEEDBACK VRAGEN	LEREN VAN BLUNDERS	LUJSTEREN NAAR JE VERLANGEN	BODDIES, MAATJES, SAMEN LEREN	LUMMELLEN	DEFENEN MET DOLLLEN SPELLEN	INSPIRATIE OPHALLEN IN EEN ANDERE SECTOR/ BRANCHE	OPEN- KWETSBAAR GESPREKKEN VOEREN	PRAKTIJKCASE ONDER DE LOEP



Bijeenkomst 5: Verandermanagement

Bijeenkomst 5 startte met het delen van mooie successen die al zijn geboekt op het gebied van leercultuur. Vervolgens nam Babette Leermakers, Manager van de Laurens Academie en deelnemer aan het lerend netwerk Leercultuur, ons mee in verandermanagement. Over verandervermogen, veranderbereidheid en de fasen van verandering. Welke modellen zijn er en hoe kunnen die je ondersteunen bij het doorlopen van een verandering?

Heel prettig vond ik de wisselende werkvormen, verschillende disciplines en handige tools.

We maakte de stap naar de fase “Experimenteren” van het actieleren. Hierin probeer je je gekozen oplossing uit. Onderling werden de experimentencanvassen uitgewisseld, waarop het uitgedachte experiment is uitgewerkt. De groep geeft elkaar tips en vult de canvassen van elkaar aan. Zo wordt kennis en ervaring uitgewisseld, leren de deelnemers van elkaar en helpen ze elkaar een stap verder.



Bijeenkomst 6: Hoe kan je leertechnologie inzetten om de leercultuur te verbeteren?

In de laatste bijeenkomst heeft Anna Hoogmoed het lerend netwerk meegenomen in hoe je leertechnologie kunt inzetten om je leerklimaat te verbeteren. Van microlearnings, gamification, AI, performance support, xr en adaptive e-learning tot apps voor op je mobiel; er is veel mogelijk. Maar hoe dragen deze technologieën bij aan het verbeteren van jouw leercultuur? Het kan leren leuker en aantrekkelijker maken, maar soms ook makkelijker en laagdrempeliger bereikbaar. Bij het inzetten van technologie voor leren moet altijd goed de afweging worden gemaakt wat de technologie bijdraagt en hoe dit in het geheel past. Ook hebben we ChatGPT en Copilot gevraagd met ons mee te denken over hoe leertechnologie bij kan dragen aan het verbeteren van je leercultuur, wat nog weer nieuwe inzichten met zich meebracht.

Hoe kan je leertechnologie inzetten om leercultuur te verbeteren?

- * ↑ motivatie
- * ECATE wereld
- * drempelverlagend
- * Lezen wat nodig is!
- * Combinaties maken v. casussen
- * Spiegelen in de werelden
reflectie manier van
- * Scenario lezen
- * Integratief leren → Iedereen leest!

1-2-4-all

⇒ Chat GPT

Mij stak het enthousiasme van iedereen (de deelnemers & trainers) en dat iedereen ernaar wil streven een positieve leercultuur/positief leerklimaat te bevorderen, aan.

Met elkaar hebben we gereflecteerd op het proces van Actieleren en hoe eenieder dat heeft ervaren in de verschillende fasen en in het geheel. Mooi om te zien dat iedereen een beweging heeft gemaakt en nieuwe inzichten heeft opgedaan. Elke deelnemer van het lerend netwerk heeft zijn leerervaring gepresenteerd en de aanpak en resultaat van het eigen vraagstuk.

Afsluitend hebben we geproost op een succesvolle afsluiting van het lerend netwerk!

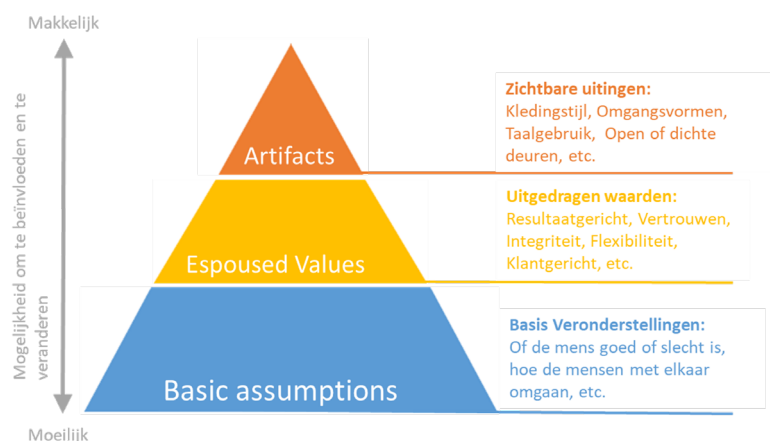
Door mijn deelname aan het lerend netwerk ben ik echt aan de slag gegaan met mijn vraagstuk, anders had ik dat op lange baan geschoven. Belangrijk om het uiteindelijk te vertalen naar enkele kleine praktische toepassingen.



Wat is leercultuur?

Er zijn verschillende definities van leercultuur terug te vinden in de literatuur, hieronder worden een aantal definities toegelicht. **TIP:** Kies de definitie die voor jou het beste past en de meeste energie genereert!

- Leercultuur wordt omschreven als een set van normen en waarden die invloed heeft op het functioneren van een organisatie, gericht op het organisatorisch leren en systematisch ondersteunen van leren (Škerlavaj, Štemberger & Dimovski, 2007)
- Leercultuur is een cultuur waarin gedrag en capaciteiten van medewerkers worden bevorderd, op zo'n manier dat de organisatie effectief kan reageren op de omgeving (Murray & Donegan, 2003).
- Leercultuur is het continu testen van ervaringen en het vertalen van de geleerde lessen uit deze ervaringen, om de kennis beschikbaar te maken voor de gehele organisatie (Senge, 1990) Peter Senge geeft aan dat een leercultuur het fundament is voor een lerende organisatie. Daarmee bestaat een leercultuur uit het geheel van leren dat plaatsvindt in de werkcontext. Dit kan zowel formeel als informeel leren zijn.
- Watkins en Marsic hebben een indeling die concreter is en dimensies bevat die waargenomen kunnen worden. Volgens hen is een lerende organisatie in staat zich continu te ontwikkelen. Zij spreken van 7 dimensies van een lerende organisatie:
 1. Creëer mogelijkheden om continu te leren
 2. Bevorder onderzoek en dialoog
 3. Bevorder samenwerking en teamleren
 4. Creëer systemen om leren vast te leggen en te delen
 5. Stel mensen in staat collectieve visie te creëren
 6. Verbind de organisatie aan de omgeving
 7. Voorzie in strategisch leiderschap voor leren
- Edgar Schein beschrijft dat de organisatiecultuur de som van is gemeenschappelijke waarden en veronderstellingen die ene groep werknemers in de loop der jaren heeft opgedaan. Zie afbeelding hieronder.



- Vanuit de [Monitor Leercultuur](#) van de SER en TNO is de volgende definitie voor leercultuur opgesteld: *“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”*. Vanuit het ministerie van Sociale Zaken & Werkgelegenheid hebben ze hier een [video](#) over gemaakt.

Het verschil tussen leercultuur en leerklimaat?

In de dagelijkse praktijk merk je dat leercultuur en leerklimaat door elkaar gebruikt wordt. Maar er is wel degelijk een verschil tussen beiden en ook belangrijk om het onderscheid te maken, zodat je de juiste interventies kunt inzetten. In onderstaande tabel zijn de verschillen uiteengezet.

	Leerklimaat	Leercultuur
Definitie	Omgeving en voorwaarden die leren beïnvloeden	Normen, waarden en overtuigingen over leren
Focus	Fysieke en sociale omgevingsfactoren	Houdingen en overtuigingen over leren
Elementen	Fysieke omgeving en Sociale interacties	Houding van leiders en medewerkers
	Beschikbaarheid leermiddelen	Waardering voor leren en ontwikkeling
Doel	Ondersteunen en stimuleren van leren	Bevorderen van een continu leerproces
Invloed	Vergemakkelijkt leren	Bepaalt de houding ten opzichte van leren
Meetbaarheid	Concreet, meetbaar in faciliteiten en middelen	Subjectief, gemeten door attitudes en gedrag
Veranderbaarheid	Relatief gemakkelijk aanpasbaar	Vereist fundamentele verandering in waarden



Meten van leercultuur en/of leerklimaat

Er worden in dit hoofdstuk verschillende mogelijkheden uitgelicht om zich te krijgen op leercultuur en/of leerklimaat. **TIP:** Bedenk altijd van tevoren goed wat je in beeld wilt brengen en wat je met de uitkomsten van de meting wilt gaan doen. Hiermee zorg je dat het geen eenmalige actie is, maar een integraal geheel.

Monitor Leercultuur SER/TNO

Doel: geeft inzicht in de ontwikkelingen in de leercultuur van werkend Nederland en de verschillende sectoren. Onderverdeeld in verschillende categorieën:

- Leergedrag:
 - formeel leren: met certificaten en diploma's,
 - non-formeel leren: trainingen en cursussen
 - informeel leren: leren als onderdeel van dagelijkse taken en uit contact met collega's en klanten
- Stimulerende factoren
Mate waarin organisatiecontext leergedrag stimuleert en faciliteert. Zoals takenpakketten, autonomie bij uitvoering van werk, steun leidinggevende e.d.
- Gevoel van urgentie:
In hoeverre werkenden het nodig vinden om te leren en zich verder te ontwikkelen. Aansluiting kennis en vaardigheden op vereisten van het werk en behoefte aan scholing en ontwikkeling.

Inhoud: samenstelling met de uitkomsten uit: Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA), Zelfstandigen Enquête Arbeid (ZEA), Werkgever Enquête Arbeid (WEA).

Publicaties: [Monitor Leercultuur 2023](#)

Video leercultuur 2023 (Een video vanuit ministerie SZW passend bij de monitor Leercultuur 2023. Om goed inzetbaar te blijven op de arbeidsmarkt, is het belangrijk dat mensen zich blijven ontwikkelen. Dat is nog niet voor iedereen vanzelfsprekend).

Dutch Residents Educational Climate Test (D-RECT)

Een gevalideerde vragenlijst naar opleidingsklimaat van medisch specialistische vervolgopleiding bestaande uit 35 items verdeeld over 9 opleidingsaspecten. De aspecten zijn: opleidings sfeer, werken in een team, rol formele opleider, begeleiden en toetsen, gepland onderwijs, samenwerking peers, aansluiting werk bij aios, toegankelijkheid supervisors, overdracht.

[Voorbeeld](#) van vragenlijst.

Clinical learning environment Scale (CLES)

Een valide instrument om het leerklimaat voor studenten verpleegkunde in Finland in kaart te brengen.

De vragen zijn ingedeeld in 5 categorieën:

1. Sfeer op de afdeling
2. Visie op leren op de afdeling
3. Begeleiden en toetsen
4. Rol en attitude van mentoren/werkbegeleiders
5. Aansluiting werk bij studenten verpleegkunde

Let op: hier is geen voorbeeld van gevonden wat openbaar beschikbaar is.

Leerklimaatscan Nederlandse studenten verpleegkunde

Een valide instrument om het leerklimaat voor studenten verpleegkunde in Nederlandse ziekenhuizen te meten. Deze scan is afgeleid van de CLES & D-RECT. De vragen ingedeeld in 5 categorieën, zelfde als de CLES, zie hierboven. Meer informatie vind je [hier](#).





Vijf-fasenscan: inzicht in de leercultuur

Vanuit de AWWN is er een [vijf-fasenscan](#) ontwikkeld die inzicht geeft in de leercultuur van je organisatie. Door het samenspel tussen werkgever en werknemer in kaart te brengen, ziet u wat er op het gebied van richting, ruimte en ruggensteun nodig is om ontwikkeling – en eigen regie – van medewerkers te bevorderen. De leercultuur van uw organisatie brengt u snel en makkelijk in kaart met de vijf-fasenscan.

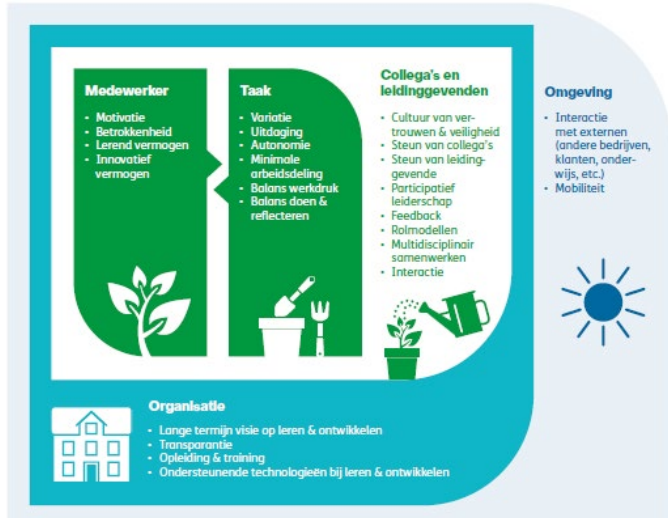


TNO-Model lerende en innovatieve organisaties

Vanuit TNO wordt er veel onderzoek gedaan naar leven lang leren, skillsgericht werken, leercultuur, lerende/innoverende organisaties en alles wat daarmee samenhangt. Via [deze link](#) kan je veel verschillende dingen vinden, die zeer relevant kunnen zijn. Laat je verbazen!

Uitgelicht:

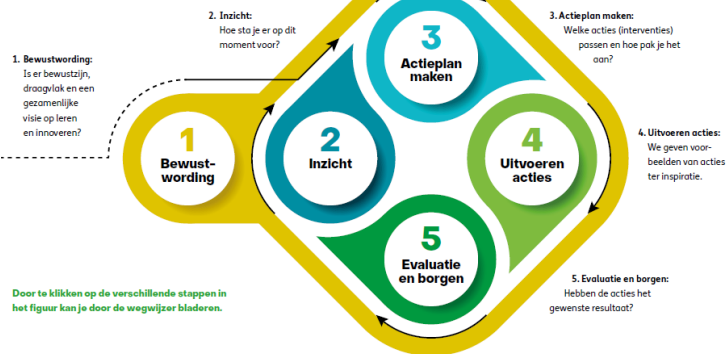
- *Het TNO-model lerende en innovatieve organisaties toont de belangrijkste factoren voor (informeel) leren en (sociale) innovatie – verdeeld over verschillende niveaus. Alle niveaus (medewerker, taak, team, organisatie en omgeving) zijn belangrijk om leren en innoveren te stimuleren. Het model helpt om integraal naar leren en innoveren in de organisatie te kijken. Daarnaast helpt het om inzicht te krijgen in waar het goed gaat, en waar nog verbetering wenselijk is.*





- In de Wegwijzer 'Lerende en Innovatieve Organisaties' nemen we je in vijf stappen mee in het structureel vormgeven van een lerende en innovatieve organisatie. Met veel praktische tools & hulpmiddelen. [Gratis te downloaden vanaf de website.](#)

Het Stappenplan



Praatplaat

Lerende en innovatieve organisatie

Gebruik deze praatplaat om het gesprek aan te gaan over de cijfers. Per niveau bespreek je positieve en negatieve punten met elkaar:

- Wat gaat er op dit moment goed en wil je behouden?
- Waar kan het nog beter en wil je aan werken?

1 Start

Voorstelronde:

- Wie ben je?
- Waarom vind jij leren en innoveren belangrijk?

Inleidings sessie:

- Waarom zijn we hier?
- Wat gaan we doen en hoe?

2 Taken in het werk

Go in gesprek over:

- Zijn de taken van medewerkers gevarieerd en uitdagend?
- Hebben medewerkers genoeg ruimte om zelf beslissingen te nemen?
- Hebben medewerkers genoeg ruimte om nieuwe kennis of ideeën uit te proberen?
- Is er genoeg tijd om te reflecteren en evolveren?

→ Wat gaat er goed?

→ Waar zitten verbeterpunten?

3 Team

Go in gesprek over:

- Is er een cultuur van veiligheid en vertrouwen?
- Steunen collega's elkaar om te leren en innoveren? Geven ze elkaar feedback?
- Stimuleert de leidinggevende de medewerkers bij leren en innoveren?
- Wordt er kennis uitgewisseld tussen verschillende expertises of groepen?

→ Wat gaat er goed?

→ Waar zitten verbeterpunten?

4 Organisatie

Go in gesprek over:

- Wordt de visie op leren en innoveren uitgedragen?
- Is de organisatie transparant over de richting die we uitgaan en beslissingen die worden genomen?
- Zijn er genoeg mogelijkheden voor leren via opleidingen en trainingen (formeel leren)?

→ Wat gaat er goed?

→ Waar zitten verbeterpunten?

5 Omgeving

Go in gesprek over:

- Wisselen we kennis uit met andere organisaties (bedrijven, kennisinstellingen, klanten of onderwijs)?
- Leren we van nieuwe medewerkers of flexkrachten?

→ Wat gaat er goed?

→ Waar zitten verbeterpunten?

6 Prioriteren

Julie hebben jezelf als lerende en innovatieve organisatie besproken. Daar zijn sterke punten en verbeterpunten uitgekomen. Nu ga je weer "uitzoomen" en prioriteren waar je mee aan de slag wilt.

→ 3 sterke punten:

→ 3 verbeterpunten op korte termijn:

→ 3 verbeterpunten op lange termijn:

Praatplaat sluiten X

Leercultuurscan Windesheim

Ontwikkeld vanuit Hogeschool Windesheim en wordt op termijn samengevoegd met alles wat via TNO ontwikkeld is tot de Quickscan Leercultuur.

<https://www.windesheim.nl/onderzoek/lectoraten/leven-lang-ontwikkelen/leercultuurscan>

Sneltest Psychologische veiligheid

Een vragenlijst bestaande uit 10 vragen die snel inzicht geeft in de psychologische veiligheid die iemand ervaart in zijn team. Geeft input voor de dialoog. Gratis beschikbaar via

<https://www.psychologischeveiligheid.net/nl/test>





Goede voorbeelden

Leerklimaat OK - deRotterdamseZorg

In het regionale project Leerklimaat OK - onderdeel van het programma Personele Problematiek OK – is een methodiek ontwikkeld die ondersteund bij het analyseren en verbeteren van het leerklimaat op de operatiekamers. Deze methodiek is ontwikkeld door het projectteam in samenwerking met Pieterman en daarnaast als pilot uitgevoerd binnen het OK-complex van het Ikazia ziekenhuis. De uitvoering van deze methodiek staat niet op zichzelf, maar is een onderdeel van een breder geheel/aanpak, waarbij deze methodiek de analyse van het leerklimaat OK beschrijft. Het is belangrijk dat er na uitvoering van deze methodiek ook een vervolg wordt gegeven aan de adviezen en mogelijke interventies.

De blauwdruk bevat een uitgebreid proces incl. vragenlijst, voorbeeldteksten en achtergrondinformatie.

- Zie [artikel](#) in het OK visie magazine.
- Download de blauwdruk [hier](#).

TIP: De aanpak is ook breder toepasbaar binnen andere afdelingen en kan op maat samengesteld worden.

Zorg Innovatie Centrum (ZIC) - Franciscus Gasthuis & Vlietland

Om het aantal opleidingsplaatsen te maximaliseren, theorie en praktijk beter te integreren, de student zich goed te laten voorbereiden op de toekomst en personeel te behouden is het franciscus een ZIC gestart op de longgeneeskunde en cardiologie longgeneeskunde. Op een ZIC werken zorgmedewerkers en een grote groep mbo en hbo studenten samen aan de verbetering van de kwaliteit van zorg. Docenten ondersteunen het leren in de praktijk en faciliteren onderzoek en innovatie. Scholing voor de studenten vindt plaats op de afdeling, er wordt geleerd middels innovatieve leertechnologieën en zorgpersoneel kan meedoen met de scholingen die er plaatsvinden. [Zie dit filmpje voor meer informatie over de ZIC.](#)

Praktijkleerversterkers - Laurens

Praktijkleerversterkers draait om het krachtiger, beter maken en verhogen van de impact van het leren in de praktijk door studenten van zorgopleidingen. Praktijkleerversterkers is bedoeld om studenten te versterken tijdens het leren in de praktijk, zodat ze het vakgebied van binnenuit leren kennen en een beroepsidentiteit ontwikkelen. Om de organisatie, de student en zorgprofessionals te ondersteunen bij het goed opleiden van studenten binnen Laurens is het project praktijkleerversterkers gestart. Bij de start is een nulmeting gedaan waarbij is gekeken hoe de studenten werden begeleid en wat de gewenste situatie is van de praktijk- en werkbegeleiding in de organisatie. Aan de hand daarvan is een nieuw begeleidingsmodel ingevoerd waarvoor trainingen in de organisatie zijn gegeven, de samenwerking met de onderwijsinstellingen is verbeterd en er regelmatig metingen plaatsvinden. Hiermee ervaren studenten meer structuur en duidelijkheid, ervaren zij een veiliger leerklimaat en beoordelen de kwaliteit van de begeleiding hoger dan voorheen. Meer medewerkers in de organisatie zijn werkbegeleider geworden en locaties ervaren een positiever imago bij scholen en studenten. [Zie hier meer informatie.](#)

Werkplekieren en 5 leermomenten – Erasmus MC

Om medewerkers tijdens het werken te ondersteunen is in het Erasmus MC Ask Erasmus MC ingericht. Dit is een leerportaal waar medewerkers tijdens het werken terecht kunnen als zij vragen hebben. Het is ingericht in de tijd van de coronapandemie, waarbij het gebruikt werd voor opscholing van (acute) zorgverleners. Bij het uitrollen van de Ask Erasmus MC leeromgeving, is de 5 Moments of Need® methodologie gebruikt. Het fijne van Ask Erasmus MC is dat de informatie die medewerkers nodig hebben bij elkaar staat en dus gemakkelijk vindbaar is.

[Zie hier meer informatie](#) voor de toepassing tijdens de coronapandemie. [En zie hier een filmpje van het Erasmus MC over de 5 leermomenten en werkplekieren.](#)





Leerafdeling - Lelie zorggroep

Bij Lelie zorggroep is een leerafdeling gestart op locatie Westerstein waar studenten boven formatief stage lopen. Aanleiding hiervoor was de lage instroom bij de organisatie. Terwijl stagiairs erg enthousiast waren over hun stageperiode bij Lelie Zorggroep. Praktijkopleider Wilma had vanuit haar vorige baan ervaring met het opzetten van een leerafdeling en zag hier kansen.

Samen met Zadkine is een leerafdeling opgezet voor verpleegkundigen op een afdeling met complexere zorg, voor cliënten met dementie en extra complexe problematiek in gedrag. Insteek van de leerafdeling is om meer aan te sluiten bij de leerstijl van studenten door vooral de focus op 'doen' te leggen. De achtergrondinformatie vanuit de teamleidster en diverse disciplines wordt gedragen waarmee studenten in de praktijk aan de slag kunnen. Daarnaast is er wekelijks een instellingsdocent op de leerafdeling aanwezig die de theorie overbrengt naar de studenten. Het starten van de leerafdeling heeft ervoor gezorgd dat de medewerkers meer gemotiveerd zijn en hun werk leuker vinden, dat er meer studenten opgeleid kunnen worden en dat de studenten er ook willen blijven werken. "Je leidt niet alleen studenten op, maar je haalt ook het beste in je medewerkers naar boven!". [Zie hier meer informatie.](#)

Praktijkgestuurd opleiden - Leerhuis Silverrein

In het Leerhuis Silverrein werken MBO Amersfoort en ouderenzorgorganisatie Silverrein sinds 2019 samen. Hier worden BOL-studenten praktijkgestuurd opgeleid. Deze 'collega's in opleiding' worden ingepland boven op de reguliere bezetting – en met succes. De ervaringen van het leerhuis zijn nu samengevat in een handreiking. Met deze handreiking kunnen andere organisaties zelf ook een leerhuis opzetten.

In de [handreiking 'Start onderwijsbedrijf'](#) wordt alle kennis over het ontwikkelen van een leerhuis gedeeld. Dat is ideaal voor zowel het opzetten van nieuwe als het door ontwikkelen van al bestaande leerhuizen. De handreiking geeft informatie over op welk moment welke stappen gezet moeten worden. Dit geldt voor het 'koud organiseren' (de structuur en organisatie) en het 'warm organiseren' (de mensen).

De ervaringen van Leerhuis Silverrein zijn in een [video](#) vastgelegd en via een [podcast](#) te beluisteren. Meer info is te vinden op: <https://www.actieleernetwerk.nl/leerhuis-silverrein-praktijkgestuurd-opleiden-baarn/>

Toolbox Leren in het werk – Alrijne ziekenhuis

Hoe leer jij? Op welke momenten steek je nou echt iets op, krijg je nieuwe inzichten, reflecteer je, probeer je iets nieuws uit? Vaak denken we bij leren aan formele momenten, zoals een cursus of een training. In de praktijk blijkt dat de werkplek de belangrijkste bron voor leren is. Daarom ontwikkelden wij een toolbox om het leren in het werk te ondersteunen. Deze toolbox is gemaakt voor het Alrijne ziekenhuis, door Kessels & Smit. Deze Toolbox is [hier](#) te downloaden.

Een continue nieuwsgierigheid cultiveren naar het onderzoeken van mogelijkheden tot verbetering in het werk, daar gaat leren over!

In de toolbox zijn vier thema's opgenomen:

- a. reflecteren op het werk;
- b. iets nieuws uitproberen;
- c. het leerklimaat versterken; en
- d. een lerende focus als leidinggevende.

De werkvormen zijn waarderend, progressiegericht (stap vooruit) en transparant.

Deze toolbox is gemaakt voor teamleiders die het leren binnen hun team willen stimuleren en een positief leerklimaat willen ontwikkelen. De verschillende tools hebben daarom als uitgangspunt een waarderend perspectief op leren en ontwikkelen. Daarbij kijk je steeds naar wat werkt en wat dus de moeite waard is om verder uit te bouwen. Bij dilemma's en uitdagingen sta je stil bij waar het lukt om tot een doorbraak te komen. Deze manier van kijken nodigt uit tot het zien en ervaren van progressie. Dit werkt motiverend en is een inspirerend perspectief om ook op je eigen team of afdeling toe te passen.





Boeken

- [Ontketen vernieuwing!](#) van **Arend Ardon** is een inspiratie voor iedereen die wil bijdragen aan een vitale, creatieve en vernieuwende organisatie. Vernieuwingskracht is overal - je moet het alleen wel zien... Zou jij meer ondernemerschap, proactief gedrag en samenwerking wensen? Verlang je naar meer sprankeling, energie en beweging in je organisatie? Ontketen vernieuwing! Ontketenen is loskomen uit vastgeroeste werkwijzen; ontketenen is energie en creativiteit op gang brengen én houden. Van plannen uitrollen naar beweging creëren. En van brandjes blussen naar vuurtjes stoken. Breek met oude veranderroutines die beweging juist aan ketens leggen. Ontsteek het vuur met een inspirerend verhaal dat samenbindt en verleidt. Herken de eerste vlammetjes en wakker die aan. Leer van succesvolle start-ups hoe je snel initiatieven van de grond krijgt. Zie hoe kleine initiatieven zich kunnen uitbreiden tot een grote beweging. En blaas het vernieuwingsproces steeds weer leven in met kleine, betekenisvolle duwtjes. Net als in zijn everseller '[Doorbreek de cirkel!](#)' legt Ardon fundamentele krachten bloot. Krachten die kleine initiatieven razendsnel doen verspreiden en zelfs een kettingreactie kunnen veroorzaken. Ook het boek van [Traag versnellen](#) van Arend is een aanrader. Hoe je vanuit reflectie krachtig kan veranderen in het nu.
- Het **boek [Verdraaide organisaties](#) van Wouter Hart** neemt je mee terug naar de bedoeling. In 'Verdraaide organisaties' biedt Wouter Hart een nieuw houvast aan iedereen die met minder krampachtige beheersbaarheid veel betere resultaten wil halen. Het boek bevat vele herkenbare voorbeelden, indringende inzichten en een krachtig basismodel dat hij in gesprek met Marius Buiting ontwikkelde. Ervaar hoe je bureaucratie terugdringt en professionals versterkt!
- Stel je eens voor: Je hebt een boek in handen met daarin alle antwoorden op complexe organisatie- en maatschappelijke vraagstukken. Geloof jij dat het bestaat? Ik niet. De antwoorden zouden immers geen recht doen aan de complexiteit van de vraagstukken en al helemaal niet aan de vraagstukken die in jouw specifieke en unieke context spelen. '[Hoe ik verander](#)' van **Shirene Moerkerken**, schotelt je dan ook geen pasklare antwoorden voor. Het is een boek dat je helpt te zoeken naar behulpzame interventies. Interventies die werken als het zetten van mooie kraken. Interventies die helpen bij het vinden van oplossingen die recht doen aan de complexiteit van jouw vraagstuk. 'Hoe ik verander' gaat over en prachtig ambacht: interneren en veranderen in organisaties en maatschappelijke vraagstukken. Het vertelt hoe je antwoorden kunt vinden op maatschappelijke vraagstukken waar jij als bestuurder, directeur, interimmanager of organisatieadviseur mee aan het werk bent. In dit boek deel ik met je hoe ik verander. En zoek ik samen met jou uit hoe jij dat zou kunnen doen op jouw eigen manier, in jouw rol en in jouw specifieke context.
- In het boek '[Mijn binnenste buiten](#)' o.a. **Manon Ruiters** wordt een model rondom professionele identiteit beschreven en de bijbehorende theorie, maar ook praktijkverhalen komen hier aan bod. Een boek met afwisselende perspectieven. Ze nodigen je uit je professionele kleur te onderzoeken en te versterken.
- **Swieringa & Jansen** hebben een boek geschreven over de zin & onzin van organisatieverandering genaamd '[Gedoe komt er toch](#)'. In dit boek worden tien klassieke wijsheden over organisatieverandering aan de kaak gesteld. Wijsheden waar op het eerste gezicht niets tegen in te brengen valt: natuurlijk moet je draagvlak hebben, uiteraard is het belangrijk dat de top erachter staat. En er is niets tegen een helder doel. Maar gek genoeg is dat juist wat er 'mis' is met deze wijsheden: als ze zo vanzelfsprekend zijn, waarom is het dan zo nodig om ze steeds weer te noemen? Wat is hun functie in het veranderingsproces? Al die open deuren over organisatieverandering komen rechtstreeks voort uit het klassieke gedachtegoed over organiseren en managen. Het zijn opvattingen die de bureaucratie juist veroorzaken of versterken. En dus zijn het misvattingen als je toe wilt naar een niet-klassieke, niet-bureaucratische organisatie. Het adagium 'geen gedoe' is de rode draad die al die onzinnige wijsheden bij elkaar houdt. Maar organisatieveranderingen geven gedoe. Altijd. Veel of weinig, boven- of ondergronds, heet of koud. De boodschap van dit boek: probeer 'gedoe' niet te vermijden, maar zorg juist dat het op tafel komt.



- [Lerend organiseren](#), als meer van hetzelfde niet helpt van **Swieringa & Wierdsma** is een praktisch boek waarin je wordt meegenomen hoe je een organisatie kan veranderen in een lerende organisatie. Met uitgebreide online ondersteuning.
- Hoe voortdurend blijven leren op het werk vanzelfsprekend wordt? Je leest en leert er alles over in het boek: [In de leerstand](#) van **Isolde Kolkhuis Tanke**.
Gaat een medewerker bij veranderingen in de Weerstand of in de Leerstand? Met dit boek kun je de leerrijkheid van je werkomgeving vergroten. Mensen die ‘in de leerstand’ blijven, bewegen makkelijker mee met veranderingen dan degenen die het liefst blijven vasthouden aan hun vertrouwde routines. Gelukkig is het daarvoor niet nodig om iedereen doorlopend naar cursussen te sturen! Een werkomgeving die dagelijks uitnodigt tot leren blijkt namelijk veel krachtiger om ‘in de leerstand’ te komen én te blijven. Leidinggevendenden, HR-managers en L&D-professionals spelen een belangrijke rol bij het tot stand brengen van zo’n werkomgeving. Hoe? Daar reikt dit boek praktische denk- en doe-richtingen voor aan, met een nadrukkelijk oog voor de variëteit aan werkomgevingen, zoals die van ervaren professionals, praktisch geschoolde medewerkers, jongere medewerkers en managers zelf. De op wetenschappelijk onderzoek gestoelde methodiek van Actieleerteams geeft praktische handvatten om zo’n ‘leerstandbevorderende werkomgeving’ te realiseren in de eigen organisatie. Want blijven leren is niet alleen een kwestie van erover praten, maar vooral van het gewoon gaan doen!
- Het [Canon van leren & ontwikkelen](#) is hét basiswerk voor praktijkmensen zoals trainers, opleiders en adviseurs die zich bezighouden met leren en ontwikkelen in en om organisaties. Voor iedereen die iets van de achtergrond van leerconcepten wil weten, van de mens achter dat concept en van de mogelijkheden en beperkingen van het concept. Deze volledig herziene editie bevat 50 gezichtsbepalende theorieën rond leren en ontwikkelen. Van Aangeleerd optimisme tot Werkleren. Het e-book bevat nog eens 25 extra concepten – van Afgunst tot Zone van de naaste ontwikkeling. Op de bij de Canon behorende website worden alle 75 concepten (uit boek en e-book) toegelicht. Auteurs: **Manon Ruijters, Robert Jan Simons en Rika Schut**.
- In het **handboek [Leren & Ontwikkelen in organisaties](#)** van **Eric Mooijman en Nick van Dam** wordt een compleet overzicht gegeven van de kennis op het gebied van leren en ontwikkelen binnen organisaties; - focust op de maatschappelijke veranderingen in de 21e eeuw; - veel aandacht voor digitaal leren en leertechnologie. Handboek Leren en Ontwikkelen in organisaties is de geheel herziene uitgave van het bekende handboek Strategisch Opleiden en Leren in organisaties. In deze nieuwe editie staan de uitdagingen van 21e-eeuwse organisaties centraal: medewerkers langdurig inzetbaar maken en houden, evenals de verantwoording van de effecten van investeringen in Learning & Development (L&D)-interventies. Net als in de vorige editie wordt uitgegaan van het model Strategisch Opleiden en Leren, dat de strategische vraagstukken van een organisatie en de dagelijkse praktijk met elkaar verbindt. In drie delen komen alle ontwikkelingen in het L&D-vakgebied aan bod.
- Leren en ontwikkelen zijn processen die bij het leven horen en grotendeels van nature vorm krijgen. Elk mens leert daarbij op een eigen manier, en zo ook elk team en elke organisatie. Alle veranderingen, dynamiek en complexiteit in organisaties en de ongekeerde hoeveelheid vraagstukken die professionals tegenkomen, zetten hier druk op. Het is van belang dat, wat we in aanvulling op dit natuurlijke leren doen, met zorg vormgeven. Dat betekent dat we niet voor iedereen en rondom elk vraagstuk het leren en ontwikkelen op dezelfde manier kunnen organiseren en faciliteren. In het boek [Liefde voor Leren](#) van **Manon Ruijters** wordt inzichtelijk gemaakt dat een bepaalde aanpak op een bepaalde plek en bij bepaalde personen heel goed kan werken, terwijl het in een andere situatie totaal krachteloos is.
- [Van weerstand naar veranderbereidheid](#) van **Erwin Metselaar, Anton Cozijnsen & Peter van Delft** is een zeer praktisch boek over het willen, moeten en kunnen veranderen. De auteurs kijken vanuit een helicopterview naar de meest actuele inzichten uit de literatuur over weerstand en veranderbereidheid en bouwen zo verder aan een krachtige methode voor organisatieverandering. Uitgebreider dan in de vorige edities gaat het boek in op het praktisch gebruik van de



DINAMO (diagnose-instrument voor veranderbereidheid). Theorie en praktijk zijn in dit boek zo gecombineerd tot een resultaatgerichte aanpak van organisatieverandering.

- Opleidingskunde gaat over het vakmanschap dat nodig is om leren in organisaties op gang te brengen. In het gelijknamige boek [Opleidingskunde](#) van Erik Deen en Mariel Rondeel komen de bewezen methodieken uit eerdere versies aan bod, maar nu ingebed in een nieuw raamwerk en aangevuld met recente aanpakken en voorbeelden. In deze grondig vernieuwde editie komen de jarenlange ervaring van de auteurs en wetenschappelijke inzichten samen. Er wordt zowel stil gestaan bij de ontwerpkant van het vak, als ook de advieskant.
- Wat zijn ontwikkelingen en trends in het HRD-vakgebied? Hoe is leren op de werkplek, in teams en andere Organisatiecontexten te organiseren? Welke rol spelen onder andere leiderschap, technologie, talent- en ontwerpbenaderingen, prestatie en de HRD-professie daarbij? Meer dan ooit bestaat er belangstelling voor vraagstukken op het snijvlak van leren, werken en ontwikkelen. Het vakgebied HRD is dan ook voortdurend in verandering. Samen met 80 gerenommeerde auteurs geven Rob Poell en Joseph Kessels in de derde editie van het [Handboek Human Resource Development](#) een breed overzicht van het onderzoek, van de theorie en van innovatieve praktijken die (aankomende) HRD-professionals kunnen inspireren.
- Alles weten over de theorie van Peter Senge? Na een bondige samenvatting van Senge's theorie behandelt [Het Vijfde Discipline Praktijkboek](#) de implementatie van veranderprocessen. Aan de hand van vele cases over verandering, worden stappenplannen en specifieke maatregelen behandeld. In deze zeer pragmatische gids kan iedere lezer zijn eigen leesroute bepalen: via de inhoudsopgave en de index en via de handige bewegwijzering in de marges bewandelt iedereen zijn eigen weg door deze bergen informatie en tips over succesvol veranderen van organisaties. Het Praktijkboek leert u een lerende organisatie te ontwikkelen!





Artikelen/e-zines

- [Opleiden met VR in de zorg: inspiratie, ervaringen en literatuuronderzoek](#)
Het tekort aan begeleidingscapaciteit is een belangrijk vraagstuk binnen het opleiden van (toekomstige) zorgprofessionals. Er is te weinig tijd om nieuwe stagiaires te begeleiden. Virtual Reality (VR) biedt juist kansen om die begeleidingscapaciteit te vergroten. Leerlingen kunnen hiermee in een gesimuleerde omgeving oefenen en leren. Dat verlicht de druk op 'real life' begeleiding en vormt een mooie aanvulling op het bestaande aanbod. Het verrijkt bovendien de manier en kwaliteit van leren. In dit e-zine worden goede voorbeelden uitgelicht, ervaringen en tips gedeeld en literatuuronderzoek gedaan naar de kansen van het inzetten van VR.
- Trends in HR: [Hoe word je een lerende organisatie?](#)
Voor een lerende organisatie (gedachtengoed Peter Senge) is voortdurende verandering het uitgangspunt. De leercultuur van een lerende organisatie richt zich op een organisatie die zich blijft verbeteren door voortdurend te leren. Het nieuwsgierig zijn en leren komt terug in alle lagen en afdelingen van de organisatie. Hiervoor moet de organisatie haar taakverdeling en aansturing aanpassen.
- [Aandacht voor een veilig opleidingsklimaat essentieel](#) – De medisch specialist
Een van de belangrijkste randvoorwaarden voor het succesvol doorlopen van een opleiding, is een veilig opleidingsklimaat. Dit geldt zeker ook voor de medische vervolgoopleidingen. Een werknemer moet zich vrij kunnen voelen om wensen en problemen over zijn opleiding te bespreken. Dit klinkt makkelijker dan het is. Dit artikel gaat over AIOS, maar is van toepassing voor ook andere medische specialisten of opleidingen.
- Een whitepaper over de succesfactoren van een leercultuur geschreven door L.J. van Egmond – Hogeschool Windesheim. [Zo maken slimme organisaties leren onderdeel van het primaire proces.](#)
- Proefschrift van Manon Ruijters waarin uitgebreid stil gestaan wordt bij lerende organisaties, professionele teams en goed werk. Dit alles samengevat in de titel: [Leren in verandering.](#)
- Vanuit het [bedrijvennetwerk HX](#) is een werkgroep samengesteld van verschillende experts die een jaar lang zichzelf verdiept hebben in een positief leerklimaat. Alle bevindingen en ervaringen zijn gebundeld in een overzichtelijk document. <https://bedrijvennetwerkhx.nl/wp-content/uploads/2023/09/Positief-Leerklimaat-Whitepaper.pdf>
- Een leercultuur smeden is voor MKB-bedrijven essentieel om strategische doelen te bereiken en ervoor te zorgen dat medewerkers zich blijven ontwikkelen. Veel van deze bedrijven worstelen echter met de vraag hoe ze dit praktisch vormgeven. Op basis van literatuuronderzoek en empirisch onderzoek bij het MKB is inzichtelijk gemaakt welke zes leercultuurdragers essentieel zijn. [Leercultuur in het MKB: geen luxe, maar noodzaak](#) - Hogeschool Windesheim
- Vanuit een landelijk project House of Skills is er inzichtelijk gemaakt wat de condities zijn voor een krachtige leerwerk omgeving. Naar aanleiding van verschillende pilots zijn er 13 ontwerpprincipes vastgesteld, zie hieronder de opsomming. Bekijk de gehele rapportage [hier](#).
 1. Gedeelde visie
 2. Ontwerp in co-makership
 3. Laat leerleiderschap zien
 4. Organiseer mogelijkheden voor actualiseren van kennis en vaardigheden
 5. Organiseer mogelijkheden om te oefenen met nieuwe perspectieven op het vak
 6. Organiseer mogelijkheden om samen te werken
 7. Organiseer mogelijkheden om samen nieuwe kennis te creëren
 8. Zorg voor wisselwerking tussen onderzoek en evaluatie, het benutten van ervaring in de praktijk en professionalisering van werk
 9. Faciliteer reflectie en feedback bij individuele medewerkers, op team en organisatieniveau
 10. Werk aan benodigde voorkennis en vaardigheden bij medewerkers en hun (bege)leiders
 11. Vertrek vanuit de kracht en persoonlijke interesse van medewerkers



12. Zorg voor werkinhoud die uitnodigt tot (blijven) leren en ontwikkelen

13. Stuur aan op het benutten van beschikbaar gestelde ruimte om te leren in het werk

- [De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer](#), geschreven door Anja Van den Broeck, Maarten Vansteenkiste, Hans De Witte, Willy Lens en Maarten Andriessen*
De oproep voor een positievere oriëntatie in de arbeids- en gezondheidspsychologie heeft het afgelopen decennium onderzoek gestimuleerd naar optimaal functioneren van werknemers. De Zelf-Determinatie Theorie (ZDT) kan deze positieve benadering theoretisch helpen onderbouwen en een coherente uitbouw van het domein helpen realiseren. Deze theorie gaat immers uit van een positief mensbeeld en behandelt op basis hiervan de regulatie en doelgerichtheid van het menselijke gedrag en de belangrijke basisbehoeften. In deze bijdrage wordt de ZDT en haar relaties met andere arbeids- en organisatie theorieën besproken. Eveneens wordt er ingegaan op de empirische evidentie voor de ZDT en haar praktische relevantie voor de werkcontext.
- In het rapport “Lange termijneffecten van leven lang ontwikkelen” zijn de lange termijn effecten van leven lang ontwikkelen (LLO) op verschillende uitkomstmaten onderzocht met behulp van longitudinale data uit het Cohort Onderzoek Duurzame Inzetbaarheid (CODI) van TNO. Deze data biedt de kans om te kijken wat informeel leren, formeel leren en de combinatie van beiden voor invloed hebben op uitkomstmaten die voor werknemers en werkgevers relevant zijn. Download het rapport [hier](#).
- [E-zine impuls op begeleiding](#): In een krappe arbeidsmarkt is het van belang dat we zoveel mogelijk mensen opleiden tot goede zorgprofessionals. Dit stelt hoge eisen aan manier van opleiden en de kwaliteit ervan. Goede begeleiding in de praktijk is daarbij onmisbaar om studenten klaar te stomen voor het werk in de zorg, uitval tijdens de studie te voorkomen en hen ook te behouden voor de zorg in hun verdere loopbaan.
Toen het aantal studenten de laatste jaren enorm steeg was dat goed nieuws voor de zorg! Tegelijkertijd ontstond er ook een uitdaging: hoe vergroten we de begeleidingscapaciteit en houden we daarbij de kwaliteit van de begeleiding van deze studenten in de zorgpraktijk zo hoog mogelijk zodat zij zich zo goed mogelijk kunnen voorbereiden op werken in de zorg? En dat met een minimale belasting van de zorgpraktijk, want er zijn al tekorten.
Via deRotterdamseZorg en de Gemeente Rotterdam is een subsidie verstrekt waarmee 12 zorgorganisaties nieuwe manieren van opleiden en begeleiden in de praktijk implementeerde, waardoor meer studenten kunnen worden opgeleid. Het innovatievermogen, de creativiteit en de flexibiliteit die de organisaties hiermee lieten zien is prachtig. Het mooie van de samenwerking binnen deRotterdamseZorg is dat we ervaringen delen en leren van elkaar. Daarom hebben we de ervaringen gebundeld in een online magazine. Ook delen de organisaties tips en hebben we een stappenplan gemaakt die jou helpen wanneer jij en leerafdeling wilt starten.
- [Vilans: Hoe je een goed leerklimaat creert](#). Wat is nodig om een goed leerklimaat te creëren binnen zorgorganisaties in de ouderenzorg? En hoe ontwikkel en behoud je een cultuur waarin continu wordt gewerkt aan kwaliteitsverbetering? Deze vragen hebben veel zorgorganisaties, zo bleek uit een onderzoek van Vilans naar kennisvragen in de langdurige zorg. Vilans bracht bovenstaande in kaart in de publicatie ‘Leren en verbeteren in de ouderenzorg’. In drie artikelen vatten wij de uitkomsten samen, [zie de link voor de artikelen](#).
- ZonMw: Effectief leren verbetert de zorg nu én in de toekomst. Wat zijn de ingrediënten voor een effectieve leerstrategie in de zorg? En met welke vormen van werkplek leren verbeter je de zorg? In 13 projecten werken projectteams aan methodiekontwikkeling en onderzoek naar leren en verbeteren in de zorg. In dit interview delen 3 onderzoekers hun eerste ervaringen. [Lees het interview hier](#).





Podcasts

- [Behouden van studenten voor de zorg](#)
Zo'n 20% van de zorgstudenten in Nederland maakt zijn of haar opleiding niet af. Zonde! Want zorgprofessionals zijn juist zo hard nodig. Zorg- en onderwijsorganisaties willen deze trend tegengaan en werken in samen binnen de Rotterdamse Zorg aan het duurzaam opleiden van zorgstudenten. Dit heeft effect gehad, maar toch stijgt de uitstroom van studenten het laatste jaar weer. Genoeg reden voor de organisaties om te onderzoeken hoe deze trend gestopt kan worden. Luister mee naar een zoektocht naar de bron. Hoe kan het dat zoveel zorgstudenten hun studie stoppen? Wat moet er anders? Wat kunnen zorg- en onderwijsorganisaties duurzaam opleiden? En hoe ervaren studenten hun reis naar de zorgpraktijk? *Duur: 27 minuten*
- [Creëer een leercultuur en vergroot je innovaties en creativiteit in het aannemen van personeel](#)
Leren en ontwikkelen vormt de basis van werk. Vaak wordt het thema leren en ontwikkelen gezien als een verantwoordelijkheid van de manager. Echter, leren zit niet alleen in het bijhouden van de meest recente ontwikkelingen, cursussen en opleidingen. Leren en ontwikkelen kan een mindset zijn binnen de organisatie. Leren en ontwikkelen is een opgave van de hele organisatie, en raakt daarom juist ook de werknemer. Hoor hier alles over in deze podcast waar Karianne Kalshoven in gesprek gaat over Leercultuur. *Duur: 15 minuten*
- [De Lerende Organisatie - De PMB-Podcast-show | Podcast on Spotify](#)
Hoe kan je als kennisorganisatie, blijven leren en competenties blijven ontwikkelen die gevraagd worden in de huidige tijd. Een tijd die zich kenmerkt door een toenemende mate van complexiteit. *Duur: de eerste 19 minuten van de 45 minuten*
- [Hoe creëer je de juiste leercultuur in de organisatie? CHRO podcast: Learning Mindset - How to transition from an old model to a new employee-focused model](#)
Dit is een gesprek met corporate trainingsconsultant Toby en Eric van Degreed over welke stappen nodig zijn om een leercultuur te ontwikkelen die aansluit bij de behoeften en wensen van de werknemers. LET OP: Podcast is in het Engels. *Duur: 39 minuten*
- [De leercultuur van Van Doren Engineers - Werkgevers servicepunt Noordoost-Brabant](#)
Dit is een podcast waarin werkgevers worden geïnformeerd en geïnspireerd om aan de slag te gaan met sociaal werkgeverschap. In deze aflevering gaat het over de leercultuur van Van Doren Engineers, een bedrijf dat gespecialiseerd is in het ontwerpen en bouwen van technische installaties. *Duur: 39 minuten*
- [No more boring learning](#)
Hoe het kan begrijpt niemand, maar er zijn een paar zeer hardnekkige verhalen in omgang over ons Brein. En wat erger is: ze zijn schadelijk als je ze gelooft. Dus in deze aflevering nemen Jeanne en JP je mee in de meest bekende beweringen over ons brein, die werkelijk nergens op slaan: Leerstijlen, Ouder worden, Linker- en rechterhersenhelft, de 10.000 uur regel en de Learning Pyramid! *Duur: 21 minuten*
- [Diversiteit en dynamiek voor een bloeiende leercultuur](#)
Hoe kun jij de diversiteit en dynamiek in een groep benutten zodat er een bloeiende leercultuur ontstaat? Veel van de bedrijfskundige modellen over teams en groepsdynamica zijn gericht op overeenkomsten, niet op verschillen – dat ontdekte Jeanine tijdens haar promotieonderzoek. Ze werd nieuwsgierig: hoe kunnen we, naast het gebruik van theorie, dicht bij onze eigen wijsheid en ervaring blijven? Ze gelooft dat er dan meer nuance en waardering voor verschil komt in ons denken en handelen in groepen – broodnodig voor een leercultuur anno 2024. Jeanine Jansen kijkt graag systemisch, en is observerend (kijken naar wat er al is). Jeanine is docent, coach en programmamaker Nyenrode Business Universiteit & Remember the Talent. Sinds 2005 begeleidt ze teams, leiders en talenten. Ze combineert kennis van persoonlijke ontwikkeling en groepsdynamica met de nieuwste inzichten uit de veranderkunde. *Duur: 14 minuten*





Animaties

- [TED Talk: The inner side of Organizational Change](#)
Wat gebeurt er werkelijk wanneer organisaties veranderen en zich ontwikkelen? In deze TED Talk benadert Thijs Homan de conventionele veranderingsprocessen door organisaties en management kritisch. Thijs richt zich op de 'beleefde ervaring' van mensen om (veranderende) organisaties te begrijpen. Tijdens zijn presentatie zal hij zijn inzichten delen die nodig zijn voor een vloeiende transformatie binnen scholen of organisaties. *Duur: 24 minuten*
- [Krachtige leerwerk omgeving \(KLWO\) - WZW](#)
Hoe richt je de werkplek in op lerend werken? Vanuit de HAN is deze animatie ontwikkeld over een krachtige leerwerk omgeving. Hier worden 13 ontwerpprincipes en 4 ontwikkellijnen uitgelicht. Voor meer informatie kan je ook het uitgebreide onderzoek lezen naar KLWO. *Duur: 3 minuten*
- [Wat is een lerende organisatie? En hoe word je het?](#)
Een Tjipcast met Simon van der Veer.
Een lerende organisatie stelt de kerntaak richting zijn klanten centraal en is bereid elk werkproces, procedure of structuur ter discussie te stellen als deze geen waarde toevoegt. Maar hoe blijf je met elkaar scherp op deze kerntaak? En hoe voorkom je zinloze hiërarchie en vertraging zoals bureaucratie en doorgeslagen zelforganisatie? Met Simon van der Veer verkennen we belangrijke uitgangspunten voor een lerende organisatie zoals vakmanschap, autonomie, beslissingsbevoegdheid en de rol van historie en cultuur in een organisatie. *Duur: 60 minuten*
- [Cultuur leren we van elkaar](#) - Danielle Braun
Een korte video over gedrag en tot stand komen van gedrag. Cultuur vormen we met elkaar. *Duur: 2 minuten*
- Monitor Leercultuur - SER /TNO
Alles gevat in een [video](#). Een video vanuit ministerie SZW passend bij de monitor Leercultuur 2023. Om goed inzetbaar te blijven op de arbeidsmarkt, is het belangrijk dat mensen zich blijven ontwikkelen. Dat is nog niet voor iedereen vanzelfsprekend. *Duur: 3 minuten*
- Joseph Kessels geeft in een [praktische video](#) uitleg over Leercultuur en hoe de ervaring is in de praktijk. *Duur: 5 minuten*
- Documentaire [Human Forever](#) van Teun Toebes. Laat zien wat persoonlijk leiderschap is! Draait onder andere op dit moment in [Pathe](#).





Websites

- Vanuit de [AWVN](#) is er een [5-fasenscan](#) ontwikkeld die inzicht geeft in de leercultuur van je organisatie. Door het samenspel tussen werkgever en werknemer in kaart te brengen, ziet u wat er op het gebied van richting, ruimte en ruggensteun nodig is om ontwikkeling – en eigen regie – van medewerkers te bevorderen. De leercultuur van uw organisatie brengt u snel en makkelijk in kaart met de vijf-fasenscan.
- [Leren werken - werken leren](#) heeft een informatieve website waarin veel informatie te vinden is rondom alles wat met leerwerkklimaat te maken heeft. Het is een krachtige samenwerking van 18 VVT organisaties en 3 ROC's, die in gezamenlijkheid zich inzetten voor de duurzame inzetbaarheid van de mensen in de zorg.
- Vanuit de [Sociaal Economische Raad](#) wordt ook onderzoek gedaan naar de leercultuur in werkend Nederland. Leven lang ontwikkelen staat namelijk hoog op de agenda. In samenwerking met TNO wordt er jaarlijks onderzoek uitgevoerd. Meer info vind je op [hier](#).
- TNO voert veel onderzoek uit naar leven lang leren, skillsgericht werken, leercultuur, lerende/innoverende organisaties en alles wat daarmee samenhangt. Via [deze link](#) kan je veel verschillende dingen vinden, die zeer relevant kunnen zijn. Denk aan een wegwijzer Lerende en innoverende organisaties, toekomstbestendige organisaties, organisatie-model. etc. Laat je verbazen!
- [Good Work Company](#) zet zich in voor goed werk, wat voor hen een streven is naar werk dat van hoge kwaliteit is, maatschappelijk verantwoord is en betekenisvol voor alle betrokkenen. Er is veel informatie te vinden over [leren & ontwikkelen](#), publicaties, inspiraties, downloads en filmpjes. Denk hierbij aan leervoorkeuren, grondtonen van leren, leerlandschappen.
- [De Leerfabriek](#) is een netwerkorganisatie waar leren, groei en kennisdeling centraal staan. In een ongedwongen, losse sfeer worden serieuze en ingewikkelde vraagstukken speels, aantrekkelijk en praktisch uitvoerbaar gemaakt. Zij hebben een mooie visuele weergave van de [bouwstenen](#) van een leercultuur, met daarbij de verschillende bouwstenen uitgelegd incl. beschikbare producten & diensten.



Deelnemers lerend netwerk Leercultuur

Antes^{PG}



GGD
Rotterdam-
Rijnmond



ijsel land
ziekenhuis



ertoe
doen
pameijer



DE
ROTTERDAMSE
ZORG

