



Leren in het werk als baken

Auteurs: **Linda Kleijer & Camiel Gielkens**

Organisaties investeren veel in trainingen, maar laten een groot deel van het leren daarna aan het toeval over. Juist in het dagelijkse werk wordt bepaald of medewerkers nieuw gedrag daadwerkelijk toepassen, volhouden en verder ontwikkelen. Als we de ontwikkeling van medewerkers echt willen versnellen, ligt de grootste kans in het bewuster versterken van het leren in het werk zelf. In dit artikel verkennen we wat leren in het werk inhoudt, waarom het juist in de dagelijkse praktijk betekenis krijgt en hoe L&D dit leren doelbewust kan versterken.

Waarom we een baken nodig hebben

Al decennia wijzen schattingen erop dat het merendeel van het leren op de werkplek informeel is (Eraut, 2004; Marsick & Watkins, 1990). De bekende 70:20:10-heuristiek heeft die gedachte populair gemaakt door onderscheid te maken tussen leren door ervaring, leren met en van anderen en formele scholing. De precieze percentages zijn daarbij minder belangrijk dan de onderliggende boodschap: een groot deel van de ontwikkeling vindt plaats in en rond het dagelijkse werk (Lombardo & Eichinger, 1996). Bovendien zijn formeel, sociaal en ervaringsgericht leren geen gescheiden processen, maar juist met elkaar verweven.

Onderzoek naar trainingseffectiviteit laat zien dat formele interventies niet vanzelf leiden tot blijvende gedragsverandering. Of het geleerde wordt toegepast en vastgehouden, hangt mede af van de mogelijkheden, ondersteuning en omstandigheden in de werkomgeving (Baldwin & Ford, 1988). Van Dam (2016) wijst er bovendien op dat de houdbaarheid van kennis en vaardigheden steeds korter wordt, waardoor continu leren een voorwaarde is geworden voor duurzame inzetbaarheid: learn or lose. Formele training

is daarmee als een lichtflits: fel, inspirerend en onmisbaar om iets nieuws te ontsteken, maar kortstondig. Wat medewerkers daarnaast nodig hebben is een baken: een constant licht in het werk zelf, dat blijft branden als de trainer naar huis is en de waan van de dag terugkeert. Leren in het werk biedt precies dat. Het stimuleert, structureert en ondersteunt het leren dat tijdens het werk plaatsvindt, in plaats van mensen uit het werk te halen om te leren. Door ervaringen, reflectie en experimenten ontstaat een vliegwiel waarin toepassing en ontwikkeling elkaar versterken (Minner, 2023).

Wat het baken is

De term 'learning in the flow of work' werd geïntroduceerd door Josh Bersin (2018): leren dat is geïntegreerd in de dagelijkse workflow en beschikbaar is op het moment dat het nodig is. Het idee heeft diepe wortels: Marsick en Watkins (1990) en Eraut (2004) beschreven informeel leren al als ervaringsgericht en gestuurd door de lerende zelf, vaak uitgelokt door problemen die zich in het werk voordoen.

Leren in het werk als baken gaat een stap verder dan leren dat toevallig tijdens het werk ontstaat. Het gaat om leren dat

tijdens en rondom het werk plaatsvindt en bewust wordt versterkt. Leerkansen, hulpmiddelen, oefening, feedback en reflectie worden doelgericht verbonden aan reguliere werktaken, zodat werken en leren zoveel mogelijk samenvallen (Tynjälä, 2008). Daarmee onderscheidt leren in het werk zich zowel van formele training buiten de directe werkcontext als van puur incidenteel leren dat spontaan ontstaat en gemakkelijk naar de achtergrond verdwijnt onder werkdruk.

Drie lichtbundels

In de praktijk krijgt leren in het werk op verschillende manieren vorm. We onderscheiden drie invalshoeken die elkaar overlappen en elkaar kunnen versterken (zie figuur 1). De eerste is ervaringsgericht, taakgebonden leren: ontwikkeling door het werk zelf, via stretch-opdrachten, jobrotatie, het doelbewust oefenen van

nieuw gedrag en gestructureerde reflectie zoals after-action reviews (Kolb, 1984). In onze leiderschapsprogramma's zien we dat deelnemers de grootste sprongen maken wanneer echte werktaken de leeropdracht worden, zoals een lastig gesprek dat toch al gevoerd moest worden. De tweede is sociaal leren: ontwikkeling door interactie met anderen, via feedback van leidinggevend, observatie, mentoring, communities of practice en peer-coaching (Lave & Wenger, 1991). De derde is technologie-ondersteund leren: performance support en microlearning op het moment van behoefte, van korte content in workflowtools tot generatieve AI waarmee medewerkers vaardigheden op afroep oefenen (Bersin, 2018). Effectieve leerstrategieën combineren alle drie en verbinden ze met formele programma's, want formeel en informeel leren versterken elkaar in de tijd (Bednall & Sanders, 2017).

Drie lichtbundels

Het baken schijnt in drie richtingen, die elkaar deels overlappen



Effectieve leerstrategieën combineren alle drie en verbinden ze met formele programma's; formeel en informeel leren versterken elkaar in de tijd (Bednall & Sanders, 2017)

Figuur 1: Drie manieren waarop leren in het werk vorm krijgt

Waarom het licht draagt

In onze praktijk zien we vijf mechanismen die verklaren waarom leren in het werk effectief is. Ten eerste sluit het de ervaringsleercyclus: het werk levert een continue stroom van concrete ervaringen, en flow-of-work-praktijken voegen de reflectie en het experimenteren toe die ervaring omzetten in leren (Kolb, 1984). Ten tweede is de transferafstand minimaal: het leren vindt plaats in dezelfde context waarin de vaardigheid moet worden toegepast, en de gelegenheid om nieuw gedrag in het werk uit te voeren is een van de sterkste voorspellers van transfer (Baldwin & Ford, 1988; Blume et al., 2010). Ten derde mobiliseert het sociale steun: coaching, feedback en voorbeeldgedrag van leidinggevend en collega's versterken de toepassing van nieuwe vaardigheden en zorgen voor psychologische veiligheid (Holton et al., 2000). Ten vierde werkt het motiverend: zichtbare investering in ontwikkeling roept wederkerigheid op, terwijl werkdruk deelname aan leren juist remt. Tijd en middelen bieden is dus cruciaal. Tot slot werkt leren in het werk zelfversterkend: succesvolle toepassing leidt tot meer zelfvertrouwen, nieuwsgierigheid en bereidheid om verder te experimenteren, waardoor een kleine gedragsverandering kan uitgroeien tot een duurzame leergewoonte en een growth mindset.

Drie praktijken die het baken doen schijnen

Ingebedde werkplekoefeningen. In plaats van het oefenen te beperken tot de trainingsruimte, kunnen organisaties micro-oefeningen inbouwen in het reguliere werk. Denk aan een feedbackmodel toepassen in het eerstvolgende teamoverleg met een korte reflectie achteraf, of een after-action

review na elk project. Praktijkgerichte benaderingen met feedback en reflectie verbeteren de leeruitkomsten consistent (Lacerenza et al., 2017).

Leren in het werk stimuleert, structureert en ondersteunt het leren dat tijdens het werk plaatsvindt, in plaats van mensen uit het werk halen om te leren.

Lastige gesprekken oefenen met AI

Generatieve AI stelt medewerkers in staat om gesprekken met hoge inzet te oefenen, zoals beoordelingsgesprekken of het brengen van slecht nieuws, met een conversatie-agent die de gesprekspartner speelt en directe feedback geeft. Eerste studies naar AI-ondersteunde gesprekssimulaties laten zien dat managers vooral waarde zien in de mogelijkheid om gesprekken herhaald, laagdrempelig en op het moment van behoefte te oefenen (Karumbaiah et al., 2025). Omdat dit onderzoeksgebied nog jong is, is terughoudendheid bij stevige conclusies over effecten op zijn plaats. Omdat de simulatie enkele minuten voor een echt gesprek kan worden gestart, is dit leren op het moment dat het licht het hardst nodig is.

*Misschien is dat wel
het echte baken: niet
leren organiseren
naast het werk,
maar het werk zo
organiseren dat er
voortdurend geleerd
kan worden.*

Peer-to-peer coaching. Bij peer-coaching coachen collega's van gelijke positie elkaar om de beurt op echte werkuitdagingen, vaak volgens een vast protocol. Het benut elkaars sterke punten, nodigt uit tot experimenteren met nieuw gedrag en houdt ontwikkeling vast na formele programma's, doordat het accountability, reflectie en psychologische veiligheid bevordert (Ladyshevsky, 2017). Juist in verspreide (internationale) organisaties helpen collega's elkaar om abstracte concepten te vertalen naar de eigen context.

Het baken brandend houden

Een baken brandt niet vanzelf. In veel organisaties gebeurt in het werk al veel waardevols; met doelbewust ontwerp wordt dat leren zichtbaar, komt het iedereen ten goede en houdt het stand onder werkdruk. Zeven aanbevelingen houden het licht aan.

1. Bescherm leertijd expliciet. Blokkeer een vast, terugkerend moment in de agenda voor oefenen, reflectie of peer-coaching, en maak leidinggevenden verantwoordelijk voor het bewaken ervan.

2. Koppel aan elke formele module een micro-toepassingsopdracht. Sluit elke sessie af met één specifieke, gedateerde afspraak.
3. Brief leidinggevenden over hun transferrol. Geef ze een eenvoudig script: een verwachtingsgesprek vooraf, een check-in-vraag in elk bilateraal overleg daarna en zichtbaar voorbeeldgedrag (Holton et al., 2000).
4. Institutionaliseer peer-coaching met structuur en ritme. Vorm vaste duo's of trio's die maandelijks drie kwartier bijeenkomen volgens een eenvoudig protocol: situatie, doel, opties, commitment.
5. Bied AI-oefening aan op het moment van behoefte. Koppel gesprekssimulatoren aan echte agenda-afspraken, met de aanmoediging om tien minuten te oefenen vóór het daadwerkelijke gesprek.
6. Meet toepassing, niet aanwezigheid. Vervang voltooiingsmetriecken door korte follow-up-peilingen enkele weken na een interventie: wat is toegepast en wat heeft daarbij geholpen? (Blume et al., 2010).
7. Maak leren zichtbaar en erken het. Deel verhalen over toegepast leren in teamoverleggen en erken ze in beoordelingsgesprekken.

Het motivatiedividend

Leren in het werk versterkt niet alleen toepassing, maar ook motivatie. Medewerkers ervaren meer autonomie doordat zij kunnen leren op het moment dat dit relevant is, meer competentie door zichtbare successen in echte taken en meer verbondenheid door feedback en peer-coaching. Zo kan een vliegwielt ontstaan

waarin formeel en informeel leren elkaar versterken (Bednall & Sanders, 2017).

Tot slot

Leren in het werk vraagt dat we ontwikkeling niet alleen zien als een programma of interventie, maar als een continu proces in de dagelijkse praktijk. Formeel leren blijft daarbij waardevol: het kan nieuwe kennis, inzichten en vaardigheden introduceren. De werkpraktijk bepaalt vervolgens of deze worden toegepast, aangescherpt en onderdeel worden van het dagelijks handelen.

Voor L&D verschuift daarmee een deel van de ontwerpvraag. Niet alleen: wat bieden we mensen aan? Maar ook: wat kunnen zij in hun werk oefenen, met wie kunnen zij daarvan leren en welke ondersteuning hebben zij nodig om nieuw gedrag vol te houden?

Misschien is dat wel het echte baken: niet leren organiseren naast het werk, maar het werk zo organiseren dat er voortdurend geleerd kan worden. De beslissende ontwerpvraag voor L&D-professionals: wat doen lerenden, met wie en met welke ondersteuning, in hun werk vóór en na de leeractiviteiten?

Literatuur

- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105.
- Bednall, T. C., & Sanders, K. (2017). Do opportunities for formal learning stimulate follow-up participation in informal learning? A three-wave study. *Human Resource Management*, 56(5), 803–820.
- Bersin, J. (2018). *A new paradigm for corporate training: Learning in the flow of work*. Josh Bersin Company.
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065–1105.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247–273.
- Holton, E. F., Bates, R. A., & Ruona, W. E. A. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11(4), 333–360.
- Karumbaiah, S., et al. (2025). How managers perceive AI-assisted conversational training for workplace communication. *arXiv preprint arXiv:2505.14452*.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686–1718.
- Ladyshewsky, R. K. (2017). Peer coaching as a strategy to increase learning and development in organisational life. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15(1), 4–10.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991).

Situated learning: Legitimate peripheral participation. Cambridge University Press.

- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1996). *The career architect development planner.* Lominger.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1990). *Informal and incidental learning in the workplace.* Routledge.
- Minner, E. (2023). *Leren in het werk: De kracht van de werkplek als leeromgeving.* Boom.
- Tynjälä, P. (2008). Perspectives into learning at the workplace. *Educational Research Review*, 3(2), 130–154.
- Van Dam, N. (2016). *Learn or lose* [oratie]. Nyenrode Business Universiteit.



Linda Kleijer is Lead Consultant binnen Relevance Learning, onderdeel van de Schouten & Nelissen Group. Zij werkt vooral voor publieke organisaties op zeer diverse leervraagstukken van psychologische veiligheid tot aan talentontwikkeling. Zij besteed veel aandacht aan effect- en impactmeting en is Certified ROI Professional (CRP).



Camiel Gielkens is CEO van Relevance Learning. Daarnaast begeleidt hij als executive coach en facilitator verandertrajecten en doet hij als promovendus bij IE University onderzoek naar de implementatie van internationale leertrajecten binnen multinationals. Camiel is actief als bestuurslid van het NRTO en voorzitter van het CRKBO.