



Trend - organisatieontwikkeling

jaargang 1 | nummer 6 | juni 2026

**Trefpunt voor
Organisatieontwikkeling**

Advies | HRD | L&D



**In gesprek met Gert Biesta,
onderwijsfilosoof**
Raoul Schildmeijer

**Serious Gaming Trends
in leren en veranderen**
Maarten Molenaar

**Van scholingsdruk
naar ondersteuning in het werk**
Caroline Luijbregts, Alfred Remmits



Wat er toen gebeurde...



Ambachtelijk en kunstzinnig: voor leraren én adviseurs

In gesprek met Gert Biesta, onderwijsfilosoof

Auteur: **Raoul Schildmeijer**

Als adviseur werk ik vaak voor klanten in het onderwijs. En daar hoor ik zijn naam geregeld: Gert Biesta. Voor veel mensen in het onderwijs een inspiratiebron. Hij laat volgens hen zien wat ook alweer de échte bedoeling is van onderwijs. Nodig, want die bedoeling raakt gemakkelijk uit beeld in een sector die ook wel wordt gezien als het duizenddingendoekje voor de samenleving. Een sector die zich niet kan of mag onttrekken aan politieke en maatschappelijke wensen, maar vaak last heeft van de manier waarop die zich vertalen in regels en verplichtingen. Gert Biesta geeft taal aan het tegenspel en veel onderwijsmensen herkennen daarvan de waarde – vanuit hun hart en hoofd. Zij verwerken de zogenoemde *trits van Biesta* in hun schoolplannen: onderwijs draait om kwalificatie, socialisatie en subjectificatie (persoonsvorming).

Wie is Gert Biesta

Prof. dr. G. (Gert) Biesta is hoogleraar Public Education in het Centre for Public Education and Pedagogy aan Maynooth University in Ierland en als Professor II verbonden aan de Western Norway University of Applied Sciences. In Nederland is hij lid van de Onderwijsraad.

In 2025 verscheen er een nieuw boek waaraan Gert Biesta meewerkte: *Leraar zijn: ambachtelijk en kunstzinnig*. In zijn bijdrage aan dit boek, verkent Gert het begrip 'kunstzinnig leraarschap'. Het doet ertoe hoe je er als leraar staat. Er is "aandacht nodig voor de esthetiek van het lesgeven en de hele encensering daarvan", schrijft hij, want alles wat leerlingen waarnemen – "alle impliciete of expliciete boodschappen die daarin zitten" – dragen bij aan wat er als onderwijservaring tot stand komt. De gehele mise-en-scène doet ertoe, inclusief hoe jij daar staat als leraar.

Geldt dat, mutatis mutandis, niet ook voor de adviseur? Dat vroeg ik me af toen ik het boek las, nieuwsgierig geworden door de namen van collega's uit het organisatie-adviesvak die er ook aan hebben meegewerkt. Als uitvoerende professionals hebben leraren en adviseurs immers iets gemeen. Ook wij als adviseurs staan voor de uitdaging om een context te creëren waarin mensen leren. Ik heb het woord eigenlijk nog nooit gehoord, maar is er niet zoiets als 'adviesdidactiek', te vergelijken met onderwijsdidactiek? Terwijl we eigenlijk alleen de context kunnen beïnvloeden – omdat datgene wat een

ander leert uiteindelijk afhankelijk is van diens bereidheid te willen leren – zijn we voor ons eigen succes afhankelijk van de mate waarin er geleerd wordt.

Wat is de trits van Biesta?

- Kwalificatie: leerlingen toerusten voor hun handelen door ze helpen met het verwerven van inzicht, begrip en kundigheid.
- Socialisatie: Leerlingen oriëntatie bieden in tradities en praktijken, in de regels die daar gelden en in wat daar van waarde is.
- Subjectificatie (persoonsvorming): leerlingen uitdagen tot volwassen en gewetensvol in de wereld willen zijn.

Dit is reden voor een Kopstuk, bedacht ik me, een artikel waarin ik onderzoek wat de bijdrage aan het vak van een ander voor mij betekent als professioneel organisatieadviseur. Ik besloot te gaan speuren naar een kans om Gert Biesta te leren kennen. Die kans deed zich voor in het voorjaar van 2026. Gert was een paar dagen in Nederland als lid van de Onderwijsraad. Dat gebeurt niet zo vaak want sinds 2000 woont en werkt hij in het Verenigd Koninkrijk, eerst in Engeland en inmiddels in Schotland. Via de Onderwijsraad houdt hij zijn linkje met het Nederlandse onderwijs en zo ontmoeten we elkaar in Rotterdam, op een kille maar zonnige dag in het voorjaar. Zijn geboortestad, vertelt hij me later, hoewel zijn Rotterdamse R inmiddels is ingeruild voor een Engelse tongval. We nemen plaats in de koffiecruiser van zijn hotel aan de Wijnhaven en raken

meteen op dreef. Het valt me op dat hij *breakfast tea* bestelt en ik denk terug aan een vriend die me ooit vertelde dat in Engeland al aan de thee te zien is uit welke klasse iemand komt. Earl Grey werd door de schilders in zijn Londense huis beleefd geweigerd als niet 'van hun klasse'. "Zo kritisch als je bent op het onderwijs in Nederland, hoe thuis voel je je dan in die traditie?", vraag ik Gert. "In Engeland is onderwijs inderdaad heel top-down", erkent hij, "misschien nog wel meer dan hier. In Engeland zit de inspectie heel dicht op de school. Te dicht, vinden veel mensen. Er is zelfs al eens een geval van zelfdoding geweest van een schooldirecteur na een negatief inspectierapport. De politiek zit er ook heel dicht op. Gek genoeg staat er wel een tekst van mij op de verplichte leeslijst voor studenten die in Engeland leraar willen worden. In Schotland is dat overigens anders. In Schotland gaat onderwijs over iedereen een kans. In Engeland over op zijn plek houden."

Het Britse voorbeeld brengt ons al snel naar Gert's visie op goed onderwijs, al maken we daarvoor eerst nog een taalkundig uitstapje naar Griekenland. "Wist je dat het woord 'school' voortkomt uit het Grieks?", vraagt Gert me. Zonder op het antwoord te wachten, gaat hij verder: "Het woord *scholè*¹ betekende letterlijk vrije tijd. Leren was iets dat je deed als er niet gewerkt hoefde te worden, waarbij dat onderwijs in Athene overigens wel een elite-aangelegenheid was, voor vrije mannen, niet voor vrouwen, arbeiders of slaven." "Dat heeft nog steeds betekenis voor mij. We spreken vaak over vrijheid van

onderwijs, maar mag het ook gaan over vrijheid vóór onderwijs?" Gert legt bewust de klemtomen op de voorzetsels: een plek die we als samenleving vrijmaken en vrijhouden voor de nieuwe generatie. "De school is volgens mij een tussenruimte", legt hij uit. "Het is niet thuis. Het is niet werk of de echte wereld. Het is iets daartussenin waarin tijd en aandacht is voor een nieuwe generatie om 'aan te komen in de wereld', zoals ik dat noem. Ervoor zorgen dat iedereen zijn eigen volwassen leven kan leiden. En dat is meer dan onderwijs als functie voor de maatschappij. Vandaar dus de trits, kwalificatie, socialisatie én dat moeilijke woord subjectificatie."

"Ik zie een school als institutie", gaat Gert verder. "Institutes zijn er om ergens zorg voor te dragen. Elke institutie heeft een eigen bedoeling. Vergelijk het onderwijs eens met de medische wereld. Elke arts doet de eed van Hippocrates. Daarmee belooft elke arts dienstbaar te zijn aan de bedoeling van de zorg. Zo zouden we ook naar onderwijs kunnen kijken, waar draagt het onderwijs zorg voor? En dat moet zijn, dat leerlingen kunnen oefenen met de uitdaging om hun eigen leven op een volwassen manier te leiden."

Je schrijft in het boek: "Leren is een betrekkelijk leeg begrip." Grappig, want ik vraag me inderdaad af: wat gebeurt er eigenlijk als een leraar alleen zou zeggen: 'Jullie moeten nu gaan leren' en het daar verder bij laat? "Inderdaad is leren een problematisch begrip. Maar we zijn er wel verliefd op", antwoordt Gert: "We stellen er ons van alles bij voor, maar vergeet niet: leren doe je overal. Een kolenmijn is een heel krachtige leeromgeving, maar nou

¹σχολή

niet bepaald een plek waar ouders hun kinderen op maandagochtend naartoe willen brengen. Leren betekent dat er bij iemand iets verandert, maar dat is op voorhand niets specifiek. De vraag is: wat is belangrijk om te leren en in welke omgeving vindt dat leren plaats?"

"Ik maak daarom een onderscheid tussen 'useful knowledge' en 'really useful knowledge';" vervolgt hij, met de klemtoon op really. "Useful knowledge is hoe je kunt functioneren in de interactie met mensen om je heen. Really useful knowledge gaat over de grotere vraag: wie is hier de baas en wie voert uit, en waar sta ik? Dat zijn eigenlijk politieke vragen. En het kan ook schuren. Maar hier gaat het wel om: te leren zien waar je deel van uitmaakt en hoe je daartoe verhoudt. En als we dat niet in het onderwijs doen, waar dan wel in de samenleving of in het leven?"

"Het Duits heeft een prachtig woord: *selbstungewissheit*. Een gevoel van onzekerheid over jezelf. Volgens mij heeft die onzekerheid een functie," vertelt Gert verder, "het helpt je bij gewetensvorming. Een geweten kan knagen en dat is belangrijk: nooit 100% zeker van jezelf te zijn. Want teveel zekerheid is levensgevaarlijk. Onzekerheid helpt je bij gewetensvol handelen en je moet dus altijd ruimte houden om dat toe te laten. Te kunnen ervaren dat er iets niet klopt en dat beetpakken. We kunnen niet voor vrije mensen bepalen wat ze gaan doen, maar we kunnen ze wel bijbrengen vragen te blijven stellen: deugt dit? Dat is niet in onderwijsindeterminen te vatten maar cruciaal in de persoonsvorming. Dat is dat moeilijke woord subjectificatie." Dan ligt hier een interessante parallel met

leiderschap, uit de wereld van adviseurs, reageer ik. Manfred Ketz-de Vries schrijft: "Leiders verzamelen leugenaars om zich heen." Het verschijnsel dat naarmate je hoger in de organisatie komt, je het gevaar loopt dat mensen in je omgeving je geen feedback meer geven. Daar moet je je zelf dus bewust van zijn. "Precies," vult Gert aan, "dat zelfstandig handelen kun je alleen maar zelf, dat kan een ander nooit van je overnemen."

Ik trek nog een andere parallel met de wereld van werk en het veld van adviseurs. In ons vak gaat het veel over competenties. Hoe verhoudt zich dat hiertoe? "In Engeland was er zelfs een lerarenopleiding met een lijst met 1.600 competenties," weet Gert. "We willen eindtermen graag affirmatief maken, zoals dat heet: concreet beet te pakken en te meten. Maar hoe iemand mens wordt is eigenlijk alleen achteraf te zeggen. Het is holistisch, non-affirmatief. Competenties zijn geen losse onderdelen, die je wel of niet hebt. Competenties zijn eigenlijk altijd het verhaal achteraf. Iemand die verstandig kan handelen in een bepaalde situatie kan die situatie 'lezen,' weet wat er gedaan moet worden, en kan dat doen. Dat kunnen

*We kunnen niet voor
vrije mensen bepalen
wat ze gaan doen, maar
we kunnen ze wel
bijbrengen vragen te
blijven stellen: deugt dit?*

we dan achteraf misschien wel opknippen in een lijst van competenties. Maar aan de voorkant, in het opleiden, kunnen we daar eigenlijk niks mee.” Daarop laat Gert me een foto zien, van een Legopoppetje dat zijn kleinzoon heeft gemaakt. Ik zie een werkmannetje, met gereedschap. Het hoofdje is opengemaakt. Erin staat een soort orkestje van kleinere objecten en poppetjes, dat als een geheel de aansturing verzorgt. Geen individuele touwtjes naar de ledematen.

Wat betekent dit voor de leraar? In het boek gaat het over kunstzinnig leraarschap. Dat is toch ook wel een vaardigheid? “Zeker. Je vult je rol in met vaardigheid en ambachtelijkheid. En met zorg omdat je iets betekenisvol doet. Maar let op. Mensen kunnen veel zelf leren en dat doen ze ook. Je hebt een leraar nodig om de dingen te leren die je zelf niet kunt, of die niet in je aandachtsveld zitten. Dat zou je zelfs de definitie van lesgeven kunnen noemen: *umlenkung*. Alweer een Duits woord. Het ombuigen van iemands aandacht. En dat kun je niet altijd zelf. We kunnen onze aandacht wel in allerlei richtingen buigen maar niet in een ons onbekende of nieuwe richting. Daarvoor is een leraar nodig.”

In het boek wordt het leraarschap verder uitgewerkt door de rol van de leraar te verkennen als kunstenaarschap. ‘Artistry’ is de term die Gert in het boek gebruikt: jezelf te zien als een soort levend kunstwerk. Jezelf als kunstwerk neer te zetten en op die manier deel te worden van een boodschap die je brengt, of dan eigenlijk bēnt. Mij inspireerde dat omdat ik het herken als adviseur: we zijn zelf ons medium, het doet ertoe hoe we ons manifesteren. Onze *darstellung*, om ook zelf

eens een Duits woord te gebruiken, heeft een impact in zichzelf.

Dat gaat verder dan ‘je bent je eigen instrument’. Dat instrumentele zou je affirmatief adviseren kunnen noemen: ik heb voor jou een lesje, als expert adviseur, en ik meet mijn succes af aan de follow-up. Echt tevreden ben ik pas als ik zie dat mijn advies feilloos wordt geïmplementeerd. Ik moet aan mezelf werken als dat niet helemaal lukt want dan ben ik niet voldoende effectief geweest.

Jezelf als kunstwerk te zien als adviseur is volgens mij het tussen de mensen gaan staan met wie je werkt en nieuwsgierig te zijn naar wat er ontstaat, doordat jij daar iets doet – jouw betekenisvol handelen – de reactie die dat oproept en wat daaruit kan ontstaan. En daarin de gehele mise-en-scène meenemend: hoe je spreekt of zwijgt, wat je over jezelf vertelt en laat zien, hoe je een werkomgeving construeert voor de bijeenkomst die je entameert... alles communiceert. Wat er ontstaat, zal altijd een mengeling zijn van bedoeld en onbedoeld, verwacht en onverwacht, welkom en onwelkom – maar altijd iets nieuws, waar je jezelf als adviseur weer toe te verhouden hebt en waar je weer op kunt inspelen. Onze uitdaging is daar wijsheid in te laten ontstaan.

Als ik vertel hoe het boek me inspireerde en hoe ik zo de parallellen zie tussen het vak van leraar en adviseur, kijkt Gert me vooral geamuseerd verrast aan. Hoe een boek over onderwijs van betekenis blijkt te zijn voor een adviseur had hij zich nog niet zo gerealiseerd. Voor mij schuilt echter daar een grote inspiratie in. Bij te dragen aan iets wat er nog niet was en wat de moeite

waard is om te laten ontstaan. Een nieuw inzicht dat zijn weg vindt naar de strategie. Een nieuw besef van een gedeelde waardenset, waardoor samenwerking zich verdiept.

Het laten ontstaan van een nieuwe werkrelatie die vruchtbaar is. Ook als adviseur kunnen we bijdragen aan umlenkung door in de organisatie de aandacht te richten op wat niet gezien of geleerd is, en welke potentiële verrijking dan kan ontstaan. Ambachtelijk en kunstzinnig.

Met dank aan Bart van Rosmalen.



Raoul Schildmeijer (CMC) is organisatie-adviseur bij Leeuwendaal en lid van het bestuur van de Orde van Organisatiekundigen en -Adviseurs. Dit artikel heeft hij geschreven als reflective practitioner, vanuit de vragen en dilemma's die hij in zijn eigen praktijk ervaart. Hij zoekt niet de polemiek maar onderzoekt hoe zijn eigen professionele rolopvatting als adviseur wordt beïnvloed door anderen.

Meer lezen:

- Pieter Baay, Gert Biesta, Patrick van der Bogt, Hanke Drop, Saar Frieling en Bart van Rosmalen. (2025). *Leraar zijn: ambachtelijk en kunstzinnig*. Telos Uitgevers.

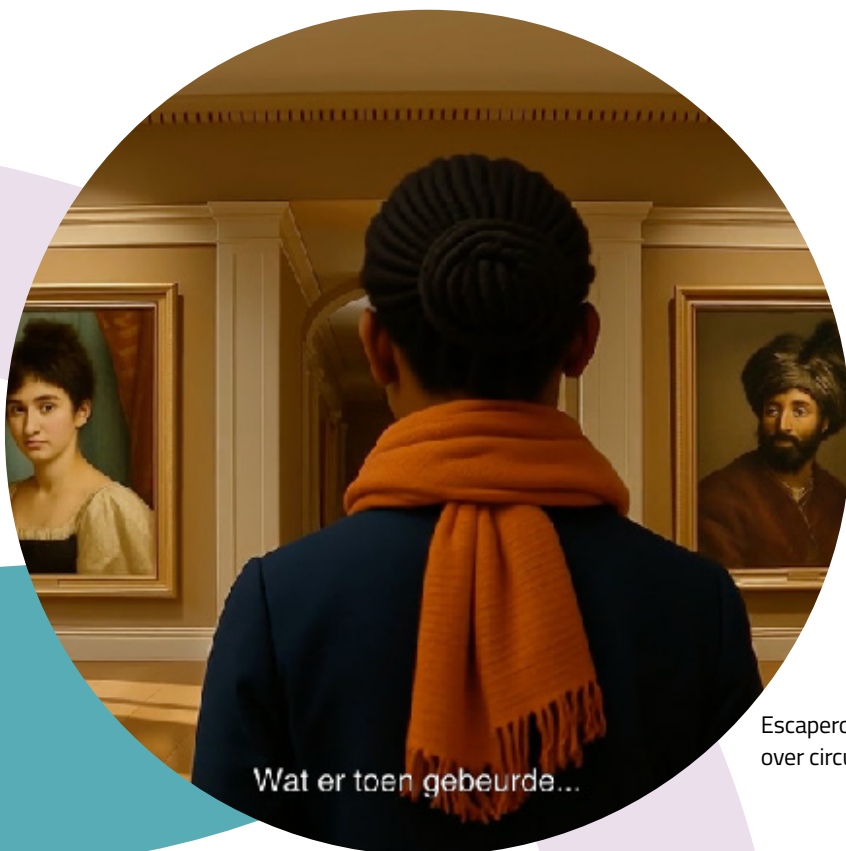
En probeer ook eens:

- Fer van den Boomen. (2025). *Leren stimuleren, een handreiking voor adviseurs*. Uitgeverij Kloosterhof.

Serious Gaming Trends in leren en veranderen

Auteur: **Maarten Molenaar**

Als designer die serious gaming inzet bij organisatieverandering, ben ik nieuwsgierig naar de ontwikkelingen op mijn vakgebied. Wat betekenen deze ontwikkelingen voor de toepassing van serious gaming? Een relevante vraag voor iedereen die werkt aan organisatieverandering: of je nu game designer bent, change manager, of zelf leidinggeeft in een veranderende omgeving.



Escaperoom
over circulariteit

Ondanks de uitdagingen waar veel studio's mee te maken hebben, blijft het gebruik van serious gaming groeien. Terwijl het zijn experimentele en speelse karakter behoudt, zie ik een duidelijke verschuiving: serious gaming beweegt zich van een 'leuke interventie' naar een betekenisvol instrument dat organisaties helpt bij het aanpakken van kernvraagstukken.

In mijn eigen praktijk richt ik mij op de toepassing van dit medium bij organisatieverandering en -transitie. Het afgelopen jaar was ik betrokken bij verschillende projecten waarin gaming organisaties en medewerkers hielp om hun veranderende context of manier van werken beter te begrijpen en zich daaraan aan te passen. En dat blijft groeien. Hoewel de huidige marktomstandigheden uitdagend zijn voor creatieve studio's, zie ik, kijkend naar bredere trends in organisatieverandering, nog steeds volop kansen.

Wat gebeurt er binnen organisaties?

Voordat we ingaan op ontwikkelingen in gaming, is het belangrijk om eerst te

kijken naar wat er speelt binnen (publieke) organisaties. Vier thema's springen eruit. Deze zijn gebaseerd op verschillende trendrapporten, die te vinden zijn in de bronnen aan het einde van dit artikel.

1. **Versnellende digitale transformatie**

Digitale transformatie neemt verder in tempo toe, mede gedreven door de snelle adoptie van AI. Organisaties moeten digitale systemen en technologieën strategisch integreren om te voldoen aan klantverwachtingen en efficiënter te kunnen werken. Deze transformatie raakt meerdere domeinen: mensen, cultuur, technologie en operatie. Dat betekent dat organisaties ondersteuning nodig hebben bij verandering aan zowel de technologie- en proceskant als de mens- en gedragskant.

2. **Focus op efficiëntie in de end-to-end waardeketen**

Organisaties met lange en complexe waardeketens lopen steeds meer risico en zoeken actief naar manieren om die complexiteit te verminderen. Geopolitieke instabiliteit, in combinatie met gelukkig aanhoudende



Leiderschap Game over kernwaarden

duurzaamheidsambities, stimuleert organisaties om hun waardeketens te vereenvoudigen, veerkrachtiger te maken tegen politieke onzekerheid en de duurzaamheid van hun operaties te verbeteren.

3. Van diversiteit & inclusie naar inclusief leiderschap

Ondanks pogingen van sommige overheden om de klok terug te draaien, blijven inspanningen om sterke, diverse en inclusieve teams te bouwen bestaan. Waar grootschalige diversiteitsprogramma's minder nadruk krijgen, zien we juist meer aandacht voor het bouwen en onderhouden van inclusieve organisaties. In een krappe arbeidsmarkt is het betrokken en gemotiveerd houden van mensen cruciaal, en leiderschapsontwikkeling speelt hierin een sleutelrol.

4. Upskilling en reskilling

Het snelle tempo waarin functies veranderen, deels gedreven

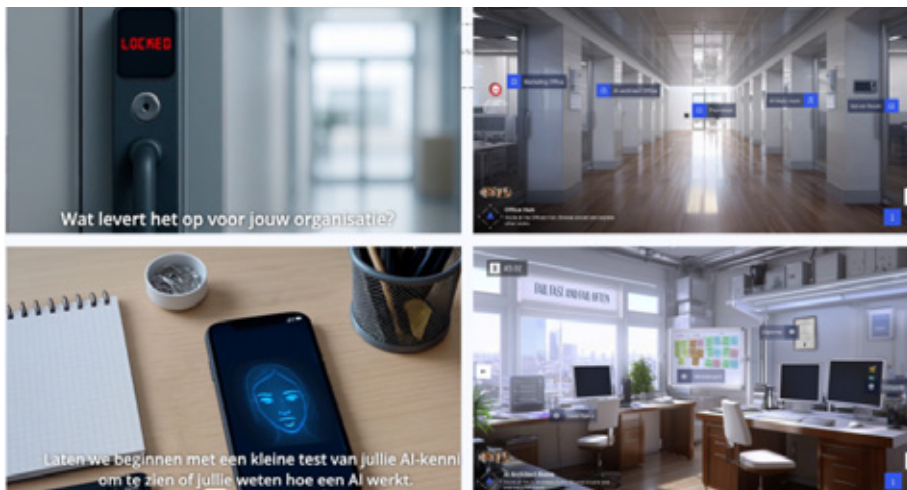
door digitale transformatie, en de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt dwingt organisaties om continu te investeren in hun menselijk kapitaal. Medewerkers moeten zich aanpassen aan nieuwe rollen en taken, wat leidt tot meer up- en reskilling. De verschuiving van competentiegericht naar vaardigheidsgericht leren binnen L&D is al ingezet en zal niet afremmen.

Wat betekent dit voor de toepassing van serious gaming?

Deze ontwikkelingen hebben directe impact op de ondersteuning die organisaties nodig hebben van creatieve studio's, en daarmee op de vraag naar serious gaming. Wat betekent dit concreet? Welke soorten projecten kunnen we verwachten en waar moeten we op voorbereid zijn?

1. Toenemende vraag naar end-to-end en waardeketen-games en -simulaties

Inspanningen om waardeketens en



Digitale escaperoom over AI basisvaardigheden

productieprocessen te herstructureren of opnieuw te ontwerpen, bieden uitstekende kansen voor serious games en simulaties. Deze kunnen worden ingezet om medewerkers te onboarden in nieuwe manieren van werken, of dienen als fundament voor team- en leiderschapsontwikkeling. Naast het uitleggen van hoe waardeketens functioneren, kunnen games complexiteit en onzekerheid simuleren en inzichtelijk maken hoe leiders en medewerkers omgaan met risico's en verstoringen.

Voor designers: wees voorbereid om de diepte in te gaan. Generieke simulaties zijn niet voldoende. Om effectief te zijn, moeten games de realiteit en complexiteit van organisaties echt weerspiegelen.

Voorbeeld

Wij ontwikkelden enkele jaren geleden een serious game die de ketens van netbeheerder Alliander simuleert. Deelnemers ervaren hoe deze ketens samenhangen met hun omgeving, zoals overheden, uitvoeringspartners en energieleveranciers, en welke houding en welk gedrag nodig zijn om de organisatie efficiënter en effectiever aan te sturen. Daarnaast laat het spel hen ervaren welke druk de energietransitie op de organisatie legt en hoe dit doorwerkt in het dagelijkse werk.

2. Een sterke toename van change- en risk-awareness games

Klimaatverandering, duurzaamheidsvraagstukken, digitale transformatie en een

complex geopolitiek krachtenveld raken iedere organisatie. Organisaties moeten hun medewerkers 'wakker schudden' voor zowel risico's als kansen – of het nu gaat om dataprivacy, het gebruik van AI of duurzame businessmodellen. Games zijn krachtige middelen om deze veranderingen tastbaar te maken. Er wordt groei verwacht in escape rooms, dialooggames en andere speelse interventies die bedoeld zijn om bewustwording te creëren en als startpunt dienen voor grotere veranderprogramma's.

Voor designers: bewustwording alleen is niet genoeg. Games moeten onderdeel zijn van een bredere aanpak die deelnemers ook handelingsperspectief biedt na de ervaring.

Voorbeeld

Afgelopen jaar ontwikkelden wij, in samenwerking met Clever, een escaperoom over AI-literacy. Deze escaperoom biedt een speelse manier om bewustwording te creëren rond de kansen én risico's van het gebruik van generatieve AI in het werk.

3. Games voor leiderschapsontwikkeling

De ambitie om inclusieve teams te bouwen en een sterke change mindset te ontwikkelen, legt toenemende druk op leiderschapsrollen. Leiders moeten zelf omgaan met onzekerheid, hun teams ondersteunen in verandering en tegelijkertijd zorgen voor een eerlijke en inclusieve werkomgeving. Tegelijkertijd betreedt een nieuwe generatie de arbeidsmarkt met hoge verwachtingen en veel keuzemogelijkheden. De vraag naar games waarin (aankomende)

leiders kunnen experimenteren met hun leiderschapsstijl zal groeien, net als games die medewerkers helpen te begrijpen hoe zij zelf omgaan met onzekerheid en verandering. Idealiter vinden deze ervaringen plaats in een fysieke setting, om verbinding en vertrouwen te versterken, en begeleiden ervaren coaches hen die inzichten te vertalen naar de dagelijkse praktijk.

Voor designers: samenwerking met ervaren leiderschapstrainers en coaches is essentieel. Zij brengen inhoudelijke expertise; jij creëert de dynamische, veilige ruimte om nieuw gedrag te verkennen.

Voorbeeld

Afgelopen jaar ondersteunden wij de industriële dienstverlener Eriks (onderdeel van de SHV-groep) in hun leiderschapsprogramma. Hiervoor zetten wij een serious game in die op abstracte wijze de organisatie simuleert. De nadruk lag daarbij op de rol van (persoonlijk) leiderschap, juist op momenten waarop verwarring en complexiteit het grootst zijn. Hoe ga je daarmee om? En hoe verhoud je je tot anderen in zulke situaties? Dat zijn vragen waarop we deelnemers lieten reflecteren, als startpunt voor de rest van het traject.

4. Een nieuwe e-learninggolf komt eraan – laten we het beter maken

Professionele ontwikkeling, upskilling en reskilling kunnen medewerkers waardevolle perspectieven bieden. Tegelijkertijd zoeken organisaties vaak

naar schaalbare en controleerbare oplossingen, wat hen richting e-learning stuurt. Hoewel ik niet tegen e-learning ben, leiden initiatieven die primair vanuit een control mindset worden gestart zelden tot optimale leerresultaten. Leren en ontwikkelen is bovendien niet altijd het juiste middel om risico's te beheersen.

Ik verwacht een groeiende vraag naar digitale, speelse leerervaringen die de verschuiving naar skill-based L&D ondersteunen. Als designers is het onze rol om organisaties te helpen bij het kiezen van het juiste medium en het verstandig inzetten daarvan. Games zijn bijzonder krachtig voor exploratie en experimenteren, maar minder geschikt voor validatie of risicobeheersing. Als je gaming inzet voor upskilling, zorg er dan voor dat je ook de medium specifieke eigenschappen omarmt: leren door vallen en opstaan, interessante uitdagingen in plaats van enkel content aanbieden en deelnemers confronteren met de impact van hun keuzes in het spel.

Voorbeeld

Voor de gemeente Amsterdam ontwikkelden wij twee games die ambtenaren ondersteunen in het versterken van hun vaardigheden om duurzame beslissingen te nemen in hun werk. We startten met een bewustwordingsgame over duurzaamheid, gericht op het aanzetten tot reflectie op ieders rol in de duurzaamheidstransitie waar de stad voor staat. Vervolgens ontwikkelden we een digitale escaperoom over circulariteit, die concrete aanknopingspunten biedt voor het nemen van beslissingen

in het werk die hergebruik van materialen en grondstoffen stimuleren.

Tot slot

Het is belangrijk om te benadrukken dat serious gaming altijd een middel is, geen doel op zich. Helaas wordt serious gaming nog vaak gezien als een 'nice to have'. In een markt waarin budgetten onder druk staan, is het onze verantwoordelijkheid als designers om de problemen van onze klanten écht te begrijpen en bij te dragen aan oplossingen. Alleen 'leuk' is niet meer genoeg – en onder de huidige marktomstandigheden ook geen duurzame strategie. Studio's en professionals die games weten te positioneren als oplossingen voor echte organisatievraagstukken, zullen het druk krijgen. Succes!



Maarten Molenaar, Game Designer Frisse Blikken Game Studio

Referenties

- McKinsey – The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai#/>
- PWC – Global Digital Trust Insights 2026: New world, new rules: cybersecurity in an era of uncertainty. <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/cybersecurity-risk-regulatory/library/global-digital-trust-insights.html>
- Gartner - Digital Workplace Summit 2026 <https://emt.gartnerweb.com/ngw/eventassets/en/conferences/2026/pcc26/documents/pcc26-digital-trends-ebook.pdf>
- WEF – World Economic Forum Global Risks Report 2026 <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025>
- LinkedIn Workplace Learning Report 2025 <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report>
- ABN Amro - Sectorrapportages 2025 <https://www.abnamro.nl/nl/zakelijk/insights/sectoren-en-trends/sectorprognoses/index.html>



Van scholingsdruk naar ondersteuning in het werk

Hoe Alrijne leren en presteren opnieuw met elkaar verbindt

Auteurs: **Caroline Luijbregts, Alfred Remmits**

De zorg kent een sterke focus op scholing en ontwikkeling. Als opleidingsziekenhuis investeerde Alrijne al jaren intensief in leren. Toch werd rond 2015 steeds duidelijker dat meer scholing niet automatisch leidde tot betere ondersteuning in het werk. Integendeel: de druk op roosters nam toe, terwijl de borging in de praktijk achterbleef.

Leren onder druk in de zorg

Caroline Luijbregts zag de scholingsload groeien. "Er werd veel geleerd, maar niet altijd duidelijk *wat, waar* en met welk effect." In een omgeving met volle roosters, beperkte vervangbaarheid en hoge eisen aan patiëntveiligheid betekende leren buiten het werk vaak dat het werk moest wachten, terwijl de opbrengst niet altijd direct voelbaar was op de werkvloer.

Volgens Alfred Remmits is dat herkenbaar. "Veel organisaties organiseren leren alsof werk voorspelbaar is. Maar in de zorg is de context continu in beweging. Dat vraagt om een andere manier van kijken naar hoe leren professionals daadwerkelijk ondersteunt."

De vraag werd daarmee niet óf leren belangrijk is, maar hoe leren helpt op het moment dat het ertoe doet.

Van leren plannen naar leren ondersteunen

Het kantelpunt kwam niet voort uit technologie, maar uit een inhoudelijk inzicht. In 2016 bezocht Caroline een congres waar Bob Mosher sprak over de 5 Moments of Need methodologie om leren tijdens het werk concreet en praktisch te maken. "Dat was het moment waarop alles samenkwam," zegt ze. "Hij verwoordde precies wat wij al jaren voelden."

Het model liet zien dat leerbehoeften zich niet alleen vóór of na het werk voordoen, maar juist tijdens het werk: bij toepassen, verandering en het oplossen van problemen. Formeel leren blijft belangrijk voor kritieke taken, met name in nieuwe situaties en verdieping, maar dekt nooit de volledige complexiteit van de zorgpraktijk.

Bij Alrijne leidde dit tot een scherpere vraag: *wat moet je vooraf leren en borgen, en waar wil je professionals ondersteunen terwijl zij handelen?* Een pilot rond medisch rekenen vormde in 2017 het begin van een bredere beweging. Inmiddels is deze manier van kijken verankerd in de visie op leren en het fundament van het leerecosysteem van Alrijne.

Waarom werkplekleren logisch is in de zorg

In de zorg wordt dagelijks geleerd, vaak zonder dat dit expliciet als leren wordt herkend. Medewerkers beschikken over veel kennis en ervaring, maar kunnen onmogelijk alles paraat hebben wanneer patiëntsituaties, apparatuur en teams voortdurend wisselen.

"De zorg is sterk compliance gedreven," zegt Caroline. "Dat is noodzakelijk. Maar het risico is dat alles wordt vertaald naar training en toetsing, terwijl veel professioneel handelen juist vraagt om ondersteuning in het moment."

Alfred vult aan: "Dan ontstaat het idee dat bekwaamheid vooral aantoonbaar is via afvinken, terwijl juist het toepassen en oplossen in de praktijk cruciaal is."

Bij Alrijne werd daarom kritisch gekeken naar taken en risico's. Welke handelingen zijn hoogkritisch en vragen om formeel leren en oefenen? En welke kennis is ondersteunend en geschikt om tijdens het werk beschikbaar te maken? Die analyse helpt ook om de druk op roosters te verminderen, zonder concessies te doen aan kwaliteit of veiligheid.

“Als professionals tijdens hun werk kunnen vertrouwen op gevalideerde ondersteuning, vergroot dat hun zelfstandigheid en hun werkvertrouwen.”

Van visie naar praktijk bij Alrijne

Deze manier van kijken kreeg concreet vorm binnen verschillende afdelingen en thema's, waaronder het OK complex, het pijnteam, orthopedie, opnameplein en teamleiders. De context verschilt, maar de onderliggende vraag is vergelijkbaar: hoe ondersteunen we professionals zonder hun werk te onderbreken?

Caroline schetst de dynamiek rond operatieassistentes, anesthesie-medewerkers en recovery-verpleegkundigen. “Complexiteit van

werkproces en apparatuur, wisselende teams, tijdelijke krachten en studenten vragen om zelfstandig handelen, terwijl de context steeds anders is.”

Alfred herkent dit. “Mensen zoeken geen uitleg achteraf, maar houvast tijdens het handelen. Soms zit er maanden tussen een training en het uitvoeren van een taak. Juist dan wil je iets binnen een paar seconden kunnen checken tijdens het werk.”

Door onderscheid te maken tussen formeel leren en werkplekleren ontstaat ruimte voor een andere inrichting. Medewerkers krijgen toegang tot het totale leer- en ontwikkelaanbod via één ingang, gepersonaliseerd en gekoppeld aan hun werkprocessen.

Inmiddels maken meer dan 2.000 medewerkers maandelijks actief gebruik van het leer- en ontwikkelaanbod. Dat bestaat uit ruim 420 modules, waarvan bijna 30 werkplekleren oplossingen die direct ondersteunen in het werk.



Wat er fundamenteel veranderde

De belangrijkste verandering zit niet in méér of minder leren, maar in andere keuzes. Minder automatisch toetsen en minder standaard trainingen, en meer eerst analyseren welk vraagstuk er werkelijk speelt.

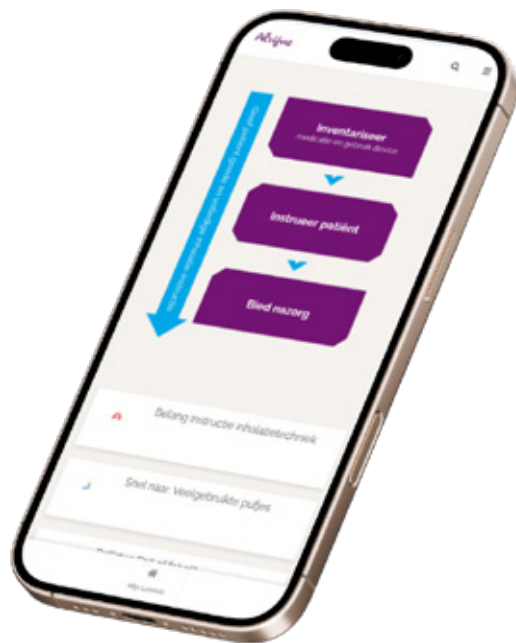
Caroline: “Niet meteen de vraag: welke training of module kan de Academie aanbieden? Maar: wat gebeurt hier in het werk, en wat wil je ook duurzaam borgen?”

Voor medewerkers betekent dit minder zoeken naar informatie in verschillende systemen en meer vertrouwen op één plek met actuele, gepersonaliseerde ondersteuning. Ze zoeken sneller zelf informatie op en handelen zelfstandiger. “Niet alle impact op de kwaliteit van zorg is direct hard meetbaar,” nuanceert Alfred. “Maar dat professionals zich zekerder voelen en minder afhankelijk zijn van senior collega’s is van grote waarde.”

Voor nieuwe medewerkers en studenten betekent deze aanpak dat zij sneller toegerust zijn om zelfstandig te functioneren. Ondersteuning is vanaf dag één beschikbaar en blijft ook voor ervaren collega’s relevant. EPA gerichte opleidingen zijn concreet gekoppeld aan taken en verwachtingen, wat losse mails en ad hoc uitleg vermindert. Ervaren collega’s worden minder vraagbaak en meer coach. Het gesprek verschuift van kennis reproduceren naar samen afwegen en reflecteren.

De rol van AI om werkplekleren schaalbaar te realiseren

Naast het anders organiseren van leren onderzoekt Alrijne ook hoe AI kan bijdragen aan het ondersteunen van



zorgprofessionals tijdens het werk zelf. Niet door meer informatie toe te voegen, maar door bestaande, gevalideerde kennis op het juiste moment en in de juiste context beschikbaar te maken. In pilots, onder andere binnen het OK-complex, werkt Alrijne met een slimme AI-assistent die leren en werken naadloos met elkaar verbindt. Hiermee onderzoeken we hoe procedurele informatie uit verschillende bronnen contextueel binnen de dagelijkse workflow beschikbaar gesteld wordt, waardoor zorgprofessionals sneller vinden wat zij nodig hebben. De zoektijd naar procedurele informatie wordt hiermee met minstens 25% teruggebracht.

Caroline Luijbregts ziet vooral het effect op de werkvloer: “Professionals hebben één ingang tot ondersteuning, gebaseerd op goedgekeurde en actuele informatie.

AI helpt om precies dát stukje informatie uit een gevalideerde bron te tonen waar iemand op dat moment naar zoekt.

Dat vergroot hun zelfstandigheid en werkvertrouwen, juist in situaties waarin snel en zorgvuldig handelen nodig is.”

Volgens Alfred Remmits is AI daarmee een cruciale factor om werkplekleren daadwerkelijk schaalbaar en beheersbaar te maken: “Als je professionals tijdens hun werk wilt ondersteunen, moet je informatie niet alleen beschikbaar maken, maar vooral contextueel samenbrengen. AI helpt om precies dát stukje informatie uit een gevalideerde bron te tonen waar iemand op dat moment naar zoekt. Tegelijk maakt dat het onderhoud van content veel efficiënter, omdat je werkt vanuit bestaande bronnen en richtlijnen in plaats van losse kopieën. Zo wordt werkplekleren schaalbaar én logisch ingebed in het dagelijks werk.”

Belangrijk daarbij is dat de AI-assistent werkt met antwoorden die zijn gebaseerd op goedgekeurde bronnen, richtlijnen en leercontent, altijd voorzien van transparante bronverwijzing. De professionele verantwoordelijkheid blijft daarmee bij de zorgprofessional zelf, terwijl AI ondersteunt in het vinden en toepassen van informatie.

Parallel hieraan wordt AI ook ingezet aan de ontwerp kant van leren. Met DelphiFlow,

de AI ontwerp oplossing ondersteunt Alrijne bij het ontwerpen van leer- en werkpleklerenoplossingen volgens de 5 Moments of Need methodologie, gebruikmakend van bestaande documentatie. Dat verlaagt de belasting op L&D en inhoudsexperts aanzienlijk: L&D bespaart gemiddeld 70% tijd, de druk op inhoudsexperts reduceren we met 60%, terwijl projecten en oplossingen ongeveer 50% sneller worden gerealiseerd. Samen laten deze toepassingen zien hoe AI kan bijdragen aan schaalbaar, betrouwbaar en toekomstgericht werkplekleren, waarin leren en werken daadwerkelijk samenkomen.

Leren en ontwikkelen als goed werkgeverschap

Deze manier van leren vraagt ook een andere rol van L&D: minder opleider, meer regisseur van een samenhangend leerecosysteem. Analyse, samenhang en borgen van eigenaarschap worden belangrijker dan aanbod alleen.

Leren bij Alrijne is niet alleen gericht op verplichtingen, maar juist op inspireren en verleiden. Met een gepersonaliseerd aanbod worden medewerkers uitgenodigd om zich vrijwillig te verdiepen of te verbreden én om tijdens het werk te leren.

Dat lukt alleen dankzij de inzet van Alrijne collega's: trainers, het skillslab, supportteams en vooral leergierige zorgprofessionals. Het Alrijne leerecosysteem is daarbij nadrukkelijk gericht op de toekomst, met vertrouwen in vakmanschap en professionele autonomie.

Leren en ontwikkelen zo inrichten is daarmee niet alleen een onderwijskundige

keuze, maar een vorm van goed werkgeverschap.

Tot slot: lessen voor andere organisaties

Werkplekleren is geen snelle oplossing en geen onderwijs op de werkvloer. Het vraagt realisme, eigenaarschap en een duidelijke methodologische basis. Begin klein of

kies een onderwerp met hoge urgentie en zichtbare impact, betrek de business vanaf het begin en voorkom dat het een L&D project wordt.

Werkplekleren gaat uiteindelijk over het ondersteunen van professioneel handelen, juist op momenten waarop leren geen aparte activiteit kan zijn.



Caroline Luijbregts is adviseur Leren en Ontwikkelen bij Alrijne en brengt ruime ervaring mee binnen de organisatie. Vanuit haar rol draagt Caroline bij aan het versterken van het leer- en verandervermogen van de medewerkers van Alrijne. Dat doet zij door nieuws- en leergierig te zijn en open te staan voor innovaties op leren die betekenisvol en zinvol worden ervaren.



Alfred Remmits is CEO van Xprtise en managing partner van de 5 Moments of Need Academy Europe. Vanuit zijn internationale ervaring op het gebied van Werkplekleren, Performance Support en AI draagt Alfred bij aan het versterken van leren in het werkproces. Dat doet hij door organisaties te helpen leren direct te verbinden met beter presteren, met innovatieve AI-enabled oplossingen die medewerkers ondersteunen op het moment dat zij dat nodig hebben.