

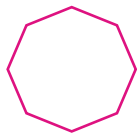
WHITEPAPER

# Leren in moderne organisaties: kijk voorbij het 70-20-10 leermodel

Inzichten, valkuilen en kansen voor L&D-professionals

# Inhoudsopgave

- 1 **Tijd voor een frisse blik op het 70-20-10 leermodel** | pag. 3
- 2 **Wat is het 70-20-10 leermodel?** | pag. 4
- 3 **Een kritische blik op het 70-20-10 leermodel** | pag. 6
- 4 **De drie leervormen onder de loep** | pag. 8
- 5 **Aan de slag met ervaringsleren** | pag. 11
- 6 **Opschudden van de verhouding 70-20-10** | pag. 12
- 7 **BCS: Jouw employee journey, onze HR-software!** | pag. 15



# 1 Tijd voor een frisse blik op het 70-20-10 leermodel

Het 70-20-10 leermodel is al jaren een geliefd denkkader in leren en ontwikkelen. Daar waar het model hetzelfde is gebleven, verandert de wereld om ons heen in rap tempo. Technologie, nieuwe generaties medewerkers en een toenemende behoefte aan flexibiliteit, maken dat we niet langer kunnen leunen op vaste verhoudingen tussen ervaringsleren, sociaal leren en formele scholing. Want wie niet ontwikkelt, blijft stilstaan – en stilstand betekent minder vermogen om mee te bewegen met veranderingen én daarmee dus achterstand.

In dit whitepaper onderzoeken we hoe je met een frisse blik naar het 70-20-10 leermodel kunt kijken. Niet om het volledig los te laten – want het biedt nog altijd waarde als uitgangspunt – maar om het opnieuw te laden, aan de hand van actuele inzichten over leerbehoeften, technologie en organisatie-dynamiek.

Daarmee wordt het model niet minder relevant, maar juist praktischer toepasbaar in de manier waarop we vandaag de dag vorm geven aan leren en ontwikkelen op de werkvloer.



## 2 Wat is het 70-20-10 leermodel?

Het 70-20-10 leermodel is een bekende manier om te kijken naar hoe mensen zich ontwikkelen op de werkvloer. Het idee erachter is dat leren en ontwikkelen op drie verschillende manieren plaatsvindt:

**70 procent** van het leren gebeurt door ervaring, meestal door praktijkervaring op de werkvloer. Dit kan ook 'ervaringsleren' of 'on-the-job' training genoemd worden.

**20 procent** van het leren gebeurt door sociale interacties, coaching, feedback en observaties van anderen. Dit wordt ook wel 'sociaal leren' of 'leren door observatie' genoemd.

**10 procent** van het leren gebeurt door formele training en onderwijs, inclusief cursussen, workshops en seminars.

Wat het 70-20-10 leermodel interessant maakt, is dat het uitgaat van leren in de praktijk. Het grootste deel van leren – de 70 procent – vindt plaats op de werkvloer, tijdens dagelijkse taken, projecten en uitdagingen. Daarmee bevordert het model in de basis een cultuur van voortdurend leren ("life-long-learning"), waarbij medewerkers voortdurend nieuwe vaardigheden en kennis opdoen. En omdat 20 procent van het leren gebeurt door sociale interacties, moedigt het model werknemers aan om samen te werken, van elkaar te leren en elkaar te ondersteunen.

Tegelijkertijd bestaat er niet zoiets als een breed gedragen en wetenschappelijk geaccepteerd 70-20-10 leermodel. Er zijn veel verschillen tussen branches in welke vorm van leren het belangrijkste is. Dus als zo'n model bestaat, kun je er niet omheen dat er waarschijnlijk ook een 60-25-15 model is, of misschien wel een 20-50-30 model.



## Waar komt het 70-20-10 leermodel vandaan?

Het 70-20-10 leermodel vindt zijn oorsprong in onderzoek van het Amerikaanse *Center for Creative Leadership (CCL)* uit de jaren '80. De onderzoekers, waaronder **Michael M. Lombardo** en **Robert W. Eichener**, ontdekten dat succesvolle en effectieve leiders vaak leerden door een mix van ervaringen, feedback en formele training.

Die conclusie baseerden ze op interviews en vragenlijsten onder een paar honderd leidinggevendenden. De centrale vraag: waar leer je nu écht van, terugkijkend op je carrière? Het gemiddelde antwoord: 70 procent door ervaring, 20 procent door interactie met anderen, en 10 procent via formele training of onderwijs. Dat werd de basis voor het model zoals we het nu kennen.

Wie goed leest, ziet dat het model rust op twee onderzoekindicatoren die op z'n minst vraagtekens oproepen. Om te beginnen: het oorspronkelijke onderzoek baseerde zich op een interview met een paar honderd mensen, uitsluitend leidinggevendenden. We weten niets over wie deze mensen waren. Welke rollen vervulden ze precies? Wat was hun achtergrond, leeftijd en opleidingsniveau? Hoe succesvol waren ze in hun werk? Dat is dus alles behalve representatief.

Daar komt ook bij dat het onderzoek stamt uit de jaren tachtig. Sindsdien is er veel veranderend in organisaties – en de manier waarop we werken. Leidinggevendenden worden niet langer vanzelfsprekend gezien als bron van kennis en richting. Sterker nog: de moderne medewerker stelt zélf eisen aan de manier waarop hij of zij wordt aangestuurd. Leidinggevendenden worstelen steeds vaker met het aansturen van de jongere generatie werknemers. Niet omdat ze het niet willen of kunnen, maar omdat deze generatie met een heel ander verwachtingspatroon de arbeidsmarkt op komt.

Leidinggeven betekent, zeker in de arbeidsmarkt van nu, omgaan met mensen. En dat kan best complex zijn. Mensen zijn uniek, hebben eigen motivaties, behoeften en uitdagingen. Dat vraagt om leiders met sterke interpersoonlijke vaardig-

heden. Niet iedereen beschikt daar automatisch over. Veel leidinggevendenden voelen zich van nature meer op hun gemak bij het oplossen van inhoudelijke vraagstukken, het maken van plannen of het aansturen op resultaat. Dat geldt niet altijd voor coachen of feedback geven, daar voelen managers zich minder zeker over.

Daar komt ook nog eens bij: tijd. Of beter gezegd, een gebrek aan tijd. Veel managers hebben simpelweg niet de tijd en ruimte om zich formeel te laten scholen in hun leiderschapsvaardigheden. Om bij het 70-20-10 leermodel te blijven; managers zijn vaak 'opgevoed' door hun eigen leidinggevende die dezelfde 'tekortkomingen' kent. In deze context lijkt ervaringsleren – het '70-principe' uit het leermodel, eerder een nadeel dan een duurzaam voordeel.

### 3 Een kritische blik op het 70-20-10 leermodel

Het 70-20-10 leermodel wordt nog altijd veel ingezet in professionele L&D-contexten. Maar hoe stevig is de onderbouwing eigenlijk? Steeds meer onderzoeken en experts zetten namelijk vraagtekens bij de verdeling van de drie leersoorten en de werkelijke impact van het model.

Eén van de belangrijkste kritieken op het 70-20-10 leermodel is dat het vaak wordt gepresenteerd als wetenschappelijke waarheid, terwijl de oorsprong van het model leunt op zelfrapportage en persoonlijke reflectie en niet op harde feiten en representatief onderzoek. Een onderzoek van de *Association for Talent Development (ATD)* uit 2015 laat zien dat de verhouding in de praktijk nauwelijks objectief te meten valt. Hoe mensen leren – en in welke verhouding – hangt sterk af van de context: functie, branche, organisatiecultuur en zelfs persoonlijkheid.

Een veelgehoorde kritiek is dat het model de waarde van formeel leren onderschat. Zo wees een onderzoek uit 2019 (gepubliceerd in het tijdschrift *Human Resource Development Quarterly*) erop dat formeel leren nog steeds een cruciale rol speelt, met name in situaties waarin nieuwe kennis moet worden opgedaan en waar fouten maken kostbaar (of zelfs fataal!) kan zijn.



Daarnaast is een andere veelgehoorde kritiek dat het 70-20-10 leermodel een one-size-fits-all aanpak promoot, terwijl in werkelijkheid verschillende mensen en rollen om andere manieren van leren vragen. In een onderzoek gepubliceerd in *The International Journal of HRD Practice, Policy & Research*, werd bijvoorbeeld voorgesteld om het model flexibeler toe te passen, afgestemd op leerstijlen, functies en organisatiecontext. Kortom: het 70-20-10 leermodel is geen harde waarheid, maar eerder een denkkader. Gebruik het als vertrekpunt, maar creëer ruimte voor maatwerk.

#### Branches waarin het 70-20-10 leermodel minder voor de hand ligt.

Het 70-20-10 leermodel kan in veel sectoren wel degelijk op een bepaalde manier worden toegepast, maar er zijn zeker ook sectoren waarbij het model minder effectief is. Denk bijvoorbeeld aan branches waar strenge regels, complexe technische vaardigheden of hoge risico's gelden.

#### Gezondheidszorg

In medische en andere zorgomgevingen is de behoefte aan formele scholing groot – en terecht. Werken in de zorg vereist vaak diploma's, certificeringen, licenties en actuele kennis van richtlijnen en protocollen. Daarnaast is er niet zoveel ruimte om 'on the job' te experimenteren, omdat het risico van het maken van fouten vaak hoog is. Toch betekent dat niet dat ervaringsleren helemaal niet voorkomt. Integendeel: in veel zorg-





instellingen gaat on-the-job leren gepaard met observaties en intervisie. In de zorgsector is er meer balans tussen de drie leerstijlen.

### Luchtvaart

Piloten, maar bijvoorbeeld ook luchtverkeersleiders, hebben uitgebreide formele training en simulaties nodig voordat ze met echte vliegtuigen en passagiers mogen werken. Ervaringsleren en coaching kan nog steeds, graag zelfs, maar is vanwege de hoge risico's en strikte regelgeving minder dominant dan in andere beroepen. Want wees eerlijk, wat zou er door jou heengaan als je opeens hoort:

*“Uw gezagvoerder van vandaag is Jan de Bruin. Hij heeft nooit vliegles gehad, maar alles afgekeken van zijn mentor. Wij wensen u een fijne vlucht!”*

### Wetenschappelijk onderzoek

In de wereld van de wetenschap is formeel leren vaak essentieel om de noodzakelijke achtergrondkennis en technische vaardigheden te verkrijgen. In veel wetenschappelijke disciplines is daarnaast een hogere graad, zoals een Ph.D., vereist om op hoog niveau onderzoek te mogen doen. Formeel leren vormt de basis voor verdere ontwikkeling.

### Accounting/advocatuur

Ook in de wereld van accountants en juristen is formele scholing geen luxe, maar een must. Het interpreteren van wet- en regelgeving, hanteren van complexe contracten of het nadenken over ethische dilemma's vereist een stevig theoretisch kader. Leren in de praktijk speelt zeker een rol, maar pas nadat de kennisbasis via opleidingen en examens op orde is.



## 4 De drie leervormen onder de loep

Ondanks de kritiek blijft het 70-20-10 leermodel waardevol, zolang je het maar ziet als een richtlijn voor jouw opleidingsstrategie. Waar het model natuurlijk wel gelijk in heeft, is dat leren op verschillende manieren gebeurt. Daarom nemen we in dit hoofdstuk de drie leervormen – ervaringsleren, sociaal leren en formeel leren – afzonderlijk onder de loep, om op die manier inzicht te geven in hoe elk type leren waarde toevoegt aan ontwikkelen op de werkvloer.

### 1 | Ervaringsleren

Ervaringsleren, volgens het model goed voor zo'n 70% van het leren, draait om leren door te doen, en wordt ook wel "learning on the job" genoemd. Medewerkers ontwikkelen zich terwijl ze hun dagelijkse werk uitvoeren, of doordat ze betrokken zijn bij projecten, experimenten en (verander)trajecten. Ervaringsleren kan dus op verschillende manieren, bijvoorbeeld door taakrotatie. Medewerkers krijgen de mogelijkheid om verschillende rollen binnen de organisatie te ervaren of door hun huidige functie te verdiepen met meer of gevarieerde taken. Ervaringsleren is daarmee direct verbonden aan de realiteit van het werk, en juist daarom krachtig.

---

**"Ervaringsleren krijgt pas waarde als medewerkers actief worden aangemoedigd om problemen te signaleren en op te lossen."**

---

Werken aan projecten is een krachtige vorm van ervaringsleren. Medewerkers ontwikkelen nieuwe vaardigheden, lossen problemen op en werken intensief samen – vaak in teamverband en soms zelf cross-functioneel. Zo leren medewerkers ook buiten de eigen afdeling kijken en krijgen ze breder inzicht in de organisatie. In veel bedrijven zien we dit ook al gebeuren: medewerkers draaien mee in projecten naast hun reguliere werk, en leren ondertussen volop in de praktijk.

Ervaringsleren komt pas echt tot zijn recht wanneer medewerkers actief worden aangemoedigd om problemen te signaleren én op te lossen in hun dagelijkse werk. Door hen bewust uit te dagen met complexe of nieuwe taken, stimuleer je vaardigheden zoals analytisch vermogen, eigenaarschap en creativiteit. Maar dat vraagt ook om de juiste randvoorwaarden: een cultuur waarin fouten mogen worden gemaakt, ruimte voor reflectie is en vooral: goede, constructieve feedback.





Idealiter combineer je ervaringsleren dan ook met sociaal leren – denk aan coaching en mentoring – en formele training, zodat medewerkers praktijkervaringen en theorie aan elkaar kunnen koppelen en daardoor beter snappen waarom iets werkt, of juist niet.

## 2 | Sociaal leren

Volgens het leermodel is 20% van het totale leerproces gericht op sociaal leren. Deze manier van professionele ontwikkeling draait om leren van en met anderen. Denk aan informele gesprekken, feedback, observatie, samenwerking en het uitwisselen van ervaringen. Mentorschap is een krachtige manier om medewerkers te helpen leren en groeien. De ervaren medewerker helpt een minder ervaren collega aan de hand van begeleiding, advies en het delen van praktijkkennis. Coaching lijkt hierop, maar is vaak korter, gericht en meer prestatiegedreven. Een coach helpt een medewerker om doelen te stellen, problemen op te lossen en nieuwe vaardigheden te ontwikkelen.

Medewerkers leren veel door samen te werken aan taken of projecten. Samenwerken bevordert het delen van kennis, het oplossen van problemen en het leren van elkaars perspectieven. Constructieve feedback is essentieel voor leren. Of het nu feedback is van leidinggevendenden, collega's of zelfs klanten.

Ook lerende netwerken dragen bij aan sociaal leren. Dit zijn groepen collega's die regelmatig samenkomen om kennis te delen, ideeën te toetsen of praktijkproblemen op te lossen. Soms zijn ze informeel, soms georganiseerd rondom een specifiek thema of expertisegebied. Vooral in sectoren waar leren een kernkwaliteit is – zoals het onderwijs – zie je dit soort lerende netwerken steeds vaker ontstaan.

---

**“Een organisatie die sociaal leren echt serieus neemt, creëert bewust ruimte voor uitwisseling van kennis, reflectie en feedback.”**

---

Technologie versterkt sociaal leren nog eens extra. Online leerplatformen, samenwerkingstools en LMS-systemen met kennisbanken en discussiefora maken kennisdeling laagdrempelig en continu. Ook webinars, interne communities en social mediagroepen kunnen hierin een rol spelen.

Cruciaal voor het succes van sociaal leren, is de juiste cultuur. Een organisatie die sociaal leren echt serieus neemt, creëert bewust ruimte voor uitwisseling van kennis, reflectie en feedback. Medewerkers worden actief aangemoedigd om kennis te delen, te sparren, vragen te stellen en te leren van fouten. Pas dan wordt sociaal leren niet iets vrijblijvends, maar een zichtbaar onderdeel van professioneel gedrag en groei.

## 3 | Formeel leren

Tot slot meer over formeel leren, dat volgens het leermodel zo'n 10% van het totale leerproces beslaat. Bij formeel leren gaat het om gestructureerde leeractiviteiten met van tevoren duidelijk afgestemde leerdoelen, vaak georganiseerd door de organisatie zelf of door een externe aanbieder. Denk aan trainingen, workshops, seminars of e-learnings gericht op specifieke kennis en vaardigheden. Formeel leren werkt omdat het doelgericht is: je weet wat je leert, waarom je het leert en wanneer het moet landen.

Ook digitale leerplatforms, zoals MOOCs (Massive Open Online Courses) vallen hieronder: dit zijn aanbieders van (online) cursussen, die medewerkers individueel kunnen volgen om zich

te verdiepen in een onderwerp. Voorbeelden van dit soort (inter)nationale platformen zijn *Coursera*, *FutureLearn*, *Khan Academy*, *LinkedIn Learning* en *Frankwatching*. Gecertificeerde programma's, bachelor- of masteropleidingen, maar ook korte leerinitiatieven als trainingen en cursussen zijn voorbeelden van formele opleidingen.

---

**“Formeel leren werkt omdat het doelgericht is: je weet wat je leert, waarom je het leert en wanneer het moet landen.”**

---

E-learningen worden steeds belangrijker binnen het formele leeraanbod. Dankzij de opkomst van gebruiksvriendelijke tools en systemen – denk aan *GoodHabit*, *SkillsTown* of *HOBP* – wordt leren en ontwikkelen steeds toegankelijker. Voor iedereen is er wel leeraanbod beschikbaar. Die flexibiliteit is belangrijk: medewerkers kunnen leren in hun eigen tempo en op het moment dat hen het beste uitkomt.

Toch moeten we ook hier kritisch zijn. In veel organisaties wordt de effectiviteit van e-learningen nauwelijks gemeten, terwijl moderne LMS-systemen juist wél mogelijkheden bieden om leeractiviteiten en opbrengsten inzichtelijk te maken. LMS-systemen kunnen namelijk koppelen met belangrijke leercontent aanbieders of zelfs volledige leerbibliotheken aanbieden. Een voorbeeld hiervan is onze samenwerking met HOBP. Zonder evaluatie blijven e-learningen afvink-oefeningen, in plaats van strategische instrumenten voor ontwikkeling.

[Ontdek ons LMS](#)



## 5 Aan de slag met ervaringsleren

Leren door te doen klinkt eenvoudig, maar dat betekent niet dat het vanzelf gaat. Ervaringsleren vraagt om een leerklimaat waar ruimte is om te experimenteren én om de juiste mindset van de medewerker zelf. Medewerkers die in staat zijn eigenaarschap te nemen over hun eigen leerproces, kunnen doorgaans goed omgaan met ervaringsleren. Ze herkennen waar ze zich in willen ontwikkelen, stellen leerdoelen en zoeken actief naar mogelijkheden in hun werk om die doelen te bereiken. Ze wachten niet tot een training wordt aangeboden, maar pakken zelf de regie.

Medewerkers die openstaan voor nieuwe ervaringen, zullen meer profiteren van leren on-the-job. Ze zijn bereid om nieuwe taken en projecten op zich te nemen, ook als ze buiten hun comfortzone liggen en staan open voor feedback en verbetering. Je moet niet bang zijn om fouten te maken en van groot belang: er moet een cultuur en omgeving zijn waarbinnen fouten gemaakt mogen worden. Wie kent niet de klassieke manier van feedback waar de nadruk ligt op alles wat niet goed ging?

Ervaringsleren staat niet op zichzelf, het heeft vormen van formeel- en sociaal leren nodig om het echt succesvol te maken. Dat begint bij de managers die de randvoorwaarden moeten creëren voor een omgeving die ervaringsleren mogelijk maakt. Zelfsturing is een belangrijk startpunt, maar lang niet elke medewerker is daar even goed in. Waar de ene medewerker van nature meer eigenaarschap toont, heeft de ander misschien meer begeleiding nodig, bijvoorbeeld in de vorm van coaching, mentorschap of taakrotatie.

Digitale middelen worden steeds belangrijker, ook in het faciliteren van ervaringsleren. Denk aan microlearnings, die medewerkers snel voorzien van achtergrondinformatie of concrete instructies bij een nieuwe taak. Deze kun je eenvoudig aanbieden via een Learning Management System (LMS), zoals BCS Learning.

Door microlearnings aan te vullen met tips van collega's of ervaringsdeskundigen, ontstaat een krachtige manier van praktijk, instructie en peer learning.



Tegelijkertijd is het goed om kritisch te blijven. In de zoektocht naar snelle en flexibele manieren van leren, zien we dat sommige organisaties bijna automatisch voor ervaringsleren kiezen. Niet altijd omdat het de beste aanpak is, maar omdat het goedkoop is. Klassieke trainingen verdwijnen dan stilletjes uit beeld, terwijl ze – als je ze slim inzet – juist veel kunnen opleveren. Ook formele leervormen kunnen effectief en praktisch zijn. Het gaat uiteindelijk niet om wat het minste kost, maar om wat het meeste oplevert. De kracht zit in de juiste combinatie van leervormen, passend bij de leerdoelen, de situatie én de mensen om wie het gaat.



## 6 Opschudden van de verhouding 70-20-10

Wie denkt dat het 70-20-10 model in beton is gegoten, kijkt nog steeds met een bril uit de jaren tachtig naar leren en ontwikkelen op de werkvloer. In werkelijkheid zijn de verhoudingen tussen ervaringsleren, sociaal leren en formeel leren al lang in beweging. Technologie, nieuwe generaties die de arbeidsmarkt betreden, hybride werken en de opkomst van digitale leeroplossingen zorgen voor een leerlandschap dat zich niet langer laat vangen in vaste percentages.

Het originele onderzoek van Lombardo en Eichinger vond plaats in een tijd waarin klassikaal onderwijs nog draaide om 'zenden'. Inmiddels is er veel veranderd. Klassikale trainingen zijn allang niet meer per definitie saai of statisch. Met de juiste leerstrategieën kun je ook formeel leren krachtig, activerend en effectief maken. Een zo'n methode, die onder andere door de Harvard Business School wordt gebruikt, is de case-study-aanpak en die leggen we in onderstaand kader verder uit.

### Wat is de case-study aanpak?

De case-study-aanpak laat deelnemers realistische, complexe vraagstukken analyseren in een context die sterk lijkt op hun eigen werkomgeving. Zo oefenen ze met kritisch denken, besluitvorming en samenwerken - precies de vaardigheden die in de praktijk het verschil maken. Het is een actieve leervorm die theorie direct koppelt aan toepassing in herkenbare situaties.

Het gebruik van case studies in leerprogramma's maakt formeel leren veel krachtiger en praktischer. Medewerkers leren theoretische concepten niet alleen begrijpen, maar ook toepassen op herkenbare situaties uit de praktijk. Het stimuleert kritisch denken, vergroot probleemoplossend vermogen

en nodigt uit tot interactie. Discussies tijdens de sessies zorgen ervoor dat deelnemers actief meedenken, ideeën uitwisselen en leren van elkaars perspectieven.

De rol van de trainer verandert. Niet langer is de trainer de klassieke 'zender', maar eerder een begeleider van het leerproces – iemand die vragen stelt, feedback geeft en reflectie aanjaagt. Zeker interne trainers zijn bij uitstek in staat om alle elementen van het 70-20-10-model te verbinden: praktijkvoorbeelden, interactie en inhoud. Door ook ná de sessies ondersteuning te bieden – bijvoorbeeld via coaching, peer learning of korte follow-ups – blijft het geleerde niet in het klaslokaal hangen, maar krijgt het plek in het dagelijks werk.

Harvard als voorbeeld gebruiken klinkt misschien wat academisch, maar de kracht van de case-study-aanpak zit 'm in de eenvoud: leren aan de hand van herkenbare praktijkvoorbeelden. Dat kan met theoretische scenario's, simulaties of echte businesscases (en dan bij voorkeur uit de eigen organisatie). Denk bijvoorbeeld aan situaties met klanten, interne processen of zelfs machines en systemen waarmee dagelijks wordt gewerkt. Zo'n aanpak werkt het best als er een cultuur is waarin kennisdelen vanzelfsprekend is. Het zorgt niet alleen voor meer betrokkenheid, maar ook voor meer mogelijkheden om uitdagingen op te lossen. Dus niet alleen je medewerkers profiteren,



maar ook jouw organisatie! Sinds de jaren tachtig is er veel veranderd. Wij geloven dan ook dat de kracht van leren en ontwikkelen op de werkvloer

zit in het combineren van verschillende leervormen, dus laten we opnieuw kijken naar de verhouding tussen formeel-, sociaal- en ervaringsleren.

### Zes manieren om leerverhoudingen in balans te brengen:

- Knip trainingen op in meerdere korte delen (snack learning), verspreid over een langere tijd en zorg voor feedback, reflectie en toepassing in de praktijk tussen de onderdelen.
- Vraag medewerkers om voorafgaand aan een training een korte intake in te vullen, om de docent op voorhand kennis te laten maken met de medewerker en zijn/haar doelen. Een mooie stap richting maatwerk!
- Evalueer niet slechts één keer na een training, maar meerdere keren. Ga bijvoorbeeld na een tijdje eens na of dat wat een medewerker heeft geleerd ook echt in de praktijk wordt toegepast.
- Ga aan de slag met 'blended learning'. Combineer klassikale trainingen met e-learnings en microlearnings, of met korte inloopsessies.
- Zorg voor een omgeving waarin medewerkers gedurende én na een training kennis kunnen overdragen aan collega's.
- Maak werk van de case-study-aanpak en zorg voor voldoende cases die je medewerkers in groepjes kan laten uitwerken en biedt een realistische planning voor de uitvoering van deze cases.





Het 70-20-10 leermodel helpt ons begrijpen dat leren op de werkvloer plaatsvindt via verschillende vormen – formeel, sociaal en ervaringsgericht – en dat die vormen elkaar versterken. De exacte verhouding is geen vast gegeven, maar wordt beïnvloed door allerlei factoren: van sector en functie tot leerstijl, generatieverschillen en de mate waarin een organisatie investeert in leren en ontwikkelen.

Sinds het oorspronkelijke onderzoek in de jaren tachtig is de wereld radicaal veranderd. Technologieën zoals Augmented Reality, Generative AI, platformen als Microsoft Teams en de opkomst van leercontentaanbieders, hebben de manier waarop we werken én leren

structureel vernieuwd. Tegelijkertijd vraagt een nieuwe generatie medewerkers om meer flexibiliteit en maatwerk in hun ontwikkeling. Daarmee vervagen de grenzen tussen formeel, sociaal en ervaringsleren steeds meer. In plaats van te focussen op exacte percentages, vraagt de toekomst om een flexibele en hybride benadering van leren – afgestemd op de praktijk, de mensen én de ambities van jouw organisatie.

## Over de auteur



**Gordon Vink (1970)** is COO van **BCS HR Software**, daarvoor was hij als eigenaar verantwoordelijk voor de productstrategie van BCS Learning. In die hoedanigheid vertaalde hij ontwikkelingen bij klanten en markttrends naar toepassingen in en rond het Learning Management System (LMS) van BCS.

Eerder werkte Gordon als managementconsultant en gaf hij leiding aan verschillende programma's op het snijvlak van digitalisering en organisatieontwikkeling. Vijftien jaar lang stond hij als managing partner aan het roer van een groep consultancy- en softwarebedrijven in Nederland en Denemarken. Daar was hij verantwoordelijk voor strategie, innovatie, HRM én de dagelijkse operatie.

Gordon was korte tijd gastdocent aan de Erasmus Universiteit voor het postdoctorale programma 'Strategic E-Commerce'. Je kunt hem wakker maken voor een stevige discussie over HRM, (slecht) leiderschap – en alles waar een stekker aan zit. Hij drinkt gemiddeld vijftien cappuccino's per dag en staat dus altijd aan.



# 7 BCS: Jouw employee journey, onze HR-software!

Iedere fase in de employee journey vraagt om een gerichte aanpak. BCS biedt oplossingen die jou daar volledig in ondersteunen. Van het eerste contact met een kandidaat tot doorgroei binnen de organisatie: onze software beweegt mee. Dat doen we met specialistische software voor recruitment, onboarding, HRM, salarisadministratie, leren en ontwikkelen, flexibele arbeidsvoorwaarden en verzuim- en dossierbeheer.

Onze oplossingen zijn gebruiksvriendelijk, flexibel en betrouwbaar. Los inzetbaar of naadloos geïntegreerd wanneer je het nodig hebt. Het resultaat? Een 'alles onder één paraplu'-aanpak die het verschil maakt.

- Modulaire oplossingen die zowel zelfstandig functioneren als naadloos integreren
- Flexibele systemen die meegroeien met jouw organisatie
- Geen verstikkende structuren of verborgen implementatiekosten

Jouw HR-aanpak begint bij efficiënte software. De tools die jij nodig hebt om vorm te geven aan leren en ontwikkelen op de werkvloer, komen samen dankzij BCS.

## HR-software die écht het verschil maakt

BCS automatiseert jouw HR-processen. Zo ben jij veel minder tijd kwijt met administratieve taken en kun jij je bezighouden met waar HR écht om draait: strategisch beleid, een sterke cultuur en het ontwikkelen van talent op basis van hun vaardigheden en toekomstpotentieel.

[Meer over onze HR-software](#)





**BCS HR Software**

Het Zuiderkruis 29  
5215 MV 's-Hertogenbosch  
Nederland

**E** [verkoop@bcs.nl](mailto:verkoop@bcs.nl)

**T** 088 123 28 28

**www.bcs-hr.com**