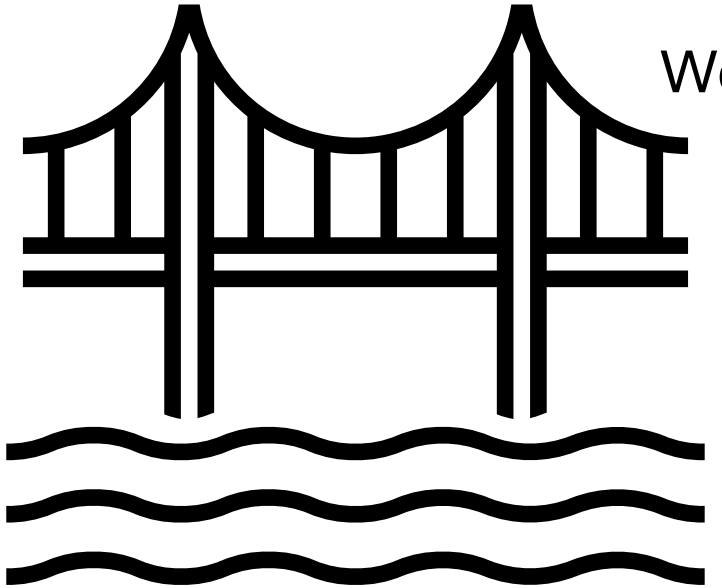
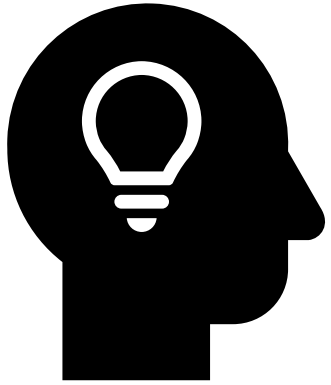
De kracht van brugfiguren: hoe stimuleren zij een leven lang ontwikkelen?



Workshop, deelmarkt O&O fondsen 2 November 2026

Bert-Jan Buiskool (Ockham IPS)



Is er iemand in jouw leven geweest die een belangrijke rol heeft gespeeld in jouw leren of ontwikkeling?

Over mijzelf



- Directeur **Ockham IPS** (Institute for Policy Support)
- **PhD kandidaat** Open Universiteit, Faculteit Managementwetenschappen
- 22 jaar ervaring als **beleidsonderzoeker**
- **Economische Geografie**, Rijksuniversiteit Groningen
- **Interesse**: wat motiveert mensen om te leren en te ontwikkelen?

Ockham|IPS

Open Universiteit

Wat gaan we doen?

- Korte terugblik op onderzoek naar stimulerende en belemmerende factoren LLO
- Wie zijn brugfiguren en waarom zijn ze belangrijk?
- Wat leren we uit de praktijk?
- Dialoog: hoe herkennen we brugfiguren en hoe kunnen we ze versterken?



Het onderzoek: Wat stimuleert leren en ontwikkelen?



Check for updates

Integrative Literature Reviews

Human Resource Development Review
2026, Vol. 0(0) 1–35
© The Author(s) 2026

What Shapes Lifelong Development? A Capability Approach Framework for HRD

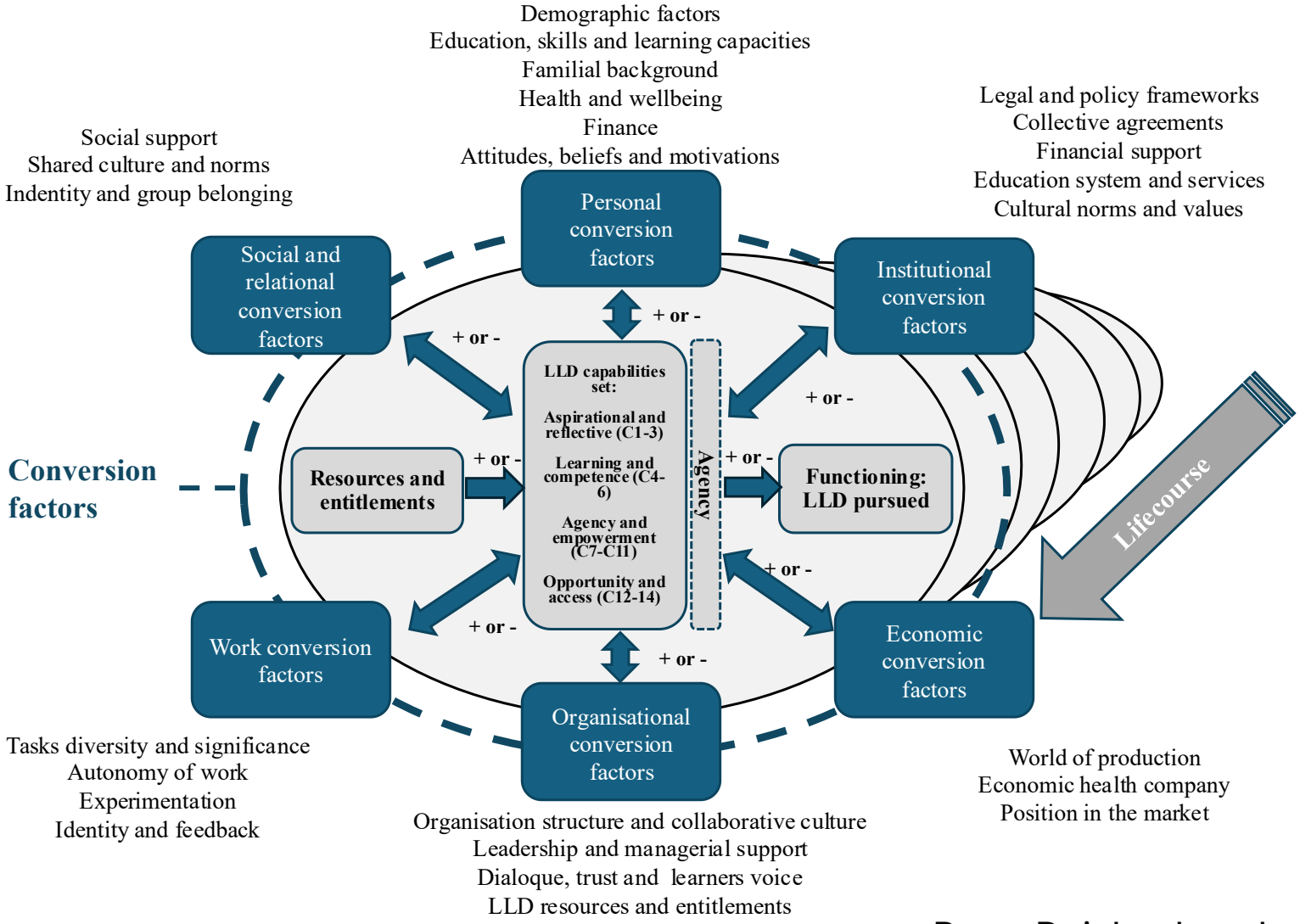
Article reuse guidelines:
sagepub.com/journals-permissions
DOI: 10.1177/15344843261494057
journals.sagepub.com/home/hrd
Sage

Bert-Jan Buiskool[1], Marco Mazereeuw[2,3,4], Judith Hilde Semeijn[1,5], and Marinka Kuijpers[6,7]

Abstract
The lifelong development (LLD) of workers is gaining increasing attention owing to its benefits for individuals, organizations, and the society. However, not all workers participate, as various personal and contextual factors influence their LLD engagement. This study applies the Capability Approach (CA) of Amartya Sen to examine the multiple factors shaping individuals' freedom to learn and develop and its implication for HRD. Based on a narrative review it categorizes 14 LLD capabilities (e.g., capability to aspire, capability of voice) and 6 conversion factors (institutional, economic, organizational, job characteristics, social, and personal) that either enable or constrain individuals' abilities to realize these capabilities. The findings demonstrate that learning behavior is shaped by the interaction of dynamic personal, social, work-related, and

[1]Open Universiteit, Faculty of Management, Department of Organization, Marketing and Supply Chains, Heerlen, the Netherlands
[2]University of Groningen, Faculty of Behavioural and Social Sciences, Department of Pedagogical and Educational Sciences, Groningen, the Netherlands
[3]NHL Stenden University of Applied Sciences, Academy Education, Research Group Vocational Pedagogy and Lifelong Development, Leeuwarden, the Netherlands
[4]Firda, Research Group Lifelong Development, Leeuwarden, the Netherlands
[5]Maastricht University, Research Centre for Education and the Labour Market (ROA), Maastricht, the Netherlands
[6]Saxion University of Applied Sciences, Academy of People and Labour, Deventer, the Netherlands
[7]Open Universiteit, Faculty of Behavioural and Health Sciences, Department of Learning and Instruction, Heerlen, the Netherlands

Corresponding Author:
Bert-Jan Buiskool, Open Universiteit, Faculty of Management, Department of Organization, Marketing and Supply Chains, Valkenburgerweg 177, Heerlen 6419 AT, the Netherlands.
Email: bert-jan.buiskool@ou.nl



Bron: Buiskool et al., 2026

Vier clusters van capabilities voor een leven lang ontwikkeden (LLO)

Bron: Buiskool et al., 2026



1. Aspiratie- en reflectievermogens

Het vermogen van individuen om voor hen waardevolle doelen te bepalen en te evalueren.

C1	Vermogen om ambities en toekomstwensen te ontwikkelen
C2	Vermogen tot zelfbewustzijn en zelfinzicht
C3	Vermogen om vanuit intrinsieke motivatie leer- en ontwikkeldoelen na te streven



2. Leer- en competentievermogens

Het vermogen om kennis te verwerven, zich aan nieuwe situaties aan te passen en competenties te ontwikkelen.

C4	Vermogen en bereidheid om nieuwe dingen te leren (leerwendbaarheid en leergierigheid)
C5	Vermogen tot zelfgestuurd en zelfregulerend leren
C6	Vermogen om vaardigheden te ontwikkelen en toe te passen



3. Handelings- en empowermentvermogens

Het vermogen om zelf richting te geven aan het eigen handelen en invloed uit te oefenen op beslissingen die het eigen leven beïnvloeden.

C7	Vermogen om vertrouwen te hebben in het eigen kunnen (zelfeffectiviteit)
C8	Vermogen om de eigen stem te laten horen en voor eigen belangen op te komen
C9	Vermogen om autonoom te handelen en verantwoordelijkheid te nemen
C10	Vermogen om met veranderingen om te gaan en veerkracht te tonen
C11	Vermogen om onveilige omstandigheden te verlaten

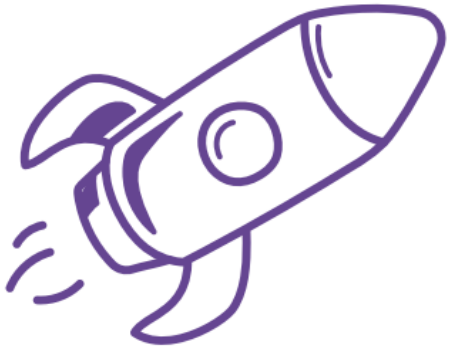


4. Vermogen om toegang te krijgen tot mogelijkheden en hulpbronnen

Het vermogen om toegang te krijgen tot middelen, informatie en sociale netwerken die de eigen ontwikkelmogelijkheden vergroten.

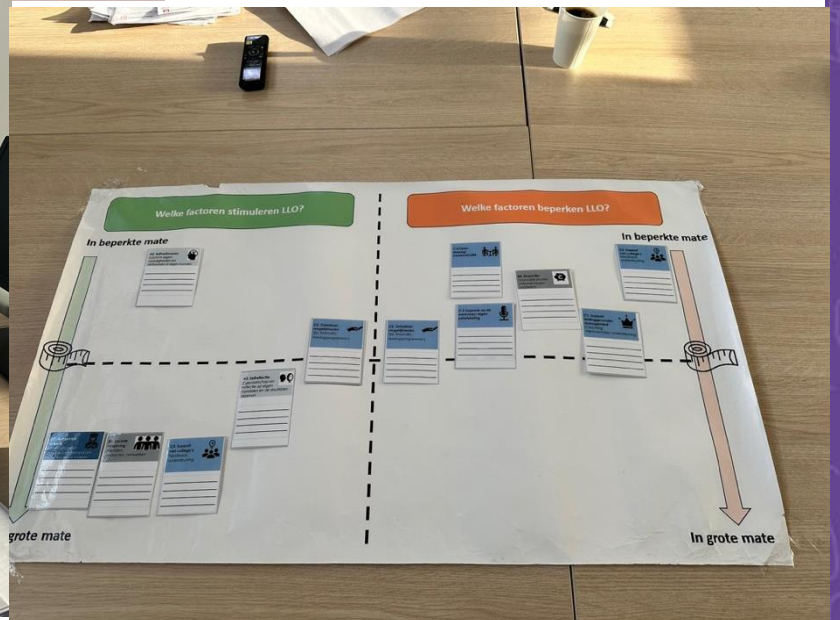
C12	Vermogen om toegang te krijgen tot financiële middelen en kapitaal
C13	Vermogen om informatie te verkrijgen en te benutten
C14	Vermogen om sociale netwerken en relaties op te bouwen en te onderhouden





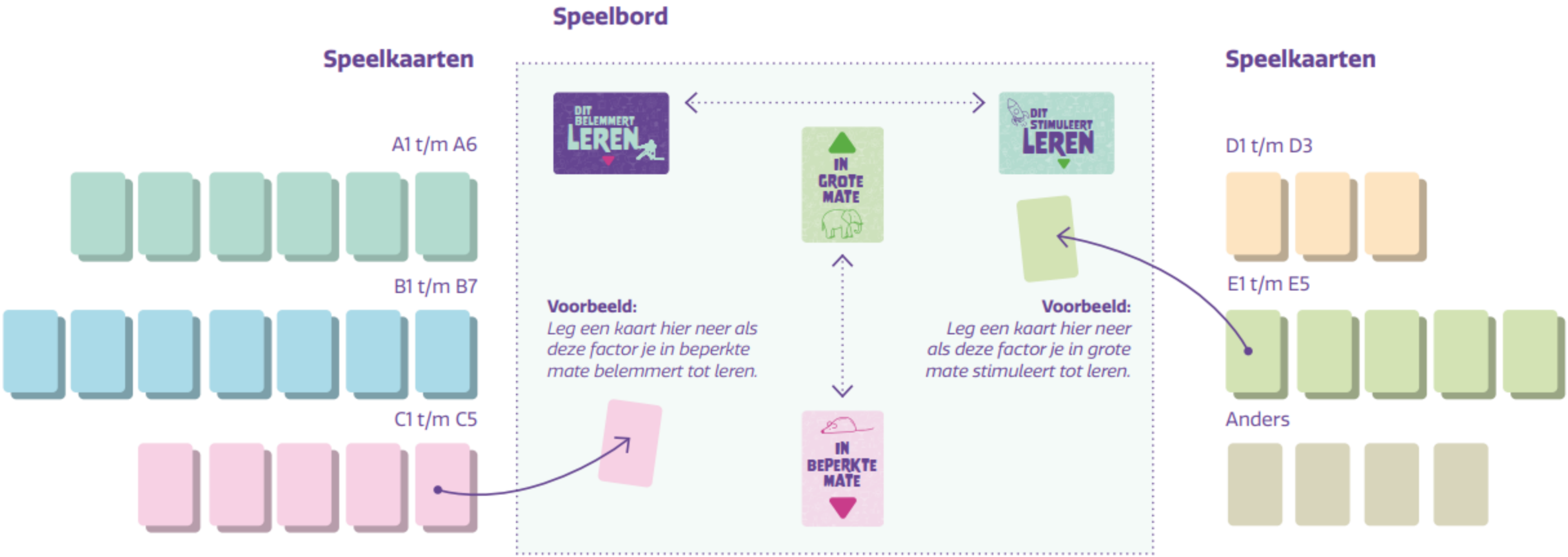
DIT STIMULEERT LEREN



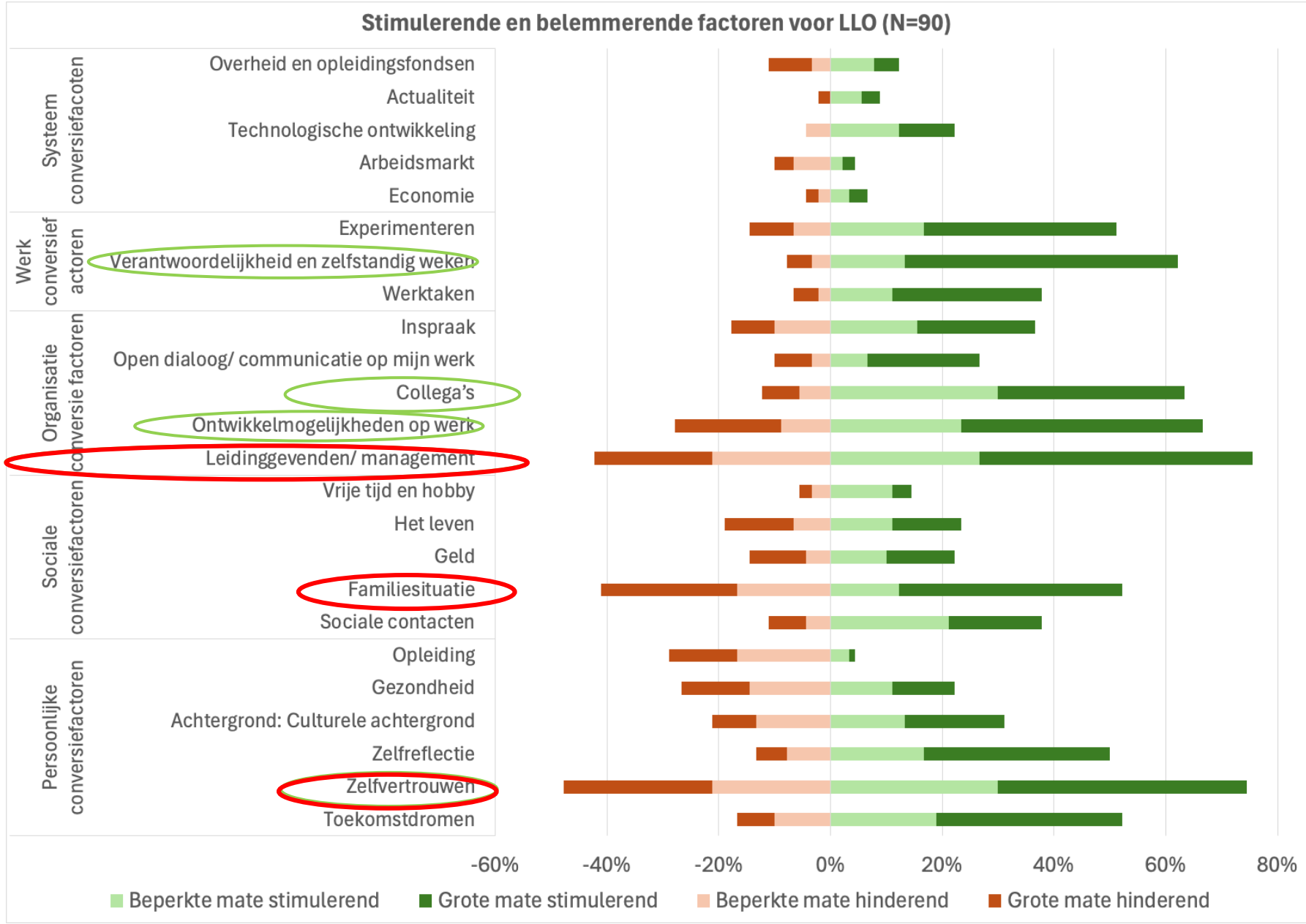


DIT BELEMMERT LEREN

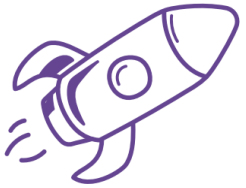
Card-sorting – dialoog en zelfanalyse



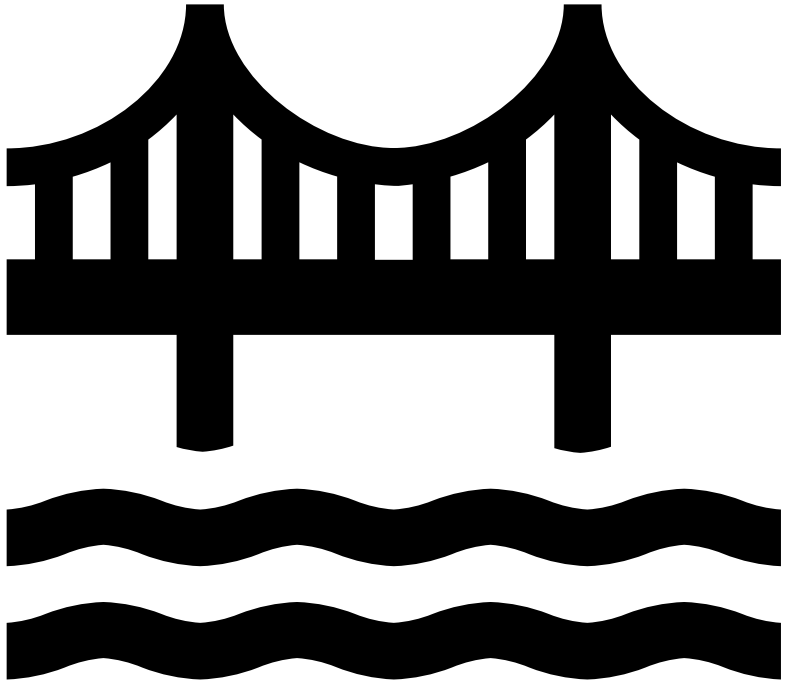
Wat zijn doorslaggevende conversie factoren bij werkenden?



Beweging richting leren in de werkcontext



Groep 1: “Noodzaakgestuurde leerders”	Groep 2 “Richtingzoekers”	Groep 3 “Zelfsturende groeiers”
• Lage spontane ontwikkelurgentie • Functionele aspiraties (vakmanschap, zekerheid) • Reactieve ontwikkelregie • Praktijkleren als leermodus • Externe activering als conversiefactor (nieuw taak/ functie, probleem, gezondheid, arbeidsmarktrisico) • Succeservaring kunnen patroon doorbreken	• Wel willen leren, maar zoeken richting • Afhankelijk van leidinggevende/HR • Ontwikkelt zich vooral bij nieuwe functie • Wisselend zelfvertrouwen • Zelfreflectie is aanwezig maar oppervlakkig	• Zien leren als vanzelfsprekend • Zoeken zelf cursussen, gebruiken budget • Reflecteren en koppelen leren aan toekomst • Hoog zelfvertrouwen
• Duidelijke structuur en verplichte trajecten • Kleine, praktische leerstappen (learning by doing; job shadowing) • Buddy/coaching begeleiding • Vaste check-ins met leidinggevende • Extrinsieke prikkels (certificaat, verplichting)	• Loopbaangesprekken en ontwikkelcoaching • Duidelijke doorgroeipaden • Taakverbreding/ roulatie • Hybride leren (praktijk + theorie) • Stimulerend leiderschap (kansen aanreiken)	• Zelfgestuurde leerbudgetten • Ruimte voor experiment en autonomie • Peer learning / intervisie • Uitdagende projecten en nieuwe rollen



De rol van brugfiguren (lopend onderzoek; Instituut GAK)

- **Hoofdvraag:** Welke rol(len) hebben brugfiguren bij het bevorderen van de leerintentie en het leergedrag van werkenden, de onderliggende ‘capabilities’ hiertoe te komen en wat kan worden gedaan deze invloed in positieve zin verder te versterken?

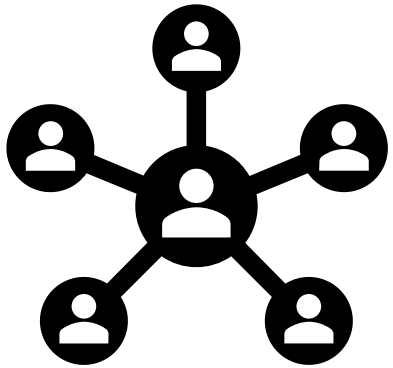
- **Methode:** Literatuurstudie; enquete onder werkenden; diepteinterviews werkenden; werktafels beleid, bedrijfsleven, onderwijs en maatschappelijk middenveld

Wat zijn brugfiguren (Nackaerts et al., 2024)

*"personen actief binnen organisaties, die kort bij potentiële lerenden staan en een rol opnemen in het **sensibiliseren, informeren en stimuleren naar leren**. Ze zijn actief in diverse leercontexten (op werkvloeren, bemiddeling, onderwijs …) en komen zo in contact met verschillende doelgroepen. Vanuit hun (vertrouwens)positie kunnen ze gemakkelijk remedieerbare leerdrempels snel aanpakken of verhelpen ze net die drempels die via meer formele kanalen moeilijker remedieerbaar zijn."*



Voorbeelden van profielen van brugfiguren (Nackaerts et al., 2024)



- leercoach op de werkplek
- leerambassadeur op de werkplek
- outreachende leerloopbaanbegeleider
- leerambassadeur in het socioculturele en sportieve veld
- leernoodsensitieve professional

Maar is niet iedereen een beetje brugfiguur voor een ander? Familie, partner, vrienden, etc.

Taken van een brugfiguur (Nackaerts et al., 2024)

- **Connecteren:** aanwezigheid op werkplek/ deelname activiteiten; vertrouwensband opbouwen (o.a. inzet gesprekstools); zichtbaar maken van brugfiguren (o.a. nieuwbrieven/ internet); matching (o.a.buddys/ mentor)
- **Identificeren:** zicht krijgen op leerbehoefte en leerdrempels (gesprektechnieken; observaties; luisteren; sensitief)
- **Motiveren**: reflectie op gang brengen en impact van leren (o.a. gesprekstools); laagdrempelige leeractiviteiten; voorbeeldfunctie.
- **Informeren:** informatie over leerwegen en incentives (kennis van leeraanbod + beleid)
- **Oriënteren:** koppeling leervraag aan aanbod en interventies
- **Doorverwijzen/toeleiden:** naar HR progessionals, leeraanbod, informatie bronnen + nazorg

Mechanismen (Buiskool, forthcoming)



Waarin worden brugfiguren belemmerd?

- **Gebrek aan tijd en ruimte:** Collega's en leidinggevenden hebben onvoldoende tijd om anderen te begeleiden, gesprekken te voeren of ontwikkelmogelijkheden te verkennen.
- **Onvoldoende kennis van ontwikkelmogelijkheden** (zoals opleidingen, leertrajecten, financieringsmogelijkheden)
- **Onvoldoende vaardigheden om latente ontwikkelbehoeften te herkennen** (o.a. gesprekstechnieken)
- **Beperkte invloed en handelingsruimte** (ontbreken aan bevoegdheid over tijd, geld en opleidingsmogelijkheden om eerste stap te zetten)
- **Weerstand, onzekerheid of gebrek aan vertrouwen**
- **Een onvoldoende ondersteunende organisatiecultuur**



Hoe kunnen brugfiguren worden gefaciliteerd

- **Brugfiguren herkennen en zichtbaar maken** (informele brugfiguren identificeren, zichtbaar maken en waarderen)
- **Brugfiguren toerusten met kennis en vaardigheden** (herkennen ontwikkelbehoefte, gespreksvoering, ontwikkelmogelijkheden, opleidingen, financiering en loopbaanroutes)
- **Tijd en ruimte beschikbaar stellen** (ontwikkelgesprekken; begeleiding/ mentoring; collegiaal leren)
- **Brugfiguren verbinden met professionele ondersteuning** (o.a. doorverwijzing naar professionals)





Hoe zit het in uw sector?

Hoe zit het in uw sector?

Thema	Vraag aan O&O-fondsen
1. Herkennen	Welke typen brugfiguren zijn al aanwezig binnen uw sector? Welke ontbreken?
2. Versterken	Wat moeten brugfiguren kennen en kunnen om werkenden effectief te ondersteunen?
3. Faciliteren	Welke belemmeringen ervaren brugfiguren bij het ondersteunen van werkenden?
4. Activeren	Welke concrete interventie zou jullie O&O-fonds kunnen ontwikkelen om de kracht van brugfiguren beter te benutten?

Groepsgesprekjes:

- 2/3 personen
- Interview elkaar (10 minuten)
- 5 minuten plenaire terugkoppeling

Jij & Brugfiguren?

Werkblad voor de workshop



1 Persoonlijke ervaringen met brugfiguren

Ben jij al eens een brugfiguur geweest?

Voor wie? _____

Wat heb je gedaan? _____

Hoe ging dit?
Wat ging goed en wat was moeilijk? _____

Hoe heb je dit ervaren? _____

Is iemand ooit een brugfiguur voor jou geweest?

Wie was deze persoon? _____

Wat deed deze persoon (voor jou)? _____

Hoe ging dit?
Wat ging goed en wat was moeilijk? _____

Hoe heb je dit ervaren? _____

2 Wat maakt het verschil?

Wat stelde jou of de ander in staat om een goede brugfiguur te zijn?

_____

Welke uitdaging zie of ervaar je rondom de werking van brugfiguren?

_____

3 Van inzicht naar actie

Welke concrete interventies zou jullie O&O-fonds kunnen ontwikkelen om de kracht van brugfiguren beter te benutten?

_____

Mijn belangrijkste inzicht of idee uit deze workshop:

_____