



TECH  
YOUR  
FUTURE

# LLO in 2030

Acht perspectieven van de samenwerkende human capital lectoraten voor het realiseren van een doorbraak voor een toekomstbestendige arbeidsmarkt



[techyourfuture.nl](https://techyourfuture.nl)

# LLO in 2030

Acht perspectieven van de samenwerkende human capital  
lectoraten voor het realiseren van een doorbraak voor een  
toekomstbestendige arbeidsmarkt

## Colofon

Maart, 2025

Auteurs Lectorennetwerk Mens Werk en Organisatie

Vormgeving Factor12

Deze publicatie is een uitgave van TechYourFuture: hét Centre of Expertise dat zich richt op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van technologisch talent.

# Inhoud

Voorwoord	4
Geen achtbaan, maar een richting voor LLO	6
1. LLO en het belang van een systeem van loopbaanbegeleiding	14
2. Een ode aan de homo ludens: op naar een vakmanschapstransitie met aantrekkelijk LLO	21
3. Werken aan informeel leren: de onderstroom in beeld	28
4. Waarom LLO een Leven Lang Ondernemen moet zijn: iedereen intern ondernemer in de arbeidsmarkt van de toekomst	34
5. Skills als common good: LLO vereist een nieuw collectief en skillsgericht ecosysteem van onderwijs en arbeidsmarkt	42
6. De missing link in een leven lang ontwikkelen: beroepsbeelden	49
7. Doorbreek de dominantie van technologie	57
8. LLO als impuls voor innovatie binnen het MKB	63

Al meer dan 10 jaar doen we als Centre of Expertise TechYourFuture onderzoek naar en ontwikkelt het innovatieve oplossingen voor het aantrekken, behouden en ontwikkelen van (aankomend) technologisch talent. We verbinden daarbij de ontwerpkraft van het hbo (Hogescholen Saxion en Windesheim), de denkkraft van de Universiteit (Twente), en de daadkracht van het mbo (ROC van Twente, ROC Deltion, ROC Graafschap College en ROC Aventus).

We zijn partner in TechOost, een van de 15 High Impact PPS'en uit het Opschalingsplan Publiek-Private Samenwerking in het beroepsonderwijs van het Nationaal Groeifonds, partner in NWA SmartSkills@Scale en partner in het SPRONG programma Human Capital Innovatie voor Maatschappelijk Verdienvermogen.

Daarmee hebben we het genoeg en de eer om intensief en al langdurig met vele van de lectoren en docent onderzoekers betrokken bij de themagroep Leven Lang Ontwikkelen van het Lectorennetwerk Mens Werk en Organisatie samen te werken. Waaronder ook op een aantal verbeterrichtingen voor Leven Lang Ontwikkelen die in deze essaybundel beschreven worden.

Leven lang ontwikkelen is een thema dat al geruime tijd op de agenda staat en waarvan de omvattende definitie zoals geformuleerd door de Europese Commissie in 2001: *"Leven Lang Ontwikkelen is alle leeractiviteiten die gedurende het hele leven ontplooid worden om kennis, vaardigheden en competenties vanuit een persoonlijk, burgerlijk, sociaal en/of werkgelegenheidsperspectief te verbeteren"* nog niets aan urgentie, relevantie en actualiteit heeft ingeboet.

Sterker nog, de komende jaren nemen de tekorten op de arbeidsmarkt verder toe. Tegelijkertijd vragen technologische ontwikkelingen en maatschappelijke transitie om veranderingsgezinde medewerkers die snel mee kunnen en willen ontwikkelen en een waardevolle bijdrage kunnen leveren in hun werk.

Aandacht voor continu leren en ontwikkelen van (aankomende) werknemers en het bevorderen van arbeidsproductiviteit staat daarom hoog op de agenda van veel werkgevers, werkgeversorganisaties, kennisinstellingen en overheden. Daarbij is het steeds noodzakelijk samen te werken, te leren en te innoveren over de grenzen van de eigen expertise of organisatie heen.

Naast competenties van medewerkers, zoals proactief leren door en voor innoveren en een mensgerichte inzet van technologie gaat het ook om de organisatie en inrichting van het werk als leeromgeving, het aanspreken en begeleiden van (nieuwe) doelgroepen en zij-instromers, en het inrichten van leergemeenschappen en (regionale) ecosystemen om een doorlopend proces van leven lang ontwikkelen te stimuleren. Samen impact maken in de regio is enorm belangrijk als het gaat om een Leven Lang Ontwikkelen.

Tegelijkertijd zien we dat Leven Lang Ontwikkelen nog moeizaam van de grond komt en een proces van lange adem is. Ik citeer graag Maaïke Endedijk, hoogleraar Professioneel Leren en Technologie aan de Universiteit Twente. In haar keynote 'Noaberschap als de motor voor een leven lang leren: samen maken we het verschil!' bij de viering van 10 jaar TechYourFuture in november 2023 benadrukt zij dat er geen quick fix bestaat voor Leven Lang Ontwikkelen:

*"Probeer niet om je medewerkers met wat losse trainingen in gemiddeld 1% van hun werktijd bij te laten blijven met nieuwe technologie en alle grote veranderingen in je bedrijf. Als ze het geleerde niet direct toepassen in hun werk vergeten ze dit ook weer razendsnel. Veel beter en effectiever is het om voor 100% van de beroepsbevolking te borgen dat 99% van hun werktijd een permanent leerproces is"*

*"Voorbereiden op de grote transitie en daar genoeg en actueel opgeleide medewerkers voor in huis hebben vergt een Deltaplan. Met vooral veel accent op transformatief, proactief en ook continu leren, gericht op innovatie. Kortom, een ingrijpend andere benadering dan we nu vaak zien. Wat ook betekent dat we niet alleen de eenvoudig te bereiken, en vaak hoog opgeleide medewerkers betrekken. Maar vooral ook de grote groep medewerkers die niet snel in beeld komt, maar waarvan het werk juist enorm wordt beïnvloed door alle geschetste ontwikkelingen."*

In de acht essays in deze Leven Lang Ontwikkelen bundel worden verschillende perspectieven en oplossingsrichtingen aangegeven om Leven Lang Ontwikkelen in 2030 meer structureel en duurzaam te maken. Verbeterrichtingen die gebaseerd zijn op onderzoek in en samen met de beroepspraktijk. Verbeterrichtingen waarin kennisinstellingen en arbeidsmarkt in Publiek-Privaat (PPS)-achtige constructies intensief en vaak ook al langjarig met elkaar samenwerken. Verbeterrichtingen waarvan we ook steeds beter gaan ontdekken wat daarin wel en niet werkt.

En waarin door de bundeling van lectoraten in bijvoorbeeld een SPRONG programma, een NWA SmartSkills@Scale, een High Impact PPS, inclusief de bijbehorende (regionale, nationale en internationale) ecosystemen samen beter in staat zijn de ontwikkelde kennis, aanpakken en tools te bestendigen in en samen met de beroepspraktijk.

Ik wens u veel inspiratie en leesplezier toe.

Maria Hendriks  
Directeur TechYourFuture



# Geen achtbaan, maar een richting voor LLO

Het thema Leven Lang Ontwikkelen binnen het lectorennetwerk Mens, Werk & Organisatie



Harm van Lieshout (Hanze), Stephan Corporaal (Saxion), Petra Biemans (Inholland) en Ellen Sjoer (De Haagse Hogeschool)

Deze bundel is een product van het Lectoratennetwerk Mens Werk en Organisatie (MWO), in het bijzonder haar themagroep Leven Lang Ontwikkelen (LLO). MWO is een samenwerkingsverband van lectoren die vanuit verschillende hogescholen in het land praktijkgericht onderzoek verrichten op het brede terrein van arbeid. Het doel van het platform is om deze lectoren aan elkaar te verbinden én de netwerken van de lectoren te delen. Hierdoor kan kennis breed worden gedeeld en kan praktijkgericht onderzoek meer betekenis krijgen voor werkenden en werkzoekenden, en

ook voor andere stakeholders zoals overheid, werkgevers en uitkerende instanties. Dit lectorennetwerk is al actief sinds 2008, en organiseert onder meer tweemaal per jaar een landelijke conferentie. Het brengt lectoren vanuit meerdere disciplines (HRM, organisatie van arbeid, talentontwikkeling, arbeidsparticipatie, zorg, social work, welzijn) bijeen om samen met ieder hun eigen specifieke 'netwerk-achterban' (o.a. kennisinstellingen, cliëntorganisaties, maatschappelijke instellingen en bedrijven, kennisnetwerken, gemeentelijke en overheidsinstellingen) het brede vraagstuk van arbeid te benaderen.

De lectoraten in de themagroep Leven Lang Ontwikkelen doen onderzoek naar leven lang ontwikkelen op individueel niveau, bedrijfsniveau en regionaal/landelijk niveau. Er zijn verschillende definities van een Leven Lang Ontwikkelen (LLO). De Europese commissie beschrijft LLO als alle leeractiviteiten die iemand gedurende het hele leven ontplooit om kennis, vaardigheden en competenties vanuit een persoonlijk, burgerlijk, sociaal en/of werkgelegenheidsperspectief te verbeteren. In Nederland wordt vaak de definitie van Kuijpers en Draaisma (2020) gebruikt, die LLO omschrijven als "het gedurende het hele leven (pro)actief ontplooiën van kwaliteiten op basis van motieven en mogelijkheden, voor een duurzame bijdrage aan de samenleving, eigen werkomgeving, gezondheid en geluk, voor nu en de toekomst".

Hoe zorg je ervoor dat een leven lang ontwikkelen gewoon is in een organisatie? Dat mensen voortdurend bereid zijn én in staat worden gesteld te leren en te ontwikkelen? En dat mensen zich ook echt bewust zijn van de ontwikkeling die zij dagelijks doormaken? Welke vormen van leren zijn er dan en wat is het meest effectief in een bepaalde situatie? Want leren in een (klas)lokaal of tijdens een cursus op een mooie locatie zijn al lang niet meer de enige manieren. We kennen informeel leren, werkplek leren, online leren, leren in learning communities en blended learning. Jonge medewerkers leren van ouderen én andersom. Om maar een paar voorbeelden te noemen. Maar hoe organiseer en borg je LLO in al zijn variaties? Hoe zorg je voor een leercultuur? In een bedrijf of instelling, maar ook in een sector of regio? En welke rol speelt HRM daarbij of zou HRM daarbij moeten spelen? Vragen waarop wij in onze lectoraten op tal van manieren antwoorden zoeken. En vinden ook. We delen ze graag met u!

Een leven lang ontwikkelen is een thema dat op individueel, organisatie- en maatschappelijk niveau speelt. Denk bijvoorbeeld op individueel niveau aan het aanleren van nieuwe competenties en kennis, zodat je de veranderingen in het werkveld kunt volgen, werken aan duurzame inzetbaarheid, je eigen verantwoordelijkheid nemen voor je loopbaanontwikkeling, ook als zzp'er. Op organisatieniveau wordt individuen de mogelijkheid geboden zich te ontwikkelen, bijvoorbeeld via informeel leren, systeemleren, employability- en talentontwikkelingsprogramma's. En op het niveau van de maatschappij kunnen we denken aan thema's als regulering, ontwikkelingen in de arbeidsmarkt, het creëren van leergemeenschappen, O&O fondsen en de aansluiting tussen onderwijs en beroepspraktijk.

Op het niveau van de werkenden speelt vooral de vraag hoe een leven lang leren aantrekkelijk gemaakt kan worden en hoe mensen gestimuleerd kunnen worden tot het nemen van eigen regie op duurzame inzetbaarheid en eigen ontwikkeling. Deze vraag speelt met name voor groepen voor wie dit niet direct vanzelfsprekend is, zoals lager opgeleiden, en medewerkers in het mkb. Het is belangrijk te achterhalen hoe een leven lang ontwikkelen ook voor deze groep aantrekkelijk gemaakt kan worden, door aan te sluiten bij de wijze waarop zij graag leren. Mensen verschillen immers in hun voorkeursstijl: sommigen leren graag door naar een cursus te gaan (formeel leren), anderen juist door (al dan niet onder begeleiding) het werk zelf te doen (informeel leren). Ook zijn er verschillen in voorkeur tussen individueel leren, of groepsgewijs (collectief). Het is belangrijk die persoonlijke voorkeuren te kennen, om daar goed op in te kunnen spelen.

Verder weten we niet eens precies over welke groep(en) we het precies hebben als we het over kwetsbare groepen hebben: er zijn immers steeds meer groepen die 'kwetsbaar' worden en waarvan hun huidige beroep simpelweg verdwijnt en voor wie een leven lang ontwikkelen cruciaal is om deel te kunnen blijven nemen aan het arbeidsproces (ouderen, administratief personeel, etc.). Ook is de vraag wát er dan precies aangeleerd zou moeten worden. De vereiste competenties kunnen verschillen per sector, of zelfs per bedrijf, en de vraag is of je die generiek kunt aanleren.

Op het niveau van organisaties is de vraag hoe 'een leven lang ontwikkelen' idealiter geïmplementeerd kan worden. In een bedrijf kan een ondernemer, leidinggevende of afdeling HRM een rol spelen in het tot stand brengen van een cultuur waarin ontwikkelen meer geaccepteerd en gangbaar is en waarin ook mensen die traditioneel minder toegang hebben tot ontwikkelingsfaciliteiten verleid worden en zelf meer initiatief nemen in het vormgeven van hun ontwikkelproces. Bovendien kunnen bedrijven en organisaties meer initiatieven nemen om (intersectorale) mobiliteit te organiseren. Het is belangrijk om te verkennen welke initiatieven hiertoe bestaan en welke daadwerkelijk effect sorteren. Overigens vraagt de toenemende flexibilisering ook een andere houding van werkgevers ten aanzien van ontwikkelen van hun werknemers. De huidige generatie is minder geïnteresseerd in de organisatie waar ze werken dan oudere generaties waren. Hierdoor lopen bedrijven een grotere kans dat werknemers na een opleidingsinvestering vertrekken naar een andere werkgever. Bedrijven moeten hier

mee leren omgaan. Hier speelt ook de kwestie van (regionale) netwerken of ketens, waarin bedrijven samenwerken om personeel uit te wisselen c.q. samen op te leiden.

In het werkveld signaleren wij regelmatig enige onvrede over de (ervaren) starheid van curricula en docenten in het (beroeps)onderwijs. Er is aandacht nodig voor wat de vernieuwing op de arbeidsmarkt vraagt van professionals die in het beroepsonderwijs doceren, zowel op school als in de praktijk zelf. Het is een belangrijke opgave om te zorgen dat onderwijs past bij de veranderingen in werk, dat onderwijs en arbeidsmarkt beter op elkaar reageren, dat er een grotere 'responsiviteit' ontstaat. Dit heeft ook consequenties voor post-initieel onderwijs en bedrijfsopleidingen. Studenten zouden zodanig opgeleid moeten worden dat ze voorbereid zijn om zich ook na het behalen van een diploma, voortdurend, een leven lang, te blijven ontwikkelen. Ze zouden moeten weten waar ze terecht kunnen met opleidingsvragen, ook buiten hun eigen werkgever om.

Deze problematiek vraagt ook om samenwerkingsverbanden tussen onderwijs (op alle niveaus, van PO tot HO) en arbeidsorganisaties, eventueel samen met overheden. Verschillende van dergelijke samenwerkingsverbanden bestaan al. Het bestaan van dergelijke learning communities en leergemeenschappen biedt volop mogelijkheden voor het monitoren van deze verschillende vormen van samenwerking, om de werkzame bestanddelen van dergelijke samenwerkingsverbanden te kunnen evalueren.

## Van proeverij naar richtinggevende essays

Na onze succesvolle proeverij in Rotterdam op 4 november 2021 over LLO in relatie tot learning communities, wilden wel als lectoren van de themagroep LLO nu een iets gekruider gerecht met u delen. Dit keer kiezen we niet voor een introductie van relevante initiatieven, maar de wat meer richtinggevende vorm van een essaybundel. De alternatieve uitleg van de afkorting LLO als Leven Lang L...euten is immers al lang niet grappig meer. Het inzicht dat LLO relatief belangrijker wordt is inmiddels zeker zestig jaar oud, en nog steeds is de overheersende mening dat we nog onvoldoende in die richting bewegen. De WRR (2013: 370) schreef ruim elf

jaar geleden kort en krachtig: "Leren is niet alleen relevant voor mensen die de arbeidsmarkt betreden, maar ook daarna, zowel op de werkplek als daarbuiten. Het is in Nederland, ondanks enkele decennia vergaderen, nog niet gelukt om dat serieus uit te werken." Tien jaar later constateert de SER (2023: 2): "De rijksoverheid heeft de afgelopen jaren onvoldoende ondernomen om leven lang ontwikkelen structureel in de samenleving te verankeren. Het beleid en de regelingen zijn versnipperd, ook over verschillende ministeries, niet consistent en missen voorspelbaarheid. De verdeling van verantwoordelijkheden tussen landelijke, regionale en lokale overheden en tussen overheden en sociale partners is niet duidelijk. Er is sprake van een veelheid aan regelingen met veelal tijdelijke financiering en hoge administratieve en organisatorische lasten. Bovendien is het voor individuen en bedrijven ondoorzichtig waar zij advies kunnen krijgen over LLO, en welke mogelijkheden en financieringsopties er zijn." De SER adviseert in dat rapport om structureel en voorspelbaar te investeren in de professionele ontwikkeling van de beroepsbevolking.

Natuurlijk is het niet enkel kommer en kwel. Sectoren maken landelijk inmiddels hun eigen 'aanvalsplannen' met meer aandacht voor leven lang ontwikkelen en zijinstroom, daartoe genoopt door de krapte op de arbeidsmarkt. Naast de sector is de regio van groot belang (Edzes, 2022): talent woont in de regio en is vaak weinig reisbereid; verdienvermogen en werkgelegenheid hangt af van de specifieke sector-, bedrijven- en fysieke structuur; en coördinerend vermogen ligt bij stakeholders in de regio. De WRR (2013) zette in op het versterken van het verdienvermogen van zag een belangrijke rol voor (hogere) onderwijsinstellingen, evenals de SER (2023). Want de belangrijkste manier om de responsiviteit te bevorderen is volgens de WRR: kenniscirculatie. En de Raad benadrukt, dat het daarbij niet (primair) gaat om het genereren van nieuwe kennis, maar om het beter gebruiken van bestaande kennis. Wij zijn als hogescholen in het hier en nu in die regio partner (co-maker) in de innovatie van de organisatie van de arbeid door werkgevers en werknemers in hun bedrijf en beroep, met zowel de traditionele hbo voltijd en deeltijd, als de relatief jongere innovatiewerkplaatsen en 'learning communities' en ons toegepaste onderzoek als relevante door te ontwikkelen hulpbronnen (van Lieshout 2014) om zo de emanciperende rol van hogescholen – en de emancipatie van hogescholen zelf – verder te vergroten (Leijnse, 2022). Thunnissen (2025) wijst in haar recente oratie op de 'vitale dubbelrol' die (hogere) onderwijsinstelling als kennisinstelling en

werkgever kunnen vervullen ten aanzien van LLO en werkt dat verder uit. MBO, HBO en WO sloegen de handen recent ineen in het Nationale Groei Fonds programma 'de nationale LLO Katalysator' om een impuls aan Leven Lang Ontwikkelen (LLO) te geven en een duurzaam systeem neer voor Nederland neer te zetten (OCW, 2021): "Het huidige LLO-systeem toont drie uitdagingen. Er is onvoldoende zicht op de vraag naar arbeid in de toekomst, er is onvoldoende aanbod om aan deze vraag te voldoen en de leercultuur in Nederland is onvoldoende ontwikkeld. Vier bouwstenen werken hieraan: 1) ontwikkelen van een LLO-radar die bestaande informatie bundelt en met nieuwe onderzoeken de vraag naar skills verfijnt. 2) stimuleren vraaggerichte ontwikkeling van LLO-oplossingen in 3) creëren van (financiële) ruimte en handvatten om LLO-organisaties van onderwijsaanbieders te professionaliseren en 4) activeren van werknemers en werkgevers om in LLO te participeren."

De afgelopen jaren zijn (regionale) experimenten en programma's gerealiseerd voor de ontwikkeling en benutting van human capital. Maar het is allemaal tezamen nog niet genoeg (SPRONG HCIMV, 2022): urgentie en implementatie van human capital innovaties werken nog onvoldoende door in het mkb en bereiken beperkt de doelgroep van praktijkopgeleide werknemers; geleerde lessen nog onvoldoende gedeeld tussen regio's en sectoren; en er is nog weinig bekend over de economische en sociale impact van LLO en haar bijdrage aan het vermogen van een regio om tot fundamentele veranderingen te komen ('transitievermogen').

## Acht essays in vogelvlucht

In acht essays in deze bundel wijzen de auteurs elk een verbeterrichting aan die natuurlijk gebaseerd zijn op ons onderzoek met onze beroepspraktijk – maar waarvan we de letterlijke verwoording hier natuurlijk voor louter eigen rekening van de desbetreffende auteurs nemen.

**Jouke Post (Saxion) en Marian Thunnissen (Fontys)** bestuderen in hun essay de huidige tekorten op de arbeidsmarkt bestudeerd vanuit het matchingsperspectief van loopbanen. In de politiek-filosofische benadering van het matchingsperspectief door Muirhead (2004) worden twee verschillende en deels ook tegengestelde benaderingen van matching onderscheiden, namelijk sociale fit en persoonlijke

fit. In de indeling van Muirhead kan matching worden benaderd vanuit een sociaal, publiek en collectief perspectief en belang (sociale fit), en vanuit een individueel perspectief en belang: de voorkeuren en kenmerken van de persoon (persoonlijke fit). Sociale fit en persoonlijke fit zijn zowel tegengesteld als complementair; ze kunnen ook tegelijkertijd worden gehanteerd.

**Post en Thunnissen** verdedigen de stelling dat ondersteuning van loopbanen op een transitionele arbeidsmarkt noodzakelijk is en vraagt om een gedragen systeembenadering waarin alle betrokken actoren een belangrijke rol te vervullen hebben. Ze kijken naar Vlaanderen als een voorbeeld van een *samenhangend systeem van loopbaanondersteuning* en suggereren dat de Nederlandse landelijke overheid het voortouw kan nemen om een samenhangende en gedragen visie op een fijnmazige samenwerkingsstructuur te ontwikkelen. De Regionale Werkcentra die in alle 35 arbeidsmarktregio's in 2025 zullen worden opgericht zijn door hun één loketprincipe een goede opmaat naar de gewenste publiek-private netwerksamenwerking.

**Jan Pieter Daems (CNV)**, onderschrijft hun conclusie dat een systeemverandering nodig is, en vult aan dat het meso niveau van de sector en de arbeidsorganisatie meer aandacht verdient, en dat de overheid zelfregie meer moet faciliteren: zowel van het individu, als het stimuleren van leercultuur in het bedrijf.

**Stephan Corporaal (Saxion), Stijn Visschedijk (Saxion), Petra Biemans (Inholland), Paul Preenen (Saxion/TNO), en Sjoerd Peters (Saxion)** pleiten in hun essay voor een herwaardering van vakmanschap als *culturele* hulpbron. Een goed ondersteunde vakman valt op door een sterke motivatie om zichzelf te ontwikkelen en zijn kennis, houding en vaardigheden om iets te maken dat toegevoegde én verrassende waarde biedt voor de klant (Sennett, 2008). Zij verbinden dat spelerwijs met het concept van de homo ludens (Huizinga, 2008): de spelende mens. Ze suggereren hoe we onze vakmensen beter kunnen ondersteunen met concrete, aantrekkelijke en effectieve LLO-oplossingen op drie niveaus. Les 1 betreft de individuele vakman en luidt: begin bij de vakmensen zelf, maar sla niet door in hun wensen. Les 2 betreft de leidinggevende en luidt: voorkom dwalende vakmensen. Les 3 betreft de organisatie(inrichting) en luidt: vertrouw niet alleen op eigen regie, stook het ongeduld in het werk op en stroomlijn het met de organisatiestructuur. Op elk van de drie niveaus formuleren ze nog drie à vier specifiekere aanbevelingen.

**Tim van der Voord (Smart Makers Academy)** herkent de uitdagingen (*technology push*, LLO oplossingen voor maar niet *met* de vakman) en de kansen voor vakmanschap. Bij dat laatste geeft hij een mooi voorbeeld van zijn ervaringen met challenge-based onderwijs, en het daarbij vereiste leiderschap.

**Eelco van Es (Hanze), Jeltje Talen (Windesheim) en Arjen Edzes (Hanze)** stellen dat leren op de werkvloer ('informeel leren') in organisaties als gevolg van technologische innovaties en schaarste op de arbeidsmarkt een steeds grotere rol gaan spelen. Informeel leren is in essentie een handelingspraktijk die vaak niet of slechts ten dele onder woorden wordt gebracht. Informeel leren vindt in essentie plaats in de ontwikkeling en overdracht van 'handelingskennis' – een niet-rationeel en sociaal proces. Handelingskennis rust op impliciete (onbewuste) vormen van leren (Corballis, 2011). Ook organisaties kennen een vorm van impliciet geheugen, namelijk de doorwerkende geschiedenis in een organisatie. Deze handelingspraktijk is binnen een organisatie deel van het impliciete en relatief ongrijpbare, en dus robuuste deel van een leercultuur. Het in beeld brengen van deze 'onderstroom' in organisaties is het logische beginpunt van het onderzoeken en doelbewust ontwikkelen van informeel leren. Organisaties die formele leermiddelen integreert met bestaande perspectieven en gewoonten in een organisatie creëert een vruchtbare omgeving voor het ontwikkelen van informeel leren. Deze vruchtbare omgeving is, zoals iedere cultuur, contextgebonden. In 2030 zien zij een geïntegreerde benadering van leercultuur en informeel leren ontstaan, en een beter begrip hoe deze concepten te onderscheiden en deze fenomenen te onderzoeken zijn.

**Ton Driessen (voorzitter Europese Netwerk voor Sociale Innovatie en oud-directeur Resato)** herkent dit uit zijn ervaring als ondernemer en benadrukt dat zowel een collectieve aanpak als een individuele aanpak van belang is om een effectieve leercultuur te bewerkstelligen. Dat vraagt veel aandacht en tijd van de sterkhouders/leiding binnen de organisatie: een *human centered* aanpak van een innovatie met een continue en congruente *human centered* benadering binnen een organisatie.

**Paul Preenen (TNO; Saxion), Stephan Corporaal (Saxion) en Petra Biemans (Inholland)** pleiten in hun essay voor intern ondernemerschap als (ideale) vorm voor LLO. Als zelfstandig ondernemer ontwikkel je een breed palet aan vaardigheden omdat je veel verantwoordelijkheden en rollen hebt en je

constant problemen moet oplossen, innoveren, samenwerken, en nieuwe dingen leren om succesvol te blijven. Nu wil niet iedereen ondernemer worden en hebben we niks aan oneindig veel losse ondernemers. Hun alternatieve oplossing: intern ondernemerschap, ook wel *intrapreneurship* genoemd, onder medewerkers in organisaties stimuleren om mensen te ontwikkelen en blijvend op de toekomst voor te bereiden. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om het bedenken van een nieuw product of proces, het doorbreken van organisatieroutines, het opzetten van een nieuw bedrijfsonderdeel of spin-off, of het introduceren van een nieuwe relevante technologie op het werk. Ze werken het proces van intern ondernemerschap uit in drie fasen, en benadrukken de voordelen voor de intrapreneur en diens werkgever. Ze wijzen ook op de verhoogde succeskans als een intrapreneur alsnog entrepreneur wordt door een start-up te beginnen. Maar intepreneuren doe je niet alleen: conform Biemans et al. (2011) werken ze vijf dimensies uit om intrapreneurship in een organisatie te borgen.

**Marc de Vries (eigenaar AI-start-up in de zorg)** beaamt dat ondernemerschap bijzonder leerzaam is en dat juist nu de zorgsector baat heeft bij veel intrapreneurs, vanwege de snel veranderende context, zoals door vergrijzing, de toenemende zorgvraag, krapte op de arbeidsmarkt en technologische innovaties die nog veel te weinig en langzaam landen. De sector moet hen dus ruimte moet bieden – om organisaties wendbaarder te maken, en eigenaarschap, betrokkenheid en werkmotivatie van zorgprofessionals te vergroten.

**Jos Sanders (HAN), Melissa Selzener (Hanze) en Harm van Lieshout (Hanze)** beschouwen de transformatie van een diplomagericht naar een skillsgericht ecosysteem van onderwijs en arbeidsmarkt. Ze zien binnen deze transformatie, indachtig het werk van nobelprijswinnares Elinor Ostrom (1990), 'skills' in onze samenleving als een zogenaamde 'common'. Een common is een collectief goed dat zorgzaam wordt beheerd door een gemeenschap op basis van duidelijke afspraken en regels, gefundeerd in een duidelijk normen- en waardenpatroon. Ze zien het skillsgerichte ecosysteem van onderwijs en arbeidsmarkt als een 'system of commons' en gebruiken Ostrom's acht principes voor 'governing the commons' (1990; 2000) om tot een realistisch toekomstperspectief te komen voor de verdere ontwikkeling van een succesvol skillsgericht ecosysteem van onderwijs en arbeidsmarkt. Zij roepen de overheid op om een veel actievere, aanjagende en coördinerende rol te pakken in deze transformatie: organiseer het

skillsgerichte ecosysteem en zorg voor een goed geëquipeerde hoeder ('marktmeester') van dat ecosysteem.

**Herman Miedema (dit-WERkt)** vindt als directeur-eigenaar van een bedrijf dat skills-matching tools en platformen ontwikkelt het essay een inspirerende blik op de toekomst dat verdere uitwerking behoeft aan de hand van concrete voorbeelden van use cases, bijbehorende uitdagingen, en duidelijke voorstellen voor de implementatieroute. Sectorale of regionale samenwerking, ondersteund door flexibele en modulaire skillstechnologie binnen verschillende clusters van kleinere ecosystemen kan een weg voorwaarts bieden.

**Jeany Slijper (Inholland), Petra Biemans (Inholland) en Ellen Sjoer (De Haagse Hogeschool)** benadrukken het belang van het krijgen of juist uitdragen van de juiste beroepsbeelden en het belang van het werken aan een beroeps- en professionele identiteit - en zien dat als een ontbrekende schakel in een succesvol Leven Lang Ontwikkelen. Beroepen spelen een belangrijke rol in het werkende leven, maar ook al in de vormende jaren ervoor richting studie- en dus beroepskeuze. Beroepen veranderen, verdwijnen en verschijnen en daarmee verandert ook het beroepsbeeld. Jongeren vormen nu vaak de verkeerde beroepsbeelden, terwijl het vormen van de juiste beroepsbeelden en het opbouwen van respectievelijk een beroepsidentiteit en een professionele identiteit essentieel zijn. Ze presenteren een beroepsbeeld gebaseerd op een holistische kijkwijze naar negen relevante aspecten van een beroepsbeoefenaar, bevestigd in het '*model of man*' (Robertson, 2024), en gegrond in de zogenoemde *capability approach*. Ze pleiten er voor beroepsprofielen uit te breiden met aspecten als beroepstrots, bedrijfscultuur én ontwikkelingen in het werk. Versterkt met gevisualiseerde beroepsbeelden, geladen met informatie van de beroepsbeoefenaars zélf.

**Jan de Groot (Verstegen Accountants en Adviseurs) en Marleen Bartelts-Schilt (Inholland)** illustreren het essay in hun praktijkreflectie adequaat met een voorbeeld. Het collectieve beroepsbeeld van de accountant, de man/vrouw die uitsluitend met cijfers bezig is, is achterhaald. De accountant is veel meer dan de man/vrouw van de cijfers en is een belangrijke spil in ons maatschappelijk verkeer. DE accountant bestaat niet, de accountant is actief op een groot maatschappelijk speelveld waarbij de professionele identiteit varieert van financiële huisarts tot arbiter in het maatschappelijk verkeer. Vertrouwen is de *core business!*

**Stephan Corporaal (Saxion), Paul Preenen (TNO/Saxion), Milan Wolffgramm (Saxion), Maarten van Riemsdijk (Saxion), Sjoerd Peters (Saxion) en Marijke Bergman (Fontys)** eisen het doorbreken van de dominantie van technologie. Het hoofddoel van technologie-implementaties op het werk is bijna altijd efficiëntie- en productieverhoging. Hierbij wordt vaak nauwelijks rekening gehouden met de behoeften van medewerkers (Preenen, 2024) bij de organisatorische en sociale gevolgen worden vaak nauwelijks meegenomen (Oeij et al., 2019a, 2019b). Laat staan dat er wordt nagedacht over hoe de technologie medewerkers juist kan versterken, en medewerkers hiervoor worden geraadpleegd en worden opgeleid. De auteurs zien bepleiten dat technologie veel meer als een dynamische, complexe en onderscheidende kracht wordt erkend waarvoor weerbaarheid wordt ontwikkeld met een belangrijke rol voor de organisatie, technologen, managers en de medewerker zelf. Ze specificeren elk van die rollen.

**Petra Deterink (FME)** onderschrijft dit en constateert dat het grootste vraagstuk van bedrijven niet zozeer het kiezen van technologie is, maar het implementeren ervan en vooral het meekrijgen van mensen. We moeten beter positie innemen in het begeleiden van de technologie implementatie en het betrekken van medewerkers daarbij. Juist de combinatie van aandacht voor productiviteit en kwaliteit van werk zorgt voor een duurzame positie van de maakindustrie.

**Sarah Detaille (HAN), Menno Vos (Windesheim), Mechteld Lengkeek (HAN) en Rosalie Korevaar (Windesheim)** bespreken hoe bedrijven hun leercultuur kunnen versterken en welke HRD-interventies het meest effectief zijn voor duurzame ontwikkeling binnen het MKB. Door veranderingen zoals technologische ontwikkelingen, is het voor bedrijven belangrijk om up-to-date te blijven en het innovatievermogen van een bedrijf te blijven stimuleren. Leren en ontwikkelen zijn cruciale elementen voor de groei en innovatie van bedrijven, vooral binnen het midden- en kleinbedrijf (MKB). Concrete leerinterventies zoals leergemeenschappen en externe coaches kunnen leercultuur in het MKB effectief bevorderen. Transformationeel leiderschap speelt een belangrijke rol in het ondersteunen van deze cultuur. Zes dimensies die zij elk introduceren vormen samen een fundament voor leercultuur in het MKB, en als deze dimensies geïntegreerd worden in de HR-cyclus, dragen zij bij aan zowel persoonlijke als organisatie brede groei. HR-afdelingen in het MKB kunnen gebruik maken van deze bevindingen door leercultuur-interventies te implementeren.

Top-down ondersteuning, samen met bottom-up initiatieven, biedt de beste kans op een effectieve leercultuur waarin leren en ontwikkeling een natuurlijk onderdeel zijn van het werk.

Jeroen Gerrits beschrijft hoe bij Kloeze Riooltechniek met deze inzichten een brug is geslagen tussen formeel en informeel leren. Binnen het bedrijf is samen ingezet op de doorontwikkeling van de persoonlijk ontwikkelplannen en zelfregie daarin nemen.

## Tot besluit

Tot zover de introductie van de acht essays en de bijbehorende praktijkreflecties. Hopelijk bent u er hongerig van geworden, duikt u direct in een essay als eerste gang, en geniet u vervolgens van een aangename en uitgebreide maaltijd in acht gangen met acht smaakvolle amuses in de vorm van de praktijkreflecties.

Omdat het essays zijn, mogen ze op gespannen voet met elkaar staan, en brengen wij er als redactie hier geen overkoepelend of samenvattende conclusie over uit. Dat deze essays de facto maar in beperkte mate op gespannen voet staan, suggereert wel dat ons onderzoek tot enige consensus aanleiding lijkt te geven. Geen achtbaan, maar een richting.

Dat neemt niet weg, dat ook op dit onderwerp de duivel in de details schuilt – en dat die details het empirisch en theoretisch verder verkennen en beargumenteerd van mening verschillen meer dan waard zijn. Dat blijven we ook de komende jaren met andere collegae en jullie als werkveld doen. In de hoop dat in 2033 een relevant landelijk adviesorgaan van de overheid dan eindelijk WEL constateert dat er een versnelling in de gewenste richting is opgetreden.



## Literatuur

*NB: de in dit inleidend hoofdstuk aangehaalde bronnen uit een van de essays vindt u niet in de lijst hieronder maar in de literatuurlijst van het desbetreffende essay*

Biemans, P., van Geesbergen, A. Leget, J. Toonen, S., Overvoorde, P. (2011). Op zoek naar Intrapreneurship. Over de betekenis van een populair begrip. Inholland, Lectoraat HRM en Persoonlijk Ondernemerschap (eigen uitgave).

Commissie van de Europese Gemeenschappen (2001). *Een Europese ruimte voor levenslang leren realiseren*. Brussel: Commissie van de Europese Gemeenschappen. Mededeling, 21.10.2001 COM(2001) 678 definitief

Edzes, A.J.E. (2022). *Werken aan Talent in de Regio*. Lectorale rede. Groningen: Hanze.

Kuijpers, M. A. C. T., & Draaisma, A. J. (2020). *Loopbaangericht Leven Lang Ontwikkelen. Economisch en zingevingsperspectief voor nu en de toekomst. Onderzoeksrapport*. . Bijzondere Leerstoel Leeromgeving & -loopbanen.

Leijnse, F. (2022). *Standenonderwijs. Hoe afkomst nog steeds onze loopbaan bepaalt*. Utrecht: Eburon.

Lieshout, H. van (2014). 'Hoe hogescholen de werknemer van de toekomst co-creëren.' In: *Essays #hbo2025*. Den Haag: VH. [Essay\\_dr\\_Harm\\_van\\_Lieshout.pdf](#)

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (2021). *De Nationale LLO-Katalysator: Nu en in de toekomst fit voor werk*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen.

ROA (2022). *Leven lang ontwikkelen in Nederland*. Maastricht: ROA.

Sociaal Economische Raad (2023). *Leven lang ontwikkelen. Structurele verankering in de samenleving*. Den Haag: Sociaal Economische Raad.

SPRONG-groep Human Capital Innovatie voor Maatschappelijk Verdienvermogen (2022). *Programma voorstel Human Capita Innovatie voor Maatschappelijk Verdienvermogen*. Groningen: Hanze ism Fontys, Han, Saxion & Windesheim

Thunnissen, M. (2025). *Een leven lang ontwikkelen: de vitale dubbelrol van het hoger onderwijs*. Oratie. Utrecht: Universiteit Utrecht

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2013). *Naar een lerende economie*. Amsterdam: Amsterdam University Press

# LLO en het belang van een systeem van loopbaanbegeleiding



Jouke Post (Saxion) en Marian Thunnissen (Fontys)

De treinrit valt opnieuw uit, de zorg voor onze dierbaren komt op losse schroeven te staan en de schilders kunnen pas over twee jaar (!) ons huis komen schilderen. We ondervinden inmiddels allemaal de gevolgen van de tekorten op de arbeidsmarkt aan den lijve. Onze plannen in leven en werk worden direct beïnvloed door de gevolgen van de mismatch op de arbeidsmarkt. Deze arbeidsmarkt, opgevat als een wisselwerking van vraag en aanbod van personeel, werkt verre van optimaal. De grote vraag is of de arbeidsmarkt wel als een markt kan worden opgevat. Paul de Beer spreekt over de 'mythe van de arbeidsmarkt'. Hij wijst erop dat veel problemen, zoals werkloosheid en personeelstekorten, niet door financiële prikkels kunnen

worden opgelost. Hogere onderwijsalarissen leveren inderdaad niet zomaar een hogere personele instroom in de sector op. Arbeid blijkt complexe handelswaar, omdat het direct verbonden is met mensen en daardoor fundamenteel verschilt van andere goederen en diensten.

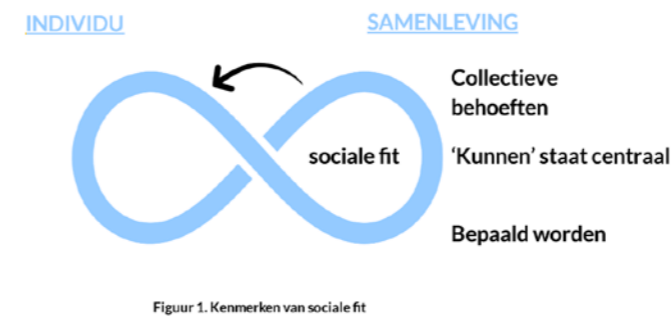
In dit essay worden de huidige tekorten op de arbeidsmarkt bestudeerd vanuit het matchingsperspectief van loopbanen. In de politiek-filosofische benadering van het matchingsperspectief door Muirhead worden twee verschillende en deels ook tegengestelde benaderingen van matching onderscheiden, namelijk sociale fit en persoonlijke fit. Deze benaderingen helpen de hierboven beschreven spanningen te verklaren. De

stelling zal worden verdedigd dat ondersteuning van loopbanen op een transitionele arbeidsmarkt noodzakelijk is en vraagt om een gedragen systeembenadering. In die systeembenadering hebben de betrokken actoren allemaal een belangrijke rol te vervullen. Alleen dan kunnen de individuele én de collectieve belangen en behoeften optimaal worden samengebracht.

## Loopbanen: twee soorten fit

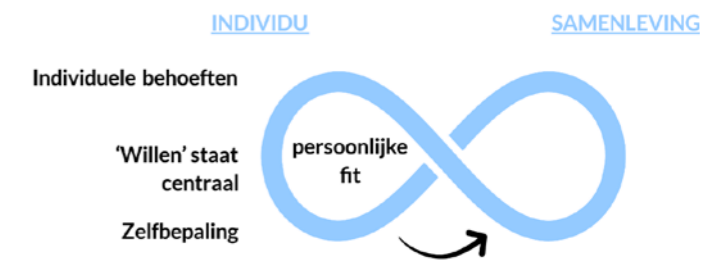
Loopbanen spelen zich af op het snijvlak van individu en samenleving. Enerzijds is er het aanbod van arbeid, dus de kiezende scholier, student, werkende of werkzoekende met diens kwaliteiten en behoeften. Anderzijds is er de vraag naar arbeid, de vraag naar de uitvoering van werkzaamheden, vanuit baan, organisatie of opdrachtgever. In bovenstaand licht is de loopbaan óók op te vatten als een spanningsveld, namelijk tussen enerzijds het individu op microniveau en anderzijds de context op meso- (o.a. arbeidsorganisatie) én macroniveau (samenleving, economie). Dat wat nodig en nuttig is in de collectieve sfeer (bijv. vakmensen voor groene banen) is niet vanzelfsprekend in overeenstemming met wat mensen graag willen en/of kunnen gaan doen op het individuele niveau van werk en (beroeps)opleiding.

De verdeling van *bepaald* werk over *bepaalde* mensen, dus de arbeidsallocatie, kan worden opgevat als een matchingsvraagstuk. De onderling verwante begrippen matching, fit, passendheid en geschiktheid wijzen op een beoogde (optimale) afstemming tussen individuele kenmerken (o.a. bekwaamheden, interesses) enerzijds en uit te voeren taken, banen of beroepen anderzijds. Een interessante en vernieuwende uitwerking van het concept van 'fit' is te vinden in *Just work* van Russel Muirhead (2004), waarin hij twee soorten fit onderscheidt: sociale fit en persoonlijke fit.



Figuur 1. Kenmerken van sociale fit

Sociale fit betreft de afstemming van individuele talenten en vaardigheden op taken en beroepen die noodzakelijk zijn voor de samenleving. Het centrale criterium is de bijdrage aan het collectief welzijn. Een optimale sociale fit impliceert dat individuen werk doen waar ze goed in zijn én dat bovenal beantwoordt aan de behoeften van de maatschappij (zie figuur 1). Dit resulteert in een efficiënte en productieve samenleving. Mensen krijgen rollen en taken toebedeeld die passen bij wat zij kunnen, ofwel bij hun individuele aard en aanleg. Er is een mythe, politieke of religieuze moraal, nodig om deze toedeling te rechtvaardigen en mensen zich te laten schikken in de (hogere) orde, die bepaalt dat sommigen betere (loop)banen verdienen dan anderen. Individuele vrijheid en keuze hebben in deze rangorde nauwelijks tot geen plaats: het individu schikt zich in zijn geschiktheid in en voor het grote geheel.



Figuur 2. Kenmerken van persoonlijke fit

Persoonlijke fit, daarentegen, overstijgt de loutere efficiëntie van de arbeidsverdeling en richt zich op de intrinsieke waarde van het werk voor het individu. De vraag is hier niet alleen 'kan ik dit werk goed doen?', maar vooral: 'vind ik dit werk leuk en vervullend?'. Het individuele 'willen' staat centraal: persoonlijke fit impliceert een harmonieuze afstemming tussen de aard van het werk en de interesses, sterke punten en doelen van de individuele werknemer (zie figuur 2). Werk dat een hoge mate van persoonlijke fit biedt, is niet alleen een middel om in het levensonderhoud te voorzien, maar ook een bron van werkplezier, toewijding en zingeving.

Historisch gezien zijn individuele loopbanen het grootste gedeelte van de geschiedenis gedetermineerd geweest door de maatschappelijke machtsstructuren. In bijvoorbeeld de standensamenlevingen van de Oudheid en de Middeleeuwen is de sociale fit het dominante sturingsprincipe. Vanaf de 19<sup>e</sup> eeuw vindt in deze sociale hiërarchie in onder meer West-Europa een zeer gestage omslag plaats, waarin niet zozeer afkomst, maar talent en prestaties de

maatschappelijke positie bepalen. Ondertussen is ook het besef ontstaan dat prestaties niet alleen bepaald worden door competenties maar ook door motivatie. De 'wens van de mens' krijgt een steeds belangrijkere stem op de arbeidsmarkt. Persoonlijke fit wordt meer en meer het uitgangspunt bij de loopbaanoriëntatie van burgers. We zijn in de 21<sup>ste</sup> eeuw ruimschoots gewend geraakt aan deze verworven vrijheid om onze school, baan en loopbaan te willen, te mogen én te kunnen kiezen.

### Sociale en persoonlijke fit: de spanning in beeld

In de indeling van Muirhead kan matching dus worden benaderd vanuit een sociaal, publiek en collectief perspectief en belang (sociale fit), en vanuit een individueel perspectief en belang: de voorkeuren en kenmerken van de persoon (persoonlijke fit). Sociale fit en persoonlijke fit zijn zowel tegengesteld als complementair; ze kunnen ook tegelijkertijd worden gehanteerd. De huidige arbeidsmarktcrisis, waarin zich diverse mismatches voordoen in de kwantitatieve en kwalitatieve aansluiting van het aanbod en de vraag naar arbeid, brengt het onderscheid en vooral de spanning tussen de sociale fit en de persoonlijke fit scherp aan het licht. De sociale fit heeft als voornaamste uitgangspunt het macro- en mesoniveau: wat is er nodig? Welke personeelsbehoeften zijn er in bepaalde sectoren en/of regio's, zowel in het heden als in de nabije toekomst en hoe spelen bijvoorbeeld onderwijsinstellingen en intermediairs op de arbeidsmarkt hierop in? De persoonlijke fit betreft het microniveau van individuele loopbaanontwikkeling, gedurende de gehele loopbaan, waarin keuzes worden gemaakt op basis van persoonlijke afwegingen. Her en der valt deze spanning, waarin de vrijheid van beroepskeuze in het gedrang lijkt te komen, ook al in het publieke debat te beluisteren. 'Wat als je je beroep niet meer mag kiezen?' luidde de titel van lezing tijdens een Studium Generale, met als ondertitel: 'Krijgt later iedereen een baan toebedeeld?' De oplettende lezer beluistert in de uitdrukking 'krijgt toebedeeld' de echo van de orde van de sociale fit.

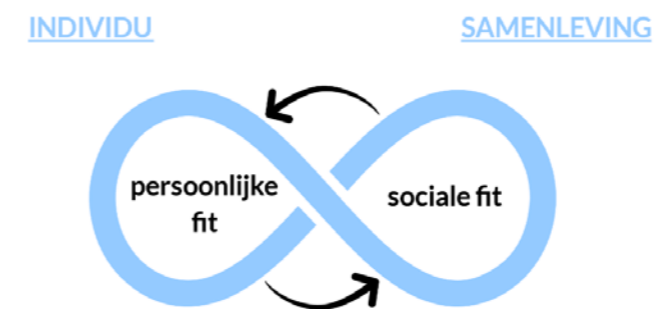
### Een leven lang ontwikkelen vraagt een systeem voor loopbaanbegeleiding

Er zijn verschillende definities van een leven lang Ontwikkelen (LLO). De Europese commissie beschrijft LLO als alle leeractiviteiten die iemand gedurende het hele leven ontplooit om kennis, vaardigheden en competenties vanuit een persoonlijk, burgerlijk, sociaal en/of werkgelegenheidsperspectief te verbeteren. Een andere veel gebruikte definitie in Nederland is die van Kuijpers en Draaisma, die LLO omschrijven als 'het gedurende het hele leven (pro)actief ontplooiën van kwaliteiten op basis van motieven en mogelijkheden, voor een duurzame bijdrage aan de samenleving, eigen werkomgeving, gezondheid en geluk, voor nu en de toekomst'. Aan de definities valt in de eerste plaats op dat het gaat om kenmerken en activiteiten op het niveau van het individu. Het individu pleegt inspanningen om de eigen kwaliteiten te ontplooiën. Echter, en dat is het tweede wat opvalt, het resultaat van die inspanningen liggen niet alleen bij het individu maar ook bij de samenleving. De inspanningen dragen bij aan persoonlijke ontwikkeling en groei, maar ook aan de samenleving in het algemeen en de arbeidsmarkt in het bijzonder. Het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) komt in recent onderzoek tot de conclusie dat het LLO-beleid wordt gedomineerd door beleids- en sturingsfilosofieën die uitgaan uit van burgers als zelfstandige actoren met eigen verantwoordelijkheid voor hun ontwikkeling op de arbeidsmarkt. De overheid neemt hierbij een faciliterende en stimulerende rol aan door randvoorwaarden te creëren en samenwerking met andere actoren te bevorderen. Het SCP toont aan dat burgers ook vinden dat dat keuze om aan LLO te doen bij mensen zelf hoort te liggen. Veel mensen lijken de urgentie van LLO echter minder te voelen en scholen zich pas bij wanneer zij echt moeten overstappen naar ander werk. De overheid geeft relatief weinig sturing aan de inhoud of het type scholing, in de veronderstelling dat individuele keuzes leiden tot collectief wenselijke uitkomsten. De ervaringen met het STAP-budget laten echter zien dat dit niet altijd het geval is.

We zien tegelijkertijd dat in de beleidsontwikkeling op LLO in Nederland, zowel nationaal als regionaal, een toenemende nadruk wordt gelegd op het werkgelegenheidsperspectief en daarmee op de noden van de arbeidsmarkt (sociale fit). Biesta verwees in 2006 al op een verschuiving van 'learning to be' in de jaren 1960 naar 'learning to earn' in het begin van deze eeuw. Door het toenemende belang van de arbeidsmarkt en de relevantie daarvan voor de economie is ook de aard van de LLO-activiteiten veranderd: van een accent op formele scholing

via onderwijsinstellingen om mensen een tweede kans in het onderwijs te geven, naar een accent op non-formele en informele scholing aangeboden via werkgevers, gericht op het versterken van de inzetbaarheid van medewerkers, en recentelijk ook op loopbaanbegeleiding. Met name de krapte en de mismatch op de arbeidsmarkt heeft ertoe geleid dat er bij verschillende actoren (maar niet per se bij het individu zelf) behoefte is aan ondersteuning t.a.v. arbeidsmobiliteit om mensen te krijgen op die plekken op de arbeidsmarkt waar de meeste schaarste is.

Veel van de vraagstukken op LLO hebben te maken met de spanning tussen wat relevant en belangrijk is voor het individu versus de belangen van de arbeidsmarkt en de Nederlandse economie. De arbeidsmarkt als collectief is gebaat bij een inzetbare en wendbare professional, maar uit onderzoek naar LLO blijkt dat bij deze professional het urgentiegevoel en de eigen regie vaak ontbreekt. Het SCP wijst in hun rapportage op de risico's van een grote focus op de 'eigen regie LLO-ideologie', omdat daarmee alternatieve en innovatieve benaderingen buiten het zicht dreigen te raken. Als het gaat om LLO is het dan ook de vraag of de individuele benadering ten aanzien van leren, ontwikkelen en ook arbeidsmobiliteit, waarbij met name de medewerker aan zet is om te komen tot een optimale afstemming tussen individu en arbeidsmarkt (collectief), nog houdbaar is.



Figuur 3. Responsieve loopbaanpaden

De gespannen voet van persoonlijke en sociale fit vraagt om een andere benadering van loopbanen, in een drietal opzichten. In de eerste plaats een benadering die beide perspectieven integreert: in zgn. responsieve loopbanen worden beide belangen en perspectieven idealiter gewaarborgd (zie figuur 3). Dit zijn loopbaanontwikkelingspaden die tot stand komen door flexibel en adaptief in te spelen op de veranderende behoeften van zowel het individu als de ruimere context, bijvoorbeeld de organisatie of

maatschappij. Ten tweede vraagt de afstemming van collectieve en individuele belangen in leren, ontwikkelen en loopbanen om coördinatie en regie, met name in de afstemming tussen de belangen en behoeften op de verschillende niveaus: individu, organisatie en sector of regio. Dit vereist uiteraard ook eenduidige informatie over - de regionale en of sectorale behoefte aan arbeid en arbeidskrachten. Ten derde, om individuele loopbanen af te stemmen op zowel collectieve, sectorale als regionale behoeften, en structurele mismatches te voorkomen, is bovenal een *samenhangend systeem van loopbaanondersteuning* nodig, waarin een geïntegreerde aanpak wordt gehanteerd. Een helder ontwerp van zo'n systeem dat voor de Vlaamse context is ontwikkeld kan dienen als inspiratie. In dit systeem wordt een arbeidsmarktstructuur tot stand gebracht, waarin drie deelstructuren onderling samenhangen en samenwerken. Voor Nederland zijn deze drie deelstructuren en de partijen daarin:

- de *private structuur*: onder meer werkgevers, uitzendbureaus, detacheringsbureaus, loopbaan- en reïntegratiedienstverleners
- de *sectorale structuur*: bijvoorbeeld vakbonden, werkgeversverenigingen, sector- en opleidings- en ontwikkelingsfondsen
- de *publieke/regionale structuur*: onder andere werkgeversservicepunten, vakbonden, gemeente, UWV, Leerwerkloketten, Regionale Werkcentra, onderwijsinstellingen (zowel publiek als privaat)

### Wat is er nodig voor de toekomst van LLO?

De vraag is wie regie in neemt in deze nieuwe benadering van loopbanen. In Nederland is het werkveld van landelijke, sectorale en regionale spelers op het domein van loopbanen, arbeidsmarkt en LLO sterk gefragmenteerd en vertoont het weinig samenhang en samenwerking. Duidelijk is dat een duurzame publiek-private arbeidsmarktinfrastructuur alleen door strategisch leiderschap en interdepartementale coördinatie tot stand komt. De beschreven mismatch vraagt meer dan ooit dat er *systematisch en op verschillende niveaus* wordt samengewerkt en dat slim gebruik wordt gemaakt van de sterke punten, innovatieve kracht van en kennisuitwisseling tussen alle betrokken actoren, zowel publiek als privaat, zowel landelijk als regionaal. Vele decennia heeft de

overheid het opleiden en ontwikkelen van de beroepsbevolking aan het particuliere initiatief overgelaten - de burger zelf, de werkgevers en de private opleiders - en ontwikkelde LLO zich buiten de overheid om. De landelijke overheid zou het voortouw kunnen nemen om een samenhangende en gedragen visie op een fijnmazige samenwerkingsstructuur te ontwikkelen. In Nederland zal alleen een optimale en diverse mix van private en publieke partijen in de vorm van regionale netwerk- en ketensamenwerking in staat zijn de toekomstige en complexe uitdagingen op de (regionale) arbeidsmarkt adequaat tegemoet te treden. De Werkcentra die in alle 35 arbeidsmarktregio's in 2025 zullen worden opgericht zijn door hun één loketprincipe een goede opmaat naar de gewenste publiek-private netwerksamenwerking. Partners zijn o.a. UWV, gemeenten, vakbonden, werkgeversorganisaties en onderwijs- en opleidingsinstellingen. De belangrijkste doelen van de Regionale Werkcentra zijn:

1. Verbeteren van de arbeidsmarktinfrastructuur: bieden van een centraal punt waar werkzoekenden, werkenden en werkgevers terecht kunnen voor vragen over werk, scholing en loopbaanontwikkeling.
2. Verhogen van de arbeidsparticipatie: meer mensen aan het werk helpen, inclusief degenen die momenteel aan de kant staan.
3. bevorderen van omscholing en doorstroom: mensen ondersteunen bij het vinden van nieuwe kansen door middel van omscholing en bijscholing

Een belangrijk aandachtspunt voor de toekomst van LLO in 2030 is het versterken van de (beleids)relatie tussen individuele keuzevrijheid bij LLO en de collectieve doelen die de overheid wil bereiken met LLO-beleid. Burgers vinden het belangrijk om zelf te kunnen kiezen of, en hoe, ze deelnemen aan LLO. Deze keuzevrijheid wordt belangrijker gevonden dan collectieve doelen zoals het oplossen van personeelstekorten in bepaalde sectoren. De overheid kan in communicatie richting burgers duidelijker maken wat de collectieve doelen zijn en hoe individuele keuzes kunnen bijdragen aan die doelen. Als het benadrukken van de relatie tussen individuele keuzevrijheid en collectieve doelen niet leidt tot meer omscholing richting sectoren waar grote personeelstekorten zijn, kan de overheid overwegen om actiever te sturen op collectieve doelen, bijvoorbeeld door opleidingskeuzes te beperken of loopbaanbegeleiding te intensiveren.

## Conclusies

Vrijheid en de balans tussen sociale en persoonlijke fit zijn twee van de meest fundamentele idealen die invloed uitoefenen op ons werkende leven. De klemtoon in LLO ligt sterk op wat mensen zelf willen, op hun talenten, hun behoeften, en dus op de persoonlijke fit. Deze keuzevrijheid in studie en werk, waar we in de afgelopen decennia aan gewend zijn geraakt, is en blijft een groot goed en hoeft zeker niet van tafel.

Maar de toegenomen dynamiek in leren en werken maakt dat de context en ontwikkeling van de arbeidsmarkt in de besluitvorming van alle actoren zo goed mogelijk in ogenschouw moet worden genomen. De toekomstige fit in loopbanen zal zich meer gaan afspelen in de *wisselwerking* tussen dat wat op macro- en mesoniveau nodig is, en wat op individueel microniveau passend en wenselijk is. En dus verdient de sociale fit meer aandacht en gewicht, zowel in de loopbaanbeslissingen van burgers als in de begeleiding door professionals in het domein van LLO. Dit betekent dat de klassieke loopbaanvragen (wat wil ik? Wat kan ik?) kunnen én moeten worden aangevuld met de best beschikbare informatie over die andere belangrijke vraag in het matchingsconcept: wat is er aan werk voor mij straks mogelijk, kansrijk en haalbaar?

Transities in leren en werk zijn soms complex, verwarrend en vaak onoverzichtelijk. Professionele loopbaanondersteuning biedt inzicht, overzicht en uitzicht aan wie er op eigen kracht niet uit komt en heeft aantoonbaar positieve effecten. Om deze ondersteuning voor burgers mogelijk te maken beleidscoördinatie nodig, gericht op het tot stand brengen van een landelijk én regionaal systeem van loopbaanondersteuning dat herkenbaar, toegankelijk, onafhankelijk en deskundig is. De regionale werkcentra zijn een goede opmaat voor zo'n systeem en verdienen een prominente, robuuste en structurele positie zodat zij in staat worden gesteld in hun dienstverlening het persoonlijke en het sociale perspectief van responsieve loopbanen te combineren.



## Praktijkreflectie

Jan Pieter Daems (CNV)

Ik kan mij goed vinden in de algemene lijn van het artikel en heb daarnaast een tweetal kritiekpunten. Allereerst wil ik benadrukken dat het mesoniveau in het artikel te weinig aandacht krijgt. Naast het individuele (microniveau) en het maatschappelijke (macroniveau) is ook het mesoniveau van bijvoorbeeld de sector en de arbeidsorganisatie een cruciale factor. Op sectorniveau spelen de vraag en het aanbod van arbeid uiteraard een rol, maar ook de manier waarop werk georganiseerd is en of mensen er langdurig willen werken. Oftewel: zijn arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen goed genoeg vormgegeven binnen de sector? Binnen de arbeidsorganisatie speelt hetzelfde.

Daar is het belangrijk dat er voldoende ruimte is voor leren en ontwikkeling, en dat de verhoudingen (zeggenschap), werkomstandigheden en beloning aantrekkelijk zijn om mensen aan te trekken en te behouden.

Ten tweede heb ik mijn vragen bij de suggestie dat de overheid meer moet sturen op het beperken van loopbaanzelfregie door beschikbare keuzes in te perken. Het idee van individuele regie is goed, maar we hebben deze zelfregie nog nooit serieus vormgegeven vanuit het collectief. In plaats van de vrijheid in te perken, pleit ik voor het meer en beter faciliteren van het individu vanuit het collectief, bijvoorbeeld door laagdrempelige loopbaanadviesing vanuit een onafhankelijke partner. Daarmee kan voorkomen worden dat mensen aan hun lot worden overgelaten en dat overheidsprogramma's onvoldoende gebruikt worden. Ook het stimuleren van een leercultuur in bedrijven past in deze strategie. De overheid kan daar overigens een zeer goede stimulerende taak vervullen.

Ik onderschrijf de conclusie van het artikel, namelijk dat er een systeemverandering nodig is om loopbaanvraagstukken effectief aan te pakken. Dat is een complexe opgave in de Nederlandse context, die gekenmerkt wordt door versnippering. Voor mij een herkenbaar beeld vanuit mijn ervaring bij het CNV. De regionale Werkcentra beschouw ik als een positieve en kansrijke voorziening. Deze centra hebben de potentie om een centrale rol te spelen in de beoogde en noodzakelijke systeemverandering.



Literatuur

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. New York: Cornell University Press

Beer, Paul de (2022). *De mythe van de arbeidsmarkt*. VUBPress.

Biesta, G.(2006). What's the point of lifelong learning if Lifelong Learning has no point? On the democratic deficit of policies for lifelong learning. *European Educational Research Journal*, 5:169-180

Cedefop (2023). *Inventory of lifelong guidance systems and practices – Netherlands*. CareersNet national records. Geraadpleegd op 09-01-2025 van <https://www.cedefop.europa.eu/en/country-reports/inventory-lifelong-guidance-systems-and-practices-netherlands>.

Claassens, M, en Maas, I. (2021). *Overheidsrollen bij samenwerking in de actieve samenleving*. Kennisknooppunt Participatie. Geraadpleegd op 15-1-2025 van <https://www.kennisknooppuntparticipatie.nl/publicaties/snelstudies/default.aspx>

De Vos, A., Vansteenkiste, S., Struyven, L., Marx, I., Baert, S., Van der Beken, W., & De Coen, A. (2021). *Naar een leer- en loopbaanoffensief. Tweede advies arbeidsmarktexperten*. Departement Werk en Sociale Economie.

Kalshoven, F., Dáilly, A., & Van Vuuren, A. (2021). *Naar een lerende infrastructuur van de arbeidsmarkt*. De Argumentenfabriek.

Kuijpers, M. A. C. T., & Draaisma, A. J. (2020). *Loopbaangericht Leven Lang Ontwikkelen. Economisch en zingevingsperspectief voor nu en de toekomst. Onderzoeksrapport*. . Bijzondere Leerstoel Leeromgeving & -loopbanen.

Muirhead, R. (2004) *Just work*. Harvard University Press.

McKenzie, S., & Goddard, T. (2021). *Building Responsive Career Pathways in a Post-Pandemic world*. Blueprint & Future Skills Centre.

Sociaal en Cultureel Planbureau (2024). *Wie wil moet het kunnen. Mensbeelden van burgers bij leren en ontwikkelen*. Den Haag.

Sociaal en Cultureel Planbureau (2024). *Eigen regie of een duurzame arbeidsmarkt. Beleids- en burgervisies op een leven lang ontwikkelen*. Den Haag

Thunnissen, M. (2021). Een leven lang ontwikkelen: een verkennend onderzoek naar regionale samenwerking. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 37(4), 438-459. <https://doi.org/10.5117/tva2021.4.003.thun>

Verbrugge, A., Buijs, G., & Van Baardewijk, J. (2018). *Het goede leven & de vrije markt. Een cultuurfilosofische analyse*. Lemniscaat.

# Een ode aan de homo ludens: op naar een vakmanschapstransitie met aantrekkelijk LLO



Stephan Corporaal (Saxion), Stijn Visschedijk (Saxion), Petra Biemans (Inholland), Paul Preenen (Saxion/TNO) en Sjoerd Peters (Saxion)

Vakmanschap is meer dan ooit nodig op de Nederlandse arbeidsmarkt, maar staat al jaren onder druk. Vakmanschap is de menselijke basis van succesvolle en wendbare bedrijven. Een goed ondersteunde vakman<sup>1</sup> valt op door een sterke motivatie om zichzelf te ontwikkelen en zijn kennis, houding en vaardigheden om iets te maken dat toegevoegde én verrassende waarde biedt voor de klant (Sennett, 2008). Een belangrijke eigenschap van vakmanschap is dat de kwaliteit van het eindresultaat voortdurend bijgesteld moet worden tijdens het werk. Kwaliteit komt tot stand door het oordeel, de behendigheid, diepgaande vakkennis, en de zorgzaamheid van de vakman. Helaas staan juist deze

vakmanschapseigenschappen onder druk: vakmensen worden overladen met protocollen, regels en nieuwe technologieën bedoeld om de productie op te voeren (Biemans et al., 2017; Corporaal, 2022). Deze ontwikkelingen schuren met de noodzakelijke autonomie die vakmensen nodig hebben (Smeijsters, 2006) en om dat te doorbreken hebben we nieuwe LLO-oplossingen nodig voor vakmensen.

Kunsthistoricus Ruskin noemde vakmanschap het menselijke aspect van de arbeid. Een vakman moet nadenken, aarzelen, foutjes maken, en risico's nemen (Sennet, 2008; Pye, 1995). Zich niet laten verleiden tot de snelheid en effectiviteit die

<sup>1</sup> De termen vakman of -vrouw worden breed en sinds lange tijd gebruikt (Sennet, 2008). Overall waar vakman staat kan dan ook de term vakvrouw worden ingevuld.

leidinggevend de neiging hebben om op te dringen. De vakman maakt daarbij continu gebruik van zijn uitgebreide kennis, nauwkeurigheid en vaardigheden, opgedaan door jaren van training, evenals zijn intrinsieke motivatie om zichzelf en zijn werk continu te verbeteren (Kroezen, 2021). Vakmanschap geeft betekenis en waarde aan werk, vooral in een arbeidscontext die steeds meer door machines en automatisering wordt gekenmerkt. Het ambacht stelt de ‘menselijke aanraking’ en het persoonlijke oordeel centraal - twee kwaliteiten die machines niet kunnen overtreffen met hun puur mechanische benadering van het werk (Raisch & Krakowski, 2021). De Nederlandse kalligraaf en letterontwerper Gerard Noordzij formuleerde treffend: *“In het ambachtelijk werk kan de schepper zich niet terugtrekken tijdens de productie. Hij is met lichaam en ziel bij elk product betrokken. Het idee dat hem voor ogen staat moet hij bij elk werkstuk op het materiaal bevechten”*.

Vakmanschap stelt hoge eisen aan vakmensen en hun leidinggevend. Ze moeten zichzelf namelijk continu heruitvinden en hun werk zo organiseren dat het hen blijft uitdagen. Ze moeten daarvoor (opnieuw) leren spelen en nieuwe dingen uitproberen (Sennet, 2008). Spelen tussen verschillende belangen. Leren spelen met eigen grenzen. Leren spelen met kwaliteiten. Leren spelen met de mogelijkheden van het materiaal en de gereedschappen. En leren spelen met nieuwe avonturen. De spelende mens dus: de homo ludens (Huizinga, 2008).

Dat spelende karakter van vakmanschap verdient echter nog veel meer aandacht en stimulans. Het gaat namelijk niet goed met vooral de praktijkopgeleide vakmensen zoals productie-medewerkers, operators en installateurs, op de Nederlandse arbeidsmarkt. Al jaren worden deze vakmensen ondergewaardeerd op de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld in termen van aanzien en salaris. In hun werk worden hun kwaliteiten en vaardigheden nog on(der)benut en is er nog veel routinematig en kort-cyclisch werk (Pot, 2023, Cedefop, 2019). Deelname aan informele en formele scholing blijft uit (ROA, 2024), meer dan 80% van deze groep medewerkers ziet geen noodzaak om zich continu te ontwikkelen (SCP, 2019). In werkelijkheid veranderen het werk en de werkomgeving van de vakman drastisch, waardoor nieuwe of aanvullende vaardigheden van deze vakmensen nodig zullen zijn (Berkers et al., 2023).

We zullen daarom moeten zoeken naar goede, aantrekkelijke én structurele LLO-oplossingen voor vakmensen, die vakmanschap kunnen versterken. Er worden de komende

jaren miljoenen geïnvesteerd in LLO-oplossingen voor deze groep mensen, zoals via de landelijke LLO-katalysator en het groeifonds PPS. Hoewel zulke investeringen noodzakelijk en gewenst zijn, zijn de oplossingen niet altijd aantrekkelijk en effectief voor praktijkgerichte vakmensen. In dit essay geven we daarom suggesties hoe we onze vakmensen beter kunnen ondersteunen met drie concrete, aantrekkelijke en effectieve LLO-oplossingen. Dit doen we op drie niveaus, namelijk de individuele vakman (les 1), de leidinggevende (les 2) en de organisatie(inrichting) (les 3).

### Les 1: begin bij de vakmensen zelf, maar sla niet door in hun wensen...

Al jaren is er is systematisch onderzoek vanuit o.a. TechYourFuture over de behoeften van praktijkopgeleide vakmensen (TechYourFuture, 2022). Een consistente lijst van hun meest belangrijke behoeften is: (1) goede *begeleiding* van een bijvoorbeeld een praktijkbegeleider, mentor of leidinggevend; (2) *duidelijkheid* over verwachtingen over de eisen van het werk en de koers van organisatie; (3) een *duidelijke en gestructureerd groeipad* voor de middellange termijn, bijv. in termen van meer zelfstandigheid of klantcontact. Uit hetzelfde onderzoek blijkt dat vakmensen gemiddeld genomen ook erg tevreden en bevlogen zijn. Opvallend daarbij is de waardering die vakmensen hebben voor hun leidinggevend: die zijn volgens hen altijd goed bereikbaar, stimulerend, en enthousiasmerend. Veel meer moeite hebben ze met hun collega's: die zijn moeilijk uit bepaalde routines te krijgen en staan niet altijd open voor verandering. Daarnaast blijkt uit onderzoek dat vakmensen weliswaar tevreden zijn, maar zich onvoldoende ontwikkelen. Ze zien de noodzaak niet, omdat hun werk dat onvoldoende vereist (Corporaal, 2022).

Er is bovendien decennialang onderzoek beschikbaar in de arbeids- & organisatiepsychologie rondom het in beweging krijgen van vakmensen. Vos en collega's (2020) vatten dat mooi samen als:

- **Weten:** de medewerker is bewust dat hij in actie moet komen en weet waarom dat belangrijk is.
- **Willen:** de medewerker wil in actie komen.
- **Kunnen:** de medewerker heeft het vermogen om acties in gang te zetten.
- **Durven:** de medewerker durft actie te ondernemen.
- **Mogen:** de medewerker ervaart mogelijkheden om acties te ondernemen.

De uitdaging rondom deze thema's is echter dat een gemiddelde vakmens zich in een omgeving vol tegenstrijdigheden bevindt. Wat ze weten, willen, durven, kunnen en mogen verschilt per dag. En daarnaast is het überhaupt de vraag of er tijd is om zichzelf te ontwikkelen door de hectiek van de dagelijkse werkrealiteit. Het gevolg is dat ze vastlopen in hun vakmanschap, tenzij ze af en toe in een andere richting worden geduwd — een richting waaraan ze zelf nooit hadden gedacht.

Van nature neemt de vakman risico en vindt hij zichzelf continu opnieuw uit. Zijn ruwheid, bothed, roekeloosheid, evenals zijn onvermogen, maken deel uit van het werk. De vakman wil, kan, durft en mag in verandering komen. Echter, het doe-vermogen komt beperkt tot zijn recht in organisaties. De vakman zit zelf vast in een patroon van comfort, gefocust op gemakkelijke taken die de uitdagingen van hun veeleisende baan niet goed weerspiegelen. Daarnaast dwingt het werk de vakmensen om hun takenlijstjes met de mechanistische perfectie en dwang van een drukpers af te werken wat niet goed is voor vakmanschap.

Als we inzoomen op de cijfers achter deze ontwikkeling van de gemakkelijke taken zonder uitdaging, dan blijkt de situatie nog zorgwekkender. Zo'n 39 procent van de vakmensen heeft vaardigheden, die niet volledig gebruikt worden in een baan, zo blijkt uit Europees onderzoek (Cedefop, 2019). Zo'n 30 procent van vakmensen ervaart meer kennis en vaardigheden te hebben dan nodig is voor het werk dat ze doen. Voor uitzendkrachten loopt dat percentage zelfs op tot boven de 50 procent. Dat is al jarenlang zo, blijkt uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden van TNO. Daar schommelt het percentage mensen dat zich 'overskilled' voelt al jaren rond de 34 procent.

Het wordt dus tijd dat we die onderbenutting doorbreken. Om de spelende vakmens in beweging te brengen en beter tot hun recht te laten komen, is het bevorderlijk om de regels van het spel te herschikken en werk anders te organiseren en medewerkers uit te dagen:

1. Bied vakmensen daarom meer onverwachte, confronterende en uitdagende leerervaringen aan, waarvan de uitkomst echt verrassend is.
2. Daag ze via werkgeleerde opdrachten uit om hun nieuwsgierigheid en creativiteit te benutten in het werk.
3. Ontwerp leerervaringen die direct in en rondom het werk plaatsvinden en zorg ervoor dat de routine in hun baan wordt doorbroken, zelfs als de vakmensen daar zenuwachtig van worden.

### Les 2: Leidinggevend: voorkom dwalende vakmensen

Bij goed vakmanschap gaat is het continu door-ontwikkelen van hun (ambachtelijke) kwaliteiten. Dat betekent effectiever én slimmer werken. De vakman heeft hiervoor structuur en duidelijkheid nodig in zijn taken en ontwikkelmogelijkheden (Corporaal, 2014), terwijl we in de praktijk de neiging hebben om hem openlijk te vragen naar ambities en ontwikkelbehoeften (TechYourFuture, 2022). Om dwaling te voorkomen wordt het wijzen van de juiste weg voor deze medewerkers dus nog belangrijker. Dat kan bijvoorbeeld door i-deals (Rousseau, 2006), nudging, maar ook door aanspreken, voorschrijven en het stellen van eisen.

Het bieden van die duidelijkheid en structuur levert ook een belangrijke verantwoordelijkheid op voor hun leidinggevend. Je moet redelijk zeker zijn dat je de juiste dingen van mensen vraagt en deze medewerkers de juiste kant op stuurt. Medewerkers worden echter nog beperkt aangemoedigd om hun individuele behoeften en interesses te balanceren met die van anderen, en zich te verbinden aan een goede zaak of traditie buiten zichzelf. Daardoor ontwikkelen we te vaak nieuwsgierige medewerkers die hun eigen ambities najagen, maar die vervolgens niet slimmer en/of harder werken, of die geen stappen in hun loopbaan zetten die zinvol zijn om duurzaam inzetbaar te blijven. Dwalende medewerkers dus, in termen van een directeur van een Twents installatiebedrijf.

We hebben leidinggevend nodig die geen genoegen nemen met alleen ambities of kwaliteiten. Leidinggevend die medewerkers aanzetten tot ontwikkeling (Peters et al., 2020), zonder dat deze zich opgejaagd voelen. Leidinggevend die medewerkers regelmatig confronteren met veranderingen in het werk. Leidinggevend die verder kijken dan de bestaande kwaliteiten en de vakman stap-voor-stap uitdagen om zich continu te blijven ontwikkelen voor een technologische toekomst. Maar ook leidinggevend die kwetsbaar zijn en ruimte geven om te experimenteren en fouten te maken. Door zelf het voorbeeld te geven en te laten zien dat 'fouten' dingen zijn om van te leren (Van der Weide et al., 2022). Biedt daarnaast ruimte om zonder oordeel in teamverband kennis te delen over wat men heeft geleerd of wat fout is gegaan die dag zodat de vakmensen ook van elkaar gaan leren. Zo ontwikkel je niet alleen de betere vakman, maar bereid je hem ook voor op een duurzame loopbaan binnen de technologische context van het werk (Peters et al., 2020).

Het is tijd om dwalende vakmensen weer op het juiste pad te krijgen. Om hen de goede richting op te sturen, is het essentieel om leiderschap te doorbreken en streng en duidelijk te zijn:

1. Stuur vakmensen actief de goede richting op door ze te begeleiden en te sturen.
2. Maak gebruik van nudging, maar wees ook bereid om ze aan te spreken wanneer dat nodig is.
3. Wees niet bang om voorschriften te geven en eisen te stellen om ze scherp te houden en de focus te behouden.
4. Durf ongewone keuzes te maken zodat talenten van medewerkers optimaal worden benut.

### Les 3: vertrouw niet alleen op eigen regie, stook het ongeduld in het werk op en stroomlijn het met de organisatiestructuur

In 42 procent van de bedrijven wordt bij minder dan 20 procent van de medewerkers een beroep gedaan op hun probleemoplossende vaardigheden (Cedefop, 2019). Daarnaast wordt in slechts in 36 procent van de Europese bedrijven van medewerkers verwacht dat zij hun werk op een autonome manier indelen. Onderbenutting van deze vaardigheden is een schrijnende kwaal. Het houdt medewerkers op de oppervlakte, maar maakt ze ook oppervlakkig. Dit voelt voor hen comfortabel, maar dit comfortabele gevoel zet te weinig aan tot verandering én ontwikkeling.

Een ander opvallend punt is dat het percentage van de werktijd dat wordt besteed aan activiteiten waarvan men kan leren, steeds verder afneemt (Fouarge et al., 2018). In totaal heeft 15 procent van de totale leertijd op het werk betrekking heeft op cursussen, terwijl 85 procent voortkomt uit informele leeractiviteiten. Dit informele leren vindt echter vaak op een te fragmentarische manier plaats, doorgaans zonder voldoende reflectie, wat de effectiviteit vermindert. De nieuw opgedane kennis en vaardigheden kunnen daardoor moeilijker naar nieuwe of veranderende werksituaties worden overgedragen. Daarbij vinden leidinggevenden het continu leren ook niet per se nodig: 54 procent van hen meent dat skills die nodig zijn voor een baan niet snel veranderen (Cedefop, 2019). Opvallend genoeg vindt 6 procent zelfs dat skills die nodig zijn voor een baan überhaupt niet veranderen (Cedefop, 2019). Deze cijfers benadrukken het gebrek aan aandacht voor leren en ontwikkeling (Wilthagen, 2020).

Om wel up-to-date te blijven, lijken er goed kansen te liggen bij de inrichting van het werk (Parker & Knight, 2024). Banen moeten vakmensen uitdagen en stimuleren om voortdurend te navigeren in een continu veranderende context. Dit vraagt echter een gedeelde verantwoordelijkheid van zowel de organisatie als de medewerker, zodat er een goede match blijft tussen het individu en het werk (van der Klink et al., 2016). Enerzijds zal de medewerker de moed moeten hebben om nieuwe dingen te proberen en de behendigheid ontwikkelen om dit te kunnen doen, maar anderzijds ligt er ook een belangrijke rol bij de organisatie die de ruimte en autonomie moet bieden om dit mogelijk te maken. Oefening in aanpassingsvermogen en behendigheid is vaak ongemakkelijk en pijnlijk, en vereist het verleggen van grenzen die men zelf niet altijd wil en kan doorzien. Of zoals Pot (2020) constateert: *“het volledig verantwoordelijk houden van individuele werkers voor hun duurzame inzetbaarheid weerspiegelt vooral een neoliberale ideologie”* (p. 39). *Er ligt ook een grote verantwoordelijkheid bij de inrichting van de baan* (Pot, 2020).

Een slimme baan (Hall & Heras, 2010) en een sterke leercultuur (van der Weide et al., 2022) kunnen hierbij dan ook helpen. Een baan mag namelijk best een beetje onrust bieden, waardoor de vakman geconfronteerd wordt met de beperking van zijn eigen vaardigheden (Parker & Knight, 2024). Taken die net iets te moeilijk zijn of kennis vereisen die de medewerker nog niet direct heeft (van der Weide, 2022). Zorg daarbij dat de vakman afwisselende en volledige taken heeft en niet beland in kort-cyclisch werk. Biedt vervolgens een goede mate van autonomie om de taak uit te voeren naar inzicht van de vakman en ruimte om te experimenteren op zoek naar de beste oplossing (Oeij et al., 2025). Plaats dit binnen een (leer)cultuur waarin de vakman zich veilig voelt, samen kan werken en om hulp kan vragen aan zijn collega's, en de medewerker is in staat zichzelf continu opnieuw vorm te geven (van der Weide et al., 2022; Oeij et al., 2025). Bovendien kan deze constante kalibratie, hoe kan ik mijn werk goed blijven doen, bijdragen aan het slim navigeren van de eigen loopbaan. Vakmensen worden uitgedaagd om na te denken over hun toekomst en hun kennis en vaardigheden verder te ontwikkelen, passend bij de veranderende omgeving.

Om vakmensen in beweging te krijgen om hun potentieel volledig te benutten, is het essentieel om de dynamiek in hun werk te verhogen als organisatie. Dit betekent het creëren van

onrust en ruimte voor ontdekking, maar altijd in combinatie met de juiste ondersteuning. Zo blijven vakmensen uitgedaagd en kunnen ze zich blijven ontwikkelen, zonder vast te lopen in routine.

1. **Organiseer meer onrust in het werk en bied ruimte voor ontdekking, spelen, fouten maken en experimenteren.** Maak werk niet alleen productief, maar ook plezierig door 'playful work design' toe te passen (Bakker et al., 2020). Laat vakmensen van hun taken kleine spelletjes maken, zodat ze plezier halen uit de uitvoering ervan. Dit doe je bijvoorbeeld door in het werk "speelkwartiertjes" in te bouwen waarin de vakman zich kan experimenteren, en fouten mag maken, met nieuwe machines en werkwijzen. Zorg er alleen wel voor dat vakmensen altijd ondersteund worden, zoals kinderen die spelen op het schoolplein: ze kunnen proberen, leren van hun omgeving en weer terugrennen naar hun ouders als ze vallen.
2. **Creëer een werkomgeving en cultuur die medewerkers zelf in staat stelt om hun werk slimmer en speelser in te richten en aan te passen bij hun vakmanschap.** Dit doe je niet door de bal volledig bij de vakman neer te leggen en wel door zijn onrust bewust te stimuleren door vaker nieuwe of andere (uitdagende) taken toe te wijzen aan de vakman via bijvoorbeeld taakrotatie, taakuitbreiding of taakverrijking en daarna te stroomlijnen.
3. **Bied medewerkers de mogelijkheid om hun werk te verbeteren door in te spelen op hun beroepstrots.** Doe een beroep op de vakkennis door het bedenken van innovatieve ideeën en verbeteringen op het werk te stimuleren. Geef de medewerker de ruimte en autonomie om het werk en de manier waarop het werk moet worden uitgevoerd (bijv. in samenwerking met technologie) aan te passen op basis van de vakkennis en ervaring om het proces te verbeteren. Zorg daarbij dat de leidinggevende dit gedrag continu stimuleren en dat er ook daadwerkelijk tijd voor wordt geboden in het werk en naast normale werkzaamheden (zie ook les 2). Daarvoor dienen taakbundels zodanig samengesteld te worden dat hier ruimte ontstaat, ondanks de krapte op de arbeidsmarkt en de werkdruk (mede) hierdoor. Maar ook dat planners en mensen die de taken verdelen de vakmensen niet volledig volplannen.

Om vakmanschap te stimuleren en te ontwikkelen moet je medewerkers uitdagen, laten spelen en prikkelen, hier mag en móét je medewerkers actief in stimuleren en op aanspreken. Stimuleer de nieuwsgierigheid, de veelzijdigheid, de vele kennis en de onrust van de vakman om ze voor te bereiden op steeds complexer werk. Maar leg niet alle verantwoordelijkheid bij de individuele medewerker en bij de individuele leidinggevende. Maak als organisatie wel tijd en middelen vrij hiervoor en richt je werk zo in dat medewerkers kunnen spelen en vooral hun vakmanschap kunnen doorontwikkelen en benutten. Laat vakmanschap niet verloren gaan door protocollen, regels en nieuwe technologieën, maar laten we zorgen voor een nieuwe generatie technologische vakmensen.

### Praktijkreflectie

Tim van der Voord  
(Smart Makers Academy)



Dit essay schetst een helder beeld van de uitdagingen en kansen voor vakmanschap in een snel veranderende wereld. De kernboodschap is duidelijk, het echte vakmanschap staat onder druk, het vereist autonomie, experimenteren en voortdurende ontwikkeling. Maar deze kwaliteiten staan steeds meer onder druk door standaardisering, vaak versterkt door de introductie van nieuwe technologie en regelgeving. Dit sluit nauw aan bij mijn eigen ervaringen in het werkveld, waar de vakmens meer dan eens geconfronteerd wordt met de zogeheten *technology push*—waarbij nieuwe tools en systemen die zonder hun actieve betrokkenheid worden geïntroduceerd en waar de vakman zich maar toe te verhouden heeft. Geen wonder dat de gemiddelde vakman geen autonomie noch motivatie voelt om zichzelf te ontwikkelen.

Tegelijk worden veel LLO-oplossingen veelal bedacht voor in plaats van met de vakman, in onderwijsvormen, omgevingen en contexten die helemaal niet aansluiten bij de leerstijl van de vakman. Deelname en dus impact van dergelijk ontwikkeld LLO-aanbod is daarom vaak beperkt. Dit essay onderstreept het belang van leerinterventies die de vakman uitdagen, prikkelen en betrekken in zijn eigen ontwikkeling.

Dit sluit ook naadloos aan bij mijn ervaringen met challenge-based onderwijs. Hierin ligt de kracht van experimenteren en co-creatie: niet in vóór de vakman denken, maar samen met hen nieuwe mogelijkheden verkennen. Dit vraagt echter om een fundamentele verandering in hoe we leren en ontwikkelen vormgeven. Het huidige systeem stimuleert te weinig nieuwsgierigheid en initiatief, terwijl juist een speelse, exploratieve aanpak kan leiden tot diepgaand leren en innovatie. Zo vonden in een hackathon mbo studenten van Nova College samen met vakmensen van drinkwaterbedrijf PWN een slimme steeksleutel uit. Die de vakman helpt bij het identificeren van de juiste waterafsluiter voor het plegen van onderhoud. Enigszins ongemakkelijk voor de vakman, waar de jonge tech-savvy student hem in korte tijd leerde hoe nieuwe technologie hem kon helpen en hoe relatief eenvoudig dat was. Een soort omgedraaid meesterschap. Gemotiveerd en vanuit die prikkelende ervaring, kwam deze zelfde vakman later met allerhande ideeën hoe de gebruikte technologieën hem nog meer konden helpen. En gelukkig bood PWN hem ruimte en autonomie om dit mogelijk te maken en zijn

ideeën verder te verkennen en implementeren. Dit bevestigt de noodzaak van aantrekkelijke LLO-vormen die vakmensen uit hun comfortzone halen en hen uitdagen hun vakmanschap opnieuw vorm te geven. Als ook de noodzaak voor ruimte en autonomie om de nieuw opgedane kennis te kunnen toepassen.

Dit vraagt om leiderschap dat niet alleen faciliteert, maar ook confronteert en richting geeft. Mijn ervaring is dat vakmensen, zodra ze ruimte en autonomie ervaren vanuit een breed gedeelde visie in het bedrijf, ze zelf met innovatieve ideeën komen die technologie niet als bedreiging maar als verrijking worden gezien. Waarbij niet voor de vakman is gedacht hoe hij zijn werk zo efficiënt mogelijk kan doen. Maar waarbij de vakman het zelf als uitdaging ziet om zijn gereedschapskist te verrijken en technologie in te zetten om hem te ondersteunen, in plaats van hem te vervangen. Laat dit essay de aanleiding zijn op weg naar geherwaardeerd en verrijkt vakmanschap, waarbij leren spelenderwijs gebeurt, zoals elk mens dat van jongs af aan al doet. Hulde aan homo ludens!

Kroezen, J., Ravasi, D., Sasaki, I., Żebrowska, M., & Suddaby, R. (2021). Configurations of Craft: Alternative Models for Organizing Work. *Academy of Management Annals*, 15(2), 502–536.

Oeij, P. R., Vaas, F., & Dhondt, S. (2025). Kun je de HR-professional in gesprek brengen met de organisatieontwerper? Het verbinden van de SMART-werkontwerpbenadering met sociotechnische ontwerpprincipes. *Tijdschrift voor HRM*, 27(4), 66-93.

Parker, S. K., & Knight, C. (2024). The SMART model of work design: A higher order structure to help see the wood from the trees. *Human Resource Management*, 63(2), 265–291.

Peters, S.J., Haarman, M., Corporaal, S., van der Weide, J., & de Jong, J. (2020). *Leidinggeven aan Ontwikkeling? Doen!*. Enschede: TechYourFuture.

Pot, F. (2020). Eenzijdige discussies over skills. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 36(1).

Pot (2023). *Mensontwaardig werk is een keuze*. Amsterdam; Wiardi Beckman Stichting.

Pye, D. (1995). *The nature and art of workmanship*. London: The Herbert Press.

Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of management review*, 46(1), 192-210.

ROA (2024). *Leren en ontwikkelen in Nederland*. Maastricht: Maastricht University.

Rousseau, D.M., Ho, V.T., & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31, 977-994.

Sennett, R. (2008). *The craftsman*. Yale University Press.

Smeijsters, H. (2006). Vakmanschap is meesterschap. *De professional als middelpunt van management en onderzoek. Maandblad Geestelijke Gezondheidszorg*, 61(11), 930-941.

Sociaal Cultureel Planbureau (2019). *Grenzen aan een leven lang leren*. Den Haag: SCP

TechYourFuture (2022). *Tien jaar onderzoek naar vakmensen*. Enschede: TechYourFuture.

Van der Klink, J. J. L., Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R. H., Abma, F. I., Brouwer, S., & van der Wilt, G. J. (2016). Sustainable employability - definition, conceptualization, and implications: A perspective based on the capability approach. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 42(1), 71-79.

Van der Weide, J., Collou, L., Visschedijk, S., Vos, M., & Corporaal, S. (2022). Bouwstenen van een integrale leercultuur: Wat is nodig in het mkb?. *Tijdschrift voor HRM*, 25(4), 1-25.

Vos, M.W., Sanders, J., Thole, J. Graafland, M., & Bosma, A. (2020). *5 x 2 x 3 voor eigen regie!* O&O.

Wilthagen, T. (2020). *Maak goed werkgeverschap het nieuwe normaal*. Het Financieele Dagblad.

## Literatuur

Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., Espevik, R., & De Vries, J. D. (2020). Job crafting and playful work design: Links with performance during busy and quiet days. *Journal of Vocational Behavior*, 122, 103478.

Berkers, H. A., Rispens, S., & Le Blanc, P. M. (2023). The role of robotization in work design: A comparative case study among logistic warehouses. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(9), 1852–1875.

Biemans, P., Sjoer, E., Brouwer, R., & Potting, K. (2017). *Werk verandert. 21st century skills in de praktijk*. Hogeschool Inholland en De Haagse Hogeschool.

Cedefop (2019). *European Company Survey 2019: Workplace practices unlocking employee potential*.

Corporaal (2022). *Ode aan onrust*. Lectorale Rede. Enschede: Saxion.

Corporaal, S. (2014). *Gezocht: Duidelijkheid, structuur en ontwikkeling: Aantrekkelijke banen en organisaties voor de nieuwe generatie baanzoekers* [Proefschrift, Open Universiteit: faculties and services]. Open Universiteit.

Fouarge, D., van Eldert, P., de Grip, A., Künn, A., & Poulissen, D. (2018). *Nederland in leerstand*. ROA Reports No. 004.

Hall, D. T. (Tim), & Heras, M. L. (2010). Reintegrating job design and career theory: Creating not just good jobs but smart jobs. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3), 448–462.

Huizinga, J. (2008). *Homo ludens: proeve eener bepaling van het spel-element der cultuur*. Amsterdam University Press.

# Werken aan informeel leren: de onderstroom in beeld



Elco van Es (Hanze), Jeltje Talen (Windesheim) en Arjen Edzes (Hanze)

In aanloop naar 2030 zal leren op de werkvloer ('informeel leren') in organisaties als gevolg van technologische innovaties en schaarste op de arbeidsmarkt een steeds grotere rol gaan spelen. Informeel leren is in essentie een handelingspraktijk die vaak niet of slechts ten dele onder woorden wordt gebracht. Deze handelingspraktijk is binnen een organisatie deel van het impliciete en relatief ongreepbare, en dus robuuste deel van een leercultuur. Het in beeld brengen van deze 'onderstroom' in organisaties is het logische beginpunt van het onderzoeken en doelbewust ontwikkelen van informeel leren.

## Informeel leren en leercultuur

In arbeidsmarktbeleid wordt een onderscheid gemaakt tussen formeel, non-formeel en informeel leren (De Kruijf e.a. 2022, p. 53). Formeel en non-formeel leren omvatten het volgen van opleidingen of cursussen, al dan niet met als doel een certificaat te behalen. Daarnaast leren mensen ook informeel via dagelijkse activiteiten en interacties op de werkvloer, zoals het uitvoeren van nieuwe taken, het samenwerken met collega's en het ontvangen van feedback (Künn et al, 2024, 2022; SER, 2017). Een dergelijke praktijkgerichte kennisoverdracht via collega's en mentoren is essentieel om het gat te

dichten tussen beschikbare vaardigheden van werknemers en werkvereisten. Informeel leren en (non)formeel leren kunnen elkaar in dit opzicht aanvullen en elkaars effectiviteit versterken (Künn et al., 2024, 2022).

Van informeel leren wordt met het oog op de snel veranderende toekomst veel verwacht. Informeel leren is niet gebonden aan strakke structuren, tijdschema's of locaties, maar vindt plaats in de eigen werkomgeving en onder werktijd. Deze flexibiliteit verhoogt de leermogelijkheden zonder werkonderbrekingen en heeft een minder grote impact op de capaciteit op de werkvloer. Bovendien is informeel leren – bijvoorbeeld via het experimenteren met nieuwe technologieën of collegiale ondersteuning – beter dan formele trainingsprogramma's afgestemd op de behoefte aan kortere, op maat gemaakte leermomenten in een drukke werkomgeving.

Informeel leren wordt sterk beïnvloed door de bredere leercultuur binnen een organisatie – de gedeelde waarden, normen en praktijken die leren ondersteunen of juist belemmeren (Vos, 2021; Korevaar, 2019). Als we informeel leren een zetje in de rug willen geven, ligt het dus voor de hand om ook de leercultuur binnen een bedrijf aan te spreken. Interventies zoals het bevorderen van samenwerking en kennisdeling kunnen bijdragen aan het versterken van een positieve leercultuur binnen een organisatie. Tegelijkertijd kunnen hardnekkige gewoonten, aannames en niet vergeten incidenten uit het verleden (de 'onderstroom') bestaande gedragspatronen in stand houden, waardoor het potentieel van dergelijke interventies wordt beperkt en het (informeel) leren wordt bemoeilijkt, of anderszins uitpakt dan beoogd (Peters, 2024; De Grip et al., 2018, p. 36). Interventies op informeel leren in organisaties pogen een draai te geven aan deze bestaande, expliciete en impliciete leerprocessen. Onze stelling is dan ook dat de bestaande leercultuur van een organisatie altijd eerst in kaart moet worden gebracht, ook als deze vooral onderhuids of onbewust aanwezig is, voordat gericht een ontwikkeling op informeel leren kan worden ingezet.

## Informeel leren en leercultuur in beeld

Ondanks alle goede intenties om informeel leren te versterken door middel van interventies zien we dat binnen organisaties niet altijd de gewenste verandering wordt gerealiseerd.

Een voorbeeld uit onze praktijk. Bij een industrieel bedrijf in Midden-Nederland gaat gewerkt worden met nieuwe technologie. Bij de implementatie wordt *human centered* te werk gegaan – het perspectief van de mensen die het moeten gaan doen wordt zo goed mogelijk meegenomen, en de technologie wordt al werkend geïmplementeerd. Alle seinen staan op groen: iedereen lijkt overtuigd van het nut van de nieuwe technologie, en de onontkoombaarheid van technologische verandering in het algemeen. En toch: werknemers zijn maar beperkt bereid of in staat om deze nieuwe technologie in hun werk toe te passen. Bij doorvragen blijkt er op de achtergrond nog iets anders te spelen wat de implementatie van nieuwe technologie sterk beïnvloedt. Werknemers binnen dit bedrijf beschouwen handmatig werken nog steeds als het ultieme vakmanschap. Impliciet speelt hier dus een sterke, gedeelde waarde mee die uiteindelijk het succes van de interventie bepaalt.

In het algemeen geldt dat we uitstekend in staat zijn vanaf de zijkant te verwoorden hoe bedrijven zich kunnen richten op leren en ontwikkelen, maar lopen we in de praktijk aan tegen 'handelingsverlegenheid' van werkgevers en werknemers om het eigen Leven Lang Ontwikkelen nader vorm te geven (Edzes & Van Es 2024). Het is belangrijk om op te merken dat ook deze handelingsverlegenheid een interpretatie is van buitenaf: we beschouwen werknemers en werkgevers voornamelijk als individualistische, rationele wezens (naar het model van de *homo economicus*). En we merken op dat het handelen van deze mensen niet strookt met hoe zij hun intenties rationaliseren – ze doen niet altijd wat ze zeggen. Conclusie: deze mensen willen wel handelen maar weten niet hoe.

Nu leeft al langere tijd en vanuit meerdere disciplines de gedachte dat het mensbeeld van de *homo economicus* niet volledig is. In toenemende mate wordt onderkend dat niet-rationele overwegingen de keuzes en handelingen van mensen mede bepalen, en dat mensen bij uitstek groepsdieren zijn die individueel gedrag voortdurend afstemmen op anderen (Tiemeijer, 2011; Tiemeijer et al., 2009). Mensen hebben om te beginnen een lijf dat stressgevoelig en wispelturig is, ze nemen hun eigen ervaringen en geschiedenis mee, en staan onder voortdurende druk zich te verhouden tot de opvattingen en handelingen van andere mensen – zoals een dominante, gedeelde opvatting over vakmanschap. Als het gaat om informeel leren kan dit niet-rationele en sociale aspect van de mens al helemaal niet worden vermeden. Leren op de

werkvloer draait immers om de overdracht en ontwikkeling van vakmanschap. Hierbij is het spreken en denken ondergeschikt aan handelen en maken. Of sterker: maken is een niet uitgesproken vorm van denken of reflectie (*tacit knowledge*) (Sennett, 2008). Informeel leren vindt in essentie plaats in de ontwikkeling en overdracht van dit soort 'handelingskennis' – een niet-rationeel en sociaal proces.

Handelingskennis rust op impliciete (onbewuste) vormen van leren (Corballis, 2011). Onder het impliciete geheugen vallen vele vormen van aansturing van gedrag, maar we lichten er hier twee uit die in deze context direct van belang lijken: conditionering en het procedureel geheugen. Conditionering is in essentie het bijstellen van gedragspatronen door deze aan te passen aan omgevingscondities (een bekend voorbeeld van zo'n omgevingsconditie is beloning of straf). Een subject leert een object, medemens of situatie in een specifieke context al doende herkennen als goed of slecht voor het eigen welzijn en stemt daar het gedrag op af. Het procedureel geheugen ligt aan de basis van vaardigheden (*skills*): het stelt ons in staat om te fietsen, lopen, timmeren, lezen, zonder bewust aandacht te geven aan de complexe vaardigheden die hiermee gemeoid zijn. In de meeste gevallen zijn dit vaardigheden die eerst bewust moeten worden aangeleerd, alvorens ze min of meer automatisch kunnen worden uitgevoerd. Niet toevallig treffen we deze varianten van impliciet leren niet exclusief bij mensen, maar ook bij andere dieren aan. Ze hangen niet af van talige reflectie. Om ze in beeld te krijgen zullen onderzoekers iets anders moeten proberen dan het (talig) uitvragen van informatie.

De inzet van het impliciete geheugen gaat dus gepaard met een 'vanzelfsprekende' omgang met verandering – hier hoeven geen woorden aan vuil te worden gemaakt. Ook organisaties kennen een vorm van impliciet geheugen, namelijk de doorwerkende geschiedenis in een organisatie. Een gezamenlijk en individueel begrip van deze geschiedenis bepaalt hoe organisatieleden betekenis geven aan het heden, een handelingsperspectief construeren en acteren (Reckwitz 2002; Geertz, 1973). Hierin kunnen de organisatieleden van elkaar verschillen, omdat individuele perspectieven op de werkelijkheid verschillen; men kijkt verschillend naar het verleden, identificeert verschillende leerprocessen in de omgang met verandering, en ook de toekomstbeelden van mensen komen niet overeen. Handelingsperspectieven worden dus direct beïnvloed door de achtergrond van, en

interactie tussen individuen binnen een bedrijf. De bestaande (leer)cultuur is daarmee een organisch gegroeid geheel, en ontstaat in de context van een bedrijf – maar ook daarbuiten: individuele perspectieven gaan een leven lang terug, en de geschiedenis van een bedrijf krijgt vorm in tradities en verhalen die verticaal (met eerdere generaties) en horizontaal (met gemeenschapsverbanden buiten het bedrijf) verbonden zijn met andere mensen en hun eigenaardigheden. Relaties, machtsverhoudingen, waarden en onderliggende basisassumpties als belangrijke bouwstenen van een leercultuur (Schein, 1997) overstijgen dus deels de organisatie.

Deze meer ongreepbare aspecten van informeel leren en leercultuur zijn in de literatuur breed uitgemeten. Toch weerhoudt dit wetenschappers niet om de staat van informeel leren in organisaties voortdurend te meten. Hierbij zien we dat de ongreepbaarheid van informeel leren zich vertaalt in verschillen in definities, methoden en uitkomsten. Het CBS (2024) concludeert dat 73% (in 2022) van de personen tussen 25-65 jaar informeel leert (ze leren dan 'doelgericht' en 'op eigen initiatief') waarvan 42% werkgerelateerd is. In de meest recente monitor Leercultuur 2024 van het ROA geeft 23% van de respondenten aan te leren van de taken die zij uitvoeren. Gezien de noodzaak om voortdurend nieuwe kennis en vaardigheden te verwerven, de krapte op de werkvloer en de effectiviteit van deze vorm van leren zou verwacht mogen worden dat er meer ingezet wordt op informeel leren, maar over de afgelopen twee decennia zien we een lichte daling. Daarnaast worden er opmerkelijke verschillen gerapporteerd tussen sectoren (in de Zorg wordt meer informeel geleerd dan in de Bouw), leeftijdsgroepen (jongeren leren meer informeel dan ouderen), opleidingsniveau (hoger opgeleiden leren meer informeel dan laagopgeleiden) en bedrijfsgroottes (in grote bedrijven wordt meer informeel geleerd dan in kleine bedrijven).

We lijken in deze rapportages vooral de generationaliseerde, bewuste en doelgerichte aspecten van leercultuur en informeel leren te meten, die goed aansluiten bij bestaande beleidsinterventies op dit thema. En dat is begrijpelijk want formele structuren en beleidsinstrumenten (zoals trainingen, leerbudgetten, ontwikkelingsplannen of feedbacksystemen) zijn, in tegenstelling tot de hierboven beschreven impliciete en sociale factoren, zicht- en meetbaar. Dit aanbod is op voorhand al gestructureerd en ziet toe op het stimuleren van leercultuur. In Nederland kennen we twee instrumenten die door TNO en Windesheim / Saxion ontworpen zijn om dit soort interventies

te plegen. Ze zijn gebaseerd op uitgebreid wetenschappelijk onderzoek, en leveren een aantal schema's en begrippen om leercultuur in stappen te benaderen. In deze zoektocht naar verklarende – en stimulerende – factoren voor informeel leren en leercultuur op de werkvloer komen begrippen langs als meer autonomie op het werk, leerrijke taken, ruimte en veiligheid om te ontwikkelen, samenwerking en teamontwikkeling, leiderschap gericht op ontwikkeling, een organisatie gericht op ontwikkeling en verbinding met de externe omgeving (Korevaar et al 2020).

Echter, het introduceren van nieuwe tools of trainingen zonder aandacht te besteden aan de weerstand van individuen of de diepgewortelde cultuur van een organisatie – de 'onderstroom' in de organisatie – zal mogelijk niet het beoogde effect hebben. Een organisatie die daarentegen formele leermiddelen integreert met bestaande perspectieven en gewoonten in een organisatie creëert een vruchtbare omgeving voor het ontwikkelen van informeel leren. Deze vruchtbare omgeving is, zoals iedere cultuur, contextgebonden. Inzicht in de onderstroom zal dan ook leiden tot een minder geüniformeerd model van leercultuur en een rijker begrip van informeel leren.

We kunnen dit laatste nog wat stilliger formuleren. Onderzoek gericht op informeel leren op de werkvloer meet vooralsnog vooral de zelfreflectieve en talige vermogens van personen: zijn ze in staat om te zien welke leerprocessen zich binnen en buiten hun macht voltrekken en kunnen ze hier de juiste woorden aan geven? De vraag is dus ook wat we nu eigenlijk weten over informeel leren, en op welke basis we over willen gaan tot interventies.

## Conclusie

Aandacht voor de onderstroom in organisaties is van essentieel belang om leercultuur en informele leerprocessen in beeld te krijgen en te versterken – zeker als er aan de formele knoppen is gedraaid, maar gewenste effecten (nog) niet bereikt worden.

De bredere implicatie van dit betoog is dat informeel leren niet alleen als onderstroom (abstract) erkend, maar ook concreet in kaart gebracht kan worden. Dit begint bij een beter theoretisch begrip van informeel leren, waar we hierboven een eigen invulling aan geven. Informeel leren kan niet begrepen worden

zonder begrip van de mensen die werkzaam zijn in een organisatie. Als individu hebben al deze mensen individuele *life histories* die bepalen hoe ze anticiperen op de toekomst. Deze individuen komen samen in een organisatie waarin geschiedenissen bepalen hoe men gezamenlijk omgaat met verandering, en welke ruimte daarin bestaat voor innovatie. Naast het inzetten van de reeds bewezen instrumenten moeten we dus ook de tijd nemen om het perspectief van mensen (dat per definitie subjectief en grillig is) binnen een organisatie te noteren, te analyseren en te toetsen aan de feiten; zo krijgen we zicht op onzekerheden, waarden en gewoonten die anders buiten beeld blijven.

In 2030 zien we een geïntegreerde benadering van leercultuur en informeel leren ontstaan, en een beter begrip hoe deze concepten te onderscheiden en deze fenomenen te onderzoeken zijn. Interventies op informeel leren haken aan bij bestaande leerculturen. Bestaande leerculturen worden expliciet gemaakt en dienen zo als voedingsbodemp voor verdere ontwikkeling.

## Praktijkreflectie

Ton Driessen, (EUWIN, Europese Netwerk voor Sociale Innovatie)

Het leren binnen een organisatie is verre van eenvoudig. Dit artikel bevestigt mijn perceptie die ik als leidinggevende en ondernemer heb gevormd.

Om een effectieve leercultuur binnen je onderneming of organisatie te bewerkstelligen is een veelzijdige en congruente aanpak nodig.

Het begint bij het creëren van draagvlak bij werknemers, ofwel het besef van het belang om (blijvend) te leren. De leiding dient hierbij duidelijk te zijn in wat de organisatie wil bereiken, wat dit betekent voor de werknemers en wat er dan verwacht wordt van de werknemers in de uitvoering. Het handelen van leiding naar werknemers dient hiermee congruent te zijn, telkens weer. Dat is dan nog steeds formeel maar het helpt het vormen en stimuleren van de informele cultuur. Herkenbaar



handelen en het zorgvuldig delen van de resultaten van het handelen met de werknemers vergroot de acceptatie van de introductie en uitvoering van werkwijzen. En met deze acceptatie groeit de effectiviteit van die werkwijzen en de wil bij de werknemers om deze aan te leren.

Daarnaast brengen werknemers ook nog individuele ervaringen met zich mee die hen motiveren of tegenwerken in de acceptatie. Om achter deze individuele motivaties te komen is een actieve en open interactie tussen leidinggevenden en medewerkers nodig. Dat kweekt weer duidelijkheid, vertrouwen en wederzijds begrip. En inzicht waar een medewerker extra aandacht en hulp nodig heeft om hem/haar betrokken en overtuigd te houden. Zodat zij/hij vanuit eigen wil gaat leren.

Dus een collectieve aanpak en een individuele aanpak is van belang om een effectieve leercultuur te bewerkstelligen. Dat vraagt veel aandacht en tijd van de sterkhouders/leiding binnen de organisatie. Een human centered aanpak van een innovatie kan derhalve alleen maar werken als er een continue en congruente human centered benadering is binnen een organisatie. Dus niet incidenteel maar altijd. Het is en blijft mensenwerk. Mensen zijn geen radertjes in machines, mensen zijn complexe wezens die op verschillende wijzen geactiveerd worden. Maar als je ze weet te activeren dan sta je soms versteld van waartoe mensen in staat zijn, wat ze kunnen leren en wat ze daarmee kunnen verrichten. Dat heb ik ook gelukkig veelvuldig mogen ervaren



## Literatuur

Centraal Bureau voor de Statistiek (2024). Redenen voor deelname aan werkgerelateerde opleiding en informeel leren. 10 december 2024. <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2024/50/redenen-voor-deelname-aan-werkgerelateerde-opleiding-en-informeel-leren>

Corballis, M. C. (2011). *The recursive mind: The origins of human language, thought, and civilization*. Princeton University Press.

De Grip, A., Belfi, B., Fouarge, D., Künn- Nelen, A., Peeters, T., & Poulissen, D. (2018). Levenslang leren en competentie- ontwikkeling: Beleidsrapport ROA <https://cris.maastrichtuniversity.nl/en/publications/levenslang-leren-en-competentieontwikkeling-beleidsrapport>

De Kruijf, B., Edzes, A., van Dijk, J., & Waslander, S. (2022). De samenhang tussen leercultuur en de scholings-deelname bij organisaties. *Tijdschrift Voor HRM*, 25(4), 50-72. <https://doi.org/10.5117/thrm2022.4.005.kruij>

Edzes, A., & van Es, E. (red.) (2024). *Iedereen leert! Monitor Leven Lang Ontwikkelen Noord-Nederland 2023*. Universiteit van het Noorden.

Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*. New York: Basic Books.

Korevaar, R., van der Weide, J., Corporaal, S., Vos, M., & Witteveen, L. (2020). Leercultuur in het MKB: Geen luxe maar noodzaak. *Holland Management Review*, 192, 73-80.

Künn, A., Baumann, S., Fouarge, D., Hendrickx, S., & Lansink, X. (2024). *Leren en ontwikkelen in Nederland*. ROA. ROA Reports Nr. 005 <https://doi.org/10.26481/umarep.2024005>

Künn, A., Abbink, H., Baumann, S., van Elferen, S., & Fouarge, D. (2022). *Leven lang ontwikkelen in Nederland*. ROA. ROA Reports Nr. 001 <https://doi.org/10.26481/umarep.2022001>

Peters, R. (2024). *Learning Histories: vat krijgen op je organisatiecultuur*. Groningen: Noordhoff.

Reckwitz, A. (2002). Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing. In *European Journal of Social Theory* 5. p. 243-263.

Schein, E. H. (1997). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Josey-Bass.

Sennett, R. (2008). *The Craftsman*. Yale University Press.

Sociaal Economische Raad (2017). *Leren en ontwikkelen tijdens de loopbaan. Een richtinggevend advies*. (SER-advies 17/4). Den Haag: SER.

Tiemeijer W.L., C.A. Thomas en H.M. Prast (red.) (2009). *De menselijke beslisser: over de psychologie van keuze en gedrag*. Amsterdam: AUP.

Tiemeijer, W.L. (2011). *Hoe mensen keuzes maken: de psychologie van het beslissen*. Amsterdam: AUP.

# Waarom LLO een Leven Lang Ondernemen moet zijn: iedereen intern ondernemer in de arbeidsmarkt van de toekomst



Paul Preenen (TNO, Saxion), Stephan Corporaal (Saxion), Petra Biemans (Inholland)

Wellicht een van de beste 'leerscholen' voor het ontwikkelen van human capital en een breed palet aan cruciale vaardigheden is het zelfstandig ondernemerschap. Als zelfstandig ondernemer houd je namelijk ontzettend veel

ballen hoog, heb je heel veel verantwoordelijkheden en rollen, en moet je constant problemen oplossen, innoveren, samenwerken, en nieuwe dingen leren om succesvol te blijven. Ondernemers ontwikkelen zo constant nieuwe

vaardigheden. Ondernemen staat zo bijna synoniem aan leren, en is misschien wel een van de beste leerscholen die er bestaat om je voor te bereiden op de dynamische toekomst van werk. Waarom laten we dan niet iedereen ondernemer worden, of op zijn minst een periode, als we willen dat mensen zoveel mogelijk leren en duurzaam inzetbaar blijven? Hoewel dat vanuit een ideaal leerperspectief misschien heel mooi klinkt op het eerste gezicht, is dat niet realistisch. Niet iedereen kan het, wil het en bovendien hebben we niks aan oneindig veel losse ondernemers. Gelukkig is er een andere oplossing: intern ondernemerschap!

## Wat is intern ondernemerschap?

We moeten veel meer *intern* ondernemerschap en ondernemend gedrag, ook wel *intrapreneurship* genoemd, onder medewerkers in *gevestigde* organisaties stimuleren om mensen te ontwikkelen en blijvend op de toekomst voor te bereiden. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om het bedenken van een nieuw product of proces, het doorbreken van organisatieroutines, het opzetten van een nieuw bedrijfs onderdeel of spin-off, of het introduceren van een nieuwe relevante technologie op het werk.

Bij intrapreneurship gedraagt de medewerker zich als een *intrapreneur*, een innovatieve ondernemer binnen bestaande organisaties die organisaties helpt vernieuwen, verbeteren en groeien (Liebregts et al., 2015). Intern ondernemerschap kan echter ook gaan om 'kleiner' gedrag dat *alle* medewerkers kunnen vertonen in hun werk (Preenen et al., 2014; 2015), niet iedere werknemer zal immers een 'spin-off' kunnen of moeten starten. Denk hierbij aan creatief en proactief gedrag waarbij bijvoorbeeld een callcentermedewerker een nieuw klantenscript ontwikkeld waardoor de service aan de klant verbeterd kan worden. Of een maatschappelijk werker die door multidisciplinaire samenwerking in een wijk de zorg aanzienlijk effectiever en efficiënter maakt (Overvoorde & Biemans, 2013).

## Proces van intern ondernemerschap

Hoewel het gedragsproces van intern ondernemerschap nog weinig specifiek is beschreven, kan het worden benaderd als een variant van het gedragsproces van ondernemerschap, toegepast binnen de context van een organisatie. Daarbij is onderscheid te maken tussen drie hoofdfasen:

1. **visie en verbeelding**, waarbij ideeën en visies geboren worden en kansen en mogelijkheden worden benoemd (ook wel: *opportunity recognition* of *exploratie*).
2. **opportunity assessment**: het toetsen op haalbaarheid van de ideeën, en
3. **voorbereiding en exploitatie** (ook wel: *opportunity exploitation*), waarbij de ideeën worden uitgewerkt en daadwerkelijk worden toegepast.

Hoewel dit een sequentiële volgorde impliceert, kunnen deze fasen in de praktijk overlappen (zie Preenen et al., 2014; Stam et al., 2012).

Intrapreneurship ontstaat vanuit een bottom-up beweging bij medewerkers. Zij zijn direct betrokken bij de operationele processen, hebben inzicht in wat er op de werkvloer speelt en onderhouden vaak contact met klanten. Hierdoor signaleren zij kansen en problemen, zien zij verbeteringsmogelijkheden en brengen zij nieuwe ideeën naar voren. Hiermee vormen zij de basis van intern ondernemerschap. Het lijn- en middenmanagement speelt een cruciale rol in het ondersteunen en promoten van deze ideeën richting het topmanagement. Het topmanagement is vervolgens verantwoordelijk voor het creëren van de juiste context, het beschikbaar stellen van middelen en het bieden van mogelijkheden waarin intrapreneurship zich optimaal kan ontwikkelen.

## Intern ondernemerschap is geweldig voor de ontwikkeling van medewerkers

Intern ondernemerschap van werknemers, ook wel intrapreneurship genoemd, speelt een cruciale rol in het bevorderen van brede inzetbaarheid, een leven lang leren en eigen regie. Het vereenvoudigt bovendien werk-naar-werktransities. Werknemers die ondernemend kunnen zijn, voelen zich uitgedaagd en ervaren meer werkbevoegdheid, motivatie en hogere prestaties. Het vermogen om eigen ideeën in

te brengen, creatieve oplossingen te bedenken en nieuwe uitdagingen aan te gaan versterkt hun zelfvertrouwen en intrinsieke motivatie, mits goed gefaciliteerd.

Intrapreneurship stelt medewerkers in staat om hun dagelijkse routine te overstijgen en complexe taken op te pakken die buiten hun reguliere werk vallen. Dit biedt hun de kans om nieuwe situaties te verkennen, waarbij ze nieuwe competenties, routines en kennis ontwikkelen. Deze vaardigheden zijn van onschatbare waarde, zeker in tijden van onzekerheid, zoals tijdens de coronapandemie.

Bovendien heeft intrapreneurship vaak een positieve invloed op de loopbaanontwikkeling. Het stelt medewerkers in staat om zichtbaarder te worden voor het hoger management en waardevolle contacten te leggen. Tegelijkertijd doen zij nieuwe vaardigheden en kennis op, wat niet alleen hun leervermogen vergroot, maar ook hun carrière mogelijkheden verbetert. Kortom, intrapreneurship is een krachtig middel voor persoonlijke en professionele groei.

### Intern ondernemerschap is goed voor de ontwikkeling van organisaties

Onderzoek wijst uit dat ondernemende activiteiten van werknemers een positief effect hebben op het succes van organisaties. Dit gebeurt via een toename in innovatiekracht, een snellere marktintroductie van nieuwe producten en diensten, hogere productiviteit en verbeterde samenwerking. Dit is met name relevant in een tijdperk waarin arbeidsproductiviteitsgroei afneemt en personeelstekorten toenemen.

Bovendien blijken nieuwe ondernemingen die binnen bestaande organisaties worden ontwikkeld, aanzienlijk succesvoller te zijn dan startups buiten organisaties of via bedrijfsovernames (Urbano et al., 2022). Onderzoek toont aan dat intrapreneurial startups vier keer meer succes boeken dan externe startups. De AWTI en TNO signaleren echter dat startups vaak niet opschalen door een gebrek aan ambitie, kennis, personeel of middelen – aspecten die bij gevestigde bedrijven wel vaak voorhanden zijn. Een voorbeeld hiervan is ASML, dat voortkwam uit Philips. Bij TNO zijn de afgelopen jaren 41 (tech-)bedrijven opgericht,

waarvan 84 procent na vijf jaar nog steeds bestaat, terwijl dit percentage normaal gesproken net boven de 50 procent ligt. Toch moet dit cijfer verder omhoog.

Intern ondernemerschap bevordert niet alleen innovatie, maar speelt ook een cruciale rol in technologie-eigenaarschap en technologie-adoptie. Dit eigenaarschap is essentieel voor succesvolle, duurzame technologie-implementaties. Werknemers maken nieuwe technologieën eigen door ze te integreren in hun werk, aan te passen, verbeteren of zelfs heruit te vinden. Goede voorbeelden hiervan zijn VR-brillen en drones, oorspronkelijk ontworpen voor recreatief gebruik, die dankzij innovatieve medewerkers nieuwe toepassingen hebben gevonden in diverse werkcontexten.

Organisaties doen er dus goed aan optimaal gebruik te maken van de creatieve kennis en het ondernemend vermogen van hun werknemers. Zo versterken zij het leer- en innovatievermogen van zowel hun medewerkers als de organisatie als geheel. Juist medewerkers op de werkvloer hebben vaak waardevolle inzichten in de behoeften van klanten en mogelijkheden om werkprocessen of producten te verbeteren. Intern ondernemerschap is daarmee een katalysator voor blijvend succes en groei.

### Kennis van medewerkers wordt slecht benut, maar hier liggen kansen

Helaas tonen talloze onderzoeken al jaren aan dat de kennis en het innovatievermogen van werknemers nog onvoldoende worden benut (TNO, 2024). Intern ondernemerschap is vaak niet ingebed in organisaties en al helemaal niet onder HRM- en LLO-professionals. Het vermogen om te ondernemen en te experimenteren wordt in sommige organisaties zelfs bewust of onbewust ontmoedigd. Dit gebeurt doordat fouten maken vaak te zwaar wordt bestraft en nieuwe ideeën snel worden afgewezen. Of omdat vergaande protocollisering of interne regelgeving maakt dat medewerkers onvoldoende ademruimte krijgen om een idee te kunnen promoten of uit te proberen.

Dit is een gemiste kans, gezien de 7,5 miljoen waardevolle werknemers in Nederland die gemiddeld 25 procent van hun leven besteden aan werk. Hier ligt een enorm groeipotentieel, zowel voor de ontwikkeling van medewerkers als voor de groei van bestaande organisaties.

Intrapreneurship is kortom niet iets voor medewerkers alleen, en om het succesvol in te zetten moeten alle lagen van de organisatie meedoen (zie figuur hieronder van Biemans et al, 2011). In vele gevallen worden er ook eisen aan de context en omgeving gesteld. Zie het voorbeeld van de maatschappelijk

werker. Intrapreneurship dient geborgd te worden in organisaties. Niet alleen door middel van verankering in de individuele werknemer, maar ook in zijn of haar relatie tot collega's en het team. Die moeten dit intrapreneurship accepteren en in zekere zin stimuleren. Net als de leidinggevende en het hogere management. Je moet immers als individuele medewerker gebaande paden durven én kunnen verlaten en fouten durven maken, om te komen tot verbetering en vernieuwing. Als elk initiatief in de kiem wordt gesmoord, door collega's, leidinggevende of de top, dan is het beleggen en eisen van ondernemend gedrag zinloos.

### Intrapreneurship



Figuur 4: Intrapreneurship: vijf dimensies om het te borgen in de organisatie (Biemans et al, 2011).

## Social intrapreneurship

Intern ondernemerschap kan ook een cruciale rol hebben in het bewerkstelligen van de grote maatschappelijke transitie van vandaag. Vanuit een bottom-up en intra-organisatorisch perspectief vraagt dit om de betrokkenheid en inzet van werknemers die in staat en gemotiveerd zijn om de twee transitie te stimuleren en te integreren.

**Sociaal intrapreneurship**, een opkomend concept in zowel de praktijk als de wetenschap, kan een belangrijke rol spelen in het bottom-up bevorderen van deze transformaties binnen organisaties. Sociaal intrapreneurship wordt gedefinieerd als een door werknemers geleid proces van het identificeren en benutten van ondernemingskansen die sociale of milieuproblemen aanpakken en tegelijkertijd bijdragen aan de doelstellingen van gevestigde organisaties (Alt & Geradts, 2019).

Sociale intrapreneurs zijn werknemers die fungeren als change agents binnen een organisatie en innovatieve, doelgerichte projecten stimuleren die bedrijfsdoelen verbinden met sociale en milieueffecten. Sociale intrapreneurs kunnen de kloof overbruggen tussen duurzaamheidsdoelen van bedrijven en praktische innovaties door duurzame praktijken te bevorderen en een cultuur van sociale verantwoordelijkheid en mensgerichtheid binnen organisaties te stimuleren. Deze individuen kunnen pleiten voor beleid dat prioriteit geeft aan groene innovaties, terwijl ze tegelijkertijd sociale kwesties aanpakken, zoals baanverlies of ongelijke toegang tot training voor nieuwe groene technologieën.

Sociale intrapreneurs richten zich op het creëren van synergetische oplossingen die zowel sociale waarde als zakelijk succes opleveren. In de context van klimaat- en digitale veranderingen betekent dit dat ze digitale tools en innovaties inzetten om duurzame en sociale resultaten te bevorderen. Bijvoorbeeld, een sociale intrapreneur zou het gebruik van AI of big data kunnen stimuleren om koolstofemissies te volgen en te verminderen, waarbij milieudoelen worden afgestemd op organisatorische efficiëntie en winstgevendheid, terwijl tegelijkertijd fatsoenlijke arbeidsomstandigheden voor werknemers worden gewaarborgd.

## Conclusie: Intrapreneurship werkt

Kortom, intrapreneurship kan een krachtig instrument zijn voor het ontwikkelen van medewerkers en organisaties, en hiermee het bewerkstelligen van grote transitie zoals de energietransitie en de digitale transformatie. Aangezien de ondernemende en innovatieve kennis van medewerkers nog veel te weinig wordt gestimuleerd en benut ligt hier een grote kans voor het ontwikkelen van medewerkers en organisaties en het optimaal voorbereiden op het werk van de toekomst. Intern ondernemerschap moet veel meer aandacht krijgen.

Hoewel intern ondernemerschap voor een groot deel bottom-up ontstaat vanuit ondernemende medewerkers zelf, blijft echter de vraag blijft hoe we intern ondernemerschap optimaal kunnen stimuleren en beter faciliteren en borgen binnen organisaties en onder medewerkers. Het betreft in feite een organisatieverandertraject. Om dit te kunnen doen zijn diverse beleidsmaatregelen en praktijken nodig? Wij doen graag een aantal oproepen hiervoor.

## Agenda en aanbevelingen

Het is allereerst essentieel dat leiders en organisaties voorwaarden creëren om de aanwezige kennis en innovatiekracht van medewerkers beter te benutten en te stimuleren. Dit hoeft niet te resulteren in enorme financiële investeringen, maar vraagt wel om visie en inzet van leiders en werkgevers. Geef mensen waar mogelijk tijd en ruimte in het werk om ondernemend aan de slag te gaan. Daag medewerkers uit om met nieuwe ideeën, diensten, processen, producten te komen. Laat werknemers samenwerken buiten organisatiegrenzen in bijvoorbeeld learning communities. Zie intern ondernemerschap als een gecombineerde ontwikkel- en innovatietool. Hierover is al veel kennis bekend en zijn diverse ondersteunende stappenplannen, best practices en tools voor medewerkers en managers beschikbaar. Deze hulpmiddelen ondersteunen medewerkers, managers en het onderwijs bij het verzamelen en verder ontwikkelen van innovatieve en ondernemende ideeën binnen organisaties (Preenen et al., 2014; Van den Bergh et al., 2022).

Beleidsmakers en sociale partners kunnen een cruciale rol spelen in het stimuleren van intern ondernemerschap. Dit kan door voorlichting te geven, beleid te ontwikkelen en middelen beschikbaar te stellen voor persoonlijke ontwikkelbudgetten en ondersteuningsprogramma's. Ook de vaak onbenutte opleidingsuren en budgetten binnen organisaties kunnen hiervoor worden ingezet. Organisaties bezuinigen vaak op training en opleiding van medewerkers, omdat dit een relatief eenvoudige manier is om kosten te reduceren. Toch zouden bedrijven juist bereid kunnen zijn te investeren in de ontwikkeling van medewerkers wanneer interventies gericht zijn op het stimuleren van intrapreneurship. Dit draagt immers bij aan zowel de groei van de organisatie als de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Het resultaat? Een echte win-winsituatie. Laten we ervoor zorgen dat onze investeringen, regelgeving, cao's en strategische beleidskeuzes hierop afgestemd worden.

Er is veel, en terecht, aandacht voor traditioneel ondernemerschap en het starten van eigen bedrijven in het onderwijs. Maar intern ondernemerschapsonderwijs blijft vrijwel volledig onderbelicht. Dit is opvallend, aangezien het merendeel van de studenten en scholieren uiteindelijk in loondienst gaat

werken binnen bestaande organisaties. Juist daar kunnen zij als interne ondernemers een enorme innovatieve bijdrage leveren. Waarom investeren we dan niet in de ontwikkeling van een nieuwe leergang gericht op intern ondernemerschap? En creëren we geen modules en stageplekken die gericht zijn op ondernemend gedrag in een baan?

## Ter afsluiting: Samen mogelijk maken

Zelfstandig ondernemerschap is een van de beste leerscholen die er bestaat ter voorbereiding op een onzekere maar uitdagende toekomst. Echter via intern ondernemerschap kunnen we een leerschool voor alle medewerkers die werken in gevestigde organisaties creëren, en en passant organisaties helpen groeien, innoveren en de maatschappelijke transitie beter bewerkstelligen.

De unieke kracht van mensen en ons land ligt in ondernemerschap. Creativiteit, adaptiviteit, risico's nemen mensen meekrijgen, empathisch en verbindend vermogen. Dit zijn echt waardevolle menselijke eigenschappen die ook niet te repliceren zijn via AI. Mensen zijn slim en adaptief. Maar daar moeten we wel meer gebruik van maken. Sterker nog laten we van intern ondernemerschap en het optimaal benutten en stimuleren van creatieve ondernemende kennis onze kerncapaciteit van maken als land.

Laten we daarom samen met alle belanghebbenden meer investeren in het stimuleren van intern ondernemerschap van medewerkers en de organisaties, en beleidscontexten creëren die dit faciliteren. Alleen door samen te werken kunnen we organisaties innovatief en ondernemend houden en de grote economische en maatschappelijke uitdagingen van deze tijd effectief aanpakken. Dit versterkt niet alleen de innovatiekracht van organisaties in Nederland, maar ook de toekomstige loopbaanmogelijkheden en ontwikkeling van werknemers. We hebben iedereen nodig.

## Praktijkreflectie

Marc de Vries (Dufond, AI-start-up in de zorg)



Marc de Vries is oprichter en mede-eigenaar van AI start-up Dufond. Dufond, opgericht door vier ervaren ondernemers in de zorg-IT, ontwikkelt innovatieve IT-oplossingen samen met eindgebruikers. Een voorbeeld is CheckCheck©, een door A.I. ondersteunde tool die de tweede controle voor toediening van risicovolle medicatietoediening uitvoert. Dit vergemakkelijkt het werk van zorgprofessionals, verhoogt de veiligheid voor cliënten en verlaagt de zorgkosten. CheckCheck©, is ontwikkeld en getest met Cordaan uit Amsterdam en het AlfaCollege uit Groningen. Daarnaast is Marc werkzaam als zelfstandig strategie- en innovatieadviseur voor grote zorg- en healthcare-organisaties. Hij heeft in loondienst gewerkt in diverse rollen voor grote zorgverzekeraars zoals Zilveren Kruis en CZ en zorgorganisatie Espria.

Als zelfstandig ondernemer beaamt Marc dat zelfstandig ondernemerschap ontzettend leerzaam is. Het vereist een breed scala aan vaardigheden en inzichten. Als ondernemer word je constant uitgedaagd om strategisch te denken, creatieve oplossingen te vinden en bij te leren. En je moet verantwoordelijkheid dragen voor zowel succes als tegenslagen. Dit draagt bij aan een constante persoonlijke en professionele groei op vele niveaus.

Marc geeft aan dat juist nu de zorgsector veel meer interne ondernemers kan gebruiken en dat vooral de veelal grote en logge zorgorganisaties hier veel meer ruimte voor moeten bieden aan hun medewerkers. Medewerkers zien zo veel oplossingen voor de door hen ervaren knelpunten, maar lopen vaak tegen een muur binnen de zorgorganisatie, wat het initiatief volledig in de kiem smoort. Intern ondernemerschap is cruciaal in de zorgsector vanwege de snel veranderende context, zoals door vergrijzing, de toenemende zorgvraag, krapte op de arbeidsmarkt en technologische innovaties die nog veel te weinig en langzaam landen. Door intern ondernemerschap worden zorgprofessionals gestimuleerd om proactief mee te denken over verbeteringen in zorgprocessen, nieuwe werkwijzen en patiëntgerichte (technologische) innovaties. Dit vergroot de wendbaarheid van zorgorganisaties, waardoor zij beter kunnen inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen en veranderende behoeften van cliënten en professionals. Ook kan het bijdragen aan kostenbesparing en efficiëntere inzet van middelen door beter gebruik te maken van de innovatieve oplossingen en denk- en veranderkracht van de werkvloer.

Daarnaast is Marc ervan overtuigd dat intern ondernemerschap niet alleen bijdraagt aan meer, beter en constant leren, maar ook aan eigenaarschap, betrokkenheid en werkmotivatie van zorgprofessionals. Juist zorgprofessionals voelen zich verantwoordelijk voor het continu verbeteren van de kwaliteit van zorg voor hun cliënten, daar ligt hun hart. Voor zorgprofessionals is het leveren van de beste zorg voor patiënten cruciaal, en juist intern ondernemerschap kan daarbij helpen. Een werkgever die dat kan bieden is gelijk een aantrekkelijke werkgever. Kortom, intern ondernemerschap bevordert innovatie, wendbaarheid en kwaliteit in de zorg voor organisaties en medewerkers.

## Literatuur

Alt, E., & Geradts, T. (2019, July). Social intrapreneurship: Unique challenges and opportunities for future research. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2019, No. 1, p. 16643). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Biemans, P., van Geesbergen, A. Leget, J. Toonen, S., Overvoorde, P. (2011). Op zoek naar Intrapreneurship. Over de betekenis van een populair begrip. Inholland, Lectoraat HRM en Persoonlijk Ondernemerschap (eigen uitgave).

Liebrechts, W., Preenen, P. T. Y., & Dhondt, S. (2015). Niet iedere werknemer is een intrapreneur. *Economisch Statistische Berichten*, 100(4706), 180-181.

Overvoorde P. & Biemans, P. (2013). *Ondernemen in Welzijn*. Delft: Eburon.

Preenen, P. T. Y., Liebrechts, W., Dhondt, S., Oeij, P. R. A., & Van der Meulen, F. A. (2014). *The Intrapreneurial Behaviour Measure (IBM): Een meetinstrument om intrapreneurial gedrag van werknemers en factoren die dit beïnvloeden te meten binnen organisaties*. Leiden: TNO, R.11792.

Preenen, P. T. Y., Liebrechts, W., & Dhondt, S. (2015). Intrapreneurship stimuleren? *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 5(3), 51-58.

Stam, E., Bosma, N., Van Witteloostuijn, A., De Jong, J., Bogaert, S., Edwards, N., & Jaspers, F. (2012). *Ambitious Entrepreneurship. A review of the academic literature and new directions for public policy*. The Hague: Advisory Council for Science and Technology Policy (AWT).

TNO (2024). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) 2023*. Leiden: TNO.

Urbano, D., Turro, A., Wright, M., & Zahra, S. (2022). Corporate entrepreneurship: a systematic literature review and future research agenda. *Small Business Economics*, 59(6-7), 1541-1565.



# Skills als common good: LLO vereist een nieuw collectief en skillsgericht ecosysteem van onderwijs en arbeidsmarkt



Jos Sanders (HAN), Melissa Selzener (Hanze) en Harm van Lieshout (Hanze)

In dit essay beschouwen we de transformatie van een diplomagericht naar een skillsgericht ecosysteem van onderwijs en arbeidsmarkt (zie ook De Skillsambassade, 2023; 2024 en Sanders et al., 2021). We zien binnen deze transformatie, indachtig het werk van nobelprijswinnares

Elinor Ostrom (1990), 'skills' in onze samenleving als een zogenaamde 'common'. Een common is een collectief goed dat zorgzaam wordt beheerd door een gemeenschap op basis van duidelijke afspraken en regels, gefundeerd in een duidelijk normen- en waardenpatroon. We zien het

skillsgerichte ecosysteem van onderwijs en arbeidsmarkt vervolgens als een 'system of commons' en gebruiken in dit essay Ostrom's acht principes voor 'governing the commons' (1990; 2000) om tot een realistisch toekomstperspectief te komen voor de verdere ontwikkeling van een succesvol skillsgericht ecosysteem van onderwijs en arbeidsmarkt. De nadruk ligt hierbij op de – door ons gevoelde – noodzaak om tot duidelijke(re) afspraken, waarden en normen te komen voor hoe we als gemeenschap met het common good 'skills' omgaan. Hoe organiseren we een skillsgericht ecosysteem van onderwijs en arbeidsmarkt dat duurzaam, inclusief, eerlijk en rechtvaardig is?

In de afgelopen jaren zijn er zowel binnen als buiten Nederland steeds meer en meer diverse initiatieven ontstaan om, zowel bij werving en selectie en als ook in het kader van LLO, de actuele en volledige skills sets van mensen centraal te stellen in plaats van te focussen op vooropleidingen en/of diploma's (World Economic Forum, 2019; Ballafkih et al., 2022; Skillsambassade, 2023; Skillsambassade, 2024). In recente rapporten van de Skillsambassade (2023; 2024) is te zien dat de laatste jaren door zowel onderwijs- als arbeidsmarkt-partijen stappen worden gezet in de transformatie van een diplomagericht naar een meer op skills gericht ecosysteem van onderwijs en arbeidsmarkt. Een aandachtspunt daarbij is dat die ontwikkelingen op dit moment meestal decentraal en vanuit verschillende stakeholders vorm krijgen. En dat gaat gepaard met weinig (nieuwe) regels en kaders passend bij dit nieuwe ecosysteem. Daardoor integreren de delen van dit ecosysteem van onderwijs en arbeidsmarkt nog lang niet automatisch en ontstaat er géén *gemeenschappelijk* skillsgericht ecosysteem van onderwijs en arbeidsmarkt. En dat is – vinden wij – wel wenselijk. Want een meer skillsgericht ecosysteem van onderwijs en arbeidsmarkt is een belang van ons allemaal.

Het begrip 'commons' werd eind 20e eeuw geïntroduceerd door nobelprijswinnares Elinor Ostrom: "*Common-pool resources generate finite quantities of resource units and one person's use subtracts from the quantity of resource units available to others*" (Ostrom, Gardner & Walker, 1994). Een bekend voorbeeld van een common is het meertje waar meerdere vissers in vissen. Als één of meerdere vissers er te veel vis uithalen, blijft de visstand niet gezond en stort het systeem in. Daarom zijn er afspraken nodig om de visstand gezond te houden, vooral in tijden van schaarste. Skills zijn – vinden wij – een 'common good'. Een collectief goed waar we als gemeenschap slim en zuinig mee moeten omgaan. Als een

werknemer zijn of haar skills voor bepaalde werkzaamheden inzet, kan hij of zij deze skills niet meer op hetzelfde moment in een andere functie of bij een andere werkgever inzetten. Het in ontwikkeling zijnde skillsgerichte ecosysteem van onderwijs en arbeidsmarkt is daarom – opnieuw wat ons betreft – een 'systeem van commons'. Een systeem dat vanuit de gemeenschap moet worden georganiseerd en waar we als gemeenschap collectief voor verantwoordelijk zijn. Maar hoe? Hoe richt je in een vrije en open Westerse economie en in een individualiserende, kapitalistische samenleving een ecosysteem in voor onderwijs en arbeidsmarkt dat erom vraagt als gemeenschap zuinig te zijn op een collectief goed dat op de keper beschouwd eigenlijk ook een 'particulier bezit' is: de skills van mensen.

De lessen van Ostrom en collega's over de governance op collectieve goederen kunnen daarbij nuttig zijn. Ostrom (1990; 2000) heeft acht ontwerpprincipes voor commons geformuleerd die kenmerkend zijn voor succesvolle governance en duurzame samenwerking. Deze principes zijn: (1) duidelijk afgebakende grenzen, (2) regels aangepast aan de lokale context, (3) participatieve, gemeenschappelijke, besluitvorming, (4) monitoring en toezicht, (5) geleidelijk opgelegde en passende sancties bij misbruik, (6) toegankelijke conflictoplossing bij geschillen, (7) erkende wettelijke status, en (8) inbedding in grotere netwerken (Ostrom, 2000). We passen de principes toe op de huidige stand en ontwikkeling van het (digitale) skillsgerichte ecosysteem van onderwijs en arbeidsmarkt om tot aangescherpte vragen – en enkele mogelijke verbeteringen – te komen.

Het eerste principe is dat een common **duidelijk afgebakende grenzen** moet hebben. Dat stelt ons direct voor een belangrijk dilemma, namelijk dat in verschillende segmenten in het bestaande ecosysteem nu soms nog heel andere regels kunnen gelden. Een voorbeeld is de validering van skills. In het initiële onderwijs gelden strikte regels voor het verlenen van een diploma die zijn uitgewerkt in gedetailleerde curricula met vele toetsmomenten. In de arbeidsmarkt gelden vaak andere regels. Een timmerman die zich op een bouwplaats meldt en kan aangeven dat ie al jaren als timmerman bij een andere aannemer in de regio heeft gewerkt, kan in de regel vrijwel meteen aan de slag. Er wordt hooguit nog een telefoontje gepleegd van de nieuwe naar de oude aannemer. De 'klassieke' systemen van onderwijs en arbeidsmarkt kennen hier dus verschillende regels voor validering van skills. In de transformatie naar een

meer skillsgericht ecosysteem is er een brede consensus dat onderwijs en arbeidsmarkt zich meer weg moeten bewegen van het klassieke volgordelijke stelsel waarin het systeem onderwijs (de schoolloopbaan) voorafgaat aan het systeem arbeidsmarkt (de beroepsloopbaan) en toe moet bewegen naar een ecosysteem waarin onderwijs en arbeidsmarkt in elkaar overlopen en elkaar doorlopend versterken; een systeem van Leven Lang Ontwikkelen (LLO) mét Leven Lang Onderwijs. De grenzen van een skillsgericht ecosysteem als common zijn dan dus weliswaar duidelijk afgebakend, maar ze zijn tegelijkertijd ook veel breder dan we gewend zijn. Deze common raakt dan immers meerdere tot dusverre onderscheiden verantwoordelijkheden van verschillende partijen en instituties die nu nog in verschillende (deel) systemen ('commons') werken. Integrale regie op zo'n common van LLO vergt een andere blik op het doel van leren, werken en ontwikkelen dan de 'oude' regieplik waarin elk deelsysteem de eigen beperkte rol en verantwoordelijkheid neemt en het collectieve goed veelal uit het oog raakt. Wie een skillsgericht ecosysteem voor LLO serieus neemt, begrijpt bijvoorbeeld dat een langstudeerboete een gotspe is, organiseert betaald werk, stage of leerarbeidsplaatsen in sectoren die met krapte kampen en waar innovatie en groei van maatschappelijk verdienvermogen urgent zijn, en bestrijdt on- of onderbenutting van skills met alle beschikbare middelen.

Zo komen we bij principe twee: **regels moeten worden aangepast aan de lokale context**. Hierbij gaat het vaak om lokale context in de geografische zin. Langs die lijn geldt voor Nederland en de transformatie naar een skillsgericht ecosysteem van onderwijs en arbeidsmarkt bijvoorbeeld dat een eigen skills-classificatiesysteem voor het *Nederlandse* ecosysteem noodzakelijk is. Dat skills-classificatiesysteem moet uiteraard aansluiten bij zowel de bestaande internationale skills-classificaties (zoals ESCO en O\*Net), als bij de huidige skills-classificatiesystemen van zowel het Nederlandse onderwijsstelsel (met kwalificatiedossiers, etc.) als het Nederlandse arbeidsmarktstelsel (met CAO's, functiehuisen, loongebouwen, etc.). Zo'n Nederlands skills-classificatiesysteem is een belangrijk onderdeel van de set lokale regels om zowel aanbod van skills als vraag naar skills eenduidig te classificeren. In opdracht van de ministeries SZW en OCW is hiertoe een samenwerking met SBB, TNO, UWV en CBS opgezet om voor Nederland tot een dergelijk skills-classificatiesysteem te komen: CompetentNL. Volgens

CompetentNL (n.d.) zijn skills bijvoorbeeld op te vatten als "alle persoonlijke- en vakvaardigheden, competenties en kennis die iemand heeft of kan ontwikkelen". In Nederland wordt met het opzetten van CompetentNL dus – in termen van Ostrom – een belangrijke stap gezet om tot een lokale set van regels te komen die helpen om het ecosysteem van onderwijs en arbeidsmarkt als een systeem van commons te besturen. Uiteraard is dit slechts één onderdeel van de waarschijnlijk wenselijke set van regels. Maar de ontwikkeling van CompetentNL draagt aanzienlijk bij aan de transformatie naar een ecosysteem waarin onderwijs en arbeidsmarkt één taal spreken en één set van (lokale) regels gaan hanteren voor bijvoorbeeld de validering van skills. *Binnen* Nederland is aanpassing aan de lokale context verder vooral relevant in functionele (in plaats van geografische) zin. Het voorbeeld rond validering laat zien dat er ook functionele verschillen binnen deelsystemen bestaan. Dat er formele eisen gelden voordat je een formeel erkend diploma krijgt is even rechtvaardig, effectief en efficiënt als dat een werkgever (behoudens wettelijke beroepsvereisten) zonder bewijslast iemand een baan kan geven (*open hiring*). Binnen de grote common van het skills ecosysteem is behoefte aan en ruimte voor zowel licht als zwaardere vormen van validering. De huidige variëteit aan initiatieven (per sector, per school, per werkgever, per regio) is op zichzelf als positief te beschouwen – zolang die kleinere commons maar optellen tot een goed functionerend overkoepelend skills ecosysteem.

Principe drie volgens Ostrom en collega's is het principe dat **participatieve, gemeenschappelijke, besluitvorming** cruciaal is. Het is dus van belang dat een skillsgericht ecosysteem van onderwijs en arbeidsmarkt gebalanceerd wordt (door) ontwikkeld en dat daarbij bewust voor brede participatie van burgers, werkgevers, overheden, onderwijs en leveranciers en ontwikkelaars van skills toepassingen wordt gekozen. Een ecosysteem dat exclusief door één van deze stakeholdergroepen zou worden aangestuurd, zou er op onderdelen daadwerkelijk anders uit gaan zien omdat eventuele strijdige belangen van andere stakeholdergroepen daardoor uit het zicht zouden raken. Gezamenlijke verantwoordelijkheid en participatieve besluitvorming beoogt juist een geheel waarbij delen in verschillende fasen op verschillende momenten aansluiten op gespecialiseerde (deel)systemen. De praktijkontwikkelingen zoals beschreven in de rapportages van de Skillsambassade (2023; 2024) laten wat dat betreft voor Nederland een beweging zien naar méér samenwerking

en méér participatieve besluitvorming tussen en met aanbieders van diverse skills toepassingen, werkgevers en regionale en nationale onderwijs-, onderzoeks- en arbeidsmarktpartijen. Er zijn al wat lichtende voorbeelden van die gewenste participatieve, gemeenschappelijke, besluitvorming. Neem het House of Skills project in de metropoolregio Amsterdam dat op basis van een breed regionaal skills akkoord aan de transformatie naar een meer skillsgerichte arbeidsmarkt werkte. Of de regio Noord-Nederland waar de Stichting Matching en Carrière Tool bestuurd wordt vanuit vier stakeholdergroepen (overheid, onderwijs, werkgevers en vakbeweging). En neem CompetentNL dat vanuit de Ministeries met UWV, CBS, TNO en SBB in diverse pilots met werkgevers, onderwijsinstellingen, branches en aanbieders van skills toepassingen al experimenterend werkt aan één gemeenschappelijk skills-classificatiesysteem voor Nederland. En neem ook de Stichting Skills Ambassade die geheel vanuit de ecosysteemgedachte regionale en nationale samenwerking en participatieve besluitvorming verder aanjaagt.

**Monitoring en toezicht** vormt het vierde principe van Ostrom. Deze rol wordt in Nederland nu enigszins vervuld door de Stichting Skillsambassade. De Skillsambassade is in 2023 opgericht om de beschikbare skillspaspoorten in Nederland te monitoren en er een overzicht van te geven. De Skillsambassade is inmiddels flink uitgebreid en monitort nu allerlei skills toepassingen, zodat een steeds vollediger online overzicht kan worden geboden van de stappen die worden gezet in de transformatie naar een skillsgericht ecosysteem van onderwijs en arbeidsmarkt. In haar meest recente overzichtsrapport 'Samen verder op weg naar een Integraal Skills Paspoort' (Skillsambassade, 2024) zijn naast de ontwikkelingen van skillstoepassingen, zoals skillspaspoorten en skillsmatchingstools en -platformen, ook de ervaringen van gebruikers met die toepassingen uitgebreid beschreven. Het vervullen van de monitoringrol is op dit moment vooral liefdewerk van de partners van Stichting Skillsambassade. Een meer structurele financiering zou mogelijk betere borging en verdieping van de opgedane inzichten kunnen opleveren.

Met **geleidelijk opgelegde en passende sanctivering bij misbruik en toegankelijke conflictoplossing bij geschillen** komen we vervolgens bij Ostrom's principes vijf en zes. Hiervoor lijkt op dit moment in de praktijkontwikkeling naar het skillsgerichte ecosysteem van onderwijs en arbeidsmarkt in Nederland nog niet of nauwelijks iets te zijn ingericht. Dat

wil zeggen: niet voor het skillsgerichte ecosysteem, en ook niet specifiek voor de skills toepassingen die ten behoeve van dat ecosysteem bestaan of worden ontwikkeld. Er zijn uiteraard wel al vele spelregels in bestaande deelsystemen, zoals voor diplomering en certificering in het deelsysteem onderwijs, voor de rol van UWV (en de rechten en plichten van hun cliënten) in het deelsysteem re-integratie, en regels voor waardering en beloning van skills volgens CAO's in het deelsysteem arbeidsmarkt (arbeidsrecht). Er zijn eerste overkoepelende spelregels voor de common als geheel en digitale tooling daarbinnen voorgesteld of in de maak, zo blijkt uit de rapportages van De Skillsambassade (2023; 2024). Niet alleen rondom het gemeenschappelijke skills-classificatiesysteem CompetentNL, maar ook rondom bijvoorbeeld de interoperabiliteit van skills toepassingen. Er is rondom die regels zeker nog geen dwingend kader dat ook mogelijkheden biedt tot sanctioneren of toegang geeft tot een systeem voor conflictoplossing en/of rechtsgang. De wetgever (overheid) zelf is hier vooralsnog verre van gebleven en er is geen ander overkoepelend gremium voor dit nieuwe ecosysteem waarvan leden gezamenlijk nieuwe spelregels kunnen overeenkomen en sanctionering en bezwaar- en beroepsroutes kunnen inrichten. Maar sanctionering kan pas worden uitgewerkt als er overkoepelende gezamenlijke spelregels zijn waaraan sanctionering en/of gemakkelijke toegankelijke conflictoplossing worden gekoppeld.

Die regels zouden van de overheid kunnen komen: Ostrom stelt in principe zeven dat commons een **wettelijk erkende status** nodig hebben. Een status die begint bij **het recht om zich te organiseren**. Voor een succesvol skillsgericht ecosysteem van onderwijs en arbeidsmarkt lijkt daarvoor een ordenende rol van de overheid weggelegd, zeker daar waar het de valide certificering van skills betreft. Die ordenende rol van de overheid in het ecosysteem komt nu nog overwegend voort uit regulering van het initieel onderwijs en een klein aantal toepassingen van wettelijke beroepsordering, zoals in de zorg. In de Wet Educatie en Beroepsonderwijs is echter ook al de *leerwegonafhankelijke* kwalificatiestructuur vastgelegd. Een structuur die – in theorie althans – prima kan helpen een skillsgericht ecosysteem te ordenen, waarin zowel wettelijk gefinancierd initieel onderwijs als andere onderdelen van LLO een plek hebben. Specialistischere systemen van branches en andere private (opleidings)partijen kunnen daar, zo lijkt het althans, uitstekend op voort bouwen. Uiteraard is stap één bij het komen tot een wettelijke status

voor de common 'skills', of voor een skillsgericht ecosysteem van onderwijs en arbeidsmarkt als systeem van commons, dat het recht van organisatie ook echt wordt uitgeoefend. Daar kan de overheid een actievere en nog veel meer aanjagende en coördinerende rol in pakken.

Want – en dat is dan meteen het achtste en laatste principe van Ostrom – commons werken beter als ze zijn **ingebed in grotere netwerken**. Het is bijvoorbeeld niet fijn als skills-profielen van mensen en functies/vacatures van werkgevers geheel of gedeeltelijk opgesloten zitten achter een betaalmuur waardoor ze hun eigen gegevens niet kunnen meenemen als ze bijvoorbeeld ergens anders willen werken. Een skillsgericht ecosysteem van onderwijs en arbeidsmarkt werkt als systeem van commons beter als het een 'open systeem' is dat uit interoperabele tools bestaat. Op dit moment zien we in Europa en in Europese wetgeving (gelukkig) ook duidelijk een beweging die kant op. Het Europese grondrecht van verkeer van arbeid krijgt zo ook een digitale toepassing en daarmee wordt iets als een integraal skills paspoort of skillsdata straks ook onderdeel van een persoonlijke en eigen Europese digitale identiteit; een Self Sovereign Identity (SSI). Dat betekent dat het individu in Europa eigenaarschap heeft over de eigen skillsdata en dat een burger zélf de controle heeft over zijn eventuele skillsprofiel(en) en de daarbij verzamelde skillsbewijzen. Op de weg daarnaartoe zijn de ontwikkeling van één gezamenlijke skillsclassificatiesysteem als onderliggend framework en de interoperabiliteit van skillstoepassingen die onderdeel zijn of willen zijn van een skillsgericht ecosysteem cruciaal. Dat stelt technische eisen aan het ontwerp van skillstoepassingen waarbij de inbedding in en uitwisseling met andere systemen leidend is. Het goede nieuws daarbij is dat het ook nu al mogelijk is om via een 'platform voor platformen' skillstoepassingen van verschillende aanbieders in de markt te matchen. Juist rond dat platform voor platformen wordt in Noord-Nederland nu al een regionaal ecosysteem van onderwijs en arbeidsmarkt ontwikkeld (Skillsambassade, 2024, pp. 121-122). Het belang van inbedding in grotere netwerken wordt ook duidelijk uit de praktijkontwikkeling dat mensen in een skillsgericht ecosysteem niet meer worden *afgewezen* bij een mismatch maar worden *doorverwezen* naar een ander bedrijf of een opleiding (Skillsambassade, 2024, pp. 82-87). Echter, goed doorverwijzen kan alleen maar als er voldoende aansluiting is bij grotere regionale, nationale en internationale netwerken.

## Conclusie

Skills zijn een 'common'; een collectief goed dat zorgzaam beheerd moet worden door de gemeenschap. Wil het skillsgerichte ecosysteem van onderwijs en arbeidsmarkt uitgroeien tot een volwaardig en succesvol systeem van commons dan helpen de principes van Ostrom en collegae ons verder op het transformatiepad. Het skillsgerichte ecosysteem heeft duidelijke grenzen nodig (principe 1), maar op dit moment zijn juist deze grenzen en eigen logica's van de subsystemen soms (onbedoeld) belemmerend. Van echte integratie en van één ecosysteem van onderwijs én arbeidsmarkt is daardoor nog geen sprake. Enige ruimte voor de subsystemen voor eigen grenzen en specifiekere regels blijft wel zeer wenselijk (principe 2). Dat er decentraal wel meer en groeiende initiatieven in de gewenste richting zijn draagt bij aan participatieve vormen van besluitvorming die nodig zijn voor een succesvol ecosysteem (principe 3). Deze nieuwe samenwerkingen dragen er overigens ook aan bij dat subsystemen beter ingebed raken en dat verbindingen ontstaan met bredere en grotere netwerken (principe 8). Om de stappen in de transformatie naar een skillsgericht ecosysteem van onderwijs en arbeidsmarkt te volgen is er inmiddels ook een eerste vorm van monitoring en toezicht ingericht (principe 4). Die vorm van monitoring gaat echter nu nog niet veel verder dan een 'inventarisatie' die belegd is bij de Skillsambassade en 'om niet' tot stand komt. Langjarig en wetenschappelijk onderzoek vergt meer structurele aandacht en financiering om de transformatie naar een skillsgericht ecosysteem van onderwijs en arbeidsmarkt op effecten te monitoren en zo vast te stellen of die transformatie bijvoorbeeld bijdraagt aan brede welvaart, betere aansluiting van onderwijs en arbeidsmarkt of het functioneren van de arbeidsmarkt.

Met het gemeenschappelijke skills-classificatiesysteem CompetentNL wordt hard gewerkt aan lokale (principe 2) Nederlandse invulling van een belangrijke regel voor het ecosysteem van onderwijs en arbeidsmarkt (een gezamenlijk Nederlandstalig skills-classificatiesysteem). Maar met alleen dat zijn we er nog lang niet. Er zijn nog overkoepelende regels nodig voor bijvoorbeeld skillsmatching, begeleiding in LLO en skillsvalidering. En daarbij helpt, zo denken wij althans, het verder uitwerken van een wettelijk erkende status voor skills als common binnen het ecosysteem van onderwijs en arbeidsmarkt (principe 7), zoals nu ook al hier en daar gebeurt met (edu) badges en bijvoorbeeld microcredentials. Van daaruit kan dan later een passende vorm van sanctiëring bij misbruik (principe 5) en een toegankelijke structuur voor conflictoplossing bij

geschillen (principe 6) worden ontwikkeld. Die wettelijk erkende status dient echter te worden georganiseerd en daarvoor is in eerste instantie toch echt onze Nederlandse overheid in haar rol van wetgever aan zet. Daarom roepen wij opnieuw die overheid op om een veel actievere, aanjagende en coördinerende rol te pakken in de transformatie van een diplomagericht naar een skillsgericht ecosysteem van onderwijs en arbeidsmarkt dat de basis kan vormen voor écht succesvol LLO-beleid. Organiseer het skillsgerichte ecosysteem en zorg voor een goed geëquipeerde hoeder ('marktmeester') van dat ecosysteem. Zonder wettelijke status, een set heldere lokale regels en structurele monitoring op de stappen in en de effecten van deze transformatie, komt LLO niet goed van de grond en kan een ecosysteem van onderwijs en arbeidsmarkt niet goed functioneren.

## Praktijkreflectie

Herman Miedeman (dit-WERKt)

"Als eigenaar van een bedrijf dat skills-matching tools en platformen ontwikkelt, ervaar ik dagelijks dat een skillsgerichte arbeidsmarktkansen en uitdagingen biedt. Het idee van een skills-ecosysteem van onderwijs en arbeidsmarkt is inspirerend, tegelijkertijd toont de praktijk aan dat het realiseren ervan een complex proces is.

Interoperabiliteit en standaardisatie zijn cruciale pijlers voor een dergelijk ecosysteem. Met een gedeelde taal, een robuuste data-infrastructuur en erkende tools zoals skills-wallets, moeten individuen hun kennis en vaardigheden betrouwbaar kunnen vastleggen en zich makkelijker kunnen bewegen binnen en tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt. Toch blijft dit een theoretisch ideaal zolang er onvoldoende wordt geïnvesteerd in gezamenlijke afspraken en praktische implementaties. Dat dit in Groningen wel gaat gebeuren is dan ook uniek!



De uiteenlopende doelen van een skills-ecosysteem – zoals betere matching, intersectorale mobiliteit, of leven lang ontwikkelen – stellen unieke eisen aan een skillstaal. Generieke systemen zoals CompetentNL

zijn daarbij waardevol voor brede mobiliteit, maar missen de gedetailleerdheid in skillsbeschrijvingen om specifieke sectorale behoeften, wat betreft werkcontext, te ondersteunen. Hier ligt een kans voor sectorale skillssystemen met specifiekere skills-informatie. In ons bedrijf maken we bijvoorbeeld gebruik van ESCO, O\*Net en CompetentNL voor verschillende functionaliteiten. Het koppelen van deze skillstalen stuit nog op technische en inhoudelijke uitdagingen, die we bijvoorbeeld samen met ontwikkelingsfonds Wij-Techniek het hoofd proberen te bieden.

Een transparantere en mobieler arbeidsmarkt is van groot belang voor onze samenleving. Ik kies er met mijn bedrijf daarom bewust voor om oplossingen te ontwikkelen die echt voor het algemeen nut zijn; oplossingen die toegankelijk zijn voor iedereen. Echter, in de open markteconomie zie je dat er door sommige bedrijven gestreefd wordt naar een monopoliepositie, volgens het principe van "winner takes all". Dat staat haaks op het belang van delen, transparantie en interoperabiliteit. Wel zul je reël moeten zijn over de extra inspanningen die het vergt om een systeem interoperabel te maken. De vraag is dus ook wie deze kosten draagt. Dit alles maakt dat samenwerking en datadeling fundamenteel uitdagend is in een open-markteconomie waar talent schaars is. Ik zie daarom ook een belangrijke rol voor de overheid of voor sociale partners. Sterke regelgeving en stimulering van samenwerking zijn essentieel om een skillsgericht ecosysteem mogelijk te maken.

Kortom, ik ben zeer enthousiast over de potentie van een skillsgericht ecosysteem van onderwijs en arbeidsmarkt, omdat dit een grote meerwaarde heeft ten opzichte van de huidige praktijk, die bestaat uit matchen op diploma en werkervaring. Tegelijkertijd pleit ik voor een realistische aanpak. Het huidige essay biedt een inspirerende blik op de toekomst. Het behoeft verdere uitwerking aan de hand van concrete voorbeelden van use cases, bijbehorende uitdagingen, en duidelijke voorstellen voor de implementatieroute. Als we echt stappen willen zetten, moeten we op basis van duidelijke en gedeelde waarden en uitgangspunten óók pragmatische keuzes maken, gericht op specifieke doelen en doelgroepen. Sectorale of regionale samenwerking, ondersteund door flexibele en modulaire skillstechnologie binnen verschillende clusters van kleinere ecosystemen, kan een weg voorwaarts bieden. We staan aan het begin van een nieuwe manier van werken en moeten samen experimenteren om al doende de weg vooruit te bepalen."

Literatuur

Ballafkih, A.H. (red.), Post, J., van Genabeek, J. & Sanders, J. (2022.) Vrij reizen over de arbeidsmarkt: een onderzoek naar het skillspaspoort. Amsterdam: Centre for Economic Transformation | Hogeschool van Amsterdam

CompetentNL. (n.d.). *Veelgestelde vragen*. <https://www.competentnl.nl/over-competentnl/veelgestelde-vragen>. Geraadpleegd op 15-02-2025.

Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University press.

Ostrom, E., Gardner, R., & Walker, J. (1994). *Rules, games, and common-pool resources*. Michigan University Press.

Ostrom, E. (2000). Reformulating the commons. *Swiss Political Science Review*, 6(1), 29-52. <https://doi.org/10.1002/j.1662-6370.2000.tb00285.x>

Sanders, J., Post, J., van Genabeek, J., & Ballafkih, H. (2022). *Skills als basis voor een nieuwe (re-)integratiepraktijk. Beleid en Maatschappij*, 49(1), 53-72. <https://doi.org/10.5553/BenM/138900692022049001006>

Skillsambassade. (2023). *Samen op weg naar een integraal skillspaspoort*. ZiPmedia. <https://www.skillsambassade.nl/wp-content/uploads/2024/02/Rapport-Samen-op-weg-naar-een-Integraal-Skillspaspoort.pdf>

Skillsambassade. (2024). *Samen verder op weg naar een Integraal Skills Paspoort*. ZiPmedia. <https://hrtecharena.nl/wp-content/uploads/2024/10/Rapport-ISP-2024-V7.pdf>

World Economic Forum (2019). *Strategies for the New Economy Skills as the Currency of the Labour Market*. Cologny/ Geneva: World Economic Forum.



# De missing link in een leven lang ontwikkelen: beroepsbeelden



Jeany Slijper (Inholland), Petra Biemans (Inholland), Ellen Sjoer (De Haagse Hogeschool)

Beroepen spelen een belangrijke rol in het werkende leven, maar ook al in de vormende jaren ervoor. Jonge kinderen fantaseren graag over wat ze later willen worden (juf, brandweerman of dokter). Voor jongvolwassenen speelt het latere beroep een belangrijke rol bij het maken van een studiekeuze. Eenmaal togetreden tot de arbeidsmarkt is het beroep vaak een geliefd onderwerp van gesprek: "Wat doe je voor de kost?" is een vraag die we allemaal wel eens stellen. Zelfs na het werkende leven praten mensen nog vaak over hun oude beroep. Anno 2025 is de kans groot dat beroepsuitoefenaars anders spreken over een

beroep met dezelfde beroepsnaam dan enkele decennia terug. Beroepen veranderen, verdwijnen en verschijnen en daarmee verandert ook het beroepsbeeld. Dat is de voorstelling die mensen zich maken bij een beroep. Het beroepsbeeld neemt een belangrijke plek in bij carrièrebeslissingen, bij loopbaanvraagstukken en bij werving. Maar daar is onvoldoende zicht op als een studiekeuze of beroepskeuze gemaakt wordt, en evenmin bij loopbaanstappen. Als een beroep zodanig verandert, dat de kern van het beroep wijzigt en er een beroep wordt gedaan op andere drijfveren, kan dat iemand in zijn passie voor

het beroep raken. Met die veranderingen van werk kom je ook aan iemands professionele identiteit, want iemands beroeps- of professionele identiteit maakt voor een groot deel wie je bent. En dat wordt bij die veranderingen nog wel eens vergeten. In dit essay gaan we in op het belang van het krijgen of juist uitdragen van de juiste beroepsbeelden en het belang van het werken aan een beroeps- en professionele identiteit. Dit is een van de ontbrekende schakels in een succesvol Leven Lang Ontwikkelen.

## Wat je doet, maakt wie je bent

Wat is eigenlijk een beroepsbeeld en hoe wordt het gevormd? Gottfredson (2005) definieert beroepsbeelden als beelden die men heeft van een beroep, inclusief de persoonlijkheid van de beroepsbeoefenaren, het werk dat ze doen, het leven dat ze leiden, de beloning en werkcondities. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen individuele en collectieve beroepsbeelden. Meijers (1995) definieert het veelal stereotype beeld dat de samenleving heeft van een beroep - op grond van media, vooronderstellingen - als het collectieve beroepsbeeld. Sterk verbonden met het individuele beroepsbeeld zijn de dimensies beroepsidentiteit en professionele identiteit (Slijper et al. 2024). Op het moment dat iemand zich serieus gaat interesseren voor een bepaald vakgebied of een beroep daadwerkelijk gaat uitoefenen, werkt hij aan zijn beroepsidentiteit (Meijers, 1995). Beroepsidentiteit is op te vatten als een deel van de persoonlijke identiteit, waarin iemand interesses, capaciteiten en motivatie verbindt met werkrollen (Colley et al., 2003). Beroepsidentiteit wordt vaak verwisseld met het begrip professionele identiteit. Maar ze zijn zeker niet een op een uitwisselbaar. Waar beroepsidentiteit zich met name richt op het bewustzijn van de eigen capaciteiten, ambities en waarden ten aanzien van werk, is professionele identiteit meer gericht op iemands rol binnen een bepaald beroep en gaat over het gevoel deel uit te maken van een professionele gemeenschap. Met andere woorden, de fase waarin je bouwt aan je beroepsidentiteit is voornamelijk tijdens je opleiding of studie, ook later in je leven, en je professionele identiteit ontwikkel je als je al op een bepaalde plaats werkt.

Beroepsidentiteit wordt vaak gezien als voorloper van professionele identiteit. Een stevige professionele identiteit is essentieel om flexibel je beroep te kunnen (blijven) uitoefenen en weerbaar te zijn bij veranderingen van werk (Ruijters et al., 2023, Frie 2024). Bij het opbouwen van een beroepsidentiteit of professionele identiteit komen we een aantal uitdagingen tegen.

Veel jongeren hebben bij de start van het keuzeprocess voor studie of beroep abstracte of onbereflecteerde beroepsbeelden, omdat ze weinig diepgaand exploreren. Hun beroepsidentiteit is nog onvoldoende ontwikkeld (Slijper, 2017). Op de huidige arbeidsmarkt wordt nogal eens voorbijgegaan aan het uitdragen van het juiste beroepsbeeld en het belang van iemands professionele identiteit. De wereld om ons heen verandert snel en daarmee het werk. Beroepen ontwikkelen zich, taken verschuiven en de hieraan gekoppelde rollen veranderen (Hirschi, 2018). Of anders gezegd: iemands professionele identiteit verandert. En die professionele identiteit is nauw verweven met de persoon die het beroep uitoefent: het bepaalt deels zijn identiteit. Dat is nu net de crux in een wereld waarin beroepen veranderen. Het gaat daarbij niet alleen om de vaardigheden waarover een persoon moet beschikken, verandering betekent iets voor wie je bent. Werk gaat immers niet alleen over de zekerheid van een inkomen. Het kan een gevoel van voldoening geven en een bron van trots en passie zijn. Fundamentele veranderingen in een beroep kunnen iemands drijfveren raken, dat wat iemand blij maakt in het werk. Zeker als een beroep zodanig verandert dat de kern van het beroep wijzigt en dit betekent dat er een beroep wordt gedaan op andere competenties. Het kan de drijfveren beïnvloeden, als iemand de passie waaraan hij 'hecht' ziet verschuiven. Het maakt nogal wat uit als iemand voldoening haalt uit mensen directe zorg te verlenen en daar te waardering voor krijgen, verschuift naar het regelen van de zorg voor een cliënt. Dat laatste is ook leuk en nuttig, maar vraagt andere competenties én appelleert aan een andere passie. Het is belangrijk bij veranderingen in het beroep, bij nieuwe loopbaanstappen en bij zogenoemde overstapberoepen hiervan bewust van te zijn.

Tegenwoordig is er veel aandacht voor 'nieuwe' skills en 'andersoortige' competenties die nodig zijn voor transities, zoals de energietransitie. Een veelvuldig gehoord pleidooi is om bij wervings- en loopbaanbeleid de nadruk te leggen op skills, en minder op diploma's (WEF, 2023). Daardoor zouden mensen makkelijker kunnen landen op de arbeidsmarkt en kunnen er andersoortige loopbaanstappen worden gemaakt.

Ook bij het vervallen van een bepaald type werk kan dan eenvoudiger naar andere beroepen of andere sectoren worden overgestapt, door de nadruk te leggen op die skills. Echter, als iemand afscheid moet nemen van zijn huidige werkrol of taken en zijn vaardigheden anderszins moet ontwikkelen, dan betekent dit echt wat anders. Het doet ook iets met iemands professionele identiteit, met 'jezelf'. Er komt vast iets nieuws, maar concreet betekent het afscheid nemen van een stukje van jezelf om weer verder te kunnen bouwen aan die nieuwe professionele identiteit. En dat kost tijd. Als er sprake is van een fundamentele verschuiving kan het zijn dat het veranderde beroep niet meer als passend wordt ervaren. Het is dus belangrijk om het vermogen te ontwikkelen om proactief te zijn en jezelf steeds weer te vernieuwen, kortom een flexpert te zijn (Frie 2024a). Een eerste stap in de zes dimensies die daarmee verband houden is dat iemand op tijd ziet dat er een behoefte is aan aanpassing of dat er een kans is om op veranderingen in te spelen (Frie 2024b).

Het vormen van de juiste beroepsbeelden en het opbouwen van respectievelijk een beroepsidentiteit en een professionele identiteit zijn essentieel. Ze hebben namelijk implicaties voor zowel de context van loopbaanoriëntatie als die van loopbaanrealisatie. Laten we hier eens verder op reflecteren. We doen dit aan de hand van een aantal concrete voorbeelden in beide contexten, die van loopbaanoriëntatie én die van de loopbaanrealisatie, die laten zien waar we anno 2025 staan.

## Wat kan ik daar later mee worden?

Dit is mogelijk een van de meest gestelde vragen van jongeren die een open dag bezoeken in hun zoektocht naar een passende studie. Onderzoeken naar studie- en beroepskeuze (Slijper, 2017; Slijper en Kunnen, 2021) hebben laten zien dat de (beroeps)identiteit van jongeren nog onvoldoende is uitgekristalliseerd. Ze hebben een onjuist of onrealistisch beeld van 'bekende' beroepen zoals social werker of advocaat, of wat daar voor opleiding voor nodig is. Als jongeren voor een studie social work kiezen, doen ze dat vooral omdat ze graag 'mensen willen helpen'. Ook de invloed van media is niet uit te vlakken. Een geïnterviewde student bleek voor de studie HBO-Rechten te hebben gekozen omdat ze 'het heel leuk vindt Law and Order te kijken'. Ook zijn de beroepsbeelden van jongeren die voor een studie- of beroepskeuze staan nog erg abstract. Ze willen

bijvoorbeeld een economische vervolgstudie doen, omdat ze 'graag manager willen worden', of omdat hun omgeving zegt dat de persoon 'een business woman is'. Deze onbereflecteerde beelden laten zien dat jongeren nog onvoldoende hun beroepsidentiteit hebben opgebouwd. Onderzoek naar nieuwe beroepen zoals de social media architect (Sjoer et al., 2019; Slijper et al., 2021) of wooncoach (Biemans et al., 2019) laten zien dat jongeren deze beroepen überhaupt niet kennen, of - in het geval van de wooncoach - er een onjuist beeld van hebben. Zo toetsten we bij havo- en vwo-leerlingen van een technasium (en hun decanen) in hoeverre zij bekend waren met het beroep de social media architect. Niemand kon het beroep goed definiëren, de meesten kwamen niet verder dan 'het ontwerpen van websites of apps'. De onderzochte functie van een social media architect laat zien dat deze een communicatievraag van de klant omzet in digitale content, bijvoorbeeld een animatie of slogan. Het beroep laat een cross-over zien tussen Communicatie en IT & Design: de social media architect is zowel adviseur als technicus. Over het beroepsbeeld dat jongeren hebben bij het beroep wooncoach, rapporteerde een geïnterviewde docent Maatschappelijke Zorg: "Ik merk dat het nog heel erg het beeld is van, begeleid je dan mensen met het syndroom van Down? (...) terwijl het natuurlijk zoveel meer is. Dus daar vertel ik dan ook wel over, maar je ziet dat door mensen die niet in de zorg werken, dat er moeilijk een beeld gevormd kan worden, wat doe je dan precies?" In werkelijkheid is de wooncoach een relatief nieuwe functie in de sector zorg en welzijn. Hij is een persoonlijk begeleider voor specifieke doelgroepen, die in bepaalde fasen van hun leven hulp kunnen gebruiken. Dergelijke nieuwe beroepen en de veranderende functieprofielen staan niet op het netvlies van de jongeren. De veranderingen op de arbeidsmarkt of de nieuwe beroepen is niet iets wat aan de orde komt in de huidige loopbaan oriëntatie programma's, die veelal gaan over zelfconceptverheldering: 'wie ben ik, wat kan ik, wat wil ik? Dat zijn vragen die de gemiddelde jongere van 17 of 18 jaar lastig vindt om te beantwoorden. De meesten weten dat nog niet. Zeker niet als dit los wordt gehaald van de inhoud en context van een beroep. Ze moeten immers hun beroepsidentiteit nog ontwikkelen. Degenen die van invloed zijn op het studie-of beroepskeuzeprocess van jongeren - decanen, mentoren en met name ouders - hebben vaak evenmin een adequaat beeld van de beroepswerkelijkheid. Ze hebben vaak stereotype beelden of vooroordelen: 'ga maar niet in de zorg werken, dan verdien je slecht'.

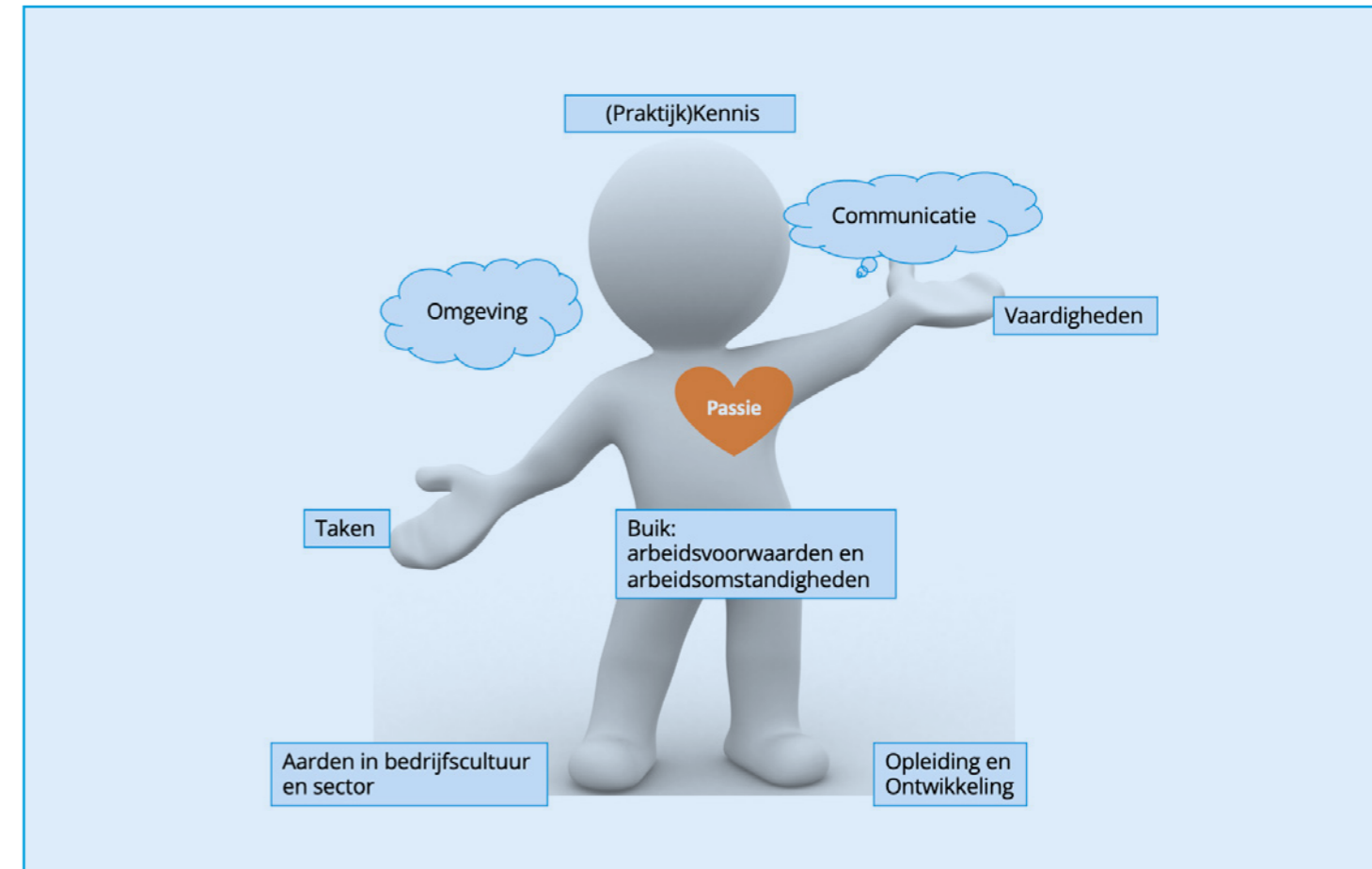
Echter, het kiezen op basis van oude beelden en de passie die daarbij past, brengt de nodige risico's met zich mee. Jongeren vormen de verkeerde beroepsbeelden en bouwen zo geen beroepsidentiteit op die gestoeld is op de beroepswerkelijkheid. Het ontbreekt hen meestal aan een duidelijk beeld van het uiteindelijke beroep (Kuijpers, 2019). Weten waar je passie ligt is noodzakelijk én je moet weten waar je die kunt uitoefenen. Jongeren weten vaak geen van beiden. Voor jongeren die voor een studie- of beroepskeuze staan, is het daarom van belang te werken aan die beroepsidentiteit. Het ervaren van de juiste beroepscontext kan helpen bij het opbouwen van een beroepsidentiteit. Dit kan door te exploreren naar beroepen en het verzamelen van informatie over (veranderingen op) de arbeidsmarkt. In de discussies over hetzij beroepskeuze hetzij werving voor een beroep, wordt nogal eens voorbijgegaan aan het belang van die beroepsidentiteit. Als jongeren werken aan de opbouw van een beroepsidentiteit kan dit resulteren in betere loopbaanbeslissingen (Skorikov & Vondracek, 2011). Ditzelfde geldt voor zij-instromers. Die kunnen netwerkgesprekken doen, of vragen of ze mee kunnen lopen, om verder te werken aan een andere of nieuwe beroepsidentiteit.

### Van accountant naar trustprovider

Het lijkt vanzelfsprekend dat onder de beroepsbevolking, of - in een breder kader, in de maatschappij - wél de juiste beroepsbeelden bestaan, tenminste waar het gaat om bestaande, min of meer bekende beroepen. Immers, iedereen weet toch best wat het werk van een accountant, een verpleegkundige of een politieagent inhoudt? Dit is helaas niet het geval. Er is een kloof tussen collectieve beroepsbeelden - veronderstellingen die de samenleving heeft over wat beroepen inhouden - en de beroepswerkelijkheid als gevolg van technologische ontwikkelingen, toenemende complexiteit, protocollisering en regelgeving. Collectieve beroepsbeelden blijken niet te matchen met de beroepswerkelijkheid. Deze schuivende beroepswerkelijkheid, als gevolg van veranderingen van werk, staat nog onvoldoende op het netvlies van 'de buitenwereld'. In onderzoeken naar zo'n veertig beroepen rapporteerden beroepsbeoefenaars over veranderingen in het beroep die zij zelf constateren en gaven daarmee inzicht in hun (veranderende) professionele identiteit. (Biemans et al., 2017; Slijper et al., 2024). De onderzochte beroepen laten de impact

zien van digitalisering: deze voegen taken toe, waardoor de complexiteit in functies toeneemt. Door een grotere administratie- en registratiedruk is er bovendien minder tijd voor het primaire takenpakket. Beroepsbeoefenaars moeten niet alleen beschikken over beroepsspecifieke vaardigheden en kennis, er wordt vaker een appel gedaan op flexibiliteit en vaardigheden als communicatie en samenwerken. Als gevolg van digitalisering is voor een accountant automatische patroonherkenning gemeengoed. Hij moet big data kunnen interpreteren en analyseren, maar ook beschikken over goede communicatieve vaardigheden om met de klant in gesprek te gaan. Hij is een 'trustprovider'. Waar de professionele identiteit van de accountant vroeger vooral draaide om het werken met cijfers en jaarrekeningen, zijn sociale vaardigheden en het vertrouwen winnen van een klant ook taken die bepalend zijn voor de professionele identiteit van de accountant. En dat is precies waarin ook de drive ligt van de accountant anno 2025: deze is er trots op dat vertrouwen van die klanten te hebben en deze verder te helpen. Een verpleegkundige heeft niet alleen de zorg voor patiënten, maar moet ook communiceren met collega's, familieleden, artsen en professionals uit soms andere disciplines, en over de grenzen van het eigen vakgebied heen kunnen kijken. De politieagent moet niet alleen de wet handhaven, maar vooral kunnen uitleggen aan en omgaan met steeds mondigere en verschillend georiënteerde burgers. Deze schuivende beroepswerkelijkheid, als gevolg van veranderingen van werk, is nog maar mondjesmaat doorgesijpeld in de collectieve beroepsbeelden. In onze onderzoeken bleken ook hrm'ers de beroepswerkelijkheid nog te weinig weten te 'vangen' door vooral klassieke wervings- en functieprofielen te gebruiken. De professionele identiteit, de waarde die iemand hecht aan zijn werk en de drijfveren om dat werk uit te voeren, blijven doorgaans buiten beschouwing bij werving en verdere loopbaanrealisatie. Afbeelding 1 laat een holistisch, visueel beroepsbeeld zien om de beroepswerkelijkheid van de beroepsbeoefenaar integraal af te beelden.

Het beroepsbeeld (afbeelding 1) is gebaseerd op een holistische kijkwijze naar negen relevante aspecten van een beroepsbeoefenaar, die de 'totale' mens probeert af te dekken. Het hoofd en de handen laten zien wat iemand doet, wat je daarvoor moet kunnen en kennen. Het hart representeert de passie, wat iemand drijft in werk. Bij de buik gaat het om arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden. De voeten representeren de bodem waarop mensen in het beroep staan: (1) hun opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden en (2)



Afbeelding 1: holistisch beroepsbeeld: het hart als kern

hoe mensen 'geaard' zijn in een bedrijfscultuur of sector. Ten slotte wordt altijd de omgeving meegenomen: welke ontwikkelingen spelen er die invloed hebben op het werk en hoe kijkt de buitenwereld tegen de functie aan? Dit holistische en integrale beroepsbeeld laat zien hoe deze elementen allemaal meespelen en verbonden zijn (Slijper et al, 2024).

We zien bevestiging voor deze meer holistische benadering van loopbaantheorieën in het 'model of man' (Robertson, 2024), gegrond in de zogenoemde *capability approach*. Ook Robertson pleit ervoor de mens in z'n geheel te bezien. Hij betoogt dat een holistische benadering van de mens laat zien hoe beperkt eigenlijk de traditionele *career assessments* zijn (Robertson, 2024). Loopbaanrealisatie, selectie en werving gaan inderdaad niet alleen over het matchen van kennis, kunnen en de benodigde vaardigheden. We pleiten er dan ook voor beroepsprofielen uit te breiden met aspecten als beroepstrots - die de professionele identiteit weerspiegelt -, bedrijfscultuur én ontwikkelingen in het werk. Net als voor

jongeren kunnen beroepsprofielen worden versterkt met gevisualiseerde beroepsbeelden, geladen met informatie van de beroepsbeoefenaars zélf. Als ambassadeurs kunnen zij als geen ander uitleggen wat hen drijft in hun werk en waarom zij voor een werkgever gekozen hebben. Deze verhalen moeten dan wel relevante informatie verschaffen en verder reiken dan oppervlakkige uiteenzettingen over wat werk 'leuk' maakt.

### Van beroepsbeeld naar beroepswerkelijkheid

Zowel *individuele* als *collectieve* beroepsbeelden conflicteren dus met de beroepswerkelijkheid (Slijper et al., 2024). De vraag die deze constatering nu oproept is natuurlijk: Hoe kunnen we deze kloof overbruggen? Wat kunnen we doen om beroepsbeelden meer in overeenstemming met de beroepsrealiteit te maken? En hoe kunnen we veel meer aandacht genereren

voor de zo belangrijke beroepsidentiteit bij beroepskeuze, en professionele identiteit bij beroepsrealisatie? Het is allereerst van belang meer aandacht te schenken aan *hoe* beroepsbeelden en de beroepswerkelijkheid het beste naar buiten kunnen worden gebracht. De oriëntatie op een studie en beroep mag zich niet beperken tot het uitzoeken van 'wie ben ik, wat wil ik, wat kan ik' (zelfconceptverheldering), maar moet ook aandacht hebben voor kennismaking met beroepen (horizonverruiming). Het is evident dat studie- of beroepskeuze exploratie niet kan worden afgedwongen. LOB kan een belangrijke rol spelen realistische beroepsbeelden onder de aandacht te brengen. Dat kan door jongeren in aanraking te brengen met de beroepswerkelijkheid, bijvoorbeeld door snuffelstages en met behulp van aansprekende communicatiematerialen, gebaseerd op 'echte verhalen'. Zonder een 'menukaart' is het lastig kiezen. Professionalisering van docenten en decanen is noodzakelijk. Als zij zich bewuster worden van de veranderingen van werk, kunnen ze dit weer uitdragen naar de jongeren die ze opleiden, én richting ouders, bijvoorbeeld op open dagen.

Voor loopbaanmanagement en -begeleiding is het belangrijk te blijven werken aan actuele, adequate beroepsbeelden, met aandacht voor passie en drijfveren. Het is aannemelijk dat steeds meer mensen tijdens hun loopbaan zullen switchen naar andere sectoren of beroepen. Daarbij is het van belang dat mensen een leven lang ontwikkelen gaan zien als een klimrek, waarop je allerlei kanten kunt opgaan, in plaats van als een ladder, waarmee je alleen recht omhoog of omlaag kunt. Bij een zijstap is het dan essentieel dat iemand beschikt over realistische beroepsbeelden én is voorbereid op zijn veranderende professionele identiteit, om teleurstelling te voorkomen. Organisaties dienen bij de veranderingen van werk hun medewerkers mee te nemen in verdere opleiding en ontwikkeling, en de beroepsbeoefenaars hiervoor te motiveren. De kloof tussen het naar buiten gebrachte beroepsbeeld en de beroepswerkelijkheid kan verkleind worden door wervingsprofielen uit te breiden met aspecten als beroepstrots, bedrijfs-cultuur en ontwikkelingen in het werk. Door, anders gezegd, ook aandacht te besteden aan aspecten die direct relateren aan de professionele identiteit. Net als voor jongeren kunnen wervingsprofielen worden versterkt met gevisualiseerde beroepsbeelden, geladen met informatie van de beroepsbeoefenaars. Ook hier mét aandacht voor beroepsaspecten die de professionele identiteit raken, want als ambassadeurs kunnen zij als geen ander uitleggen wat hen drijft in hun werk, waar hun passie ligt en waarom zij voor een werkgever gekozen

hebben. Deze verhalen moeten dan wel relevante informatie verschaffen en verder reiken dan oppervlakkige uiteenzettingen over wat werk 'leuk' maakt. Het voortdurend werken aan zowel een stevige beroepsidentiteit als een professionele identiteit is van wezenlijk belang. Voor de generaties die straks de arbeidsmarkt gaan betreden, voor degenen die al werken en mee moeten in de veranderingen, én voor degenen die zich bezighouden met werving en professionele ontwikkeling.

## Praktijkreflectie

Jan de Groot (Verstegen Accountants en Adviseurs) en Marleen Bartelts-Schilt (Inholland)



### De veranderende rol van de accountant Controlerend accountant

Het beroep van (controlerend) accountant is ontstaan naar aanleiding van het Pincoff schandaal (Quadacker, 2015). Vertrouwen alleen was niet langer genoeg en er was behoefte aan een onafhankelijk controleur voor de financiële verslagen van ondernemingen om de investeerders in die onderneming vertrouwen te geven.

In die zin is er niets veranderd aan de maatschappelijke functie van de accountant; verstrekken van assurance of vertrouwen. Wat is er dan wel veranderd in het beroep?

De accountant anno 2025 verstrekt niet uitsluitend assurance op de financiële verantwoording, er wordt nog heel veel meer verwacht. Denk aan de beperkte assurance die afgegeven moet worden over de duurzaamheidsrapportages conform de richtlijnen van de CSRD, de meldingsplicht als er signalen

zijn die de naleving van de Wet Witwassen Fraude en Terrorismebestrijding betwijfelen en zo meer. Van de accountant wordt meer en meer verwacht waar het gaat om het verstrekken van vertrouwen aan belanghebbenden.

De Autoriteit Financiële Markten houdt toezicht op de Accountantsorganisaties om te borgen dat de accountant die taak goed vervuld en alle betrokkenen kunnen vertrouwen op de assurance van de controlerend accountant als maatschappelijke arbiter.

### Accountant voor MKB

De accountant is in het MKB veelal de vertrouwenspersoon voor zowel de onderneming als de ondernemer. Ook daar speelt vertrouwen een grote rol en zal de accountant dat vertrouwen moeten waarmaken voor de ondernemer en andere betrokkenen. De accountant in de samenstelpraktijk stelt jaarstukken op zonder daar assurance op te geven, zorgt voor de compliance op fiscale verplichtingen voor zowel de ondernemer als de onderneming en is bovenal ook gesprekspartner.

### Beroepsbeeld

Het collectieve beroepsbeeld van de accountant, de man/vrouw die uitsluitend met cijfers bezig is, is achterhaald. De accountant is veel meer dan de man/vrouw van de cijfers en is een belangrijke spil in ons maatschappelijk verkeer. DE accountant bestaat niet, de accountant is actief op een groot maatschappelijk speelveld waarbij de professionele identiteit varieert van Financiële huisarts tot arbiter in het maatschappelijk verkeer. Waar het accent dan ook mag liggen; vertrouwen is de core business!

## Literatuur

- Biemans, P., Sjoer, E., Brouwer, R., & Potting, K. (2017). *Werk verandert: 21st century skills in de praktijk*. Hogeschool Inholland & De Haagse Hogeschool.
- Biemans, P., Hazenbroek, W., & Sjoer, E. (2019). Beeldend narratief van de wooncoach. Onderzoek naar de functie van wooncoach bij Pameijer Rotterdam. Hogeschool Inholland. <https://www.youtube.com/watch?v=vMRRSA8KZ0E>
- Biemans, P., Verstegen, P., Slijper, J., & Sjoer, E. (2021). *De mens in innovatie. Beroepsbeelden in Transitie in de Greenport West-Holland* [Rapportage aan Provincie Zuid-Holland]. Hogeschool Inholland.
- Colley, H., James, D., Tedder, M., & Diment, K. (2003). Learning as becoming in vocational education and training: class, gender and the role of vocational habitus. *Journal of Vocational Education and Training*, 55(4), 471-496.
- Frie, L. S., Van der Heijden, B. I., Korzilius, H. P., & Sjoer, E. (2024a). How workers meet new expertise needs throughout their careers: An integrative review revealing a dynamic process model of flexexpertise. *International Journal of Management Reviews*. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12362>

Frie, L., Sjoer, E., Van der Heijden, B., & Korzilius, H. (2024b). 26. *Fostering career sustainability: renewal bundles of HR/D practices for flexexpertise development*. In T.S. Rocco, M. Lane Morris, & R.F. Poell (Eds.), *The Sage Handbook of Human Resource Development* (pp. 318-329). SAGE Publications, Ltd. (UK).

Gottfredson, L. (2005). Applying Gottfredson's Theory of circumscription and compromise in career guidance and Counseling. In D. Brown, & L. Brooks (Eds.), *Career Development and counseling: Putting theory and research to work* (pp. 71-100). Wiley.

Hirschi, A. (2018). The fourth industrial revolution: Issues and implications for career research and practice. *The Career Development Quarterly*, 66(3), 192-204.

Kuijpers, M. (2019). Loopbaanleren voor toekomstbestendig onderwijs: Studiekeuze als moment opname. *LoopbaanVisie*, 2019(1).

Meijers, F. (1995). *Arbeidsidentiteit. Studie- en beroepskeuze in de post-industriële samenleving*.

Ruijters, M., Van Luin, G., Van Benthum, N., & Bierlaagh, D. (2023). *Stevig Leren staan*. Boom.

Robertson, P. (2024). *A new framework for a Career Systems approach*. Conference NICE-foundation, Deventer 2024.

Sjoer, E., Beelen-Slijper, J., Biemans, P., & Jacobs, F. (2019). Cross-overs in technology related jobs. 21st century skills of a social media architect. In B. V. Nagy, M. Murphy, H-M. Järvinen, & A. Kálmán (Eds.), *Varietas delectat... Complexity is the new normality. Proceedings of the 47th SEFI Annual Conference* (pp. 1043-1053). SEFI.

Skorikov, V.B. & Vondracek, F.W. (2011). Occupational Identity, pp. 693-714. In *Handbook of Identity Theory and Research, Volume 2*. New York: Springer.

Slijper, J. (2017). *En wat kan ik dan later worden?* [Proefschrift]. Rijksuniversiteit Groningen, afdeling Psychologie.

Slijper, J., Biemans, P., Van Harn, R., Verstegen, P., & Sjoer, E. (2021). *De kracht van verbinding! Loopbaantheorieën in het licht van verschuivende beroepsbeelden – Module 6: En de keuze is reuze!* Hogeschool Inholland & De Haagse Hogeschool.

Slijper, J., Biemans, P., Sjoer, E., & Verstegen, P. (2024). Van beroepsbeeld naar beroepswerkelijkheid. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken, jaargang 40, (4)*, 471-493.

World Economic Forum. (2023) [The Future of Jobs Report 2023 | World Economic Forum](#).

# Doorbreek de dominantie van technologie!



Stephan Corporaal (Saxion), Paul Preenen (TNO/Saxion), Milan Wolffgramm (Saxion), Maarten van Riemsdijk (Saxion), Sjoerd Peters (Saxion), Marijke Bergman (Fontys)

Wanneer techniek wordt geïmplementeerd leidt dit helaas lang niet altijd tot beter werk. Het hoofddoel van technologie-implementaties op het werk is bijna altijd efficiëntie- en productieverhoging. Hierbij wordt vaak nauwelijks rekening gehouden met de behoeften van medewerkers, wat leidt tot slechter werk voor hen die ermee moeten werken. Soms gebeurt dit onbewust, maar vaak genoeg zien bedrijven dit simpelweg als 'collateral damage' waarbij veel technologie implementatiekeuzes in organisaties technocratisch door technologen (Preenen, 2024) en top-down worden 'uitgestort'. En waarbij de organisatorische en sociale gevolgen vaak nauwelijks worden meegenomen (Oeij et al., 2019a, 2019b). Laat staan dat er wordt nagedacht over hoe de technologie medewerkers juist kan versterken, en medewerkers hiervoor worden geraadpleegd en worden opgeleid.

Om de dominantie van technologie te voorkomen en te komen tot technologie die de mens én organisatie versterkt moeten we ons anders tot technologie verhouden. We moeten technologie veel meer als een dynamische, complexe en onderscheidende kracht erkennen. Een sterke kracht waarvoor wij weerbaarheid moeten ontwikkelen met een belangrijke rol voor de organisatie, technologen, managers en de medewerker zelf. Ons inziens is dat, in deze met technologie doorspekte tijden, een kernuitdaging voor het vormgeven van een leven lang ontwikkelen.

## 1. Risico's van technologie voor kwaliteit van arbeid

Ja, technologie is niet alleen slecht, het biedt vele voordelen. Maar technologie heeft ook veel donkere kanten voor werk en medewerkers, die omgebogen moeten worden door de dominantie van technologie te doorbreken. We beschrijven allereerst de risico's van technologie in relatie tot kwaliteit van arbeid, en bespreken vervolgens hoe we ons anders zouden moeten verhouden tot technologie om dit te voorkomen.

Technologie zoals AI, robotica en augmented reality kunnen via heel veel wegen leiden tot slechter werk voor werknemers. En zelfs de menselijkheid uit werk halen. Ten eerste neemt de werkdruk vaak toe door automatisering, digitalisering en door AI, waardoor meer werk in minder tijd moet worden gedaan (Pot, 2024). Ten tweede worden belangrijke professionele en managementbeslissingen zoals het beoordelen van prestaties op het werk steeds vaker gedaan via AI. Dit geldt niet alleen voor magazijnmedewerkers en bezorgers, maar ook steeds meer voor kenniswerkers (Rahman, 2024). Zulk algoritmisch management kan leiden tot oneerlijke, overhaaste en niet transparante keuzes zonder menselijke beoordeling (Das et al., 2024), en leiden tot minder autonomie van medewerkers. Ten derde kan de constante verbondenheid door technologie leiden tot ongewenste onderbrekingen en afleidingen tijdens het werk, en tot een constant gevoel van beschikbaar moeten zijn, en overal en altijd maar te moeten werken. Dit kan leiden tot 'technostress', gezondheidsproblemen en een verminderde productiviteit (Tarafdar et al., 2007). Ten vierde leidt technologie regelmatig tot minder menselijke interactie op het werk. Denk bijvoorbeeld aan een horecamedewerker die geen bestellingen meer opneemt bij klanten omdat dat nu via de QR-app gebeurt of caissières die massaal vervangen zijn door zelfscan kassa's. Met mogelijk mentale gezondheidsproblemen en sociale isolatie tot gevolg (Cacioppo, 2008). Ten vijfde kan technologie de ongelijkheid vergroten. Medewerkers hebben namelijk geen gelijke toegang tot goede, ondersteunende technologie.

Dit alles zorgt voor een lagere kwaliteit van werk en dalende betrokkenheid en productiviteit, of zelfs verloop van medewerkers (zie o.a. Tarafdar et al., 2015) en mislukte of suboptimale inzet van technologie. De gecombineerde kwaliteiten van mens én technologie worden niet optimaal benut.

## 2. Hoe moeten we ons anders verhouden tot technologie?

### a. Techniek inspireert, verleidt en stuurt

Het uitgangspunt dat techniek een eigen logica en dynamiek heeft en dus niet alléén gezien moet worden als een passief voorwerp is het fundament voor ons pleidooi voor een andere verhouding tot technologie.

Nieuwe techniek inspireert, verleidt en stuurt, het verandert ons gedrag, onze positie in de samenleving en zelfs wie wij zijn. We kunnen in ons leven en werk steeds moeilijker zonder onze smartphone en nieuwe technologie. We worden constant verleid om diep in de buidel te tasten om de mooiste en nieuwste consumentenelektronica te kopen. Wie niet diep kan tasten moet wachten tot de nieuwe techniek ook goedkoper voor hen beschikbaar komt. Het is hiermee de modernste vorm van achterstelling die tot maatschappelijk isolement kan leiden. Bijblijven met technische ontwikkelingen is immers voor velen voorwaardelijk voor het behoud van werk. Techniek is dus zeker géén neutraal gegeven dat naar ieders behoefte of wens kan worden ingezet voor het realiseren van onze menselijke wensen en doelen.

Technologie is een sturende en onderscheidende kracht die direct raakt aan menselijke inzetbaarheid. Dit wordt nog weleens vergeten, maar we moeten ons er zo wel toe verhouden. Niet alleen onze eigen wens dwingt dat af, techniek zelf doet dat ook. Techniek ontwikkelt zich doordat bestaande kennis en inzichten worden gebruikt om nieuwe ideeën uit te werken, nieuwe mogelijkheden te verkennen. In toenemende mate ontwikkelt techniek zelf ook nieuwe techniek. Zo bedenkt AI slimme, nieuwe algoritmes.

Vaak gaat de ontwikkeling gepaard met een lang proces van ontwikkelen en experimenteren. Zodra technische mogelijkheden beschikbaar komen zullen we ons moeten afvragen of zij interessant zijn, wat het voor ons betekent en welke mogelijkheden of bedreigingen ervan uitgaan. De nieuwe techniek wordt omarmd, in gebruik genomen en we passen ons aan de mogelijkheden aan, maar we mopperen ook, raken gefrustreerd en proberen de techniek naar onze hand te zetten. Gebruik -door mensen- leidt tot aanpassing van ons gedrag of handelen en tot feedback en zo tot aanpassingen, verbeteringen, andere functionaliteiten van de techniek, gebaseerd op ervaringen, waardoor uiteindelijk een bruikbare technologie ontstaat.

Het risico daarbij is echter dat technologie zich ontwikkelt met zijn eigen dynamiek, zonder dat mensen goed aan het roer blijven staan. En dat kan voorkomen worden. De technische dynamiek kan door mensen worden gestuurd en ten eigen dienste worden aangewend. Dat laatste vereist weerbaarheid van mensen en organisaties en is belangrijk omdat alleen zo te voorkomen is dat de dynamiek van de techniek zelf bepaalt hoe hij wordt ingezet. Zonder menselijke weerbaarheid ontstaat technisch determinisme en stuurt de techniek ons!

En dat kunnen en moeten voorkomen. We tonen wat dat vereist van technici, management en medewerkers.

### b. Ondersteunen van weerbare technici

We beginnen met technici, omdat deze medewerkers het dichtste bij de techniek staan en deze doorgaans ook echt (kunnen) begrijpen. Zij hebben een belangrijke rol bij het kiezen van de techniek.

Technici houden van techniek en vinden die in hun domein spannend en interessant. Gedreven productie technici houden hun vakgebied bij en zijn dus ook van nieuwe ontwikkelingen op de hoogte. Zij verdiepen zich erin en willen weten wat de nieuwe 'speeltjes' kunnen en hoe je ze zou kunnen gebruiken in de processen waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Het is waarschijnlijk dat zij hun kennis en enthousiasme delen met management en dat juist zij wijzen op het bestaan ervan en de mogelijke bruikbaarheid.

Geef ze de kans en zij zullen de techniek verder onderzoeken, omarmen en allerlei mogelijke toepassingen zien en -laten we hopen- ook de eventuele beperkingen en bottlenecks. Maar het is vooral spannend en leuk. Het zal hen erom gaan de beschikbare technische mogelijkheden zo goed en breed mogelijk te benutten. De kenmerken van de techniek sturen daarmee de implementatiemogelijkheden. Wat technisch kan, is uitvoerbaar, wat (nog) niet kan, moet voor deze techniek worden opgelost, omzeild of voorkomen.

In dat proces eigenen technici zich de techniek toe, worden zij experts. Zij worden daardoor als het ware de spreekbuis van 'what (this) technology wants'. Omdat deze groep uiteindelijk verantwoordelijk is voor een goede implementatie, mocht het zover komen, is deze houding niet alleen nuttig maar ook wenselijk om tot een werkende toepassing te komen. Technologisch determinisme ligt daarbij sterk op de loer.

Doorgewinterde technici zullen dit risico onderschrijven. In hun vak en in hun enthousiasme realiseren ze zich ook dat ze vooroplopen, dat techniek hún hobby en vakgebied is en niet persé dat van anderen in de organisatie. Dat de keuzes die zij maken, voor welke techniek wordt gebruikt, hoe die wordt ingezet, hoe uitvoerenden daarbij worden meegenomen en betrokken, hoe hun arbeidsinhoud door de techniek verandert en dat al die aspecten ook deel uitmaken van het ontwikkelen van nieuwe techniek.

Waarschijnlijk zullen de meeste technici dit direct en volmondig beamen, maar het maakt hun taak wel ongelofelijk complex. Zeker omdat daar ook financiële en tijd-gerelateerde beperkingen bijkomen, wordt vaak gekozen voor de 'eerst maar eens werkend krijgen van de nieuwe technologie' benadering. Hier worden andere aspecten daar makkelijk het slachtoffer van.

Om weerbaarheid te vergroten stellen we voor in onderwijs en LLO-oplossingen veel duidelijker aandacht te schenken aan de eigen dynamiek van techniek en aan het opbouwen van weerbaarheid. Dat kan door ontwerp- en implementatie-keuzes expliciet te maken, evenals de gevolgen van *de keuze* de techniek sturend te laten zijn. Bewustzijn van de effecten van implementatie keuzes leidt denklijk tot bewuste en te verdedigen afwegingen en zo tot transparantie in het ontwerp- en implementatieproces. Dit werkt ook voor keuzes die vooral vanuit efficiëntie eisen of tijdsdruk tot stand gekomen zijn. Aandacht voor de keuzemogelijkheden toont vanzelf ook welke keuzes *niet* werden gemaakt. Waaraan helemaal niet is gedacht valt dan hopelijk op. Van een goed ontwerp mogen we wat ons betreft verwachten dat deze afwegingen zijn geëxpliciteerd. We zouden management willen voorstellen die transparantie in een ontwerp- en implementatieproces ook te eisen. Dat ondersteunt de weerbaarheid van de technici maar zorgt ook voor betere besluitvorming op managementniveau.

### c. voorkomen van onderbenutting van technologie door het management

Managers bepalen de relevantie en kaders van de inzet van technologie. Lijkt de uitkomst van dit proces voor het bedrijf relevant, dan kan management besluiten de nieuwe techniek aan te schaffen en te laten testen en ervaring op te doen in een aparte opstelling om het lopende proces niet te verstoren. Dat testen is vaak gericht op het effectiever, efficiënter, meer ergonomisch, minder belastend enz. maken van dat proces.

Dat is een strak keurslijf en stuurt de toepassingsmogelijkheden daarom aanzienlijk. Het huidige personeel, met de huidige kwalificaties, moet ermee kunnen werken. De bestaande productievogorde en het bestaande tempo is het uitgangspunt. Het kan anders natuurlijk, maar dan hebben we het over echt radicale productieveranderingen en staat direct alles op losse schroeven. Uitgangspunt is dus vaak of de techniek geschikt te maken is en een meerwaarde heeft voor het bestaande productiesysteem. Dan stuurt de huidige technologie het proces en de keuzes die worden gemaakt.

Management voegt doorgaans tijd- en kosten-gerelateerde beperkingen toe. Nieuwe techniek is duur, net als experimenteren. Testen is nog duurder en vreet echt tijd en middelen terwijl het -voor technici- altijd beter, nog verfijnder en nog fraaier kan. Er wordt dus meestal een project met een duidelijk einde en een duidelijk budget van gemaakt zodat er druk ontstaat om binnen afzienbare tijd met een pragmatische -voldoende goede en haalbare- oplossing te komen die duidelijke voordelen biedt voor de productiekwaliteit en -snelheid, de productiekosten en de winstgevendheid.

Deze management keuzes leiden heel vaak tot het zo snel mogelijk werkend krijgen van nieuwe techniek in het staande proces met het zittende personeel. Het nodigt niet uit tot al te grote veranderingen, ook al zou de techniek zelf dat mogelijk maken. Dit proces leidt daarom vaak tot arbeidsvervangende implementatie i.p.v. arbeidsondersteunende implementatie.

Wij zouden management betere uitkomsten gunnen bij het bruikbaar maken van alle nieuwe techniek die eraan komt. Dat betekent van technici eisen dat zij alle keuzes in hun ontwerp- en implementatieproces van techniek expliciteren en waar nodig verantwoorden. Uiteraard is het bewaken van de tijd en de kosten in dit proces cruciaal, maar beoordeel het belang ervan relatief ten opzichte van de mogelijkheden die de techniek biedt. Het onder-benutten van aangekochte techniek in de uiteindelijke technologie is een grote verborgen inefficiëntie en een gemiste kans. Het is ook heel risicovol. Nieuwe beschikbare techniek die door de concurrentie wel wordt omgezet in betere, snellere en goedkopere technologie en dus nieuwe productieprocessen kan een bedrijf definitief op achterstand zetten.

#### d. betrekken van medewerkers, maar niet iedereen...

Medewerkers vertegenwoordigen de belangrijkste waarde van een bedrijf, zal elk personeelsmanagement tekstboek obligaat beweren. Maar het is ook de grootste bron van zorg, van weerstand tegen verandering en de grootste kostenpost voor veel bedrijven. Dat is vaak onontkoombaar, omdat doorgaans over technische vernieuwing wordt beslist door management, terwijl de uitrol wordt belegd bij productie ingenieurs, analisten, it'ers etc.

Uitvoerende medewerkers worden geconfronteerd met veranderingen in hun werk als gevolg van nieuwe technologie, waarop zij vaak beperkte invloed hebben. Meedenken over welke techniek wordt gekozen, laat staan erover meebeslissen, is heel zelden aan de orde. Enkele enthousiastelingen mee laten doen in het ontwikkel traject is vooral een goede implementatie strategie.

Als het gaat om echt nieuwe techniek die de productie technologie op zijn kop zet, of die potentie heeft, wordt het zeer spannend. Dit betekent immers dat bestaande werkzaamheden drastisch veranderen of zelfs verdwijnen en er andere of vervangende werkzaamheden voor terugkomen. Dat kan leiden tot veel slechter werk, bijvoorbeeld omdat veel van de complexere taken worden overgenomen door nieuwe machines. Er blijft dan saai werk over. Iedereen kan de dreiging die daarvan uitgaat navoelen. Het kan echter ook leiden tot veel complexer en mentaal zwaarder werk, omdat alle routine klussen worden weg geautomatiseerd. Dat is bedreigend, omdat het werk dan veel belastender wordt en allicht iets vraagt wat huidige werknemers niet aankunnen.

Werknemers echt laten meedenken en meebeslissen over nieuwe technologie is theoretisch een goede aanpak, die wemelt van praktische bezwaren. Ten eerste moet er wel gewoon nog geproduceerd worden, het meeste personeel is daarom druk. Ten tweede is timing een probleem. Mensen laten meedenken over nieuwe techniek en de betekenis daarvan voor de technologie waarmee wordt gewerkt veronderstelt dat er al een keuze is gemaakt om te vernieuwen, maar die keuze volgt logischerwijze op de verkenning van en keuze voor een bepaalde techniek. Enkele werknemers kunnen daarbij betrokken worden, maar de grote groep niet. Ten derde is de nieuwe techniek leren kennen en de potentie ervan voor het bestaande proces ontdekken een proces met eigen beperkingen in termen van tijd en kosten waarin ook keuzes

(moeten) worden gemaakt die de implementatie bepalen. Ten vierde leidt grote betrokkenheid vanuit bestaande productie makkelijk tot onderbenutting van technische mogelijkheden; 'weerstand', ligt op de loer.

### 3. Conclusie

We moeten de dominantie van technologie doorbreken. Gezien de snelheid van de huidige ontwikkelingen en deze met technologie doorspekte tijden is dit harder nodig dan ooit in LLO oplossingen. Het begint bij het erkennen van technologie als een dynamische, complexe en onderscheidende kracht.

Ook bedrijven kunnen niet om deze technische ontwikkelingen heen, zij moeten ze verkennen, zich eigen maken, afwegen en soms omarmen, uitwerken en implementeren.

Dan zijn technici aan zet die dit met technisch enthousiasme maar vanuit een veel breder perspectief kunnen doen. Zij begrijpen de sturende kracht van techniek maar zijn zo opgeleid dat naast technische, ook bedrijfskundige en vooral ook werkgerichte (sociale) ontwerp parameters vanzelfsprekend worden meegenomen. Hun transparante ontwerpen implementatie voorstellen maken alle keuzes op deze drie domeinen inzichtelijk, inclusief een verantwoording van alle afwegingen die tot het uiteindelijke implementatie voorstel hebben geleid.

Management besluit over nieuwe techniek. Zij sturen het proces van verkennen, toe-eigenen en implementatie aan. Hun taak is de organisatie als geheel mee te nemen in dit proces, niet om de uitkomst van een autonome technische ontwikkeling bij medewerkers te droppen en dan door te duwen. Tijd en budget moeten bewaakt worden, maar in een steeds krappere arbeidsmarkt met telkens hogere scholingseisen, moet de aandacht echt eerst uitgaan naar de werkbaarheid en het koesteren van talent.

Van weerbare werknemers mogen we verwachten dat zij ook verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen loopbaan. Wie zelf de nieuwste gadgets heeft kan zich niet verschuilen achter technische onwetendheid en evenmin volhouden dat technische vernieuwing in het werk niet zinnig of nodig is. Daartoe uitgenodigd door management en technici is meedoen

verplicht. Neem deel, eis dat de regie ook bij uitvoerend werk ligt, wil begrijpen wat de techniek voor het werk gaat betekenen en vraag om betrokkenheid en mogelijkheden om bij de implementatie te helpen. Een actieve deelname is de beste manier om te voorkomen dat de buitenspelval opengaat.

Dus:

- Organisaties en managers, pak meer verantwoordelijkheid bij technologie implementatie; maak de juiste mensgerichte keuzes, neem medewerkers mee, school ze bij, faciliteer echt leren op het werk en investeer in ze,
- Richt organisaties en werk in waarin het normaal is dat mensen constant leren en met technologie omarmen. Investeer daar in!
- Stimuleer technologie-eigenaarschap en intrapreneurship en creëer contexten die dit faciliteren
- Zorg voor mensgerichte leiders die de juiste keuzes maken en goede organisaties (laten) inrichten
- Mobiliseer medewerkers, zorg dat zij meedenken en waar nodig in opstand moeten komen. Medewerkers hebben mede-verantwoordelijkheid om hun mensgerichte werkplekken mede vorm te geven en op te eisen.

### Praktijkreflectie

Petra Deterink (FME)

In dit essay wordt een belangrijk onderwerp voor de Nederlandse industrie aangesneden: we moeten mensen beter betrekken en meenemen met de vele technologische ontwikkelingen die er zijn. Ik zie op dit moment bij onze bedrijven dat er heel veel aandacht is voor digitalisering. Met name grote bedrijven maken grote en snelle slagen om hun productiviteit verder te verbeteren en dat vraagt ook veel van hun toeleveranciers, zoals het kleinere mkb.

Tot nu toe is er veel aandacht voor het ondersteunen van bedrijven met die digitaliseringsslag. Zo zijn er vanuit de European Digital Innovation Hubs allerlei handige scans en hulpmiddelen om slagen te maken met digitalisering.



Ik constateer daarbij keer op keer dat het grootste vraagstuk van bedrijven niet zozeer het kiezen van technologie is, maar het implementeren ervan en vooral het meekrijgen van mensen.

Tot nu toe weten we dat bedrijven dat onvoldoende ondersteunen. We eindigen vaak met allerlei beleid, scan's en tools, zonder daar goede opvolging en begeleiding bij te bieden. Om echt van meerwaarde van bedrijven te zijn moeten we beter positie innemen in het begeleiden van de technologie implementatie en het betrekken van medewerkers daarbij. Ik zie daarbij dat we in onze bedrijven met technici te maken hebben die logischerwijs erg gefocust zijn op de techniek. We hebben daarnaast ook deskundigheid op het gebied van arbeid nodig, om te zorgen dat we dat we met de technologie niet alleen productiviteit verbeteren, maar ook dat het werk aantrekkelijk

blijft voor onze vakmensen die dagelijks met de technologie moeten werken. Juist de combinatie van aandacht voor productiviteit en kwaliteit van werk zorgt voor een duurzame positie van de maakindustrie.

Dit essay toont niet alleen het belang van het betrekken van mensen, maar ook het enthousiasmeren en ontwikkelen van mensen voor technologische vernieuwing. In onze regio Oost Nederland werken we daaraan via drieluiken, hr-leerkringen, learning communities en diverse digitaliseringstrajecten voor bedrijven. Tot nu toe zijn die vooral gefocust op engineers, hr professionals of eigenaren. We zouden nog aantrekkelijkere manieren moeten bedenken om ook wat meer de operators te betrekken, en dit essay toont het belang daarvan aan.

## Literatuur

Cacioppo, J. T., & Patrick, W. (2008). *Loneliness: Human nature and the need for social connection*. New York: WW Norton & Company.

Oeij, P. R. A., Preenen, P. T. Y., van der Torre, W., van der Meer, L., & Eerenbeemt, J. (2019a). Technological choice and workplace innovation: Towards efficient and humanized work. *European Public and Social Innovation Review*, 4(1), 15-26.

Oeij, P. R. A., van der Torre, W., & Preenen, P. T. Y. (2019b). Technologiekeuzen en Sociale. *Innovatie*. In Uilenbroek, J. & van der Wal, Z. (Eds.), *Stand van de ambtelijke dienst (STAD) 2019* (pp. 87-113). Den Haag: CAOP.

Pot, F. (2024). Technologie en kwaliteit van de arbeid in 40 jaar *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 40(3), 304-339.

Preenen, P. T. Y. (2024). Succesvolle technologie op het werk bestaat niet zonder mensen! Het belang van mensgericht werken voor succesvolle technologie-implementatie. Inaugural speech Paul Preenen. Saxion: Deventer.

Rahman, H. (2024). *Inside the invisible cage: How algorithms control workers*. Berkeley: University of California Press.

Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301-328.

# LLO als impuls voor innovatie binnen het MKB



Sarah Detaille (HAN), Menno Vos (Windesheim), Mechteld Lengkeek (HAN), Rosalie Korevaar (Windesheim)

Technologische en demografische ontwikkelingen vereisen voortdurende aanpassing van organisaties en hun medewerkers. Ontwikkelingen waaronder kortere productlevenscycli verminderen de houdbaarheid van bestaande concurrentievoordelen en vergroten daarmee de noodzaak voor innovatie (Van Den Bosch, Heij, 2018). MKB-bedrijven hebben echter moeite om een werkomgeving te creëren die leren en ontwikkeling bevordert. Verschillende factoren dragen bij aan de relatief kleinere investering in leren en ontwikkeling binnen het MKB, zoals een focus op dagelijkse operaties in plaats van marktadaptatie, een groter aandeel praktisch opgeleide medewerkers die mogelijk negatief staan tegenover leren (Decius et al., 2021), en beperkte middelen en expertise om een leer bevorderende omgeving te creëren (Harney, 2022). Organisaties die zich inzetten voor het bij- en omscholen van werknemers en levenslang leren, behalen 30%

meer efficiëntiewinst en betreden sneller nieuwe markten dan bedrijven die geen prioriteit geven aan de educatie van hun werknemers (McKinsey & Company (2021). We weten uit eerder onderzoek dat een dergelijke leercultuur gunstig is voor zowel medewerkers als de organisatie (Sung & Choi, 2014). Sterker nog, een sterke leercultuur binnen het MKB is niet alleen wenselijk, maar noodzakelijk om concurrerend te blijven in een snel veranderende economie. Door te investeren in leren en ontwikkelen, kunnen MKB-bedrijven niet alleen de inzetbaarheid van hun medewerkers vergroten, maar ook innovatie en groei stimuleren. We weten echter ook dat dit niet vanzelfsprekend van de grond komt en om gerichte actie vraagt. In dit essay betogen we hoe bedrijven deze leercultuur kunnen versterken en welke HRD-interventies het meest effectief zijn voor duurzame ontwikkeling binnen het MKB.

In een snel veranderende arbeidsmarkt is het voor zowel werknemers als werkgevers van cruciaal belang om zich voortdurend aan te passen aan nieuwe technologieën, werkwijzen en klantbehoeften. Een leercultuur speelt hierin een sleutelrol. Een gezonde leercultuur kan juist bijdragen aan het innovatief vermogen van binnen het MKB. Een leercultuur kan worden gedefinieerd als een werkomgeving waarin continu leren en ontwikkelen centraal staan (SER, 2022). Dit betekent dat werknemers worden gestimuleerd om nieuwe kennis en vaardigheden op te doen, fouten te zien als leermomenten en actief kennis te delen met collega's. Een sterke leercultuur gaat verder dan alleen het aanbieden van formele trainingen; het omvat ook informeel leren, coaching en het creëren van een veilige omgeving waarin medewerkers worden aangemoedigd om zich te ontwikkelen.

### Leercultuur als motor voor employability en innovatie in het mkb

Door een leercultuur te stimuleren binnen een organisatie, krijgen medewerkers de mogelijkheid om zichzelf voortdurend te verbeteren. Dit vergroot hun flexibiliteit en wendbaarheid in een veranderende omgeving. Wanneer medewerkers de kans krijgen om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen, zoals digitale competenties of probleemoplossend denken, blijven ze aantrekkelijk voor zowel hun huidige werkgever als potentiële toekomstige werkgevers. Bovendien verhoogt een sterke leercultuur de motivatie en betrokkenheid van medewerkers, wat leidt tot een hogere productiviteit en lagere uitstroom binnen het bedrijf.

Een leercultuur draagt niet alleen bij aan de inzetbaarheid van medewerkers, maar versterkt ook de innovatiekracht van organisaties. Voor MKB-bedrijven is innovatie essentieel om concurrerend te blijven. Een leercultuur bevordert creativiteit en stimuleert medewerkers om nieuwe ideeën aan te dragen en bestaande processen te verbeteren. Wanneer medewerkers worden aangemoedigd om te experimenteren en kennis te delen, ontstaat er een dynamische werkomgeving waarin innovatie kan floreren. Dit kan zich vertalen in efficiëntere werkprocessen, betere producten of diensten en zelfs nieuwe verdienmodellen. Daarnaast helpt een leercultuur bedrijven om sneller in te spelen op marktontwikkelingen, doordat medewerkers continu nieuwe inzichten en vaardigheden opdoen.

In dit essay zullen we aan de hand van onderzoek betogen hoe een mkb bedrijf concreet invulling kan geven aan een leercultuur en bespreken we welke HRM en HRD instrumenten ingezet kunnen worden om een leercultuur te versterken. Echter, in de praktijk blijkt dat bedrijven moeite hebben met het faciliteren van leren & leren en het bevorderen van innovatief gedrag niet op de hoogte zijn van welke HRD-instrumenten daarbij mogelijk zijn (Detaille & De Lange, 2021).

Leren en ontwikkelen zijn cruciale elementen voor de groei en innovatie van bedrijven, vooral binnen het midden- en kleinbedrijf (MKB). Er ontstaat een leercultuur als de MKB-bedrijven invulling geven aan de leercultuurdragers en de HRD-instrumenten implementeren. De leercultuur draagt vervolgens bij aan de employability van de medewerkers in de bedrijven. Daarom komt uit deze theoretische onderbouwing onderstaand conceptueel model.

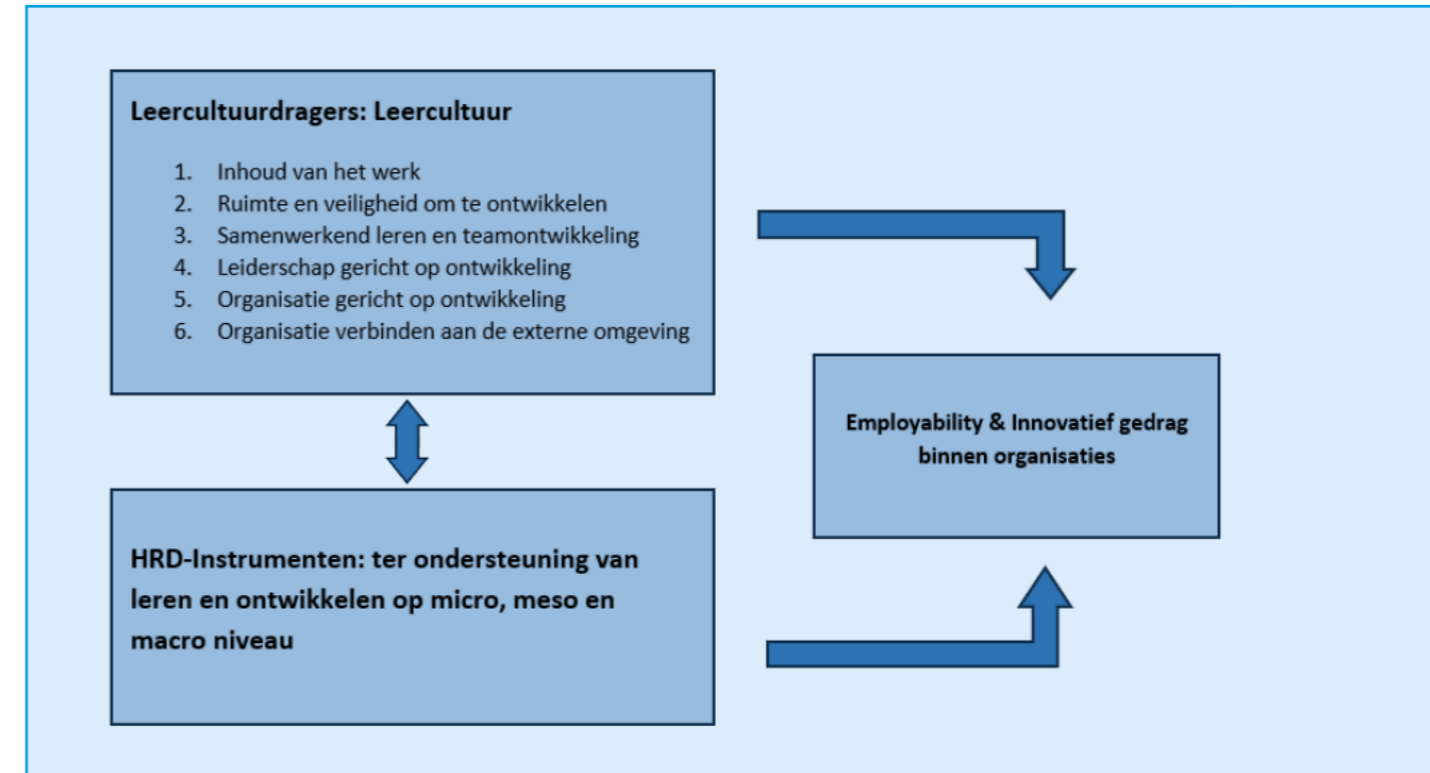
### Leercultuurdragers

Onderzoekers van de hogeschool Windesheim en Hogeschool Saxion (Van der Weijde et al. (2022) identificeerden op basis van de literatuur zes belangrijke elementen voor het ontwikkelen van een leercultuur binnen het mkb:

#### Bouwsteen 1: Inhoud van werk

Medewerkers leren veel van hun werk zelf. Belangrijk hierbinnen is dat medewerkers voldoende **gevarieerde** taken kunnen doen om steeds **uitgedaagd** te worden. Die werkzaamheden vragen medewerkers om taken op te pakken die ze normaal niet zo vaak doen. Hiervoor moeten ze hun kennis en vaardigheden gebruiken om tot oplossingen voor problemen te komen.

Om echt te leren van deze lastige taken is het belangrijk dat medewerkers ook een bepaalde **autonomie** in hun werk ervaren. Bijvoorbeeld, dat ze vrij zijn in het mogen bedenken hoe ze problemen in hun werk oplossen. Dit stimuleert hun probleemoplossend vermogen. Daarnaast geeft autonomie medewerkers de ruimte en controle om, om te gaan met de druk van moeilijke werkzaamheden. Het geeft ze de rust om te leren en beter te prioriteren.



Figuur 5: Leercultuur & Innovatief gedrag binnen organisaties

#### Bouwsteen 2: Ruimte en veiligheid om te ontwikkelen

Een **veilige werkomgeving** waar fouten mogen worden gemaakt en waar **geëxperimenteerd** mag worden zijn hele belangrijke voorwaarden voor medewerkers om zich verder te ontwikkelen. Als je fouten bespreekt en samen kijkt naar wat er mis is gegaan, leert niet alleen degene die de fout heeft gemaakt maar ook de collega's daarvan. Als een bedrijf dit aanmoedigt, zullen medewerkers meer durven, nieuwe dingen uitproberen en zichzelf verbeteren. Dit biedt ook het bedrijf de kans om zich te verbeteren. Het is dus van belang dat je in een omgeving werkt waar je je vrij voelt om nieuwe dingen uit te proberen, zelfs als dit soms fout gaat, omdat het uiteindelijk leidt tot meer ontwikkeling en groei.

#### Bouwsteen 3: Samenwerkend leren en teamontwikkeling

Leren en innoveren is steeds meer een creatief samenwerkingsproces tussen mensen. Dit leren en innoveren wordt gestimuleerd in teams met een grote diversiteit aan mensen met verschillende achtergronden en expertises. Hoe meer divers een team hoe meer **kennis en ervaringen** er zullen zijn die kunnen worden **uitgewisseld**. Om deze uitwisseling te stimuleren, binnen en buiten teams, is het noodzakelijk dat collega's onderling wederzijds vertrouwen, respect en

openheid ervaren. Wat hierbij helpt is dat je je collega's leert kennen en je elkaar weet te vinden. Op deze manier zullen collega's onderling elkaar sneller om feedback vragen, maar elkaar ook feedback geven en zullen ze ook sneller om hulp vragen. Wanneer je **samenwerkt** kan je elkaar helpen om uitdagingen in het werk aan te gaan. Daarom is het cruciaal om te investeren in **teamontwikkeling**.

#### Bouwsteen 4: Leiderschap gericht op ontwikkelen

Leidinggevendens spelen een grote rol binnen het al dan niet hebben van een sterke leercultuur. Zij zijn dé aanjager van medewerkers op het gebied van leren en ontwikkelen. Het is aan hen om hun teamleden uit te blijven dagen om zich te blijven ontwikkelen. Om dit te doen is het belangrijk dat leidinggevendens hun medewerkers verschillende soorten werkzaamheden aanbieden, waarbij zowel de huidige vaardigheden worden uitgebreid en verbeterd als taken die nieuwe terreinen verkennen en nieuwe vaardigheden ontwikkelen. Wat hierbij helpt is het opstellen van haalbare doelen, het creëren van een **gemeenschappelijke visie** en het bevorderen van kennisuitwisseling. Hierdoor wordt niet alleen individuele groei gestimuleerd, maar ook een positieve leercultuur binnen het gehele team en de organisatie bevorderd.

**Bouwsteen 5: Organisatie ingericht op ontwikkeling**

Een organisatie die gericht is op leren wil ervoor zorgen dat medewerkers binnen het bedrijf de kans krijgen om nieuwe dingen te leren en zich te ontwikkelen. Het is van cruciaal belang om de organisatie zo in te richten dat medewerkers leerervaringen kunnen opdoen, delen en vastleggen. Wat hierbij helpt is het opzetten van **formele structuren**, werkplekken, **systemen** en andere middelen, zoals **opleidingsbudgetten** en tijd, om leren en ontwikkelen binnen de organisatie te bevorderen. Dit hoeven geen dure systemen te zijn om ontwikkelingen in vast te leggen, een competentie-matrix in Excel kan ook voldoen. Het regelmatig **evalueren** met het team is bijvoorbeeld ook een mooie manier om leren en ontwikkelen te stimuleren binnen een organisatie.

**Bouwsteen 6: Organisatie verbinden met de externe omgeving**

Wanneer een organisatie goed let op wat er in de buitenwereld gebeurt, kan ze effectief inspelen op belangrijke factoren in die omgeving. Medewerkers kunnen hierdoor ook continu worden gestimuleerd om te leren en zich te blijven ontwikkelen. Wanneer zij een vraag van een klant of leverancier krijgen, kunnen zij samen met hen zorgen dat deze vraag beantwoord wordt. Of wanneer er zich een probleem voordoet kunnen medewerkers en leveranciers of klanten dit samen oplossen.

**Leercultuurscan**

Op basis van onderzoek naar de eerdergenoemde zes leercultuurdragers of bouwstenen is een leercultuurscan ontwikkeld. De scan bestaat uit 47 vragen en is wetenschappelijk gevalideerd (Vos, Petter-Mixx & Collou, 2024) bij 3000 medewerkers in 70 organisaties. Het instrument helpt bij het ontdekken hoe medewerkers in het bedrijf de huidige leercultuur ervaren, welke dragers al vorm hebben gekregen en waar nog aandacht nodig is. Op basis van de antwoorden wordt per bedrijf een digitale rapportage teruggekoppeld waarin zij:

1. Scores op de verschillende leercultuur bouwstenen ontvangen zodat duidelijk wordt bij welke bouwstenen nog ontwikkeling nodig is.
2. Inzicht krijgen hoe hun leercultuur zich verhoudt tot een benchmark van andere bedrijven zodat duidelijk wordt hoe zij het doen ten opzichte van andere bedrijven (in hun sector).
3. Per bouwsteen adviezen op maat krijgen afhankelijk van hoe zij gescoord hebben.

De scan biedt enerzijds handvatten om de leercultuur van individuele bedrijven in kaart te brengen en een kader voor gerichte acties om de leercultuur te verbeteren. Anderzijds is het een instrument dat op grotere schaal inzicht geeft hoe het gesteld is met de leercultuur op regionaal, sectoraal of brancheniveau. Dit biedt mogelijkheden voor werkgevers- en werknemersorganisaties om gerichtere interventies te ontwikkelen en in te zetten in hun netwerk.

**HRM/HRD interventies ter bevordering van een positieve leercultuur**

Onderzoekers van de HAN hebben de afgelopen jaren verschillende strategieën onderzocht die bij kunnen dragen aan het versterken van een positieve leercultuur in het MKB.

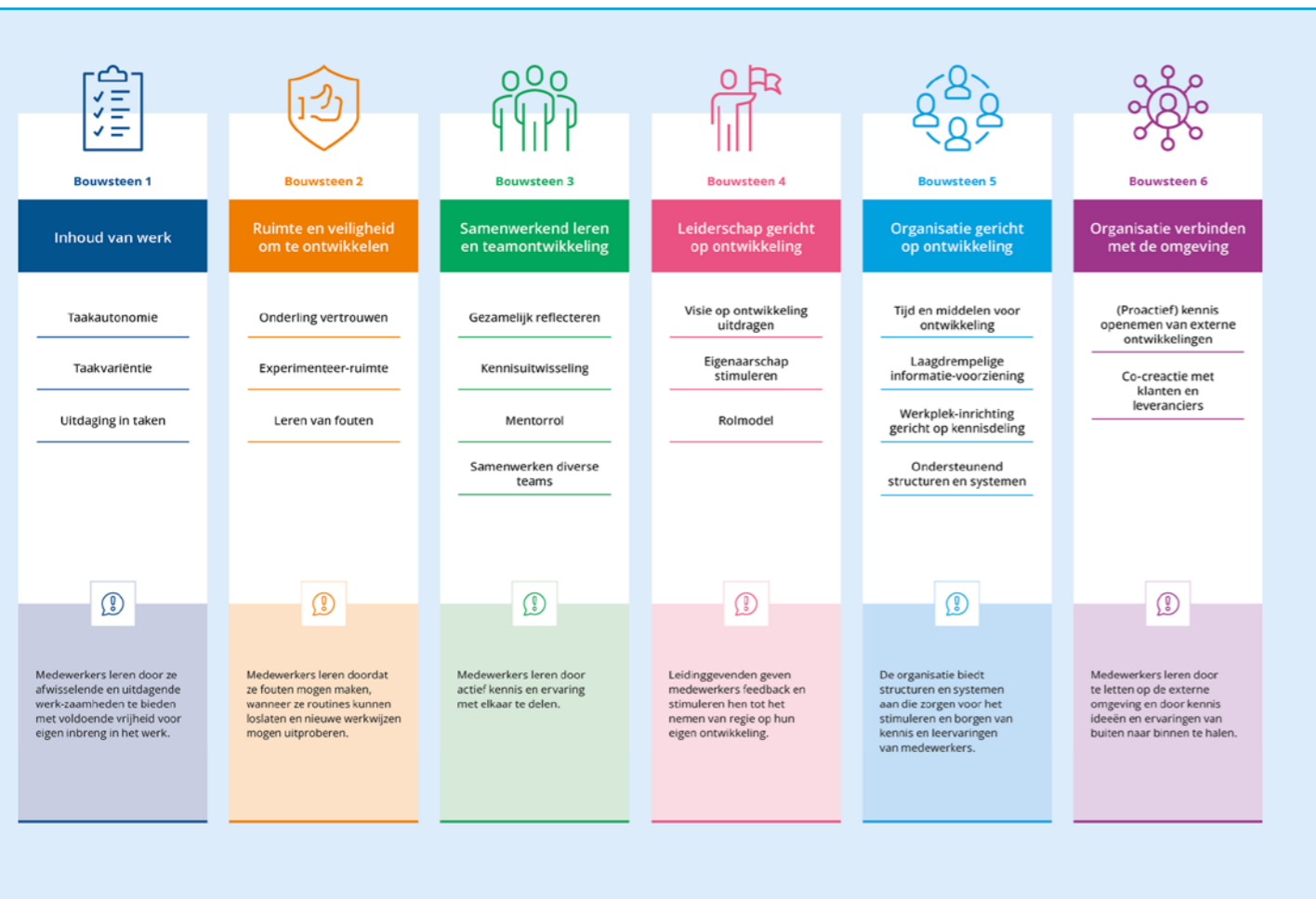
**HRM-Strategieën**

De HRM-gesprekscyclus wordt traditioneel gezien gebruikt bij het beoordelen van de prestaties van medewerkers in een organisatie. Hierdoor is het mogelijk om prestaties te evalueren en wordt vastgesteld op welke gebieden een medewerker nog ontwikkeling nodig heeft. De gespreks-cyclus start met een persoonlijk ontwikkelplan (POP). “Een

POP-gesprek is een minimaal ondersteunend proces met als doel de arbeidsmarktgerichte persoonlijke ontwikkeling van het individu te bevorderen.” (De Rick et al., 2014). Hierin worden afspraken gemaakt, doelen opgesteld en vastgelegd wanneer deze doelen behaald moeten zijn. Vervolgens wordt bij het functioneringsgesprek de voortgang geëvalueerd van de opgestelde doelen en afspraken. Zo kan groei en ontwikkeling gestimuleerd worden (De Rick et al., 2014). In dit gesprek ligt de focus op het evalueren van de prestaties van de medewerker. Het laatste gesprek van de cyclus is het ontwikkelingsgesprek. Dit gesprek leidt vaak tot een persoonlijk ontwikkelingsplan, waarbij wordt vastgelegd wat de medewerker moet ontwikkelen en op welke manier (Kluijtmans, 2017). Het beoordelingsgesprek volgt hierna. Organisaties kunnen medewerkers aanmoedigen om te leren en ontwikkelen door middel van een beloningssysteem. Bovendien stimuleert een beloningsbeleid met toekomstperspectief de aantrekkelijkheid van een organisatie voor zittende en nieuwe medewerkers (Van Bruystegem et al., 2008). Uit onderzoek blijkt dat er een verband bestaat tussen beloningen, trainingen en innovatief gedrag. Het innovatieve werkgedrag wordt vergroot door trainingen en beloningen, volgens O’Driscoll en Randall (1999). Dit gedrag betekent dat er nieuwe ideeën worden gecreëerd, geïntroduceerd en toegepast binnen een functie, groep of organisatie. Uiteindelijk is het de bedoeling om de prestaties te verbeteren. (West & Farr, 1989). Daarnaast kunnen ook niet-financiële beloningen medewerkers motiveren om te ontwikkelen. Onderzoek toont aan dat millennials meer waarde hechten aan opleidings- en ontwikkelmogelijkheden dan aan salaris. Dit leidt namelijk tot meer carrièreperspectief (Schlechter, Thompson & Bussin, 2015). Door deze ontwikkelmogelijkheden kunnen medewerkers stappen zetten op functieniveau, wat uiteindelijk kan leiden tot een hoger salarisniveau.

**Learning & Development strategieën**

Een sterke leercultuur binnen een organisatie wordt gekenmerkt door een omgeving waarin medewerkers worden gestimuleerd om zichzelf continu te ontwikkelen. De onderstaande leertheorieën kunnen helpen bij het bouwen van een effectieve leercultuur binnen het MKB. De Experiential Learning Theory (Kolb, 1984) benadrukt leren door ervaring en stelt dat effectief leren plaatsvindt in een cyclisch proces van concrete ervaring, reflectie, conceptualisatie en experimenteren. In een leercultuur die



Figuur 6: Model leercultuur

praktijkgericht is, wordt leren geïntegreerd in de dagelijkse werkzaamheden. Dit betekent dat bedrijven leren bevorderen door praktijkgerichte trainingen, werkplekleren en reflectie-momenten in te bouwen in de workflow. Aanvullend daarop kan de leertheorie 'leren in de praktijk' van (Lombardo & Eichinger, 1996) worden ingezet om een informele Leercultuur vorm te geven. Dit model stelt dat leren voor 70% plaatsvindt door werkervaring, 20% door sociale interactie en 10% door formele training. Een leercultuur die gebaseerd is op dit model stimuleert informeel leren, bijvoorbeeld door het aanmoedigen van coaching en mentoring binnen teams, het opzetten van intervisiegroepen en het gebruik van feedback als een leermiddel. Daarnaast is het belangrijk om aandacht te besteden aan de individuele behoeftes van medewerkers als het gaat om leren. Hierbij kan de theorie van Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 1985) worden toegepast. Deze theorie stelt dat de motivatie om te leren wordt gestimuleerd wanneer medewerkers autonomie, competentie en verbondenheid ervaren. Een leercultuur gebaseerd op deze principes geeft medewerkers autonomie in hun leerproces, erkent en belooft groei en biedt een ondersteunende werkomgeving waarin samenwerking en kennisdeling centraal staan. De principes van de self-determination theory kunnen worden ingebed in de formele HR-cyclus waarbij de medewerker regie krijgt over zijn persoonlijk ontwikkelplan in samenspraak met de werkgever.

Er zijn een aantal praktische toepassingen die goed blijken te werken bij de implementatie van leren en ontwikkelen binnen het MKB (Detaille, 2024). Het aanstellen van arbeidsmarktcoaches, leerambassadeurs of mentoren binnen de organisatie kan de overdracht van kennis en vaardigheden bevorderen. Dit sluit aan bij de principes van de leertheorie van leren in de praktijk van Lombardo & Eichinger, 1996 en de verschillende leer oriëntaties in organisaties (praktiserend leren, creërend leren, onderzoekend leren en voorbereidend leren (Noij & Kengen, 2013). Ook de implementatie van korte leerarrangementen zoals vormen van e-learning, korte gerichte leerstrategieën (micro learning) of gerichte leertrajecten kunnen flexibel en kostenefficiënt worden ingezet om medewerkers continu te laten ontwikkelen. Dit draagt bij aan een motiverende leercultuur waarin medewerkers autonomie ervaren over hun leerproces. Informeel leren binnen organisaties kan ook op collectief niveau worden gestimuleerd door samenwerkingsverbanden en kennisdelingssessies te organiseren in de vorm van challenge based

learning communities (Baggen et. al, 2024) binnen bedrijven of aan te sluiten bij sectorale kennisdelingspraktijken in de vorm van communities of practice (Wenger, 1998). Op deze manier kunnen medewerkers van elkaar leren en best practices binnen de sector delen. Dit versterkt een collaboratieve leercultuur.

### Conclusie

Door veranderingen zoals technologische ontwikkelingen, is het voor bedrijven belangrijk om up-to-date te blijven en het innovatievermogen van een bedrijf te blijven stimuleren. Het is zowel een verantwoordelijkheid van de medewerker, als van de organisatie om te anticiperen op een veranderende arbeidsmarkt en omgeving door het blijven ontwikkelen van relevante kennis en vaardigheden. Leren en ontwikkelen zijn cruciale elementen voor de groei en innovatie van bedrijven, vooral binnen het midden- en kleinbedrijf (MKB). De onderzoeksresultaten laten zien dat concrete leerinterventies zoals leergemeenschappen en externe coaches leercultuur in het MKB effectief kunnen bevorderen. Transformationeel leiderschap speelt een belangrijke rol in het ondersteunen van deze cultuur, waarbij leidinggevend niet alleen kennisdeling aanmoedigen, maar ook een visie op leren communiceren. De zes dimensies vormen samen een fundament voor leercultuur in het MKB, en als deze dimensies geïntegreerd worden in de HR-cyclus, dragen zij bij aan zowel persoonlijke als organisatie brede groei. HR-afdelingen in het MKB kunnen gebruik maken van deze bevindingen door leercultuur-interventies te implementeren die aanpassingen mogelijk maken binnen de dagelijkse bedrijfsprocessen. Top-down ondersteuning, samen met bottom-up initiatieven, biedt de beste kans op een effectieve leercultuur waarin leren en ontwikkeling een natuurlijk onderdeel zijn van het werk.

### Praktijkreflectie

Haske van Aken (WijTechniek) en Jeroen Gerrits (Leercultuurcoach)



In 2023-2024 draaide in Gelderland het succesvolle project Leercultuur MKB. 40 bedrijven konden direct samen met leercultuurcoaches met hun specifieke leren- en ontwikkelvraagstukken aan de slag. De coaches begeleiden de bedrijven gedurende 1 jaar met door stap-voor-stap via een methodiek van voordoen, samen doen en overdragen. De methodiek was hetzelfde; intake, plan van aanpak, evt. leercultuurscan en daarna 120 uur coaching. Maar de vraagstukken binnen bedrijven zijn uniek waardoor maatwerk het verschil maakt.

Twee voorbeelden; over het leerresultaat gaf Edwin Bouman (E-care) tijdens de slotbijeenkomst aan: "Het traject heeft ons belangrijke inzichten gegeven over delegeren, het bieden van groeikansen en het bevorderen van een cultuur van openheid en voortdurende ontwikkeling" (VNO-NCW, 2024).

Bij te Kloetze Riooltechniek is de brug geslagen tussen informeel naar formeel leren. Er was geen opleiding voor rioloog. Met hulp van het ontwikkeltraject start in 2025 een opleidingscentrum voor dit vak. De cultuur die Vincent Nibbelink en Nico Lensink van te Kloetze tonen is 'Fouten maken moet', hier leer je van. Jeroen was hier leercultuurcoach; 'juist de visie van Vincent en Nico op 'dat karakter niet te leren is, kennis wel' maakt dat zij tijd, ruimte en ondersteuning geven om je verder te ontwikkelen in het vak van rioloog. Praktische mensen vinden het lastig om fouten te maken. Binnen het bedrijf hebben we samen ingezet op de doorontwikkeling van de persoonlijk ontwikkelplannen en zelfregie daarin nemen'.

MKB bedrijven die sprongen willen maken met leercultuur, geven wij graag mee:

1. Zet maatwerk in.
2. Geef medewerkers aandacht en zorg zelf voor goed voorbeeldgedrag.
3. Doe mee aan leren van elkaar sessies om inspiratie op te doen.
4. Zorg dat HRM tools kunnen beklijven (neem hier tijd voor).



## Literatuur

- Baggen, Y., et al. "Examining the potential of in-and extra-curricular challenge-based learning in higher education: A delphi study." *Innovations in Education and Teaching International* (2024): 1-15.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Decius, J., Schaper, N., & Seifert, A. (2021). Work characteristics or workers' characteristics? An input-process-output perspective on informal workplace learning of bluecollar workers. *Vocations and Learning*, 14(2), 285-326
- Detaille, S., de Lange, A. H. (2021). *Future of Work*. Sociale Innovatie en HRM. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Detaille, S., Lengkeek, M. (2024). *Leercultuur in he MKB*. Eindrapportage Gelrepect. Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.
- Harney, B. (2022). *Strategy and human resource management in SMEs: A systematic review*. *International Small Business Journal*, 40(2), 155-178. <https://doi.org/10.xxxx/xxxx>
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Kluijtmans, F. (2017). *Human resource management in de praktijk: Van beleid naar uitvoering*. Noordhoff Uitgevers.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1996). *The career architect development planner*. Lominger Limited Inc.
- McKinsey & Company. (2021). *The future of work: Reskilling and upskilling for a digital economy*. McKinsey Global Institute.
- Noij, L., & Kengen, M. (2013). Leeroriëntaties in organisaties. *O&O*, (6), 19-24.
- O'Driscoll, M. P., & Randall, D. M. (1999). Perceived organizational support, satisfaction, and intent to stay in the workforce. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 849-860.
- De Rick, K., Drieghe, L., Jacobs, L., & De Cuyper, P. (2014). *Het POP: een effectief instrument in het arbeidsmarktbeleid? Een kwalitatieve analyse van de uitvoeringspraktijk en effecten van POPs in drie cases*. Leuven: KU Leuven HIVA – Onderzoeksinstituut voor arbeid en samenleving.
- SER. (2022, 20 december). *Monitor Leercultuur 2022*. [www.ser.nl](http://www.ser.nl). Geraadpleegd op 23 februari 2025, van <https://www.ser.nl/nl/Publicaties/monitor-leercultuur-dec-2022>
- Schlechter, A. F., Thompson, N. D., & Bussin, M. (2015). Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers. *Employee Relations*, 37(3), 274-295. <https://doi.org/10.1108/er-06-2014-0077>

Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2014). Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 393-412. <https://doi.org/10.xxxx/xxxx>

Van den Bosch, F. A. J., & Heij, C. (2018). *Innovation and learning in dynamic markets: The role of knowledge absorptive capacity*. *European Management Review*, 15(2), 247-261.

Van Bruystegem, K., Van De Woestyne, M., & Dewettinck, K. (2008). Human resource challenges for growing SMEs. How Flemish entrepreneurs attract, develop and retain employees.

Van der Weide, J., Collou, L., Visschedijk, S., Vos, M., & Corporaal, S. (2022). Bouwstenen van een integrale leercultuur. In *Tijdschrift voor HRM* (Vol. 25, Issue 4, pp. 1-25). Amsterdam University Press.

Vos, M., Petter-Mikx, E., & Collou, A. (2024). *The validated Learning Culture Scan: Measuring and improving workplace learning in SMEs*. *Windesheim Research Reports*, 19(2), 45-68.

Nieuwsbericht <https://www.vno-ncwmidden.nl/slotbijeekomst-project-leercultuur-mkb-duurzame-leercultuur-ver-ankerd-in-gelderse-bedrijven/>

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.

West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behaviour*, 4, 15-30.



# TECH YOUR FUTURE

Centre of Expertise  
voor het aantrekken,  
ontwikkelen en  
behouden van  
technologisch talent

TechYourFuture is een Centre of Expertise dat zich richt op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van technologisch talent. In samenwerking met onderwijs, werkveld en overheden voeren we praktijkgericht onderzoek uit ten behoeve van toekomstbestendig technisch onderwijs en de arbeidsmarkt in Oost-Nederland.

[techyourfuture.nl](https://techyourfuture.nl)