



**LOOPBAANGERICHT  
LEVEN LANG ONTWIKKELEN**

Economisch en zingevingsperspectief  
voor nu en de toekomst  
Onderzoeksrapport

Marinka Kuijpers & Aniek Draaisma

LOOPBAANGERICHT LEVEN LANG ONTWIKKELEN  
Economisch en zingevingsperspectief voor nu en de toekomst  
Onderzoeksrapport

Prof. dr. M. Kuijpers & dr. A. Draaisma

**Bijzondere Leerstoel**

**LEEROMGEVING & -LOOPBANEN**



LOOPBAANGERICHT LEVEN LANG ONTWIKKELEN  
Economisch en zingevingsperspectief voor nu en de toekomst  
Onderzoeksrapport

Auteurs: Prof. dr. M. Kuijpers & dr. A. Draaisma

ISBN/EAN: 978-90-9033268-0

Bijzondere Leerstoel Leeromgeving & -Loopbanen

Juni 2020



**NRO**  
NATIONAAL RECHTOEK  
ONDERWIJSBUREAU

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en  
Wetenschap

beroepsonderwijs  bedrijfsleven

curio

 HOGESCHOOL  
UTRECHT

Open Universiteit  
[www.ou.nl](http://www.ou.nl)



HOGESCHOOL  
ROTTERDAM

## Met dank aan

Dank aan de mensen die het onderzoek mogelijk hebben gemaakt.

De sponsors van de bijzondere leerstoel 'Leeromgeving en -loopbanen' hebben het onderzoek financieel mogelijk gemaakt. Henny Roosenburg en Jaap de Kruijf hebben de organisatie van het onderzoek op zich genomen. Noa Meijer, Lisa Smits en Quin Meijer hebben wekenlang alle interviews getranscribeerd.

Judith Semeijn en Beate van de Heijden hebben in de aanloop van het onderzoek ondersteuning verricht en de definitie van een leven lang ontwikkelen, die als basis van deze studie dient, is met hun medewerking tot stand gekomen.

Organisaties en geïnterviewden die hebben deelgenomen aan het onderzoek hebben de tijd genomen om met ons in gesprek te gaan over hun visie op en ervaringen met leven lang ontwikkelen. De interviews hebben, naast een rijk beeld over de visies en praktijk van leven lang ontwikkelen, prachtige citaten opgeleverd die inspirerend kunnen zijn voor de lezers van het rapport.

Leden van de leerstoelgroep hebben ondersteuning geboden als klankbord bij de totstandkoming van het onderzoeksplan, de respondentengroep en de aanbevelingen

Bij voorbaat gaat dank uit naar iedereen die zich inzet om de onderzoeksresultaten van deze studie te verbinden met beleid en praktijk, zodat de definitie van een leven lang ontwikkelen geen zin op papier is, maar zinvol is voor werkenden, werkzoekenden en studenten in Nederland.

***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.***

## Inhoudsopgave

	Pagina
<b>Samenvatting</b>	<b>1</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>3</b>
1.1 Het belang van een leven lang ontwikkelen	3
1.2 Het loopbaanperspectief op een leven lang ontwikkelen	5
1.3 Het bevorderen van loopbaangericht ontwikkelen	7
1.4 Onderzoeksdoel en -vragen	7
<b>2 Opzet van het onderzoek</b>	<b>9</b>
2.1 Onderzoeksgroep	9
2.2 Interviews	9
2.3 Analyses	10
2.4 Verslaglegging	11
<b>3 Visies op een Leven Lang Ontwikkelen</b>	<b>12</b>
3.1 De visies op een leven lang ontwikkelen van werknemers	12
3.2 De visies op de gegeven definitie van een leven lang ontwikkelen	15
3.3 Conclusie	18
<b>4 Structuren voor een Leven Lang Ontwikkelen</b>	<b>21</b>
4.1 Borging van leven lang ontwikkelen in scholing	21
4.2 Borging van leven lang ontwikkelen in een gesprekscyclus	22
4.3 Instrumenten	24
4.4 Conclusie	25
<b>5 Professionalisering van werknemers voor een Leven Lang Ontwikkelen</b>	<b>27</b>
5.1 Vormen van professionaliseren	27
5.2 Rollen in de aansturing van professionaliseren	31
5.3 Uitgangspunten van professionalisering: persoonlijke en organisatiedoelen	33
5.4 Toekomstgerichtheid van professionalisering	35
5.5 De samenwerkingen tussen bedrijven en onderwijsorganisaties	36
5.6 Conclusie	38
<b>6 Begeleiding van werknemers voor een Leven Lang Ontwikkelen</b>	<b>40</b>
6.1 Rollen in de begeleiding	40
6.2 Uitgangspunten van gesprekken: persoonlijke en organisatiedoelen	43
6.3 Curatieve, preventieve of amplitieve begeleiding	45
6.4 Gesprekken over het heden of over de toekomst	46
6.5 Conclusie	48
<b>7 Duurzame inzetbaarheid van werknemers voor een Leven Lang Ontwikkelen</b>	<b>50</b>
7.1 Zorg voor fysieke en psychische gezondheid	50
7.2 Anticipatie op toekomstige werkveranderingen: pro-activiteit, flexibiliteit en sensitiviteit	53

7.3	Leidinggeven aan duurzame inzetbaarheid	55
7.4	Uitgangspunten van duurzame inzetbaarheid: persoonlijke en organisatiedoelen	57
7.5	Conclusie	60
<b>8</b>	<b>Leven Lang Ontwikkelen in de toekomst</b>	<b>62</b>
8.1	Visie en structuur betreffende leven lang ontwikkelen	62
8.2	Begeleiding en professionalisering voor een leven lang ontwikkelen	63
8.3	Duurzame inzetbaarheid	64
8.4	Conclusie	65
<b>9</b>	<b>Conclusie en discussie: Loopbaangericht Leven Lang Ontwikkelen</b>	<b>66</b>
9.1	Definiëring van een leven lang ontwikkelen	66
9.2	Economisch en zingevingsperspectief	67
9.3	Een leven lang ontwikkelen voor nu of in de toekomst	68
9.4	Een leven lang ontwikkelen voor en door wie?	70
9.5	Reflectie op de resultaten	71
9.6	Kortom	73
<b>10</b>	<b>Aanbevelingen voor beleid en praktijk</b>	<b>74</b>
10.1	Perspectieven op een leven lang ontwikkelen	74
10.2	Een leven lang ontwikkelen leiden en begeleiden	77
10.3	Een leven lang ontwikkelen organiseren	80
	<b>Literatuurlijst</b>	<b>84</b>
	<b>Bijlage 1: Codeboek Leven Lang Ontwikkelen interviews</b>	<b>87</b>
	<b>Bijlage 2: Overzicht van kenmerken van perspectieven op Leven Lang Ontwikkelen</b>	<b>91</b>



## Samenvatting

In onze moderne samenleving wordt een beroep gedaan op mensen om zich een leven lang te ontwikkelen. Ontwikkeling wordt gestuurd door persoonlijke doelen en doelen in de omgeving. In deze studie zijn we op zoek gegaan naar perspectieven op een leven lang ontwikkelen en we onderzochten de relatie tussen het economisch en het zingevingperspectief. Daarnaast keken we naar het tijds-perspectief: de mate waarin de ontwikkelingsmogelijkheden en -behoeften zich richten op het heden en de toekomst. Het doel van de studie is om de dialoog op gang te brengen over de uitgangspunten van een leven lang ontwikkelen ter versterking van beleid en praktijk.

De centrale onderzoeksvraag luidt: hoe wordt 'leven lang ontwikkelen' in organisaties vormgegeven in visie, borging en uitvoering, en hoe kan dit worden versterkt?

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden zijn 34 interviews gehouden met respondenten uit 12 verschillende arbeids- en onderwijsorganisaties, in de techniek- en zorgsector. Van iedere organisatie is een drietal werknemers geïnterviewd: een medewerker, een (midden)manager en een HR-functionaris. De inhoud van de interviewleidraden is tot stand gekomen op basis van het literatuuronderzoek en de ontwikkelde definitie van leven lang ontwikkelen door Kuijpers, Semeijn en Van der Heijden (2019) en is afgeleid van de onderzoeksvragen. De interviews zijn afgenomen middels een epistemische interviewmethode.

De 34 transcripten zijn geanalyseerd met behulp van het kwalitatieve data-analyseprogramma Nvivo 11. Om de onderzoeksvragen te beantwoorden werd een *a priori*-analysebenadering gehanteerd, waarbij een vooropgestelde codeboom, gebaseerd op het conceptuele kader, leidend is. Op basis van het conceptuele kader en de onderzoeksvragen konden verbanden worden gelegd tussen de verschillende tekstfragmenten aan de hand van drie coderingsrondes.

In dit verslag hebben we patronen in overeenkomsten en verschillen betreffende de visie, borging en uitvoering van leven lang ontwikkelen, maar ook de uitzonderingen, in beeld gebracht.

De conclusie van deze studie is dat er zeker aandacht is voor het leren van medewerkers. Zowel het economisch als het zingevingperspectief krijgen aandacht, maar deze worden nog weinig met elkaar verbonden. Wat hier-en-nu nodig is voor de organisatie krijgt aanzienlijk meer aandacht dan wat nodig is voor de toekomst van de organisatie en wat nodig is voor de samenleving als geheel. Er is meer sprake van leren van kennis en vaardigheden die nodig zijn voor het werk, dan van ontwikkelen op basis van persoonlijke mogelijkheden en drijfveren. Loopbaanontwikkeling wordt geassocieerd met een mobiliteitsbehoefte en het verkrijgen van ander werk. Nog weinig wordt loopbaanontwikkeling gezien als zelfregie in de persoonlijk gewenste ontwikkeling, die aansluit bij de doelen in de organisatie en samenleving voor nu en in de toekomst. Tot slot is nog weinig aandacht voor het 'leven lang' aspect van ontwikkelen. Structurele, toekomstgerichte, visiegedreven en loopbaangerichte ontwikkeling vormgeven blijft nog een uitdaging voor beleid en praktijk.

De definitie van een leven lang ontwikkelen, die als uitgangspunt van deze studie diende, werd door de respondenten herkend en erkend, maar is op details aanpast op basis van de bevindingen en luidt:

***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.***



De definitie is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- Leven lang ontwikkelen wordt benaderd zowel vanuit een maatschappelijk als individueel perspectief. Het gaat om de verbinding tussen zingeving van het individu en van betekenis zijn voor de samenleving in het algemeen of eigen werkomgeving in het bijzonder.
- Zingeving betreft het ontwikkelen op basis van persoonlijke doelen, waarden en interesses, gericht op geluk.
- Bijdragen aan de samenleving of eigen werkomgeving betreft het ontwikkelen gericht op de geldende doelen en uitgangspunten.
- Het ontwikkelen betreft zelfsturing op punten waar iemand goed in is of kan worden.
- Duurzaam betreft anticipatie op werk dat nu en in de toekomst verricht moet worden met behoud van lichamelijke, psychische en sociale gezondheid van een persoon.

Hoewel deze definitie door respondenten werd onderschreven, blijkt er nog een verschil tussen de normen die in de definitie besloten liggen en de dagelijkse praktijk. Om tot verbetering van leven lang ontwikkelen in de dagelijkse praktijk te komen zijn, op basis van de resultaten van de studie en de uitgangspunten in de definitie, de volgende aanbevelingen geformuleerd:

1. voer met elkaar het gesprek over welk perspectief op leven lang ontwikkelen leidend is en waarnaar wordt gestreefd op nationaal, regionaal of organisatieniveau;
2. verbind het economische perspectief aan het zingevingsperspectief, denk loopbaangericht;
3. zorg dat beleid op een leven lang ontwikkelen gericht is op de toekomst en op duurzame inzetbaarheid: anticipatie, flexibiliteit en gezondheid;
4. zet ontwikkeling niet alleen curatief en preventief in, maar ook en vooral amplitief (kwaliteiten en motieven versterken);
5. zorg dat medewerkers kunnen leren om zelfregie te nemen: zet in op het formuleren van de vraag naast het organiseren van het aanbod;
6. maak collectief en informeel leren in netwerken mogelijk, waarbij zowel collectieve als individuele doelen worden gewaarborgd;
7. borg een leven lang ontwikkelen in de organisatie, in netwerken in de regio en in structuren op landelijk niveau;
8. zorg voor professionalisering en facilitering van managers en HR-functionarissen om leiding en begeleiding te kunnen geven aan een leven lang ontwikkelen;
9. organiseer vervolgonderzoek om de ontwikkeling van perspectief, begeleiding en organisatie van een leven lang ontwikkelen in Nederland te volgen en te stimuleren.

Een overzicht van kenmerken van perspectieven op een leven lang ontwikkelen, gebaseerd op resultaten en literatuur in deze studie, is opgenomen in de bijlagen. Dit kan dienen als handvat voor de dialoog over beleid en praktijk van leven lang ontwikkelen.

# 1 Inleiding<sup>1</sup>

In onze moderne samenleving wordt een beroep gedaan op mensen om zich te ontwikkelen, ook als zij van school af zijn. Door de continue veranderingen in het arbeidsproces moeten werkenden (leren) anticiperen op en zich aanpassen aan deze veranderingen om werk te krijgen en te behouden. Mensen worden geacht zich een leven lang te ontwikkelen.

## 1.1 Het belang van een leven lang ontwikkelen

Leven lang ontwikkelen staat momenteel enorm in de belangstelling. Als we bijvoorbeeld kijken naar het aantal hits in Google zien we dat *leven lang ontwikkelen 2019* ruim 5 miljoen en *leven lang leren 2019* 18,5 miljoen hits geeft. Daarentegen geeft het jaar *2009* 2 miljoen respectievelijk 4,5 miljoen hits op deze termen.

Ondanks het belang dat aan een leven lang leren en ontwikkelen wordt toegekend, blijft het percentage van de beroepsbevolking dat deelneemt aan scholing ongeveer op hetzelfde niveau (Maslowski, 2019). Belemmeringen om deel te nemen aan scholing hebben te maken met gebrek aan zelfvertrouwen van mensen, tijdgebrek door persoonlijke omstandigheden, zoals zorg voor kinderen of mantelzorg, en gebrek aan ondersteuning van de werkgever. Het onderzoek in opdracht van de tweede kamer (Grijpstra, Bolle & Driessen, 2019) laat zien dat werkenden nauwelijks stil staan bij het belang van leven lang ontwikkelen. Ondanks dat werkenden onderkennen dat leven lang ontwikkelen essentieel is om persoonlijke doelen te realiseren, zijn het alleen de mensen met een sterke intrinsieke motivatie om hun doelen te realiseren die daadwerkelijk ontwikkelingsgedrag laten zien. Persoonlijke belemmeringen die meespelen in leven lang ontwikkelen zijn onder andere dat mensen vasthouden aan zekerheden en geen visie hebben op de toekomst, volgens Grijpstra e.a.

Uit een kwalitatief onderzoek over een leven lang ontwikkelen in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (Nijkamp, Ter Berg & Damhuis, 2019) blijkt dat veranderingen door werknemers wel worden geassocieerd met wijzigingen in hun bedrijf en op de arbeidsmarkt, maar niet met veranderingen die zij zelf initiëren. Werknemers blijken vaak een gevoel te hebben dat veranderingen hen overkomen. De te verwachte veranderingen op de arbeidsmarkt zijn zo abstract dat het niet leidt tot urgentiebesef voor een leven lang ontwikkelen, is de conclusie in het rapport. Het organiseren van een leven lang ontwikkelen, zodat werknemers zich duurzaam kunnen en willen inzetten voor veranderend werk, is blijkbaar geen sinecure.

### Beleidsdoelen

In het advies van de Raad van State over de miljoenennota 2020 wordt gesteld dat ingrijpende veranderingen op de arbeidsmarkt een structuuraanpassing richting een leven lang ontwikkelen noodzakelijk maken. De constatering is dat leven lang ontwikkelen voor de werknemers en werkgevers meestal geen doel is dat op de korte maar op middellange termijn van belang is, waardoor zij onvoldoende worden geprikkeld om zich hiervoor uit zichzelf in te zetten. Volgens het advies is er onvoldoende stimulans om de faciliteiten te benutten, en ontbreken een samenhangend beleid waarin

---

<sup>1</sup> Deze inleiding is gebaseerd op een literatuuronderzoek van prof. dr. M. Kuijpers, prof. dr. J. Semeijn en prof. dr. B. van der Heijden. Het origineel werd op 14 mei 2019 op ScienceGuide gepubliceerd onder de titel 'Een loopbaanperspectief op leven lang ontwikkelen'.

regie wordt gevoerd en een structuur waarin het leven lang ontwikkelen wordt ingebed. Bovendien concludeert de Raad van State dat aan het beleid onvoldoende urgentie wordt gegeven.

Het kabinet zet in op het bevorderen van een leven lang ontwikkelen. De ministers van SZW en OCW hebben de Sociaal Economische Raad (SER) gevraagd om het voortouw te nemen in het werken aan een actie-agenda met verschillende stakeholders. Het doel is een beweging op gang te brengen waarin een leven lang ontwikkelen een vanzelfsprekendheid wordt (SER, 2019). In het rapport van de SER zijn uitdagingen geformuleerd met betrekking tot een leven lang ontwikkelen. Dit zijn:

- inclusieve basis: iedereen krijgt voldoende kansen door toegankelijke ondersteuning;
- eigen regie bij het individu: helpen in bewustwording en zorgen voor instrumenten;
- flexibel en responsief onderwijs: leren dicht bij de werkvloer brengen;
- samenwerking: systemen van samenwerking bouwen voor het ontwikkelen van kennis en vaardigheden gericht op vernieuwingen.

Maatregelen die worden genomen zijn het bieden van fondsen waar werkgevers en werknemers gebruik van kunnen maken, het mogelijk maken van individuele leer- en ontwikkelrekeningen en onderzoek naar een mogelijke structuur van aanbod.

In het rapport 'Ongekend talent' van de Rijksoverheid (2020) wordt het belang van goed opgeleide en wendbare beroepsbevolking als uitgangspunt genomen om tot beleidsvarianten te komen. De beleidsvarianten hebben als doel om leven lang ontwikkelen te stimuleren en ondersteunen. Het betreft het ontwikkelen van een leercultuur onder werkenden en werkgevers om als samenleving toegerust te zijn voor de veranderende arbeidsmarkt. Aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt is van belang voor het opdoen van kennis en vaardigheden in het onderwijs die nodig zijn voor de arbeidsmarkt van de toekomst.

We zien dus in de beleidsdoelen op nationaal niveau het streven naar zowel een structuur als een cultuur ter bevordering van een leven lang ontwikkelen. De aandacht gaat uit naar zowel (niet)werkenden als naar studenten, om hen voor te bereiden op een leven lang ontwikkelen.

### **Van leven lang leren naar leven lang ontwikkelen**

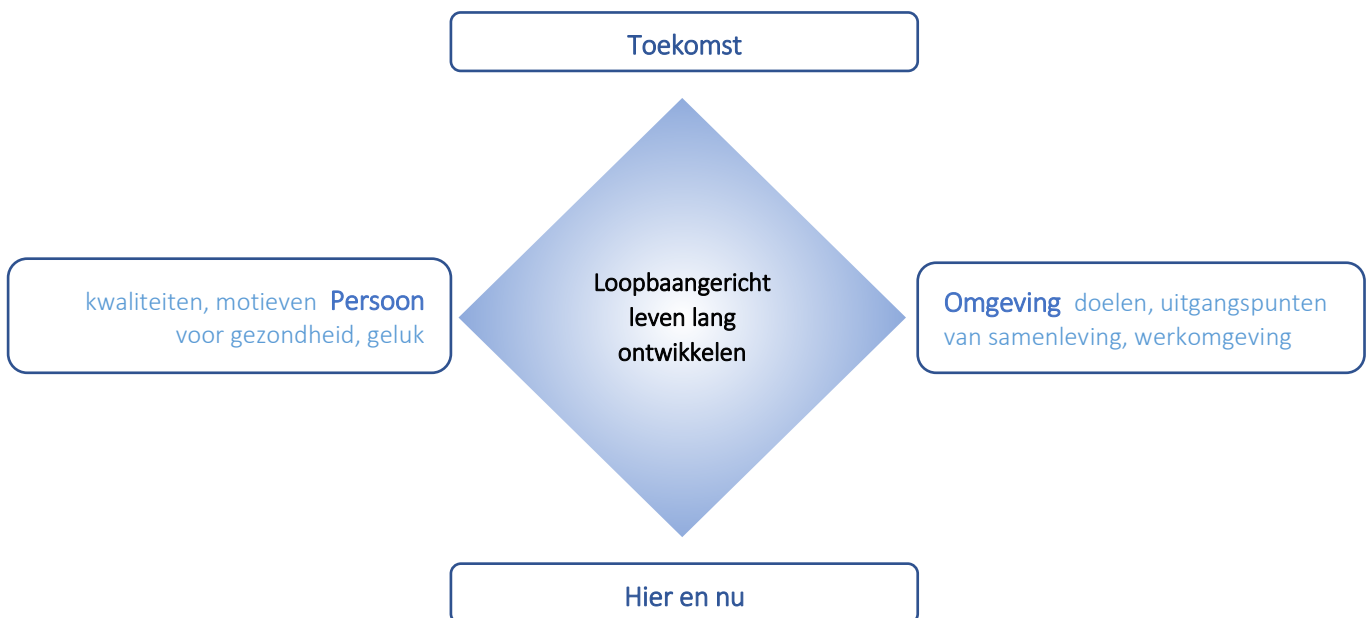
Een leven lang leren, zoals dit al in 2000 in de Lissabon-agenda genoemd stond, is veelal ingericht in de vorm van om- en bijscholing, via het werk of instanties die hierop gericht zijn. Scholing wordt beschouwd als een middel om de inzetbaarheid van werkenden en werklozen te vergroten. Het zou de productiviteit van werknemers in hun huidige functie en de kansen op de arbeidsmarkt verbeteren. Maar mensen leren overall en niet alleen door het volgen van opleidingen. De aandacht verlegt zich daarom van formele scholing naar verschillende ontwikkelvormen om zodoende een bijdrage te leveren aan de samenleving, of dat nu als werkende of als vrijwilliger is.

In het Van Dale woordenboek zijn in de definities van ontwikkeling, in tegenstelling tot definities rondom leren, woorden als 'groei', 'ontplooiing' en 'ontluiken' opgenomen. Ontwikkeling is hier dus niet zo zeer het leren van kennis, vaardigheden en houding die extern worden geleverd, maar heeft een component gericht op persoonlijke mogelijkheden en drijfveren. In de adviezen voor oplossingen in het rapport 'Belemmeringen Leven Lang Ontwikkelen' worden persoonlijke groei, voldoening en gepersonaliseerd leren genoemd (Grijpstra e.a., 2019). Het concept ontwikkeling sluit aan op de hedendaagse visie op loopbaanontwikkeling, waarin niet de verandering van werk en leren de focus is, maar eveneens het

managen van de persoonlijke ontwikkeling in de context van een veranderende arbeidsmarkt (zie ook Kuijpers, 2012; Kuijpers & Van der Meer, 2017; Semeijn, 2017).

## 1.2 Het loopbaanperspectief op een leven lang ontwikkelen

Het loopbaanperspectief op een leven lang ontwikkelen verbindt het persoonlijke (zingeving-) perspectief met het maatschappelijke (economische) perspectief. Het betreft de relatie tussen persoonlijke waarden en doelen, en die in de (werk)omgeving. De omgeving waar het individu zich toe moet verhouden kan betrekking hebben op zowel de samenleving of arbeidsmarkt in het algemeen, als de arbeidsorganisatie of andere werksituatie in het bijzonder. Andersom geldt ook: de werkomgeving heeft zich te verhouden tot de loopbaanontwikkeling van de personen die in deze omgeving werken. Om te kunnen anticiperen op toekomstige veranderingen in de werkomgeving of op lange termijn doelen waarnaar een persoon zelf streeft, is niet alleen aandacht voor het hier-en-nu maar eveneens perspectief op de toekomst relevant in het kader van een leven lang ontwikkelen.



Figuur 1. Het loopbaanperspectief op leven lang ontwikkelen

Persoonlijke doelen in relatie tot de omgeving kunnen worden gerealiseerd door het inzetten van loopbaancompetenties (Kuijpers, 2003, 2012; Kuijpers & Scheerens, 2006). Loopbaancompetenties zijn gericht op persoonlijke zingeving in relatie tot maatschappelijke betekenis. We onderscheiden vijf loopbaancompetenties (Kuijpers, 2003, 2012):

- motievenreflectie: het onderzoeken van ambities, interesses en waarden;
- kwaliteitenreflectie: het onderzoeken van (potentiele) sterke kanten;
- werkexploratie: het onderzoeken van eisen, waarden, mogelijkheden en ontwikkelingen in werk en leren;
- loopbaansturing: het ondernemen van acties in leren, experimenteren, organiseren en profileren om te kunnen werken en ontwikkelen op een manier die bij iemand past;
- netwerken: het opbouwen en onderhouden van contacten gericht op de loopbaan.

Loopbaancompetenties sluiten aan op de behoefte van mensen tot ontwikkeling, die wordt beschreven in de zelfdeterminatie-theorie van Ryan en Deci (2000). In het kort houdt deze theorie in dat mensen van nature gemotiveerd zijn om zich te ontplooien. De zelfontplooiing kan plaatsvinden als aan drie basisbehoeften in een sociale context tegemoet wordt gekomen: de behoefte aan autonomie (zelf koers bepalen door motievenreflectie en loopbaansturing), aan het gevoel van competentie (in staat zijn tot iets door kwaliteitenreflectie en loopbaansturing) en aan relatie (erbij horen door werkexploratie en netwerken). Mensen die hun kwaliteiten kunnen ontwikkelen en benutten en in staat zijn om gedegen te kunnen netwerken, ervaren meer subjectief en objectief loopbaansucces (Kuijpers & Scheerens, 2006).

Voor de samenleving in het algemeen en arbeidsorganisaties in het bijzonder is het van belang om duurzaam inzetbaar te zijn, dus nu en in de toekomst. Leven lang ontwikkelen is gericht op employability (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; De Vos, Van der Heijden & Akkermans, 2020). Employability is het vermogen om de huidige functie uit te oefenen, een nieuwe functie te verwerven, of werk te creëren door optimaal gebruik te maken van aanwezige competenties (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Elementen van employability zijn (Van der Heijden, 2011):

- beroepsexpertise: domeinspecifieke kennis en vaardigheden;
- anticipatie en optimalisering: op een persoonlijke en creatieve manier voorbereiden op toekomstige werkveranderingen voor de best mogelijke functie- en loopbaanuitkomsten;
- persoonlijke flexibiliteit: het vermogen om zich aan te passen aan allerlei veranderingen op de interne en externe arbeidsmarkt, die niet direct betrekking hebben op de huidige functie;
- organisatiesensitiviteit: de bekwaamheid om in verschillende werkgroepen te participeren en te presteren, zoals de afdeling, de organisatie, teams, de beroepsgemeenschap, en andere netwerken. Het gaat hierbij om het in staat zijn tot het delen van verantwoordelijkheden, kennis, ervaringen, gevoelens, opbrengsten, mislukkingen, doelen, enzovoorts;
- balans: het compromitteren tussen tegenstrijdige belangen van de werkgever en van de werknemer zelf, zoals werk-, loopbaan- en privédoelen, alsook tussen tegenstrijdige belangen van de werkgever en de werknemer.

Het bewaken en bevorderen van de employability is een belangrijke basis voor een duurzame loopbaan (zie ook Semeijn, Van Dam, Van Vuuren, & Van der Heijden, 2016; Veld, Semeijn, & Van Vuuren, 2015). Voor duurzame inzetbaarheid moeten werknemers mogelijkheden hebben en benutten om aan te sluiten op toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn (De Lange, 2019; Van der Klink e.a., 2016). Een duurzame loopbaan is slechts mogelijk indien een medewerker van toegevoegde waarde blijft voor de specifieke arbeidsorganisatie waar hij of zij werkt (productiviteit), zijn/haar gezondheid (fysiek en mentaal) kan behouden, en gelukkig kan zijn (Van der Heijden, 2005; De Vos e.a., 2020).

Voortbouwend op onderzoek van Kuijpers (2003), Semeijn (2017) en Van der Heijden (2005), en in nauw overleg met betrokken partijen uit het veld (Noloc, Ontwikkelrijk<sup>2</sup>), zijn we in eerste instantie gekomen tot de volgende definitie van een leven lang ontwikkelen:

*Gedurende het hele leven (pro)actief ontplooien van kwaliteiten op basis van eigen interesses en waarden voor een duurzame bijdrage aan de samenleving, eigen gezondheid en geluk (Kuijpers, Semeijn & Van der Heijden, 2019).*

---

<sup>2</sup> Zie [www.noloc.nl](http://www.noloc.nl); en [www.qsearch.nl/OntwikkelRijk.html](http://www.qsearch.nl/OntwikkelRijk.html)

### 1.3 Het bevorderen van loopbaangericht ontwikkelen

Leven lang ontwikkelen is een verantwoordelijkheid van zowel de werkende als van de omgeving (organisatie, samenleving). Loopbaanbegeleiding kan de ontwikkeling van mensen versterken. Begeleiding gedurende de loopbaan van werknemers wordt tot nu toe veelal curatief ingezet op momenten dat werknemers of werkgevers een mobiliteitsbehoefte of –noodzaak ervaren (Kuijpers & Van der Meer, 2017). Echter, om leven lang ontwikkelen te bevorderen is het van belang dat loopbaan-gerichte ontwikkeling en begeleiding onderdeel is van het werk en daarmee ook preventief en amplitief wordt aangewend. Amplitief betekent dat bestaande goede situaties en uitgangspunten versterkt kunnen worden (zie ook: Ouweneel, Schaufeli, & Le Blanc, 2009).

Leven lang ontwikkelen implementeren in een organisatie vergt nogal wat van het personeelsbeleid van organisaties. Het formuleren van een visie op een leven lang ontwikkelen en het borgen ervan is hierin van belang. Uit het onderzoek over lerende en innovatieve organisaties, uitgevoerd door TNO (Van der Torre e.a., 2019) blijkt dat leren en innoveren verweven zouden moeten zijn in de gehele organisatie, van strategie tot de aansturing op de werkvloer. Zij concluderen dat verandering van werkcontext het leren en innoveren bevordert, en dat het stimuleren en ondersteunen van lerend gedrag door leidinggevenden van groot belang is. Informeel leren komt het meeste voor onder volwassenen, maar in het rapport wordt gesteld dat dit nog onvoldoende gefaciliteerd wordt. Onderzoek van Castelijns, Vermeulen en Koster (2013), Lodders (2013) en Draaisma (2018) laat zien dat de aandacht met betrekking tot leren en innoveren in (onderwijs)organisaties vooral gericht is op individueel leren, maar dat collectief leren van belang is om tot leeruitkomsten te komen die duurzaam van invloed zijn op gedrag en vaardigheden van de werknemers.

Om een leven lang ontwikkelen in Nederland te bevorderen is het niet alleen raadzaam om aandacht te hebben voor werknemers, maar eveneens om studenten voor te bereiden op een leven lang ontwikkelen. Draaisma (2018) laat zien dat (beroeps)opleidingen studenten meer moeten bieden dan alleen bij het opdoen van beroepskennis en -vaardigheden om als beginnend beroepsbeoefenaar aan de slag te kunnen gaan. Ook voor hen is loopbaanleren, ofwel sturing leren geven aan de eigen loopbaan, van toenemend belang. Voor onderwijsorganisaties is het nog een zoektocht om loopbaan-ontwikkeling zowel in de leeromgeving van de studenten als in de werkomgeving van docenten vorm te geven. De samenwerking tussen het bedrijfsleven en onderwijs speelt een belangrijke rol om loopbaan-ontwikkeling te bevorderen. Uit onderzoek naar de samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven in het kader van de voorbereiding van studenten op een leven lang ontwikkelen blijkt dat samenwerking niet gemakkelijk te organiseren is. Er is sprake van verdeelde verantwoordelijkheid tussen school en arbeidsorganisaties, wat onvoldoende bijdraagt aan de voorbereiding van jongeren op werk op een dynamische arbeidsmarkt in de 21<sup>ste</sup> eeuw (Kuijpers, 2019). Om leven lang ontwikkelen in Nederland op een hoger plan te brengen, is zowel de voorbereiding van studenten als het ondersteunen van werkenden met betrekking tot een leven lang ontwikkelen van belang.

### 1.4 Onderzoeksdoel en -vragen

Om een visie, c.q. gediversifieerde visies en instrumenten te ontwikkelen in het kader van een leven lang ontwikkelen is onderzoek relevant. In deze studie willen we een beeld krijgen van de perspectieven

op een leven lang ontwikkelen in organisaties met als doel om de dialoog op gang te brengen over de uitgangspunten van een leven lang ontwikkelen ter versterking van beleid en praktijk.

De centrale onderzoeksvraag luidt: hoe wordt 'leven lang ontwikkelen' in organisaties vormgegeven in visie, borging en uitvoering, en hoe kan dit worden versterkt?

Hieronder vallen de volgende concrete onderzoeksvragen:

1. Hoe wordt 'leven lang ontwikkelen' in organisaties vormgegeven in visie, borging en uitvoering?
  - a. Wat is de visie op leven lang ontwikkelen?
  - b. Wat zijn structuren in de organisatie om leven lang ontwikkelen te borgen?
  - c. Hoe wordt professionalisering ingezet en hoe is de samenwerking met het onderwijs?
  - d. Hoe wordt de begeleiding van leven lang ontwikkelen van medewerkers vormgegeven, vanuit welke perspectieven en met welke doelen?
  - e. Hoe wordt duurzame inzetbaarheid vormgegeven?
  - f. Welke toekomstbeelden heersen er met betrekking tot leven lang ontwikkelen?
2. In hoeverre zijn er verschillen in sectoren, organisatiegrootte en functies?
3. In hoeverre zijn de kenmerken van de definitie van leven lang ontwikkelen herkenbaar in arbeids- en onderwijsorganisaties?
4. Hoe zouden kenmerken van leven lang ontwikkelen kunnen worden ingezet voor goede praktijk voor het creëren van een algeheel leven-lang-ontwikkelen-klimaat?

## 2 Opzet van het onderzoek

In dit hoofdstuk beschrijven we de opzet van het onderzoek. De geselecteerde onderzoeksgroep wordt beschreven, evenals de gehanteerde methoden voor dataverzameling en -analyse. Ten slotte wordt een beknopte leeswijzer voor het onderzoeksverslag gegeven.

### 2.1 Onderzoeksgroep

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden zijn 34 interviews gehouden met 34 verschillende respondenten (zie Tabel 1). We hebben onderscheid gemaakt in verschillende groepen respondenten.

Van iedere van de beschreven organisaties in Tabel 1 is een drietal werknemers geïnterviewd: een medewerker, een (midden)manager en een HR-functionaris. Zoals in de tabel af te lezen valt zijn zowel grote bedrijven (> 100 werknemers) als mkb-bedrijven, praktisch (mbo-niveau) en theoretisch (hbo-wo niveau) opgeleide werknemers, en mbo- en hbo-opleidingen in het onderzoek betrokken. Van elk van deze organisaties is een zorgorganisatie en –opleiding en een techniekorganisatie en –opleiding meegenomen in het onderzoek. Het streven was om de zorg- en techniekorganisaties met mbo- en hbo-opleidingen in dezelfde regio te werven. Dit bleek vooral in Noord-Brabant en in Zuid- en Noord-Holland mogelijk. De organisaties zijn via de sponsors van de leerstoel en de netwerken van de onderzoekers benaderd. De praktisch en theoretisch opgeleide werknemers van de grote en mkb-bedrijven in dezelfde sector komen uit verschillende bedrijven. Dit betekent dat twaalf verschillende arbeids- en onderwijsorganisaties deelnamen.

Tabel 1. *Type organisaties in de sectoren zorg en techniek die meegenomen zijn in het onderzoek*

	Zorg	Techniek
Grote organisatie met praktisch opgeleide werknemer	√ √ √	√ √ √
Grote organisatie met theoretisch opgeleide werknemer	√ √ √	√ √ √
Mkb met praktisch opgeleide werknemer	√ √ √ *	√ √ √
Mkb met theoretisch opgeleide werknemer	√ √ √	√ √ √
Mbo-instelling met docenten in opleidingen	√ √ √	√ **
Hbo-instelling met docenten in opleidingen	√ √ √	√ √ √

\* Een grote zorgorganisatie in plaats van mkb, omdat het niet lukte om een tweede mkb-zorgorganisatie te vinden die over personeelsbeleid wilde praten.

\*\* Bij deze mbo-techniek opleiding heeft er alleen een interview met een HR-functionaris plaatsgevonden, omdat geen contact tot stand kwam met een manager en docent.

We hebben gekozen voor de sectoren zorg en techniek vanwege het onderlinge verschil in het soort werk enerzijds en de overeenkomst in de grote veranderlijkheid van werkgelegenheid en werkzaamheden anderzijds.

### 2.2 Interviews

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Dit betekent dat we met dit onderzoek een eerste oriëntatie op de visies op en praktische uitvoering van leven lang ontwikkelen hebben uitgevoerd, waarbij we op zoek zijn gegaan naar sprekende en



inspirerende voorbeelden en vaker voorkomende valkuilen. We streven in deze studie niet naar representatie en algemeen geldende uitspraken; dat zijn doelstellingen voor (kwantitatief) vervolgonderzoek.

De inhoud van de interviewleidraden is tot stand gekomen op basis van het literatuuronderzoek en de ontwikkelde definitie van leven lang ontwikkelen door Kuijpers, Semeijn en Van der Heijden (2019) en is afgeleid van de onderzoeksvragen. Om de vraag over de definitie van leven lang ontwikkelen te beantwoorden, is bij de start van het interview gevraagd om een definitie van leven lang ontwikkelen te formuleren en ter afsluiting van het interview is de eerder opgestelde definitie voorgelegd, besproken en vergeleken met de eigen definitie. Op deze manier werd inzicht verkregen in de heersende en soms in ontwikkeling zijnde visies op leven lang ontwikkelen.

De interviews zijn afgenomen middels een epistemische interviewmethode. Dit is een interviewmethode waarin niet alleen naar ervaringen en meningen van de respondent wordt gevraagd, maar waarbij interviewer en respondent via een dialoog nieuwe kennis en inzichten ontwikkelen. Antwoorden van respondenten worden middels deze methode uitgediept en voorbeelden beschreven. Het doel hiervan is om de voorgelegde thema's op een hoger niveau te bespreken en een onderzoekende dialoog de ruimte te geven (Brinkman, 2007).

De interviews zijn met audiomateriaal opgenomen. Bij alle interviews is anonimiteit van de geïnterviewden en van de deelnemende organisaties gegarandeerd. De transcripten van de interviews zijn door een drietal student-assistenten uitgewerkt. De interviews duurden 40 tot 70 minuten met een gemiddelde van 60 minuten.

### 2.3 Analyses

De 34 transcripten zijn geanalyseerd met behulp van het kwalitatieve data-analyseprogramma Nvivo 11. Om de onderzoeksvragen te beantwoorden werd een *a priori*-analysebenadering gehanteerd, waarbij een vooropgestelde codeboom, gebaseerd op het conceptuele kader, leidend is. Zie bijlage 1 voor het gehanteerde codeboek, waarin de codes uit de codeboom staan omschreven en gedefinieerd.

Het coderingsproces vond plaats in meerdere rondes. In de eerste coderingsronde werd de *a priori* codeboom gebruikt op basis van de concepten uit hoofdstuk 1. Alle tekstfragmenten (soms een of twee zinnen, soms meerdere alinea's) uit de 34 interviews werden ondergebracht in categorieën middels de structuur van de codeboom. Tijdens de tweede ronde werd deze codeboom aangepast op basis van de tekstfragmenten die meer of minder onderscheidend waren dan in de codes die op voorhand geformuleerd waren. Dit is een proces waarin subcodes en fragmenten worden samengevoegd of opgesplitst, en verwijderd als de codes niet relevant zijn voor de tekstfragmenten. Alle fragmenten werden vervolgens nogmaals grondig doorgelopen en beoordeeld op juiste codering. In de derde ronde konden de codes met onderlinge tekstfragmenten aan elkaar worden gerelateerd met behulp van coderingsmatrices. Op basis van het conceptuele kader en de onderzoeksvragen konden verbanden worden gelegd tussen de verschillende bevindingen met behulp van deze drie coderingsrondes (Creswell, 2012; Mortelmans, 2014).

Om de geldigheid van het coderingsproces te bepalen hebben de onderzoekers regelmatig overlegd over de definiëring van de codes en zijn de codes gezamenlijk gekaderd binnen de te onderzoeken

concepten, totdat consensus werd bereikt over alle codes. Verschillen in noties en gedachten over de fragmenten en bijbehorende codes werden tevens besproken tot overeenstemming bereikt werd.

## 2.4 Verslaglegging

In dit rapport doen we verslag van ervaringen in zorg-, techniek, en onderwijsorganisaties met betrekking tot een leven lang ontwikkelen van medewerkers.

In hoofdstuk 3 tot en met 8 geven we de resultaten weer. De in paragraaf 1.2, 1.3 en 1.4 beschreven uitgangspunten en onderzoeksvragen zijn leidend voor de analyses van de data en de verslaglegging. We verantwoorden de weergegeven resultaten met illustrerende citaten. De citaten zijn soms in zinsbouw aangepast voor de leesbaarheid. We rapporteren opvallende verschillen tussen groepen, benoemen veelvoorkomende praktijken en patronen, maar beschrijven ook de uitzonderingen. De citaten zijn uitgebreid en kunnen worden gebruikt als voorbeelden van bepaalde concepten en ter inspiratie voor praktijk en beleid. Uitzonderingen kunnen hierin juist van betekenis zijn. In hoofdstuk 9 trekken we conclusies op basis van de resultaten en vanuit de beschreven uitgangspunten. We beschrijven wat wel, wat niet, wat meer en wat anders voorkomt dan we vanuit de theorie kunnen verwachten. Dat geeft input voor hoofdstuk 10, waarin we handvatten bieden voor de praktijk aan de hand van aanbevelingen voor beleidvorming en voorstellen voor verder onderzoek presenteren.

Ondanks de min of meer gelijke man/vrouw verhouding binnen de respondentengroep en de rollen van de verschillende werknemers (medewerkers, managers en HR-functionarissen) is ervoor gekozen de respondenten consequent met 'hij' aan te duiden, omwille van de leesbaarheid. Houd u tijdens het lezen dus in gedachten dat overal tevens 'zij' gelezen kan worden. Binnen de citaten zijn de aanspreekvormen wel in hun originele vorm blijven staan.

Loopbaangericht lezen van het onderzoek betekent bewust zijn van de teksten die nieuwsgierigheid en weerstand oproepen, en op basis hiervan activiteiten ondernemen in de eigen praktijk om bij te dragen aan een leven lang ontwikkelen vanuit een loopbaanperspectief.

### 3 Visies op een Leven Lang Ontwikkelen

In dit hoofdstuk staan onderzoeksvragen 1a en 3 centraal. In paragraaf 3.1 beschrijven we de visie op leven lang ontwikkelen van de geïnterviewden. We kijken naar voorbeelden waarin vooral het persoonsperspectief dan wel het omgevingsperspectief wordt gehanteerd en waar sprake is van de verbinding tussen beide perspectieven. Eveneens kijken we naar de focus op het heden versus de toekomst in de visie op een leven lang ontwikkelen. We noemen de verschillen in de visie tussen de verschillende sectoren, organisatiegrootte en functies (onderzoeksvraag 2) als dit relevant is. In paragraaf 3.2 beschrijven we de reacties van de geïnterviewden op de geformuleerde definitie op een leven lang ontwikkelen. In paragraaf 3.3 vergelijken we de verschillen tussen de beschreven visie in de organisatie en de reactie op de definitie. Voorbeelden van citaten en het overzicht van kenmerken van de verschillende perspectieven op een leven lang ontwikkelen, gegeven in de conclusie, kunnen bijdragen aan het gesprek over praktijk en beleid (onderzoeksvraag 4).

#### 3.1 De visies op een leven lang ontwikkelen van werknemers

De eerste vraag in de interviews, namelijk wat respondenten onder leven lang ontwikkelen verstaan, leidde tot veel verschillende antwoorden over perspectieven en uitgangspunten. Het aantal mensen dat vooral de ontwikkeling van de persoon als uitgangspunt neemt is ongeveer gelijk aan het aantal dat de organisatie als uitgangspunt gebruikt en het aantal dat de verbinding tussen persoon en organisatie benadrukt. Er is geen verschil tussen zorg en techniek hierin.

##### Het persoonsperspectief

Mensen die vooral de persoon als uitgangspunt nemen bij de omschrijving van leven lang ontwikkelen, zeggen dit soms in algemene bewoordingen<sup>3</sup>:

- *Je bent bezig om jezelf vorm te geven, maar ook je eigen richting te geven.*
- *Dat je tijdens je loopbaan gewoon allerlei bewegingen maakt, zijstappen, groei.*

Anderen geven meer specifieke beschrijvingen waarin verschillende termen worden gebruikt, zoals het ontwikkelen van talenten gedurende je hele leven:

- *Dat je vanaf de lagere school al zo veel mogelijk een perspectief ziet wat je wel of niet aanspreekt. Je gaat ontdekken waar je talenten in hebt en dat je in de vervolgstappen die op school maakt de basis legt om uiteindelijk het werkzame leven te gaan betrekken. En wat mij betreft stopt dat niet naarmate je ouder wordt.*

Of het najagen van nieuwsgierigheid:

- *Dus dat je altijd nieuwsgierig blijft en zelf op zoek gaat. Of dat nou in een studie is of doordat jij programma's kijkt of leest. Ik denk dat vooral iedereen moet doen wat bij hem past, omdat je het anders niet volhoudt om je leven lang te blijven ontwikkelen.*
- *Leren van alles wat op je pad komt. Leren doe je niet alleen met je hersens, dat doe je niet alleen uit schoolboeken, dat doe je ook door te kijken naar je omgeving: wat gebeurt daar en wat vind ik daarvan? Of dat nou bewust of onbewust is, het gaat er mij om of je het integreert in je eigenheid.*

Een respondent in de techniek beschrijft leven lang ontwikkelen vooral in termen van gezondheid:

- *Gezond eten en drinken, sportief zijn, dat je met plezier naar je werk gaat en dat je daar energie uit haalt.*

---

<sup>3</sup> De citaten van de respondenten zijn soms tekstueel iets aangepast ten behoeve van de leesbaarheid. De inhoud is onveranderd gebleven.

## Het omgevingsperspectief

Medewerkers die de omgeving als uitgangspunt nemen voor leven lang ontwikkelen hebben het vooral over de het perspectief van de arbeidsorganisatie. De definitie van leven lang ontwikkelen heeft, vanuit het omgevingsperspectief, volgens hen betrekking op het verbeteren van jezelf in het huidige werk:

- *Continu de uitdaging zoeken om het beter te doen, en daar heb je leren en ontwikkelen bij nodig. Het is meer van: waar ben je mee bezig op dit moment en kan je dat ook nog beter doen, anders doen?*
- *Binnen het werkgebied continu jezelf persoonlijk te vernieuwen.*

Het betreft het verdiepen en verbreden om het werk goed uit te kunnen voeren:

- *Een stukje eigen regie in dat je constant nadenkt over wat je kan leren. Reflectie op ervaringen en weer tot nieuwe dingen komen. Niet zo zeer van functie naar functie, maar juist ook gewoon binnen je eigen functie. Hoe je dingen in de rol die je nu hebt anders kan doen.*
- *Zich vastbijten om het zich eigen te maken. Als ik het niet kan snappen, dan zorg ik wel dat ik het snap. Ik wil wel mee kunnen komen.*
- *Verbreden door van werk op verschillende afdelingen bijvoorbeeld iets te weten in plaats van alleen van jouw stukje.*

*Wil je echt meedoen in de maatschappij, dan zal je ook mee moeten doen met leven lang ontwikkelen*

Naast de focus op de organisaties waarin iemand werkt is er ook een medewerker die leven lang ontwikkelen ziet als meedoen in de maatschappij:

- *Wil je echt meedoen in de maatschappij, dan zal je ook mee moeten doen in leven lang ontwikkelen. Dat is niet per definitie dat je mbo, hbo, universiteit gaat doen, maar leven lang ontwikkelen is ook gewoon de krant bijhouden en de politieke ontwikkelingen bijhouden.*

## De verbinding tussen de persoon en de omgeving

Enkele medewerkers leggen in hun definitie van leven lang ontwikkelen de verbinding tussen de persoon en de omgeving. Persoonlijke kwaliteiten en motieven zijn in dit geval verbonden aan de eisen en ambities van de organisatie in het bijzonder of de samenleving als geheel.

- *Wat maakt jou blij en wat geeft je omgeving mee? Want soms moet je ook wel een bepaalde kant op.*
- *Organisatiegestuurd en luisteren naar het individu.*
- *De wereld blijft veranderen en dus heb je geen keus dan te blijven ontwikkelen. Als je het niet doet, kunnen je hele nare dingen overkomen. Mijn belangrijkste taak als manager is, dat ik de juiste mensen op de juiste plek breng en dat ik ze vervolgens tot hun recht laat komen. Ik probeer ze het beste uit zichzelf te laten halen en daar hoort ontwikkeling natuurlijk ook bij.*

Twee van de respondenten die in leven lang ontwikkelen de verbinding zien tussen persoon en organisatie leggen het verschil uit tussen leven lang leren en leven lang ontwikkelen:

- *Bij leven lang ontwikkelen staat de werknemer centraal met zijn of haar ambities en mogelijkheden, terwijl leven lang leren veel meer een connotatie heeft van: wat moet de medewerker allemaal kunnen om zijn werk te kunnen blijven doen?*
- *Je kunt een leven lang leren, maar dat is iets anders dan dat je je ontwikkelt. Ontwikkelen heeft veel meer te maken met dat je uiteindelijk steeds meer dat gaat doen wat jouw kern raakt, waar jij goed in bent, waar jij je mee wilt verhouden, waarin jij van betekenis wilt zijn.*

## Het toekomstgerichte perspectief

Respondenten gaan in hun omschrijving van leven lang ontwikkelen vooral uit van het heden. Het ontwikkelen van mensen heeft te maken met behoeften en eisen die er hier-en-nu zijn. Het is reactief op de huidige situatie. Veel minder respondenten benadrukken expliciet de toekomst in relatie tot leven

lang ontwikkelen, waarbij het gaat om anticiperen op veranderingen die nog gaan komen en ambities waarnaar wordt gestreefd. Een voorbeeld van een toekomstgericht persoonsperspectief op leven lang ontwikkelen betreft het bereiken van persoonlijke, toekomstige doelen:

- *Dan gaat het over: hoe voel je jezelf, wat wil je bereiken in je leven, wat is je doel in je leven en hoe ga je dat bereiken? Dus hoe ga jij op pad om in je leven een tevreden mens te zijn?*

Een toekomstgericht omgevingsperspectief gaat over het ontwikkelen om in de toekomst werk te kunnen uitvoeren:

- *Dat je gedurende je loopbaan jezelf bijschoolt om ervoor te zorgen dat je over een aantal jaar nog steeds inzetbaar blijft op dezelfde functie, maar mogelijk ook in een nieuwe functie.*
- *Ik kijk naar ieder ding wat er gebeurt, wat ik daarvan zou kunnen leren voor de toekomst. En wat van jou als medewerker wordt verwacht.*
- *Dat de werknemer de kans krijgt en zelf ook de kans neemt om ervoor te zorgen dat hij op een gezonde manier zijn pensioenleeftijd haalt. Op dezelfde werkgever gericht, maar een werkgever moet er ook rekening mee houden dat iemand weer klaargestoomd wordt voor een volgende stap eventueel bij een andere werkgever.*

Als het gaat om de verbinding tussen de persoon en de omgeving gericht op de toekomst, zeggen medewerkers:

- *Door veranderingen op de arbeidsmarkt word je toch min of meer gedwongen om verder te kijken dan waarmee je nu mee bezig bent. En ook zelf ontwikkel je natuurlijk qua interesses.*
- *Het voeren van gesprekken over mobiliteit, over ambitie, over mogelijke ontwikkelingskanten, voor zowel organisatie als individu en kijken of je daar een sweetspot kan raken zeg maar, dus dat je het gemeenschappelijke belang daarin kan vinden.*

De toekomst ligt nu minder ver weg dan in het verleden, vertelt een medewerker in het onderwijs:

- *Vroeger zeiden we, twintig, dertig jaar geleden: wat wil je later worden en daar ging je naartoe werken. Wat je nu veel meer ziet, in de snellere tijd, is dat je gewoon kleiner praat: wat wil je de komende twee, drie jaar gaan doen? Wat past daar dan in en welke ontwikkeling wil je dan daarin? Wat betekent dat voor jou als je naar die andere functie gaat of met een andere visie hebt?*

## **Verschillen in groepen**

Als we kijken naar de verschillen tussen de groepen, dan zien we dat de theoretisch opgeleide werknemers het vooral over opleidingen hebben als hun definitie van leven lang ontwikkelen wordt besproken, al dan niet in het belang van de organisatie of de persoon:

- *Dat je door ontwikkelt en cursussen en opleidingen volgt. Of in ieder geval daar de mogelijkheid toe krijgt.*
- *Ik heb hier diverse opleidingen mogen doen en ik merk dat ik daardoor nog steeds met plezier naar mijn werk ga.*
- *Niet zomaar stomweg alle cursussen, trainingen en opleidingen volgen, maar echt geënt op de persoon en functie om daarin verder te kunnen komen.*

Praktisch opgeleide werknemers zien leven lang ontwikkelen meer in wat men dagelijks doet:

- *Ik denk dat je bij eigenlijk alles wat je doet, werk of thuis of wat dan ook, dat je eigenlijk bijna altijd af moet vragen of dat niet anders of beter kan. En als je daarmee bezig bent, dan ga je automatisch ontwikkelen.*
- *Gewoon van de meeste dingen leren en oppakken.*
- *Proberen bij te blijven met de ontwikkelingen die er spelen.*

### 3.2 De visies op de gegeven definitie van een leven lang ontwikkelen

In de definitie van leven lang ontwikkelen, gezien vanuit het loopbaanperspectief, zijn de verbanden tussen de persoon en de omgeving voor zowel het heden als de toekomst weergegeven. Deze definitie is voorgelegd aan de respondenten, ter afsluiting van ieder interview, om deze te valideren en te vergelijken met de eigen definitie van de respondenten. Het betreft de volgende definitie:

*Gedurende het hele leven (pro)actief ontplooiën van kwaliteiten op basis van eigen interesses en waarden voor een duurzame bijdrage aan de samenleving, eigen gezondheid en geluk (Kuijpers, Semeijn & Van der Heijden, 2019).*

Als we kijken naar de omschrijvingen van de respondenten van een leven lang ontwikkelen komen alle aspecten van bovenstaande definitie terug, maar niet tegelijkertijd. Ongeveer twee derde van de respondenten omschrijft leven lang ontwikkelen vanuit het perspectief van het individu *of* van de omgeving, of het nu het heden of de toekomst betreft.

De voorgelegde definitie werd door het overgrote deel van de geïnterviewden herkend in de zelf gegeven definitie, ondanks dat zij slechts een deel van de definitie in hun eigen woorden hadden weergegeven:

- *Ik denk dat dat het redelijk kort samenvat waar we het net continu over hebben. Dus het sluit 100% aan bij mijn visie.*

Een medewerker in de techniek zegt dat de definitie klopt, maar vraagt zich af wat je er mee moet. De definitie moet leiden tot concreet gedrag en dat het gedrag aansluit bij behoeften volgens hem:

- *Het is natuurlijk zo'n hele mooie... al die termen zijn altijd prachtig. Het is de vraag: wat doe je ermee? Wij hebben ook allemaal van die hele mooie leuzen. Dan denk ik: ja, dat klopt, maar hoe ga je dat doen? Ik noem maar heel simpel dat mensen de fruitschalen op de afdeling zetten of het over sportevenementen hebben. Je kan wel een fruitschaal neerzetten, maar als je geen fruit wil, dan denk je van: wat moet je hiermee? Ik krijgt een sportabonnement, maar ik wil helemaal niet sporten.*

De meeste mensen kunnen zich dus grotendeels vinden in de definitie, maar er zijn zeker nuanceverschillen. Zo komt het verschil tussen het zingevingsperspectief versus het economisch perspectief regelmatig naar voren, ofwel het persoons- en omgevingsperspectief.

#### Het persoonsperspectief

Respondenten die het belang van de uitkomsten van leven lang ontwikkelen vanuit het zingevingsperspectief benoemen, zeggen bijvoorbeeld:

- *En ik vind vooral gezondheid en geluk mooi. Ik denk ook dat als je je blijft ontwikkelen en blijft ontplooiën, wordt je werk ook echt makkelijker en leuker. Dan voel je je ook gezonder en gelukkiger. En of dat nou hier is, in een andere organisatie of alleen voor jezelf.*
- *Eigen gezondheid, natuurlijk, dat is belangrijk, want je wil dit natuurlijk zo lang mogelijk blijven doen. En het woord geluk vind ik een heel erg mooie toevoeging, want als je iets doet waar je plezier in hebt, dan gaat het vaak als vanzelf, dan blijf je ook nieuwsgierig naar hetgeen te ontwikkelen is. Dus ik denk dat het je een hoop vreugde brengt als je je mag ontwikkelen, als je die behoefte hebt.*
- *Nou en dat vind ik mooi. Niet meer van geld of zekerheid, maar zingeving.*

Een medewerker geeft aan dat gezondheid belangrijk is, maar dat de werkgever hier niet verantwoordelijk voor is:

- *Eigen gezondheid is aan de medewerker zelf, dus het is wel de vraag in hoeverre je dat van een werkgever kun verlangen.*

Een respondent vertelt dat het gaan voor geluk vooral iets van jongeren is:

- *Generatie Y gaat voor zichzelf, eigen levensgeluk. Er is van alles over te zeggen, maar ik hoop dat ze dat vooral vasthouden. Ik zou willen dat, toen ik jonger was, ik dat meer had gedaan dan alleen maar het nastreven naar succes of naar sociaal acceptabel te zijn. Je eigen levensgeluk brengt je echt het aller verst.*

De meeste respondenten vinden uitgaan van interesses en kwaliteiten wel belangrijk. Medewerkers in de techniek zeggen hierover:

- *Ik ben het wel eens dat je je kwaliteiten moet ontplooiën en dat je daarop moet focussen. Want ontwikkelen wordt ook vaak gezien als iets waar je nog niet zo goed in bent. Eigen interesses is belangrijk, anders demotiveert het. Het werkvermogen geeft een bijdrage aan de kwaliteit van het leven. Je verdient je geld, je hebt een sociale omgeving en dat vergroot ook je geluk, want als je thuis zit, word je ook niet blij.*
- *Het gaat erom wat je leuk vindt en als je het niet leuk vindt dan moet je er heel snel mee kappen, ook al is het heel jammer voor ons. Dus, nou, daar kan ik me ook wel in vinden, want dingen gaan leren die je niet leuk vindt, volgens mij werkt dat niet.*

Drie respondenten noemen expliciet dat het proactief ontplooiën in de definitie hen aanspreekt. Voorbeelden hiervan zijn:

- *Ik vind de definitie heel mooi en ik vind het proactieve er ook heel mooi in, want dat vind ik heel belangrijk.*
- *Wat ik heel interessant vind is de wijze waarop dat proactief benoemd wordt. Daar kan ik heel positief over zijn. Ik zou een toevoeging willen: ik probeer altijd een onderscheid te maken tussen competenties, vaardigheden en kwaliteiten. Kwaliteiten is iets wat je van nature sowieso al goed kan. Dus misschien zou je erover na kunnen denken om iets van een toevoeging van vaardigheden te doen of zo.*

Anderen beschrijven dat plezier in je werk hebben bijdraagt aan gezondheid en geluk, dat is goed voor de organisatie en dus voor de samenleving:

- *Ik ben er echt van overtuigd dat als mensen goed in hun vel zitten, dat hun bijdrage op welk gebied dan ook vele malen groter is dan van mensen die iets moeten doen omdat het van een ander moet. Mensen die kiezen om bijvoorbeeld niet de baan te nemen die hen in de schoot is geworpen, zijn het meest dapper.*
- *Kiezen voor jezelf is altijd goed, want daar word je altijd beter van en dat mag best af en toe een schrammetje op je velletje opleveren, dat is helemaal niet erg, want daar word je alleen maar wijzer van. Als je plezier houdt in je werk, dan kom je graag naar je werk en zal je minder snel verzuimen. Voor mij is dat het belangrijkste. Wat heb je nou aan een goed salaris als je het niet naar je zin hebt in je werk?*
- *Ik vind de toevoeging eigen gezondheid en geluk wel een hele belangrijke, want je spendeert een groot deel van je tijd aan werk, dus het moet je zelf ook energie geven en bijdragen aan je eigen geluk en duurzaamheid. Op het moment dat je op die manier in je werk staat en dat geluk eruit haalt, dan brengt het op het werk ook weer mooie ontwikkelingen teweeg.*

De manager van wie dit laatste citaat is, geeft aan dat de werkgever ook kan bijdragen aan het zetten van stappen naar een gelukkiger leven:

- *Ik zie het hier, ook als mensen heel erg worstelen en het niet meer naar hun zin hebben, dat het hen vanuit bepaalde zekerheidsprincipes tegenhoudt om andere stappen te maken. Maar ik heb ook zien gebeuren dat mensen die toch die stap nemen heel blij zijn dat ze dat toch gedaan hebben. Als je ziet dat mensen misschien niet meer helemaal op hun plek zitten en ook voorziet dat ze hier op de lange termijn niet gelukkig gaan worden, maar het misschien aan de andere kant ook lastig vinden om keuzes te maken voor een andere werkgever, kun je ze helpen om daar wat meer zekerheid in te ontwikkelen. Een opleiding kan hen soms helpen om hun rugzak te vullen om met meer zekerheid in een nieuwe richting te kunnen stappen, waardoor je uiteindelijk een medewerker hebt die die stap wel durft te maken en dan gaat uitvliegen. Waarbij ik dan denk: wat ook weer goed is voor de organisatie, omdat je op de lange termijn weet als je die mensen in je organisatie blijft houden, dat dit ook niet de ultieme match zal zijn.*

## Het omgevingsperspectief

Respondenten die de uitkomsten van leven lang ontwikkelen vanuit het omgevingsperspectief vooral belangrijk vinden, geven hiervoor verschillende motieven aan. Drie respondenten geven aan dat de definitie te veel vanuit het persoonlijke perspectief geschreven is en vinden dat je als werknemer vooral een onderdeel van een organisatie bent:

- *Wat ik misschien mis is de wederkerigheid. Jij en de samenleving en de samenleving en jij. Dit is wel heel erg vanuit een individu geschreven. Ik heb een beetje een soort millennial-irritatie: 'Ik ben fantastisch en kijk mij eens dit en dit allemaal heel goed doen.' Maar je bent ook een onderdeel en dat vraagt ook soms misschien wat bescheidenheid. Dan gaat het dus niet alleen over jouw kwaliteiten en geluk, dan heb je maar even te schikken aan wat er moet gebeuren.*
- *De definitie is best wel een compleet verhaal, maar het gaat om jou als persoon en ik heb daar moeite mee, omdat ik vind dat je je aansluit bij een bedrijf. Dat bedrijf neemt een risico, je krijgt betaald, sterker nog, je wordt gewaardeerd. Er zit dus gewoon een verplichting aan en het is mooi als je je daarbinnen kan ontwikkelen. Ik vind dat je op een gegeven moment het een beetje uit elkaar moet houden: je hebt iets privé, je hebt ook iets zakelijks. Ontwikkelen is gewoon meegaan met je tijd. Daar krijg je volgens mij arbeidssatisfactie uit en voor de werkgevers ben je steeds meer van toegevoegde waarde.*
- *Soms moet je gewoon, ten behoeve van de organisatie en jouw rol daarin.*

Ook het economische perspectief van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt bepaalt de mate waarin mensen zich vanuit hun interesses kunnen ontwikkelen:

- *Wat misschien nog interessant is om over na te denken is in welke mate ook vraag en aanbod een rol speelt. Dus het moet ook uiteindelijk relevant zijn. Want leven lang leren impliceert eigenlijk dat je iets gaat doen waar je later wat aan hebt, dus dan moet daar een bepaalde vraag onder liggen: wat dan je toegevoegde waarde wordt of hoe je dat dan te gelde gaat maken of hoe je dan je kracht of je expertise in gaat zetten.*
- *Kijk, in de ideale wereld kan je daar [gaan voor je geluk] dan ook je brood mee verdienen, maar de wereld is niet altijd ideaal en mensen moeten wel gewoon hun brood verdienen en hoe is het dan?*
- *Een paar keer heb ik zonder werk gezeten. Als werk zich aandient, dan ga je dat gewoon doen. Of dat nou wel of niet past binnen die ontwikkeling. Dat is natuurlijk gewoon een kwestie van wat het aanbod is en dat je zorgt dat je niet meer op de samenleving teert.*
- *Proactief ontplooiën van kwaliteiten op basis van eigen interesses, dat is de ene kant. Je kan niet iemand tegen zijn wil in ergens naartoe sturen. Aan de andere kant denk ik wel: je bent een werknemer en op het moment dat bij de functie of bij de taken die je doet echt iets nodig is dat je moet kunnen, dat je daar wel echt naar kan sturen. Duurzame bijdrage aan de samenleving en eigen gezondheid en geluk denk ik wel, en ik denk toch ook bijdragen aan je werk.*

## De verbinding tussen de persoon en de omgeving

Enkele respondenten benoemen de voorwaarden om vanuit interesses te kunnen ontwikkelen. Zo benoemen managers in de zorg en het onderwijs dat interesses aan moeten sluiten bij de doelen van de organisatie:

- *Het is een deel eigen interesses, maar het is ook een deel vanuit het organisatie- en maatschappelijk belang. Ik kan [als manager] jouw interesses [als werknemer] sturen, omdat ik het bredere beeld heb, waardoor jouw interesse gewekt gaan worden. Vraag je af: levert het de organisatie wat op? De werknemer zelf misschien wel, maar moet ik dat dan als organisatie gaan ondersteunen?*

*Het is een deel eigen  
interesse maar ook  
een deel vanuit het  
organisatie- en  
maatschappelijk  
belang*



- *Dus het ontplooiën van kwaliteit op basis van eigen interesses, denk ik ja, maar als je hier werkt is de interesse toch echt het leren en de student. En als je die interesse niet hebt, kan ik je eigenlijk ook niet gebruiken.*

Bovendien bepalen eigen mogelijkheden en eisen van de organisatie de mate waarin je een loopbaan kan sturen vanuit interesses. Een HR-functionaris in de technieksector zegt over de definitie:

- *Af en toe is het wel handig dat je je ontwikkelt op bepaalde vlakken wat niet per se een eigen interesse is, puur omdat dat je leven makkelijker maakt, je werk makkelijker maakt.*

Een manager in de techniek geeft aan dat uitgaan van interesses wel te betalen moet zijn:

- *Omdat ik zelf leidinggevende ben, denk ik te snel in geldvormen denk ik. Ontwikkelen moet natuurlijk wel waar interesses liggen, daar ben ik het er helemaal mee eens, maar aan de andere kant zeg ik: er moet wel ruimte voor zijn en er moeten financiële middelen voor zijn om het te kunnen doen.*

Een manager in de zorg noemt dit ook, maar geeft ook het belang aan om wel te investeren.

- *Uiteindelijk is het natuurlijk ook altijd een soort kostenafweging: waar investeer je in? Wij hadden hier vorig jaar iemand die wilde een opleiding, waar wij geen belang bij hadden. Maar we zagen ook bij hem zo de drive om dat te gaan doen. Toen hebben we toch gezegd van: ja, je moet die opleiding toch gaan doen, we hebben daar wel een soort 50/50 facilitering in afgesproken, En dan denk ik: ja, dan help je in die zin uiteindelijk ook de organisatie mee, want als hij niet meer gelukkig is in het vak, dan loopt ie over vijf jaar misschien ook tegen het probleem aan.*

Ook de veranderingen in de maatschappij dwingen je soms om verder te kijken:

- *Maar ook door de maatschappij word je denk ik wel min of meer op attent dat je soms buiten de deur moet kijken. Bijvoorbeeld: de tijd dat we 45 jaar stratenmaker blijven, die is voorbij.*

Een respondent noemt dat het ontwikkelen van persoonlijke kwaliteiten mooi is, maar voor deze manager is het niet het doel van ontwikkeling:

- *Dat een werknemer [in het onderwijs] bij mij weggaat en zijn eigen kwaliteit, die ik heb aangestuurd, nu elders gaat ontplooiën vind ik fantastisch. Dat is een prachtige vorm van leven lang leren, maar dat is niet mijn doel.*

## Duurzaamheid

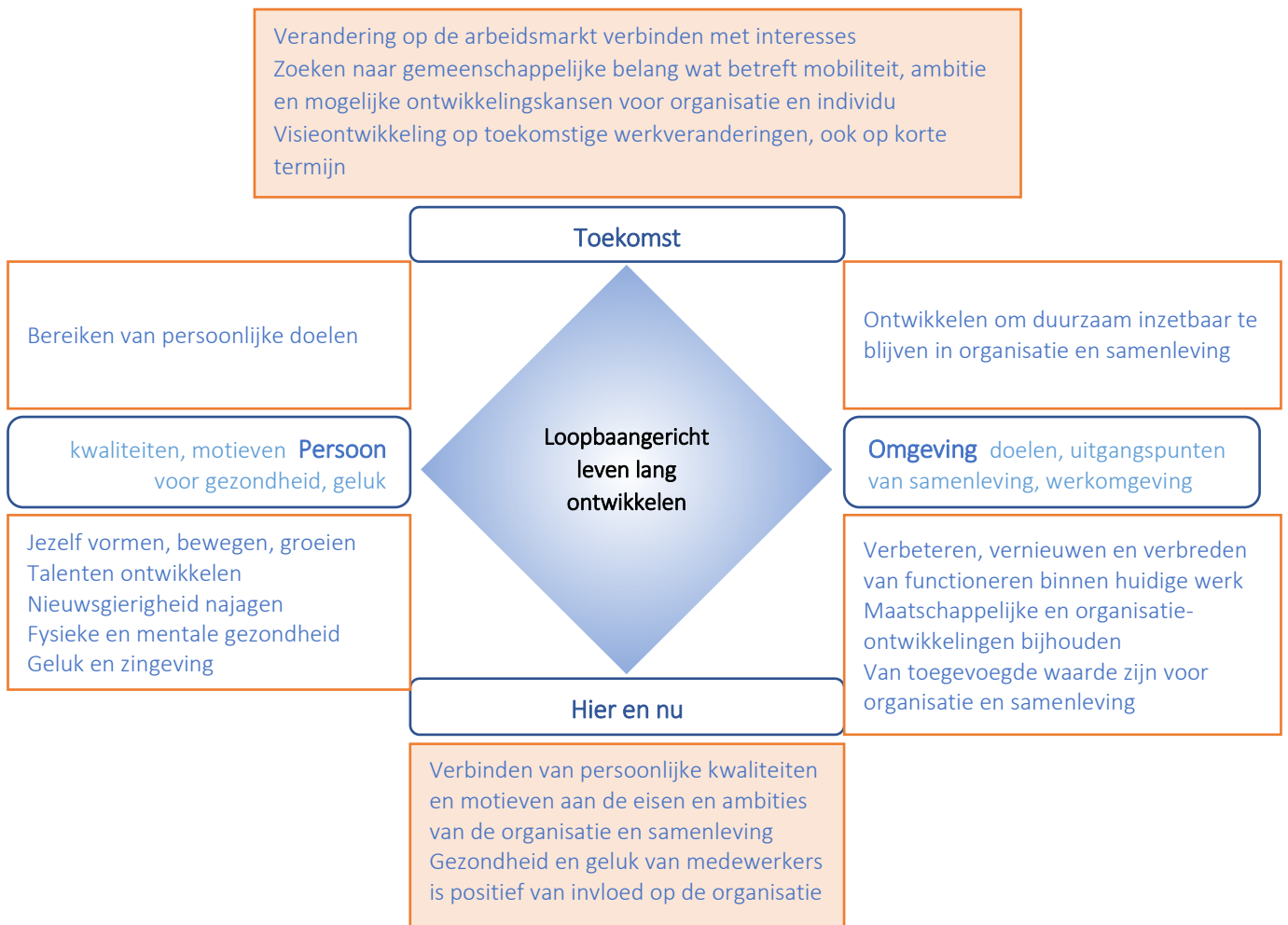
Een respondent benoemt het belang van duurzaamheid. Leven lang ontwikkelen gaat over de lange termijn:

- *Zeker een duurzame bijdrage. Dit is dus lange termijn, eigen gezondheid en geluk. Want als je dit niet te pakken krijgt met elkaar, dan heb je op de lange termijn niks.*

## 3.3 Conclusie

De visies van de respondenten op leven lang ontwikkelen wisselen van een meer persoonsgerichte tot een meer omgevingsgerichte benadering. Ook wordt de verbinding tussen beide gelegd. De visies op leven lang ontwikkelen zijn veelal op het heden gericht en minder op de toekomst. De visies zijn veelal reactief op de huidige situatie: het werk dat nu gedaan moet en kan worden. Veel minder ligt expliciet de nadruk op de toekomst, waarbij het gaat om anticiperen op veranderingen die nog gaan komen en ambities waarnaar wordt gestreefd. We zien geen relevante verschillen tussen sectoren of organisatiegrootte wat betreft de visies op een leven lang ontwikkelen. Wel zien we dat theoretisch opgeleide medewerkers ontwikkeling vaker definiëren in termen van scholing en praktisch opgeleide medewerkers vaker als informele leeractiviteiten.

De kenmerken in de definities van de geïnterviewden zijn te herleiden naar de aspecten van het loopbaanperspectief op leven lang ontwikkelen uit de inleiding, zoals weergegeven in figuur 1, maar zelden worden de verschillende kenmerken in combinatie in een beschrijving van de visie op een leven lang ontwikkelen genoemd door de respondenten. De kenmerken zoals genoemd door de respondenten in dit onderzoek zijn toegevoegd aan de visualisatie van het loopbaanperspectief van leven lang ontwikkelen (figuur 1) en weergegeven in onderstaande figuur 2. In de gekleurde vakken komt het loopbaanperspectief tot uiting, waarbij er een verbinding bestaat tussen persoon en omgeving, voor nu en in de toekomst.



Figuur 2. Het loopbaanperspectief op leven lang ontwikkelen, met de genoemde kenmerken van de visies

Als we op basis van de reacties van de respondenten kijken naar de definitie:

*Gedurende het hele leven (pro)actief ontplooiën van kwaliteiten op basis van eigen interesses en waarden voor een duurzame bijdrage aan de samenleving, eigen gezondheid en geluk*

kunnen we concluderen dat de definitie voldoende valide is. De kenmerken in deze definitie werden herkend en erkend door respondenten, maar zelden werden de kenmerken in combinatie genoemd bij de eerste vraag van het interview. Een deel van de respondenten legt de nadruk op de persoonlijke zingeving een ander deel op de maatschappelijke betekenis.

Op basis van de literatuur en de interviews kunnen de volgende uitgangspunten van de definitie worden geformuleerd:

- Leven lang ontwikkelen wordt benaderd zowel vanuit een maatschappelijk als individueel perspectief. Het gaat om de verbinding tussen zingeving van het individu en van betekenis zijn voor de samenleving in het algemeen of eigen werkomgeving in het bijzonder.
- Zingeving betreft het ontwikkelen op basis van persoonlijke doelen, waarden en interesses, gericht op geluk.
- Bijdragen aan de samenleving of eigen werkomgeving betreft het ontwikkelen gericht op de geldende doelen en uitgangspunten.
- Het ontwikkelen betreft zelfsturing op punten waar iemand goed in is of kan worden.
- Duurzaam betreft anticipatie op werk dat nu en in de toekomst verricht moet worden met behoud van lichamelijke, psychische en sociale gezondheid van een persoon.

Nieuwe kenmerken, genoemd door de respondenten, zijn toegevoegd aan de definitie van een leven lang ontwikkelen, die nu als volgt geformuleerd kan worden:

***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.***

## 4 Structuren voor een Leven Lang Ontwikkelen

In dit hoofdstuk staat onderzoeksvraag 1b centraal: wat zijn structuren in de organisatie om leven lang ontwikkelen te borgen? Relevante verschillen tussen groepen worden weergegeven (onderzoeksvraag 2). De gegeven voorbeelden dienen als inspiratie voor de eigen praktijk in arbeids- en onderwijsorganisaties (onderzoeksvraag 4).

In de interviews is met de respondenten gesproken over hoe de kenmerken van en visies op leven lang ontwikkelen terug te zien zijn in het beleid en de werkpraktijk van hun organisaties. De resultaten in dit hoofdstuk beschrijven hoe leven lang ontwikkelen is verankerd in de organisaties.

### 4.1 Borging van leven lang ontwikkelen in scholing

In de interviews gaven respondenten vaak aan dat leven lang ontwikkelen niet expliciet is vastgelegd in een specifiek beleidsdocument, of men geeft aan hier niet van op de hoogte te zijn. Na de gestelde vraag hoe de hiervoor beschreven visies van de respondenten op leven lang ontwikkelen terugkomen in de organisatie, begon men in het overgrote deel van de gevallen met het beschrijven van de structuren voor formele scholing.

Wat de financiële borging voor scholing betreft ligt deze vast in de onderwijs-cao en in de jaartaak op organisatieniveau:

- *In de cao-afspraken staat een persoonlijk budget wat nu nieuw is voor ons: 500 euro. Dat wordt persoonlijk toegewezen. Dat is een terugkerend element, waarover verslaglegging gedaan moet worden.*
- *In de jaartaak is natuurlijk ook professionalisering vastgelegd, 200 uur. 50 uur persoonlijke ontwikkeling, die men zelf in mag vullen, waar men achteraf eigenlijk alleen maar verslaglegging voor hoeft te doen.*

Het structureel organiseren van scholing en opleiding vindt op verschillende wijzen plaats. In het zorgonderwijs is een opleidingstraject ingezet voor zij-instromers. Er zijn ook leerlabs en leergemeenschappen ingesteld:

- *Op dit moment is er een aantal leerlabs gestart die worden gefaciliteerd door de organisatie, waarbij docenten vanuit alle sectoren samen aan een onderwerp mogen gaan werken. We hebben een werkgroep 'leergemeenschappen'. Ook die zitten op die toer van: ga met een probleem aan de gang, ga ontdekken en doen.*

In een zorgorganisatie bestaat een ontwikkelprogramma:

- *We hebben de missie waar we als professionals aan moeten gaan werken en daar hebben we een leertraject in gehad, zowel mensen in de zorg als in de ondersteunende diensten, want zo willen we werken voor onze cliënten.*

In de techniek wordt gerapporteerd dat een scholingsprogramma in ontwikkeling is en dat een organisatie een eigen academie heeft:

- *Op het gebied van permanente educatie zijn we nu aan het ontwikkelen. Dat er een cursusaanbod komt, instructeursopleidingen.*
- *We verwachten dat onze medewerkers een goede basis van kennis hebben en dus een probleem in één keer bij een klant op kunnen oplossen. De reden waarom wij een eigen academie hebben is omdat wij vinden dat die jongens die van school afkomen gewoon veel te weinig kennis op basis van techniek hebben.*

*We hebben leerlabs waar docenten uit alle sectoren samen aan een onderwerp mogen werken.*

Scholingsprogramma's worden soms in boekjes vastgelegd voor een geheel jaar of meerdere jaren. We zien ook voorbeelden waarbij organisaties juist afstappen van aanbodgerichte structuren en meer vraaggerichte structuren inbouwen:

- *Vroeger werd het scholingsplan jaarlijks vanuit de staf opgesteld en, dat klinkt oneerbiedig, maar gedumpte in de organisatie. Dat is helemaal omgedraaid. Het team gaat met elkaar praten, wat zijn onze wensen? Leidinggevend en gaan dat inventariseren. Dan gaan de sectormanagers samenvatten wat wij willen hebben. Nou, dan kijkt het management naar het budget. Als het budget overschreden wordt dan moeten zij prioriteiten stellen. Het wordt heel serieus genomen en er wordt ook heel veel geld geïnvesteerd.*

Een HR-functionaris spreekt van een kwaliteitenregister als structuur van borging van persoonlijke ontwikkeling. Echter, om dit goed te gebruiken is het van belang dat managers medewerkers leren om zelf verantwoordelijkheid te nemen in het voeren van gesprekken over hun ontwikkeling:

- *We hebben besproken dat het [focusgesprek over het kwaliteitsregister] een verantwoordelijkheid is van de medewerkers is en dat ze daar ook in aangestuurd moeten worden. Wij gaan wij nu vanuit HR ook erop sturen dat een leidinggevende dat onderwerp ook echt gaat behandelen, want het staat er nu wel in maar of de leidinggevende daar echt goed op doorvraagt, dat weten we niet eigenlijk. De leidinggevend en moeten nu de medewerker een week van tevoren vragen om een uitdraai van dat kwaliteitsregister. Daar staan alle punten die iemand heeft behaald.*

#### 4.2 Borging van leven lang ontwikkelen in een gesprekscyclus

Leven lang ontwikkelen wordt in veel van de bezochte organisaties geborgd middels een structuur van gesprekken over de ontwikkeling van de werknemer.

Uit de interviews blijkt dat organisaties veelal een vaste procedure hebben voor gesprekken tussen werknemer en manager. Een werknemer in de techniek vertelt hierover:

- *Vroeger was het zo dat als jij je kop boven het maaiveld uitsteekt, dan kon je bij de directeur een half uurtje krijgen en dan werd er een persoonlijk ontwikkelingsplan bedacht of je schreef hem zelf, die dan vervolgens gigantisch werd verzwaaard. Dan moest jij zelf het initiatief nemen. Dat is nu helemaal anders. Nu moet eigenlijk elke manager iedereen elk jaar bekijken en zeggen wat het potentieel is, wat daar nog uit te halen valt. Dan moet je een soort enquête invullen en daar wordt over gesproken. Die worden via een systeem opgebracht en daar moet dan een ontwikkelplannetje voor komen.*

Hoewel de meeste organisaties een vaste gesprekscyclus hebben of het aan het inrichten zijn, heeft een techniekorganisatie de gesprekscyclus juist afgeschafte en laat het aan het teammanagement zelf over hoe men deze gesprekken inricht. Een beoordelingsgesprek wordt een ontwikkelgesprek:

- *We hebben de cyclus van jaargesprekken losgelaten. We houden gesprekken op basis van behoefte, tenminste, de managers voeren gesprekken met de medewerkers. We willen het nu anders insteken met een goed gesprek zodat mensen niet gestrest raken omdat ze het zien als een beoordeling. Het moet meer gezien worden als een ontwikkelgesprek. Dat is de talentanalyse en wij moeten voor onszelf een persoonlijk ontwikkelplan opstellen. Daarin staan, behalve je eigen ambities, ook je ontwikkelpunten. Het wordt een beetje vrijgelaten aan het management en het team zelf. Ze kunnen 360 graden feedback doen of samen met de teams een soort ontwikkelgesprek doen, maar ze mogen ook de managers erbij betrekken en één-op-één gesprekken voeren. Daar hebben we dus nog geen harde afspraken gemaakt.*

Ook een andere organisatie rapporteert dat de borging van gesprekken per afdeling in de organisatie kan verschillen:

- *Dat kan variëren per afdeling, ik weet niet hoe andere afdelingen daarmee omgaan.*

De gesprekken betreffen meestal, en vooral in de techniek, beoordelings- of functioneringsgesprekken. Hierin staat het functioneren vanuit het organisatieperspectief in het verleden en het heden vooral centraal. Een manager geeft aan dat vooral de positieve punten in een eindejaarsgesprek centraal staan. Echter, het POP (persoonlijk ontwikkelingsplan) lijkt een doel op zich en weinig motiverend voor de eigen regie van medewerkers in hun ontwikkeling:

- *In principe hebben we wel een soort gesprekscyclus, we noemen dat een eindejaarsgesprek. Aan het eind van het jaar blikken we terug, vooral op de dingen die goed zijn gegaan. Als er dingen misgaan moet je eigenlijk meteen het gesprek aangaan, al dan niet met een corrigerend gesprek. En in die eindejaarsgesprekken zit ook een POP-document, dus een ontwikkelplan waarin we vragen aan medewerkers om dat voor te bereiden. Het is een marginaal aantal medewerkers die dat ook echt doet. Dat gesprek vindt plaats omdat een formulier moet worden ingevuld, in elk geval voor het gevoel van de leidinggevende.*

In andere organisaties wordt genoemd dat er geen sprake is van een structuur voor het borgen van gesprekken en dat niet standaard wordt gesproken over ontwikkeling:

- *Nee, niet dat er gevraagd wordt: 'Wat wil je nog leren, wat zijn nog jouw doelstellingen?' Dat gebeurt eigenlijk bij niemand hier denk ik. Er wordt wel eens gevraagd, bijvoorbeeld door mijn afdelingsleider, van: 'Vind je het nog wel leuk hier, zou je niet ergens anders willen staan?'*
- *Gewoon als je iets wil vertellen dan vertel je het, maar als je het niet wil vertellen hoeft het ook niet.*
- *We hebben wel één keer in het kwartaal een teamoverleg en daar worden verschillende agendapunten natuurlijk in besproken, maar zou ik individueel even een gesprek willen, dan is dat mogelijk. Maar het gebeurt niet vaak dat er één apart wordt geroepen van: 'Nou, ga eens even zitten, hoe is het ermee?' Als het goed gaat dan gaat het goed.*

Een werknemer geeft aan dat hij het niet zinvol vindt om structureel gesprekken te voeren als het functioneren goed gaat:

- *Ik weet dat de mogelijkheid er is dat op het moment dat er iets speelt, dat ik daar best de frequentie [van de gesprekken] op zou kunnen voeren. Maar als het gewoon lekker gaat, dan kan je hier wel iedere twee maanden bij elkaar ga zitten en zeg je: 'Ja het gaat, doei.' Dus dat is zonde van je tijd.*

Een werknemer en manager maken onderscheid tussen een functionerings- en een loopbaangesprek:

- *Een keer in het jaar heb je een soort beoordelingsgesprek. Dit zie ik niet als een loopbaangesprek, omdat het in basis gaat over je functioneren op dat moment en niet over een langer loopbaanbeeld.*
- *We hebben een standaardformulier dat ik kan gebruiken waarin dan natuurlijk ook wel dingen naar voren komen waar je je op kan ontwikkelen, maar het gaat vooral over commerciële zaken en hoe het gaat qua financiën. Het echt ontwikkelen van iemand staat daar minder centraal.*

Managers en HR-functionarissen geven meermaals aan dat de organisatie een overstap maakt van beoordelings- naar ontwikkelgesprekken, die meer gericht zijn op mogelijkheden en op de toekomst. Managers worden naast beoordelend meer faciliterend, meestal wel gericht op het verbeteren van het functioneren van de werknemer:

- *We hebben een beoordelingssysteem, een kruisjeslijst. Je functioneert wel of je functioneert niet of je functioneert voldoende. Wij stappen daar dit jaar al vanaf, om echt ontwikkelingsgesprekken te doen. Dus ik wil echt alleen maar bezig zijn met: wat kan ik voor jullie doen, waar loop jij in het dagelijkse werk tegenaan, hoe kunnen wij dat verlichten voor jou en hoe kunnen we jou helpen daarbij met een opleiding of met coachende gesprekken met mijn leidinggevende. Ik vind functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken zo achterhaald, want je beoordeelt eigenlijk een heel jaar en als het vandaag niet goed is, moet je het vandaag zeggen en niet pas bewaren voor december.*

*We stappen af van een kruisjeslijst 'functioneer je wel of niet' om ontwikkelgesprekken te doen.*

De gesprekscyclus is bijna overal de verantwoordelijkheid van de manager en niet de HR-functionaris. Een HR-functionaris vertelt dat dit in de loop van de tijd is veranderd:

- *Het was vroeger dat je standaard naar HR ging voor jouw persoonlijke ontwikkeling. Nu zeggen we: je gaat eerst met je manager een plan maken en dat plan ontvangen we graag en dan denken we mee.*

Hoewel gesprekken in een structuur zijn ingebed, lukt het managers niet altijd om zich daaraan te houden. De vereiste kwantiteit beperkt dan de kwaliteit:

- *Ik heb sowieso verplicht standaard functioneringsgesprekken. Dat is niet grappig, want dat zijn er echt gewoon soms één of twee op een dag. Je hebt veel te veel medewerkers.*
- *De bedoeling is dat je één keer per jaar iedereen in ieder geval spreekt, dus de doelstellingencyclus, gesprekscyclus, die ligt vast. Maar ik moet ook eerlijk zeggen: ik heb op dit moment wel heel veel medewerkers, dat zijn er tachtig en ik loop daarin achter.*

Meerdere managers zeggen dat zij wel met hun medewerkers structurele gesprekken hebben, maar zelf niet met hun leidinggevenden spreken over hun ontwikkeling op vastgestelde momenten:

- *Het is natuurlijk zo dat op een bepaald moment, bij een bepaalde leeftijd, dat daar niet zo direct meer over wordt gesproken. Niet zo heel bewust. Dan ga je meer naar verbreding en diepgang in de communicatie met medewerkers, maar dan kom je niet bij trainingen terecht.*

Hoewel niet structureel opgenomen in een gesprekscyclus, heeft een aantal organisaties, vooral uit het onderwijs, wel loopbaancoaches in dienst om de mogelijkheid voor loopbaangesprekken te borgen of kan een loopbaancoachingstraject worden gevolgd via de HR-afdeling:

- *We hebben we nu ook loopbaancoaches die mensen begeleiden.*
- *Medewerkers hebben geen toestemming nodig om loopbaangesprekken aan te vragen. Daar wordt ook reclame voor gemaakt, posters hangen overal. Je hoopt dan dat de in ontwikkeling komt. En die ontwikkeling zou dus ook kunnen zijn dat die de organisatie verlaat. Dan liever goed weggaan dan slecht weggaan, want iedere ambassadeur die hier slecht weggaat, is slecht voor onze organisatie.*

De frequentie van de vastgestelde gesprekken wisselt. Zowel een techniek- als zorgorganisatie heeft het over jaargesprekken. Echter, de meeste geïnterviewden noemen dat, soms naast de vaste gesprekken, ook regelmatig informele en persoonlijke gesprekken plaatsvinden over het functioneren en/of het welzijn van de werknemers. Die zijn geen onderdeel van een vastgestelde structuur, maar lijken meer geborgd in een impliciete cultuur. Managers in de techniek zeggen hierover:

- *Een keer in het jaar heb je sowieso een beoordelings- of een voortgangsgesprek, maar het is veel meer wat er in de wandelgangen gebeurt dan dat dat echt officiële momentjes zijn.*
- *We hebben een medewerkersgesprekencyclus. Je stelt je doelen aan het begin van het jaar op, we kijken naar competenties en die worden gedurende het jaar door middel van coaching steeds geëvalueerd. Aan het einde van het jaar krijg je een beloning op wat je hebt gepresteerd in de vorm van een bonus.*
- *Management by walking around. Natuurlijk zijn er ook persoonlijke gesprekken, maar zeker in deze cultuur, wat een redelijke familiale omgeving is, is het heel belangrijk dat er zelfs verder dan puur alleen het werk gesproken wordt. Dat je af en toe ook een oor hebt voor de privéproblematiek en aandacht hebt voor wat er speelt bij mensen, om daar op te kunnen anticiperen zodat iemand met positiviteit met de toekomst bezig is.*

### 4.3 Instrumenten

Instrumenten die worden gebruikt voor borging van leven lang ontwikkelen zijn vooral verschillende soorten formulieren die aan de gesprekscyclus gekoppeld zijn. Dit komt in de technieksector vaker voor

dan in de zorg en het onderwijs. Wat de uitgangspunten zijn van dergelijke formulieren verschilt nogal. Een respondent geeft aan dat een voorgeschreven afvinklijst als uitgangspunt wordt gebruikt:

- *Het zijn nu nog kruisjeslijsten en vrij traditioneel. Sommige mensen zeggen dat we achterlopen en anderen zeggen van: 'Nee, die komen weer terug, dat is bekend, mensen hebben daar behoefte aan, duidelijkheid en richting.' Maar we zijn daar echt wel aan het verkennen als organisatie.*

Ook wordt een formulier genoemd die andere collega's invullen:

- *Dat is een vast formulier, echt een format. Je moet ook twee collega's uitnodigen die jou kennen in je functie. En ook daar zijn vaste vragen voor. Dus je krijg naast de feedback van je leidinggevende ook van twee andere collega's feedback.*

Een formulier wordt niet alleen gebruikt ter voorbereiding van een gesprek, maar ook voor verslaglegging:

- *Een formulier om te rapporteren over het gesprek: dit gaat binnen niet goed of wij zien buiten dat dit niet goed gaat. Die zaken moeten we meteen kunnen oppakken en kunnen aanpassen. Dat is goed voor de medewerker, maar het is zeker ook goed voor de communicatie met hun leidinggevende, omdat we ze elke keer laten wisselen van leidinggevende is het belangrijk om een stukje vast te kunnen leggen.*

Een aantal respondenten noemt een POP (persoonlijk ontwikkelingsplan) als instrument dat wordt gebruikt:

- *Het is de bedoeling dat je een POP maakt aan de hand van een aantal vragen en dat is het onderwerp van gesprek met je manager.*
- *De POP-formulieren worden allemaal centraal verzameld op onze academie. En daar wordt een opleidingsplan gemaakt.*

Het scholingsaanbod ligt in grote organisaties vaak vast in een boekje of digitaal. Hieruit kunnen medewerkers keuzes maken. Hoewel beperkt worden ook digitale instrumenten ingezet voor het monitoren van de ontwikkeling van medewerkers, zowel in de techniek als ook in de zorg:

- *Nu is dat webbased waar je targets in staan, je doelstellingen, met een bepaald percentage erachter. Zodra je iets afhandelt, dan kun je dus aangeven: ik heb 'm behaald of niet behaald of ik ben ermee bezig. Dan kan jouw leidinggevende zien of je op de rails zit of niet. En daar krijg je dan die maandelijkse gesprekken over. Als je goed bezig bent, dan heb je dat allang ingevuld, dan hoef je die gesprekken eigenlijk niet zo diep te doen. En daarboven zit wel weer de salesmanager, die kan daar dan ook weer inkijken.*

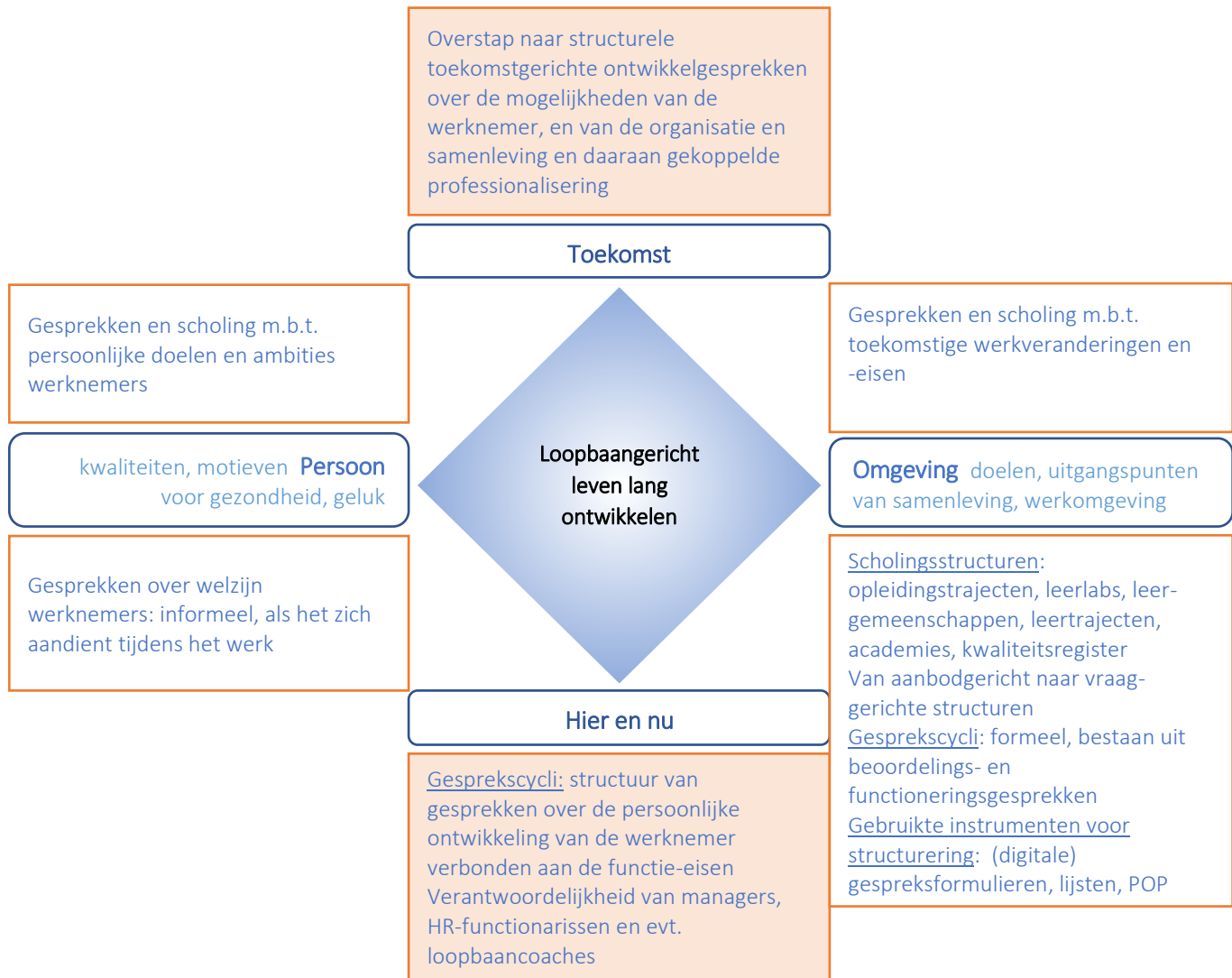
#### 4.4 Conclusie

Op basis van de resultaten kunnen we concluderen dat een leven lang ontwikkelen vanuit een loopbaanperspectief nog weinig geborgd is. Expliciet beleid rondom leven lang ontwikkelen is voor de meeste respondenten uit het onderzoek niet bekend. Wel zijn structuren ingericht voor scholing, als onderdeel van ontwikkeling. Deze zijn in grote organisaties meer zichtbaar en toegankelijk dan in het mkb. Daarnaast komt leven lang ontwikkelen in veel organisaties terug in de vorm van gestructureerde gesprekscycli tussen managers en werknemers, een enkele keer is de HR-functionaris hier ook onderdeel van. Deze formele gesprekken betreffen meestal beoordelings- en functioneringsgesprekken en vinden in dat geval plaats volgens een vaste procedure op een vast moment per jaar. Hieraan worden instrumenten als gespreksformulieren en persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP) gekoppeld om de gesprekken en verslaglegging te structureren. Deze structurering van een gesprekscyclus is vaker in de technieksector te vinden dan in de zorg en het onderwijs. In meerdere organisaties is men bezig een overstap naar meer ontwikkelgerichte gesprekken te maken, maar de structuur hier omheen is nog een



zoektocht. Ten slotte geven vele van de geïnterviewden aan dat veel gesprekken over functioneren en welzijn informeel plaatsvinden, een vanzelfsprekendheid op het moment dat het zich aandient, een soort impliciete culturele borging zonder dat de normen expliciet zijn. Structureel wordt borging tot stand gebracht in scholing, vastgestelde gesprekscycli en instrumenten

In figuur 3 zijn de bevindingen uit dit hoofdstuk visueel weergegeven.



Figuur 3. Het loopbaanperspectief op leven lang ontwikkelen, met de genoemde kenmerken van de structuren.

## 5 Professionalisering van werknemers voor een Leven Lang Ontwikkelen

In dit hoofdstuk gaan we in op onderzoeksvraag 1c: hoe wordt professionalisering ingezet en hoe is de samenwerking met het onderwijs? Relevante verschillen worden weergegeven (onderzoeksvraag 2) en de voorbeelden kunnen leiden tot ontwikkelingen in beleid en praktijk (onderzoeksvraag 4).

We beschrijven hoe organisaties werken aan de ontwikkeling van beroepsexpertise (beroep specifieke kennis en vaardigheden van de werknemer) aan de hand van formeel (scholing) en informeel leren, wie welke rol heeft, welke perspectieven men hanteert en hoe de samenwerking tussen arbeids- en onderwijsorganisaties wordt vormgegeven in het kader van een leven lang ontwikkelen.

### 5.1 Vormen van professionaliseren

Alle respondenten praten over professionalisering, waarbij er binnen de context van de organisatie wordt gewerkt aan de ontwikkeling van beroepsexpertise van de werknemers.

#### Formeel individueel leren

Vaak vindt professionalisering plaats in de vorm van individuele scholing en training, georganiseerd door de organisatie. Het betreft formeel leren.

Formeel individueel leren heeft vaak een verplicht karakter en wordt gekoppeld aan het werk dat gedaan moet worden. De manier waarop met individuele scholing wordt omgegaan wisselt sterk per organisatie. In het onderwijs betreft dit bijvoorbeeld didactische vaardigheden of de ontwikkeling van toetsen. Een medewerker in de techniek geeft aan dat wordt verwacht dat hij scholing blijft volgen:

- *Wat ze goed doen is het feit te zeggen: je moet altijd bezig zijn met een opleiding. Dat hebben ze ook meteen aangeboden en dat heb ik ook kunnen doen.*

Het aanbod voor formele individuele scholing is in grote organisaties vaak vastgelegd. Een manager en HR-functionaris uit eenzelfde grote techniekorganisatie geven aan dat de medewerkers kunnen kiezen uit het aanbod van scholing:

- *Een jaar geleden heb ik nog wel gezien dat er een boekje was met opleidingen op de academie. Daar konden ze in kijken wat ze willen, als ze daarnaar toe willen.*
- *We stimuleren mensen wel om aan de slag te gaan. We hebben bijvoorbeeld een cursuscatalogus met de dertig meest gekozen opleidingen van collega's in het land. Die publiceren we dan ook op intranet en dan geven we ruchtbaarheid aan wat eraan gaat komen.*

In een techniekorganisatie bepaalt de manager jaarlijks bij welke werknemer potentieel zit. Dit geeft hij schriftelijk door en op basis hiervan wordt professionalisering bepaald. Deze formele individuele scholing wordt eveneens gemonitord:

- *We hebben een digitaal leersysteem hier waar per functieniveau modules ingezet zijn die mensen met een regelmaat van drie jaar gevolgd moet hebben, zodat ze hun vak op orde houden.*

In de mkb-zorg zien we dat individuele formele professionalisering vooral op aanvraag van het individu zelf plaatsvindt:

- *Dit [professionalisering] wordt vormgegeven vanuit het individu, vanuit de vraag van het individu.*

## Formeel collectief leren

Collectieve vormen van expertiseontwikkeling richten zich op het samen leren op basis van gemeenschappelijke doelen. In 27 interviews wordt formeel collectief leren benoemd. Het gaat hierin vaak om verplichte scholing in groepen om de organisatiedoelen te bereiken. HR-functionarissen uit een grote en een kleine zorgorganisatie leggen dit als volgt uit:

- *Ze [medewerkers] gaan mee met de ontwikkeling, dus wij vragen dat ze steeds bijgeschoold worden. We gaan dus geen uitzondering maken als eentje zegt: 'Daar kan ik niet mee overweg.'*
- *Er zijn verplichte trainingen die iedereen moet volgen, maar er zijn ook wat trainingen die nice-to-have zijn en daarin verplichten we ze niet.*

Scholing in collectieve vorm wordt veelal uitbesteed aan een externe partij. Het betreft in de zorg vaak het bijhouden van het vak. Een manager en een medewerker in een grote zorgorganisatie zeggen:

- *In de lessen zaten mensen in één groep van veertien personen en de externe partij die heeft de kennis binnen gebracht in samenspraak met ons.*
- *Wij krijgen meestal de scholingen hier in huis, want we moeten natuurlijk onze verpleegtechnische handeling bijhouden en hebben we een extern bedrijf die hier de trainingen komt geven.*

In de techniek worden ook voorbeelden gegeven. In een grote organisatie zeggen respondenten:

- *Mochten het systeemwijzigingen zijn, dan wordt er intern altijd wel een opleiding van [externe trainer] georganiseerd bij ons.*
- *In beginsel vindt training voor iedereen in een groep plaats. De productmanager snijdt een bepaald onderwerp aan en dan vindt een hands-on-training plaats.*

In een kleine techniekorganisatie vertelt een manager hoe hij zijn medewerkers motiveert om gezamenlijk scholing te volgen:

- *Door te wijzen op een linkje of een foldertje en te vragen: 'Is dit misschien een goede cursus of een training voor jou?' zie je dat de jongens het zo positief ervaren en dat er chemie in die groep ontstaat, zodat bijvoorbeeld drie mensen zeggen: 'Nou, dat lijkt me wel leuk', en dat dan de andere twee zeggen: 'Ik ga ook mee, want ik wil op hetzelfde level blijven.'*

Deze zelfde manager geeft aan dat verplichte scholing volgens hem niet effectief is:

- *Het is nog vaak een beetje zoeken naar wat spreekt aan, want van één ding ben ik overtuigd, die voorbeelden hebben we in het verleden ook gehad, als ik nu zeg van: ik vind dat die groep die cursus moet gaan doen en het er dan inpersen en doen, dat gaat niet werken. Per definitie niet.*

In het techniekonderwijs krijgen docenten training van andere docenten intern:

- *Er loopt een traject over een deelaspect van het vakgebied. Er zijn drie collega's die dat vak geven en die intern andere collega's gaan trainen.*

Niet alleen het bijhouden van de deskundigheid, maar ook het inspelen op actuele ontwikkelingen is een aanleiding tot formele collectieve scholing:

- *Allerlei trainingen worden aangeboden gebaseerd op wat er in het vak speelt, nieuwe ontwikkelingen.*
- *Als bijvoorbeeld veel mensen digitale vaardigheden missen, als één van de ontwikkelingen die meer gevraagd worden, dat zijn we wel aan het kijken of we daar een soort opleidingsplan aan kunnen koppelen.*

De manager van een team ziet soms een aanleiding voor scholing als er in het team zichtbaar behoefte aan is:

- *Een scholing waarvan ik denk: daar heeft het hele team behoefte aan. We hebben een [externe trainer] hier in huis gehaald. Die heeft het hele team geïnstrueerd.*
- *Bijvoorbeeld alle Polen, die kunnen niet zo goed Nederlands, dus die zijn ze nu Nederlands aan het leren, die geven ze op elke vrijdag les.*

Een theoretisch opgeleide medewerker in een grote zorgorganisatie geeft aan dat scholing die gebaseerd is op ontwikkelingen in de organisatie incidenteel en niet structureel plaatsvindt:

- *Bijvoorbeeld nu zitten we in een hele nieuwe koerswijziging en dan heb je studiedagen, maar dat is toch nog meer incidenteel. Dus het is niet heel consistent dat ieder personeelslid ergens aan moet voldoen.*

Hoe de medewerker naar de scholing op basis van een dergelijke ontwikkeling kijkt is niet hetzelfde als de manager. De manager van deze medewerker zegt hierover:

- *We zijn met een nieuwe koers bezig. Die nieuwe koers die vraagt nieuwe rollen, die vraagt nieuwe onderwijsvormen, die vraagt nieuwe gedachten over hoe we gaan begeleiden. Nou, in die zin ben je dus constant bezig om je te ontwikkelen binnen je vakgebied, maar ook binnen het grotere geheel, want we zijn veel meer overstijgend aan het nadenken.*

### **De verbinding tussen formeel collectief en individueel leren**

In drie interviews noemen respondenten de verbinding tussen formeel collectief en individueel leren. In deze gevallen worden bovengenoemde individuele en collectieve leerprocessen die formeel zijn georganiseerd – scholing – met elkaar verbonden.

Een docent in een zorgopleiding zegt hierover het volgende:

- *Ieder team heeft aan het begin van het jaar de opdracht om een teamplan te schrijven en daar zit wel ook altijd een stukje deskundigheidsbevordering in. Bij ons staan er nu dingen van individuele teamleden in, maar dat heeft ook heel veel invloed op mijn team.*

*In het teamplan staat deskundigheidsbevordering van individuele teamleden, maar het heeft ook invloed op het team*

### **Informeel individueel leren**

De helft van de respondenten spreekt naast formeel leren ook van informeel individueel leren als onderdeel van het professionaliseringsbeleid van de organisatie. Informeel leren behelst aandacht voor expertiseontwikkeling door informele leeractiviteiten, binnen of buiten de organisatie. Dit komt in de zorgorganisaties en -opleidingen en techniekorganisaties en -opleidingen bijna even vaak voor. Een voorbeeld van informeel individueel leren in een grote zorgorganisatie is een leerteam dat op eigen initiatief van een medewerker is gestart, en coaches die medewerkers observeren op de afdeling en terugkoppeling geven. Voorbeelden in een kleine zorgorganisatie zijn dat een gepensioneerde werknemer nieuwe mensen begeleidt en een medewerker, die net een master heeft gehaald, een collega begeleidt.

In sommige techniek- en zorgorganisaties vindt coaching op de werkplek plaats, met name als het niet goed gaat in het werk. Ook worden minder ervaren werknemers gekoppeld aan meer ervaren collega's:

- *Zeker bij de jongere garde, die worden allemaal aan de oudere gekoppeld en die kunnen daarmee sparren. Maar je ziet ook dat bijvoorbeeld een oudere projectleider, die uit een andere branche komt, meer in de installatiewereld wilde leren. Die is een opleiding gaan volgen en heb ik gekoppeld aan een bedrijfsleider.*

In beide bezochte kleine techniekorganisaties komt informeel leren via koppeling ook voor:

- *Dus daar hebben we dan bijvoorbeeld op de afdeling milieu, hebben we een collega van de buitendienst die daar veel ook met minder ervaren jongens op pad gaat en die hen leert van: 'Jongens, dit moet je zo of dat moet je zo doen.'*

Een manager van een klein zorgbedrijf vertelt ook hoe er een koppeling tussen ervaren en minder ervaren werknemers plaatsvindt:

- *Dus ik heb een hele oude dokter, begin zestig, maar een oude dokter die het vlak voor het pensioen zit, bereid gevonden om hier... En dat is nu het anker. Dus die doet nu twee dagen in de week geen spreekuur, puur om alle nieuwe mensen te begeleiden.*

In een grote techniekorganisatie vindt traineeship plaats, waar iemand een paar maanden op een afdeling nieuwe vaardigheden leert.

Veelal zijn de voorbeelden van informeel individueel leren gekoppeld aan de organisatiedoelen. Echter, in het hbo-techniekonderwijs komt een voorbeeld naar voren van informeel individueel leren dat vanuit de persoonlijke motivatie van een werknemer komt:

- *Dus iemand komt bij me en zegt: 'In [plaats] speelt een gigantisch vraagstuk en de gemeente heeft daar van alles op bedacht, mag ik in dat onderzoek meedraaien?' Nou, dan stimuleer ik dat. Dat gebeurt echt nog te beperkt, laat ik daar eerlijk in zijn.*

Een HR-functionaris in een grote zorgorganisatie geeft aan dat er wel een beperkt budget beschikbaar is voor informeel individueel leren.

- *Daar is een klein budget voor dat hebben we opengesteld voor onze interne medewerkers. Zij kunnen stagelopen om projecten mee te doen.*

### **Informeel collectief leren**

Informeel collectief leren vindt eveneens, maar in mindere mate, plaats. In veertien interviews worden hier voorbeelden van genoemd. In een grote zorgorganisatie kunnen teams zelf, of hun manager, een teamcoach aanvragen om het werk in de teams te verbeteren. In een kleine zorgorganisatie vertelt een praktisch opgeleide medewerker dat ze als team coaching hebben gekregen omdat er problemen waren in het team. Ook intervisiemomenten worden genoemd als informele collectieve leermomenten:

- *We hebben een soort intervisietraject met andere coördinatoren opgezet en mensen kunnen op die manier sparren met andere coördinatoren over hoe je zo een rol invult, waardoor je in de uitvoering minder tijd kwijt bent en het misschien ook net iets beter doet. Maar tegelijkertijd zit daar ook iets van sparren met anderen, leren van elkaar in.*

Een manager in de zorg vertelt dat ze op elke afdeling een 'verbeterbord' hebben:

- *We hebben we op elke afdeling een verbeterbord zoals we dat noemen, waarop aan de linkerkant onderwerpen staan die het team belangrijk vindt uit het meerjarenplan, dus het kan per team wisselend zijn wat voor hen belangrijk is.*

In het onderwijs gaat het om met elkaar van elkaar te leren, bijvoorbeeld door het kijken bij elkaar in de les of elkaar op de hoogte houden van nieuwe kennis:

- *Een cultuur creëren, dat je elkaar adviseert.*

Een HR-functionaris van een zorgopleiding beschrijft 'lerende netwerken':

- *Je hebt lerende netwerken. Mensen gebruiken die faciliteiten om zich aan te bieden rondom thema's, dus de kwaliteitsmedewerkers van bijvoorbeeld bepaalde instituten of de toetsdeskundigen of de voorzitters van de curriculumcommissie.*

### **De verbinding collectief en individueel informeel leren**

De combinatie collectief en individueel informeel leren komt in enkele interviews aan de orde. In deze gevallen worden bovengenoemde informele individuele en collectieve leerprocessen met elkaar verbonden. Intervisie is een voorbeeld waarin collectief en individueel leren tegelijkertijd kan plaatsvinden. Het is afhankelijk van de doelen waarop de intervisie gericht is om te bepalen of er sprake is van collectief leren, dan wel een combinatie met individueel leren waarin persoonlijke doelen expliciet onderdeel zijn van het leerproces.

Een manager in een kleine techniekorganisatie beschrijft het zogenoemde 'cross-trainen' als een activiteit waarin collectieve en individuele doelen worden verbonden:

- *De bedoeling is dat ze binnen de teams actief bezig zijn met cross-trainen, dus: jij kan iets, ik kan het niet en jij gaat het mij leren. Dan word ik niet de specialist die jij bent, maar ik kan waarschijnlijk met mijn capaciteiten wel tot minimaal tot het niveau van 60, 70, 80%, waardoor het team sterker wordt, flexibeler wordt. Ben jij op vakantie, dan kan ik het ook doen, ben jij druk die dag, kan ik je helpen. En daarnaast geven mensen aan waar ze zich in willen verdiepen.*

*Cross-trainen:  
jij kan iets wat ik  
niet kan  
en jij gaat het mij  
leren*

## 5.2 Rollen in de aansturing van professionaliseren

### Managers

Professionalisering wordt volgens negentien geïnterviewden aangestuurd door de managers. Vaak is het functioneringsgesprek het moment dat de manager dit bespreekt met de medewerker. Dit geldt voor zowel de zorg als de techniek. Dat de aansturing vooral door de managers plaatsvindt, wordt door zowel management als medewerkers genoemd. Hieronder noemen we enkele voorbeelden hiervan in citaten:

Medewerker van een grote zorgorganisatie:

- *Nou daar is [naam manager] het sprekende voorbeeld van, want zij heeft in haar portefeuille opleiden en zij is echt een voorvechtster geweest van alles wat met opleiden te maken heeft. Zij heeft mensen altijd gestimuleerd.*

Manager van een grote zorgorganisatie:

- *Ja, je hebt natuurlijk in groepsverband ook dingen, maar ik denk dat ik meer bezig ben met individuele ontwikkeling dan met groepsverband-ontwikkeling.*

Manager van een grote techniekorganisatie:

- *Dat wij als leidinggevendenden zeggen: deze competenties die mis je nog, dus je zou daar moeten bijspijkeren.*

Medewerker van een kleine techniekorganisatie:

- *Ze zien wel dat medewerkers moeten blijven ontwikkelen om goed in je werk te blijven en met de nieuwste techniek om te kunnen gaan.*

Een HR-functionaris in een kleine zorgorganisatie geeft aan dat een structuur wordt gehanteerd voor scholing en dat de manager hier een controlerende rol in heeft:

- *In het scholingsbeleid staat aangegeven wat iemand qua uren aan scholing zou moeten volgen en dan is het aan de leidinggevendenden om erop toe te zien dat het ook echt daadwerkelijk gebeurt.*

De manager uit deze organisatie vertelt dat in de praktijk deze structuur niet strikt gehanteerd wordt:

- *Maar het is niet zo gestructureerd en vanuit de organisatie is er, behalve budget eigenlijk en nog wat scholingen die georganiseerd zijn, verder niet zo heel veel. Er wordt ook niet zo heel veel structuur aangeboden, dus ik kijk gewoon een beetje wat ik nodig vind.*

### HR-functionarissen

In twintig interviews wordt genoemd dat professionalisering (ook) wordt aangestuurd door de HR-afdeling. Dit is vooral het geval in de grote organisaties en in het onderwijs. De HR-afdeling in de zorg, techniek en het onderwijs is betrokken bij het opzetten van een interne opleidingsafdeling waar medewerkers gebruik van kunnen of moeten maken.

HR-functionarissen in de zorg zeggen:

- *We hebben ook opleidingen. Voor verpleegkundigen is wel een harde verplichting.*
- *Er zijn drie pijlers, dus we moeten naar strategisch opleiden, veel meer op de langere termijn en naar een systeembenadering kijken, dus de organisatie, een afdeling of een dienst wordt gezien als een systeem en ieder systeem moet een bepaalde kwantitatieve of kwalitatieve output leveren.*

Een medewerker zegt:

- *De [naam organisatie] heeft een HR-afdeling, waarbij zij zelf allerlei cursussen, opleidingen aanbieden. Op het moment dat jouw onderwijsmanager dat goedkeurt, kun je daar gebruik van maken.*

In de techniek worden POP-formulieren verzameld door de HR-afdeling en op basis daarvan een opleidingsplan gemaakt. Een HR-functionaris in techniekonderwijs geeft aan dat elke medewerker professionaliseringsuren heeft, waar de medewerker achteraf verantwoording over aflegt aan de HR-afdeling of de manager.

### Eigen regie van de medewerker

Bij professionalisering wordt in 23 interviews uitgegaan van de eigen regie van de werknemer. In verschillende interviews wordt tevens beschreven dat de werknemers gestimuleerd worden om de eigen regie te pakken. Voorbeelden hiervan zijn:

Onderwijsmanager in de zorg:

- *Daar hebben we met de jaarcoördinatoren en de docenten zelf over gesproken: wat zouden jullie dan nodig hebben? Dan is het een kwestie van kijken wat er in het budget past en wie beschikbaar is. Het is dus niet iets wat ik opleg. Het is iets wat we met elkaar bespreken, maar wat wel samenhangt met de onderwijsontwikkeling die we met elkaar zijn ingegaan.*

*Professionalisering  
bespreken we met elkaar  
en hangt samen met de  
onderwijsontwikkeling  
die we met elkaar zijn  
ingegaan*

Een praktijkopgeleide medewerker in de zorg heeft het over keuzes voor professionalisering op basis van zelfevaluatie:

- *Ja, onlangs hebben we een enquête gekregen, of je dacht voldoende kennis te hebben over bepaalde onderwerpen. Ik kon zelf aangeven of ik wat kennis wil opdoen of ik me weer even wil refreshen op een bepaald gebied.*

Een manager in een kleine techniekorganisatie vertelt dat een voorwaarde voor succes eigenaarschap is:

- *Ik zal niet zeggen: het moet helemaal uit jezelf komen. En ik snap best dat niet iedereen even concreet kan aangeven van: 'Dit weet ik, dit weet ik niet en dat zou ik graag op die manier willen leren', maar voor een deel moet het wel uit jezelf komen, anders gaat het niks worden.*

Een HR-functionaris in het techniekonderwijs heeft het eveneens over eigenaarschap van de medewerker zelf, maar ook van het team:

- *Volgend jaar gaan we met elkaar zitten om te zeggen: als we dit nu met elkaar gaan doen en we staan allemaal achter die speerpunten, wat dat voor onze medewerkers betekent, wat voor kritische kwaliteiten worden er dan verwacht? Om dat dan als team met elkaar te bespreken, is natuurlijk eigenlijk al professionalisering op zich, maar ook om daar vervolg aan te geven omdat we daarin ook weer de kanteling maken naar meer eigenaarschap, meer regie over je eigen ontwikkeling.*

Eenzelfde proces vindt plaats in een kleine zorgorganisatie:

- *Ja dat doe je met elkaar, je gaat met elkaar het werk inventariseren, dus dan op een gegeven moment heeft iedereen opgeschreven welk werk er allemaal gedaan wordt en dat gaan we dan clusteren in rollen, met verantwoordelijkheden en taken.*

Een HR-functionaris in een kleine techniekorganisatie vertelt over de omslag die de organisatie aan het maken is om de regie meer bij de medewerker te leggen:

- *Dus ja, dat wil ik een beetje gaan proberen te doorbreken om eigenlijk niet de acties vanuit ons op te leggen bij de collega's, maar meer de collega aan het stuur te zetten. We kunnen erover praten, we kunnen je adviseren en het moet wel gelieerd zijn aan je functie of aan je werkzaamheden, maar ga zelf nou eens kijken naar jezelf. Waar wil je je nou nog in ontwikkelen?*

### 5.3 Uitgangspunten van professionalisering: persoonlijke en organisatiedoelen

#### Het organisatieperspectief

Het gehanteerde perspectief van georganiseerde formele of informele professionalisering is vooral het organisatieperspectief. Het heeft te maken met het professionaliseren van medewerkers voor het werk dat gedaan moet worden.

In de techniek worden onder meer de volgende voorbeelden gegeven:

- *Het HR-systeem moet draaien, dus dat betekent uitleggen, trainingsmateriaal bedenken, datumprikken en alle mensen in een hok krijgen.*
- *Dat kan zijn: vakinhoudelijk. We willen dat hij ook in wat lastigere situaties iets goed kan doen en dat je daar een opleiding voor volgt.*
- *In ons nieuwe professionaliseringsbeleid gaat het veel meer over informeel leren en werkplek leren. En dat is nog niet iets gewoons. Bijvoorbeeld dat je ook eens bij elkaar gaat kijken om te zien: hoe doe jij dat? Om daar ook met elkaar over te hebben.*

In de zorg zijn de volgende voorbeelden te vinden:

- *Als je ziet dat iemand eigenlijk heel simpel gezegd niet deskundig genoeg is, ga je het gesprek aan en ga je kijken of iemand dat zelf ook zo ervaart en onzeker is over dingen. Dat je dan echt bewust gaat kijken: wat voor instrumenten heb jij dan nodig, of extra opleiding, om je daarin weer wel zeker te voelen?*
- *Je bent constant bezig om je te ontwikkelen binnen je vakgebied, maar ook binnen het grotere geheel, want we zijn veel meer overstijgend aan het nadenken. Dat is op zich al voor mensen een enorme verandering, maar die geeft ook weer heel veel kansen.*
- *Leven lang ontwikkelen is ook medewerkers deel laten nemen aan overstijgende denkgroepen. Leven lang ontwikkelen is coaching, teamcoaching op de afdeling en niet alleen grote opleidingen, het is ook het trainen in de dagelijkse taken.*

#### Het persoonlijke perspectief

In de interviews komt ook vaak naar voren dat professionalisering persoonlijke doelen dient. HR-functionarissen in de zorg zeggen:

- *We kijken ook naar individuele wensen. Dus als de medewerker zegt: ik wil graag verder ontwikkelen, ik ben een verzorgende ik wil verder ontwikkelen als verpleegkundige, wat zijn de mogelijkheden? Daarin willen we dan wel tegemoetkomen.*
- *Vroeger waren er toch wel harde grenzen en nu zijn die grenzen veel zachter geworden en gaan we dat veel meer honoreren.*

Een medewerker geeft een voorbeeld van eigen ontwikkeling:

- *Als ik naar mezelf kijk dan ben ik daar in ieder geval een voorbeeld van. Ik ben hier als invalster begonnen en heb gaandeweg wat meer uren gekregen. Ik heb eigenlijk altijd alle kansen gehad, wat begon met een cursus voor omgaan met allochtonen. Dan heb je nog kleine cursuses die zo tussendoor gegeven worden, workshops en dat soort dingen.*



Professionalisering specifiek voor loopbaanontwikkeling wordt ook als mogelijkheid gegeven. Een manager in de zorg zegt hierover:

- *Er zijn mogelijkheden om collega's naar een leergang te laten gaan, waarbij ze wat meer aan de gang gaan met hun eigen persoonlijke ontwikkeling.*

Professionaliseren van medewerkers is niet per se binnen elke organisatie een doel. Een HR-functionaris in de techniek zegt:

- *Ik heb ook wel gemerkt in mijn ervaring: sommige mensen willen niks en dat is ook prima. Dan weet je op welk niveau ze zitten. Dan kunnen we ze voor die opdracht wel inzetten en die opdracht niet.*
- *Als ze per se niet willen [ontwikkelen] dan zeg ik: dan kan ik je ook nooit carrièrekansen bieden, dan blijf je op dit niveau. Jouw takenpakket gaat ook niet veel veranderen en als je daar tevreden mee bent, ben je daar tevreden mee.*

### **De verbinding tussen het persoonlijke en organisatieperspectief**

Veelal wordt in de gesprekken tussen manager en medewerker de verbinding gezocht tussen de persoonlijke en de organisatiedoelen. Dit komt nog vaker naar voren in de interviews met het mkb dan met de grote organisaties en het onderwijs.

Soms wordt de verbinding tussen persoon en organisatie ingezet vanuit het persoonlijke perspectief, de verbinding zoekend met het organisatieperspectief:

- *We zijn gestart met de focus van individuen naar de teamontwikkelingen. Daarbij is gebruik gemaakt van de tools, die medewerkers hebben aangereikt gekregen tijdens hun individuele ontwikkeling, om te kijken hoe je dan een team kunt versterken.*
- *Als je aangeeft wat je graag zou willen, dan moet je aan kunnen tonen wat voor meerwaarde dat het voor de organisatie heeft en wat je van plan bent om ermee te gaan doen.*
- *Er wordt gekeken of dat nu realistisch is of misschien voor over een tijdje. Dus er wordt wel gewoon gekeken of het past dit bij de functie of dat ze nog andere plannen met je hebben voor de toekomst. Het is de klant enerzijds, anderzijds is het natuurlijk ook zo dat een tevreden medewerker die de juiste vaardigheden heeft beter presteert.*

Andersom kan vanuit de organisatiebehoefte de verbinding worden gemaakt met persoonlijke doelen:

- *Wanneer een opleidingstraject weer gaat starten of een goed plekje vrijkomt in een cursus of opleiding, dat we mensen proberen te prikkelen om dat initiatief te nemen.*
- *Het gaat om binden en boeien van mensen. Als je ze boeit met een nieuwe opleiding, dan blijven ze een jaar gebonden en gaan ze, in deze roerige markt op dit moment, niet zo snel over. Je geeft ze dan toch andere mogelijkheden en je kijkt toch nog anders naar hun toekomst. Zorgen dat ze zich aangetrokken blijven voelen tot jouw bedrijf, dus dat ze aansluiting blijven houden, en het idee hebben: ik kan hier verder komen in mijn carrière.*

Een manager techniek vertelt hoe belangrijk het is om organisatiedoelen en persoonlijke doelen te verbinden:

- *Je probeert organisatiedoelen te combineren met persoonlijke doelen van mensen, maar je probeert, misschien nog veel belangrijker, er echt achter komen waar iemand nou gelukkig van wordt. Feitelijk heb ik hier gewoon vijftig pakken energie, maar hoe krijg je die energie op een beste manier gericht?*

*Feitelijk heb ik hier 50 pakken energie, maar hoe krijg je die energie op de beste manier gericht?*

Niet alleen wordt de verbinding tussen persoonlijke en organisatiedoelen gezocht vanuit het management, maar ook werknemers zijn zich hiervan bewust. Theoretisch opgeleide medewerkers zeggen:

- *Je doet natuurlijk uiteindelijk een studie voor jezelf, omdat je jezelf wilt ontwikkelen en ik weet gewoon, master leren en innoveren gaat heel erg over veranderprocessen in de organisatie en hoe je dat allemaal in kan zetten, ik wist daar niet zo heel veel over, dus ik ben die studie gaan doen. Ik denk niet dat je iemand ook een studie kan laten doen omdat dat van de organisatie moet, want dan is de motivatie natuurlijk ook nul, dus ik denk dat dat wel fiftyfifty moet zijn.*
- *Ik zou het bijvoorbeeld heel leuk vinden om een opleiding kwaliteitsmanagement te doen, maar ik denk dat dit nu weinig raakvlakken heeft met de functie en het gene wat ik nu doe.*

Soms zit nog spanning op die verhouding. Een manager in een onderwijsorganisatie zegt bijvoorbeeld:

- *De organisatie heeft belang bij een betere docent, maar het individu wil ook graag een goede [praktijkfunctie] zijn en blijven, dus die wil daar op ontwikkelen. Daar zit nog wel eens een spanning op.*

### **Samenlevingsperspectief**

Ook vinden we een voorbeeld in de interviews dat professionalisering wordt gezien als opleiden voor andere organisaties in plaats van voor de eigen organisatie, in dat geval is het samenlevingsperspectief leidend. Een manager van een grote techniekorganisatie vertelt dat professionalisering in een groter geheel moet worden gezien:

- *Branchebehoud is het belangrijkste, als mensen maar niet buiten de branche gaan. We hebben opleidingen waar alle installateurs aan meedoen. Dus als ze bij een andere installateur gaan werken, dan hebben we dat in elk geval voor elkaar gedaan, als een soort vakbroeders.*

## **5.4 Toekomstgerichtheid van professionalisering**

In alle interviews is de professionalisering binnen de organisaties op het hier-en-nu gericht. Er is dus geen onderscheid te maken tussen de verschillende bedrijven, sectoren en functies. Voorbeelden van professionalisering in de huidige situatie hebben betrekking op het verbeteren van het functioneren van medewerkers of het direct verbeteren van het functioneren van de organisatie.

In zestien interviews beschrijven de respondenten de professionalisering binnen de organisatie tevens als toekomstgericht. Dat kan te maken hebben met persoonlijke ambitie om door te groeien naar een andere functie. Deze beschrijvingen komen ook uit de verschillende bedrijven en sectoren.

Een praktisch opgeleide medewerker zegt:

- *Ik heb eigenlijk zelf aangeklopt met de vraag: ik heb ambitie om de zorg in te gaan, wat zijn mijn mogelijkheden?*

Een manager vertelt:

- *Ik heb een voorbeeld van een collega, die zegt zelf: 'Nu nog niet', maar over tussen de vijf en de tien jaar zou hij wel leidinggevende willen zijn. Dus die gaat nu een post-hbo-opleiding doen, om leiding te geven.*

Ook kan de organisatie de potentie zien in een medewerker en op basis daarvan professionalisering voorstellen:

- *Het kan ook zijn dat je echt als talent wordt bestempeld en dat je daar eigenlijk een groter programma voor aangaat.*

Of juist anticiperend op de beperkingen van een medewerker om het werk in de toekomst uit te voeren. Hier zien we ook een voorbeeld van leren op de werkplek:

- *We hadden pas iemand die had last van zijn rug. We hadden we een vacature voor een andere functie. Die is niet direct de cursus gaan doen, maar hij is op de afdeling een half jaar mee gaan lopen en gaat nu een cursus volgen.*

Een medewerker vertelt dat hij soms niet bewust is van de vaardigheden die hij nodig heeft:

- *Er zitten een heleboel dingen bij waarvan je niet direct weet van: heb ik dat nodig? Ja, dat heb je nodig. Dus dat zijn wel echt vaardigheden die wel heel interessant zijn om te ontwikkelen. Niet alleen voor hier, maar ook voor andere organisaties.*

Professionalisering kan vanuit de organisatie worden georganiseerd om voor te bereiden op nieuwe ontwikkelingen in de organisatie:

- *We hebben een bestuurder en die heeft verstuurd: 'We gaan die kant op.' Dus de vraag is: hoe kom je daar dan? Dus elk team gaat antwoord geven op het meerjarenplan.*
- *We proberen met elkaar meer op de lange termijn te kijken vanuit alle ontwikkelingen die we op ons af zien komen, wat dat betekent voor het personeel, zowel in aantallen als in kwalitatieve zin. Als we bedenken wat we moeten gaan bereiken, is iedereen daar dan klaar voor en heeft iedereen het juiste pakket aan competenties in de rugzak?*

*We kijken welke ontwikkelingen er op lange termijn op ons af komen, en of iedereen daar klaar voor is*

Een manager in de zorg vertelt dat hij nu meer aandacht ziet voor de ontwikkeling van medewerkers dan hij ooit ervaren heeft:

- *Ik heb eigenlijk nog nooit eerder gezien, in 53 jaar dat ik in deze zorgwereld gewerkt heb, dat medewerkers zich zo actief ontwikkelen, echt heel leuk. Ook dat ze er echt redenen voor zien.*

## 5.5 De samenwerkingen tussen bedrijven en onderwijsorganisaties

De samenwerkingen van bedrijven met onderwijsorganisaties uit de regio worden op verschillende manieren vormgegeven. Het varieert van informatie geven over het beroep van een beroepsbeoefenaar aan jongeren in het onderwijs tot gezamenlijk ontwikkelen van onderwijs. De focus ligt voor de bedrijven op het aantrekken en begeleiden van stagiaires en toekomstige werknemers.

### Werving van medewerkers

Bijna alle respondenten in de zorg noemen als doel van samenwerking de werving van medewerkers voor de organisatie. Een HR-functionaris van een grote zorgorganisatie zegt:

- *We werven de stagiaires en hopen dat ze dan blijven. En via een zij-instroomtraject zijn we samen met een ziekenhuis aan het ontwikkelen voor een herintreed traject.*

Grote zorgorganisaties noemen vooral dat het belangrijk is om zo veel mogelijk medewerkers te werven, de kwantiteit is van belang. Een manager van een kleine zorgorganisatie noemt ook de mogelijkheid in de werving om de kwaliteit van potentiële medewerkers in te schatten:

- *Kijk het is voor een school heel erg fijn als ze een soort vaste afzetmarkt hebben voor hun stagiaires en gewoon weten van: we kunnen er ieder jaar weer twintig kwijt in hun eigen omgeving. Wij weten dan dat we alle stagiairs krijgen van een ROC en dat we op een speeddate-avond onze eigen stagiaires mogen selecteren. Dan weten we ook zeker dat we zelf invloed hebben op wie we in huis krijgen.*

Ook in de techniek wordt het doel van werving van medewerkers via stages genoemd. Twee praktisch opgeleide medewerkers zeggen:

- *Dat is voor ons ook een bron van medewerkers, dus daar zijn wel samenwerkingen in.*
- *Ik ben hier gekomen als BBL-leerling om door te gaan studeren als zetter en ik ben nu gewoon zetter.*

Een theoretisch opgeleide medewerker benoemt het belang van werving in een vroeg stadium, de stage:

- *Heel belangrijk is om in een vroegtijdig stadium potentiële medewerkers te werven door middel van zo'n stage, want als iemand het goed naar zijn zin heeft en het klikt van beide kanten goed dan kunnen we daar mogelijk in de toekomst wat mee.*

### **Aanpassen van onderwijs aan de actuele ontwikkelingen**

Naast werving van medewerkers voor de sector komt samenwerking in het ontwikkelen van onderwijs voor met als doel het onderwijs aan te passen aan de actuele ontwikkelingen in het beroep. Twee managers van grote zorgorganisaties zeggen hierover:

- *Het doel van die samenwerking is om de theorie meer te laten aansluiten op de praktijk.*
- *In plaats van: jullie [opleidingen] hebben iets bedacht en mensen moeten bij jullie een opleiding volgen en wij nemen dat af, zijn we nu bezig om gezamenlijk te kijken naar wat nu het beste past in deze tijd en of we gezamenlijk kunnen gaan opleiden.*

*Bedrijven  
en onderwijs  
kijken  
samen naar  
wat past in  
deze tijd*

In de techniek worden de volgende voorbeelden gegeven:

- *Het practoraat Energietransitie probeert onderwijs te ontwikkelen samen met het bedrijfsleven om de energietransitie vorm te geven en om uitspraak te doen over wat de competenties zijn over drie jaar. Wat zou een mbo-er dan moeten kunnen? En passen die systemen, hoe integreren ze dat?*
- *We staan continu in dialoog met de sector, in een vorm waarin de representatie uit de beroepspraktijk hier aanschuift of wij met ons onderwijs wel steeds bezig zijn, waar zij behoefte aan hebben.*

### **Kennismaken en samen begeleiden met de praktijk**

Onderwijsorganisaties geven aan dat mensen uit arbeidsorganisaties soms in de school komen voor voorlichting, maar ook voor het geven van praktijklessen of voor het bezoeken van arbeidsorganisaties, om de praktijk rondom het beroep te leren kennen. Het gaat hierbij om een goede keuze voor werk te maken, waarvoor jongeren gemotiveerd zijn zich te ontwikkelen. Hiermee wordt een start van een leven lang ontwikkelen gemaakt:

- *Wij laten hen kennis maken met verschillende zorginstellingen, want als je al niet vanuit nature voor zorg gekozen hebt, heb je geen brede blik van wat er kan.*

Samenwerking in de begeleiding van studenten krijgt wel eens aandacht. Een medewerker in de zorg zegt bijvoorbeeld:

- *We hebben een praktijkopleider en op alle afdelingen werkbegeleiders. De praktijkopleider is de link met de school.*

Echter, er lijkt er in de samenwerking weinig expliciete aandacht te zijn voor het begeleiden van studenten om hen voor te bereiden op een leven lang ontwikkelen.

In een grote techniekorganisatie wordt wel samengewerkt met een opleidingsbedrijf voor de begeleiding van studenten, in plaats van de directe samenwerking met een ROC:

- *We werken onder andere samen met [naam regionaal opleidingsbedrijf]. [Naam] is een soort opleidingsbedrijf waarin jonge mensen die van de middelbare school komen een werk- en leertraject krijgen aangeboden met een baangarantie. Die doen het begeleiden van die jongens en wij zorgen voor het werk, dus wij huren ze eigenlijk in als handjes. Dan zorgen we wel dat ze de kennis leren.*

## Opleiden van medewerkers uit bedrijven

In de interviews worden veel voorbeelden gegeven van hoe bedrijven bijdragen aan het onderwijs van studenten. We vinden weinig voorbeelden waarbij onderwijsinstellingen samenwerken met arbeidsorganisaties om medewerkers op te leiden of om proactief aan te kunnen sluiten op (toekomstige) ontwikkelingen in het werk. Slechts vier geïnterviewden gaven aan dat voor de samenwerkingen met onderwijsorganisaties uit de regio de ontwikkeling van de zittende werknemers een doel is.

Een manager uit een grote zorgorganisatie vertelt hoe de werving van studenten leidt tot deskundigheidsbevordering van medewerkers:

- *Mensen hebben nu in de gaten dat we nu steeds meer leerlingen een werkplek willen geven, dus dat betekent dat ze als team gaan ontwikkelen naar steeds meer werkbegeleiders. Dat betekent dat je ook samen ineens gaat ontwikkelen.*

Een praktisch opgeleide medewerker in de zorg zegt dat zij zelf ook mogelijkheden heeft om trainingen te volgen in het ROC:

- *Wij kunnen daar ook trainingen krijgen. We kregen daar les over hoe dat moest op zo'n pop, zij hebben natuurlijk ook de poppen om te oefenen, bloedprikken bijvoorbeeld. Dus dat kan als je dat leuk vindt, voor je eigen vaardigheden.*

Een HR-functionaris in een grote zorgorganisatie zegt dat de samenwerking plaatsvindt in het kader van bijscholing van medewerkers:

- *Je hebt bijvoorbeeld mensen die bijscholing nodig hebben, omdat ze de Nederlandse taal niet goed machtig zijn en dan probeer je ook dat het ROC daar meer bijscholing in kan leveren.*

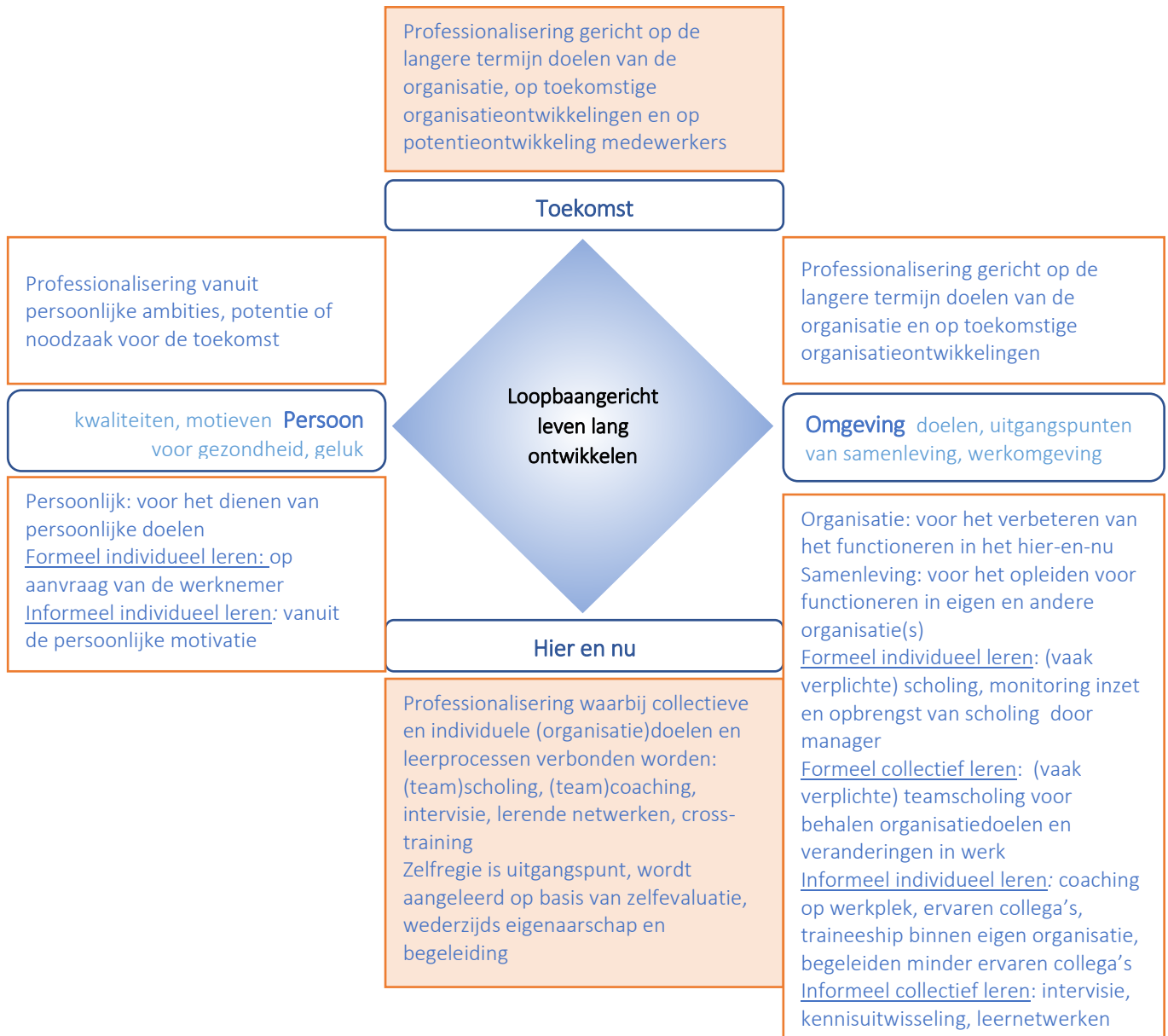
## 5.6 Conclusie

De resultaten laten zien dat geïnterviewden het vaker over formeel dan informeel leren hebben in het kader van een leven lang ontwikkelen. Het leren is vaker individueel dan collectief. Aansturing van professionalisering verloopt via de managers en HR-functionarissen, maar uit twee derde van de interviews blijkt dat uitgegaan wordt van de eigen regie van de werknemer om professionalisering te initiëren. De organisatiedoelen zijn vaker leidend in de professionalisering dan de (verbinding met) persoonlijke doelen en zijn vooral gericht op het heden, minder op de toekomst. De verbinding tussen de persoonlijke en organisatiedoelen worden in het mkb vaker gezocht dan in de grote organisaties en door de theoretische opgeleide werknemers wordt het belang van die verbinding vaker benoemd dan door de praktisch opgeleide werknemers.

Formeel individueel leren is vaak verplicht en gerelateerd aan het werk dat verzet moet worden. Meestal heeft dit de vorm van opleidingen en cursussen, soms digitaal. Formeel collectief leren is ook vaak verplicht, maar vindt in groepen plaats, en heeft als doel het bijhouden van het vak. In enkele gevallen worden het individuele en collectieve formele leren aan elkaar verbonden. In die gevallen zijn individuele leerdoelen van invloed op het teamfunctioneren. Informeel individueel leren gebeurt in de vorm van coaching op de werkplek, traineeships en stages binnen de eigen organisatie. In het mkb vinden we meer voorbeelden van informeel individueel leren dan in de grote organisaties. Informeel collectief leren komt minder vaak voor en betreft meestal teamcoaching en collegiale consultatie.

De samenwerking tussen scholen en bedrijven betreft eerder een bijdrage aan het initiële onderwijs en werving van studenten voor de bedrijven, dan dat de samenwerking in het kader van een leven lang ontwikkelen van werknemers wordt vormgegeven.

In figuur 4 zijn de bevindingen uit dit hoofdstuk visueel weergegeven.



Figuur 4. Het loopbaanperspectief op leven lang ontwikkelen, met de genoemde kenmerken van de professionalisering.

## 6 Begeleiding van medewerkers voor een Leven Lang Ontwikkelen

In dit hoofdstuk staat de onderzoeksvraag 1d centraal: hoe wordt de begeleiding van leven lang ontwikkelen van medewerkers vormgegeven, vanuit welke perspectieven en met welke doelen?

Relevante verschillen tussen groepen worden weergegeven (onderzoeksvraag 2). De gegeven voorbeelden dienen als inspiratie voor de eigen praktijk in arbeids- en onderwijsorganisaties (onderzoeksvraag 4).

In de interviews is nagegaan welke loopbaangerichte activiteiten worden georganiseerd naast de mogelijkheden voor formele scholing. Hoewel de respondenten in alle organisaties aangeven dat er binnen de organisatie mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling worden georganiseerd, blijkt bij doorvragen de loopbaanactiviteiten in verband te worden gebracht met loopbaangerichte begeleiding. De rollen, doelen en uitgangspunten verschillen nogal tussen en binnen organisaties. In dit hoofdstuk doen we eerst verslag over de rollen in de begeleiding; wie is verantwoordelijk voor wat? Vervolgens beschrijven we de persoons- versus organisatiegerichtheid van de begeleiding. In de beschrijving van de aanpak van de begeleiding maken we onderscheid tussen curatieve, preventieve en amplitieve vormen. Daarnaast geven we weer of de gesprekken meer gericht zijn op het heden, of meer toekomstgericht zijn.

### 6.1 Rollen in de begeleiding

#### De manager in de lead

Als begeleidingsgesprekken plaatsvinden, is het vaak de manager die de gesprekken voert en zelden de HR-functionaris. HR-functionarissen in de zorg en de techniek zeggen hierover:

- *Het wordt een beetje vrijgelaten aan het management en het team zelf. Want zij kunnen namelijk 360 graden feedback doen en zij kunnen ook samen met de teams een soort ontwikkelgesprek doen. Ze mogen ook de managers er bij betrekken voor één op één gesprekken. Dus we hebben daar nog geen harde afspraken over gemaakt.*
- *In principe wordt wel geacht van elke manager om te vragen van: 'Waar zie jij jezelf over drie jaar staan? Wil je binnen je vak blijven of wil jij naar een leidinggevende functie of wil je naar een hele andere afdeling uitstromen?' Dat zijn wel de vragen die je als manager gewoon standaard moet stellen vind ik.*

In een zorgopleiding wordt voor een aanpak voor het voeren van gesprekken tussen manager en medewerker gekozen die parallel is aan de gespreksprocedure die docenten moeten voeren met studenten:

- *Uiteindelijk willen we de loopbaangesprekken voeren tussen een leidinggevende en een docent, zoals een docent die met een student voert. En dan helpt het volgens ons als je volgens diezelfde methodiek van reflectie met elkaar in gesprek gaat.*
- *Er wordt nu meer gevraagd naar ervaringen, naar dingen die je gedaan hebt, wat je daarvan leert en wat je daar in de toekomst mee wil. En je hebt het ook over wat je bijvoorbeeld over drie jaar wil bereiken. Dus in die zin zetten de onderwerpen wel aan tot nadenken, met als doel flexibel te kijken van: je staat nu hier, wat heb je allemaal geleerd of wat lijkt je leuk of wat je zijn kwaliteiten, wat zou je leuk vinden om de komende jaren te gaan doen?*

*Methodiek van reflectie:  
We vragen meer naar  
ervaringen.  
Wat zijn kwaliteiten?  
Wat lijkt je leuk om te  
gaan doen?*

Bij een kleine zorgorganisatie vertelt de manager dat voor een loopbaanvraag de medewerker wordt doorverwezen naar een HR-functionaris. De manager geeft wel aan dat hij eerst kijkt of hij zelf mee kan denken:

- *Ik wil dan eerst zelf eens even met iemand kletsen en dan kijken: waar zit je nou mee? Wat is er nodig? En soms kan ik iemand wel een paar tips geven of een beetje op weg helpen of bedenken dat hij dan de derde leergang in moet of als ik een extra klusje heb zal ik eens aan je denken, dan kan je eens kijken hoe je dat af gaat en wat je daarvan vindt.*

### **HR-functionarissen voor loopbaangesprekken**

In grote organisaties voert soms de HR-afdeling loopbaangesprekken. Een HR-functionaris van een grote zorgorganisatie vertelt:

- *Inmiddels hebben er volgens mij in een periode van een half jaar zeventig gesprekken al plaatsgevonden. En daar komen heel veel individuele vragen uit naar voren.*

Er zijn grote verschillen in aanpak van de gesprekken door HR-functionarissen. Een HR-functionaris in een kleine techniekorganisatie vertelt dat hij vooral gesprekken heeft als werknemers klagen:

- *Ik zeg: als je mensen hoort klagen, stuur ze naar mij toe. En als het klagen aanhoudt en ze komen niet naar mij, meldt het aan mij, dan pak ik zelf de telefoon om iemand uit te nodigen voor een gesprek.*

Een HR-functionaris van een grote zorgorganisatie, waarin HR-functionarissen loopbaangesprekken voeren, zegt dat deze gesprekken voor een groot deel voldoen in de loopbaanontwikkelingsbehoefte. Vaak is het luisterend oor en erkenning voldoende, geeft hij aan:

- *Maar voor mij is het met name luisteren naar: wat heeft nou die medewerker nodig? En daarop in gaan springen. En dan bij voorbaat eigenlijk al nooit nee zeggen.*

Een HR-functionaris die in een grote techniekorganisatie werkt en gesprekken voert met managers over hun ontwikkeling, geeft een voorbeeld van hoe hij dit aanpakt:

- *Als ik vraag: wat vind je leuk bij leidinggeven, dan blijft het vaak heel erg lang stil. En als je dan de vraag stelt: stel dat je er beter in zou worden, zou je het dan leuker vinden, en ze daar een poosje over nagedacht hebben en ze zeggen: 'Ja', dan komt de vraag: wat heb je daarvoor nodig? En tijdens de gesprekken die ik heb met mijn leidinggevende is er eigenlijk voortdurend aandacht voor: waar wil je heen? Waar wil je nog in bekwamen? En waar zit je ongeduld bijvoorbeeld ook in bepaalde zaken?*

### **Interne en extern coaches voor loopbaangesprekken**

Soms worden loopbaangesprekken gevoerd met speciaal intern aangestelde loopbaancoaches. De associatie met loopbaangesprekken heeft dan bijna altijd betrekking op verandering van baan of functie.

- *Er lopen mensen wel eens vast in hun ontwikkeling. Dan hebben we hier loopbaancoaches. Daar kan ik ze naartoe sturen. We hebben mensen die daarin gespecialiseerd zijn en met jou het gesprek kunnen voeren over jouw loopbaan. Die hebben dan een testarsenaal. Die hebben dan wat tools tot hun beschikking om het gesprek met die mensen aan te gaan.*
- *Wat je nu ziet is dat we bezig zijn met ontwikkeling van een loopbaancentrum, dat dus eigenlijk losstaat van de functioneringsgesprekken. Twee loopbaancoaches begeleiden loopbaanvragen, als mensen hun eigen regie nemen, en gaan in op welke mogelijkheden er zijn binnen de organisatie om zichzelf verder te ontwikkelen*

Daarnaast wordt er enkele keren (in vier organisaties) gesproken over externe hulp bij de loopbaanontwikkeling. Medewerkers in de zorg vertellen:

- *Er zijn ook wel mogelijkheden om iemand te laten coachen, als dat van toepassing is. Er is een vrijgevestigd coach en trainer en zij begeleidt de leergang, maar zij kan ook mensen individueel spreken. Dat kan als iemand vastgelopen is of als iemand een hele uitgesproken loopbaanwens heeft maar daar niet goed mee uit de voeten kan.*



- *En toen heb ik de mogelijkheid gekregen om naar een loopbaanoriëntatie te gaan.*
- *Omdat wij lid zijn, mogen onze medewerkers daaraan [een loopbaanmodule] meedoen. Dus daar zit ook een test in over: ben ik nog happy in mijn functie? Zo niet, dan wat kan ik nog meer?*

In de techniek wordt het volgende gezegd:

- *Een enkele keer zetten we weleens een assessment in om te kijken of iemand ergens naartoe wil. Dan roep je een bureau in.*

### **De eigen regie van de medewerker**

De helft van de respondenten die over loopbaanontwikkeling praten, spreekt over de noodzaak van eigen initiatief en regie bij het aangaan van loopbaanontwikkelactiviteiten. Het maakt geen onderdeel uit van een vaste procedure. Loopbaanbaangesprekken worden vaak gevoerd met medewerkers die zelf initiatief nemen. Managers in zorgorganisaties zeggen onder andere:

- *Dat gaat op vraag vanuit de medewerkers, ja. En die hebben daar geen toestemming voor nodig vanuit de zorg, die kunnen ze gewoon vrij aanvragen.*
- *Dus je kan gewoon bellen voor het maken van een afspraak en soms worden mensen ook doorverwezen vanuit hun manager.*

Loopbaangesprekken zijn niet standaard, vertelt een manager in de techniek:

- *Niet standaard. Daar moeten ze om vragen. Dus ja, weet je, dan nemen mensen beslissingen en gaan solliciteren of kijken wat er nog te doen is. En dan komen ze mij melden dat ze weggaan. Dan denk ik: ja, dat hoort.*

Een medewerker in de zorgsector zegt:

- *Als je daar behoefte aan hebt, dan zijn die wegen er, maar als je er geen behoefte aan hebt, dan hoeft het ook niet.*

Als organisaties een eigen loopbaancentrum of academie hebben, dan is het vooral aan de medewerkers zelf of zij hier gebruik van maken:

- *We hebben wel een academie. Die academie die betekent zoveel als dat medewerkers op eigen initiatief een loopbaangesprek kunnen aanvragen om veel breder dan binnen het onderwijs hun loopbaanvraag te gaan onderzoeken. Het eigen-regie-model is heel belangrijk. Of althans dat is wat wij hanteren.*

Een HR-functionaris vertelt dat medewerkers ook zelf in de lead zijn in de gesprekken:

- *Over het algemeen blijft een medewerker daarin in de lead, dus die wordt uitgedaagd om na te denken over: wat wil je nou echt? Wat zijn sterke kanten? Waar ligt de ambitie? Hoe kan ik dat vervolgens realiseren? Welke wegen zijn er? Zijn er mogelijkheden binnen de organisatie om dat te financieren? Kunnen we daarin meedenken? Ga je dan terug naar je leidinggevende, ga je dan het gesprek aan? Is dat verstandig of niet? Dat zijn aspecten die dan aan de orde komen.*

Dat het nemen van eigen regie lastig is vertelt een medewerker als volgt:

- *Ja, en het is ook wat je er zelf van maakt. Ik wil niet zeggen dat er hier helemaal niks wordt aangeboden en dat er niet naar je wordt geluisterd, maar het is ook een stukje eigen initiatief en dat is altijd lastig.*

*Het is een stukje  
eigen initiatief  
en dat is altijd  
lastig*

Ook een manager uit zijn zorgen hierover:

- *Ja, en wat doen we daarmee [met de groep die geen initiatief neemt om een loopbaangesprek aan te vragen]? Degene die nu een loopbaangesprek aanvragen zijn misschien wel de iets meer mondige mensen die daar zelf naartoe gaan. Het zet me aan het denken in ieder geval.*

Hoewel de regie bij de werknemer ligt, is er geen aandacht voor het aanleren van het regie nemen. In slechts twee interviews komt dit aan de orde. Een respondent vertelt hierover:

- *Dat [het voeren van een loopbaangesprek met een loopbaancoach] wordt behoorlijk gestimuleerd, omdat het de medewerker en de organisatie helpt. Het helpt de medewerker om inzicht te krijgen waar misschien*

*zijn hulpvraag zou kunnen liggen. Die is zich niet altijd bewust wat hij nodig heeft of waar hij ontevreden over is of waar zijn ontwikkelingsvraag ligt. Het helpt zelfreflectie, maar het helpt ook om zelf in actie te komen, want we gaan niet alles voor die persoon organiseren, het moet ook wel vanuit de persoon zelf komen natuurlijk. Dus het is een beetje meer op de rails zetten en zeggen: nou, dit en dit zijn de mogelijkheden.*

## 6.2 Uitgangspunten van gesprekken: persoonlijke en organisatiedoelen

Veel van de organisaties die hebben deelgenomen aan het onderzoek voeren medewerkersgesprekken volgens een bepaalde gesprekscyclus, zoals ook in het hoofdstuk 4 beschreven. In de doelen die in de gesprekken worden nagestreefd, is het onderscheid zichtbaar tussen de organisatiedoelen en persoonlijke doelen van de medewerker.

### Organisatiedoelen

In ongeveer de helft van de interviews wordt genoemd dat het organisatiedoel in de begeleidingsgesprekken leidend is. Het doel van de gevoerde gesprekken is dan in de meeste gevallen om te bespreken in hoeverre de persoon past bij de eisen van het werk:

- *In het begin van het jaar worden doelen vastgesteld vanuit: wat vind jij wat voor jou gaat werken? Het moet wel meetbaar zijn. Die stel je een aantal keren per jaar bij, ik geloof dat het nu zelfs per maand is. Met jouw leidinggevende is er een overleg over hoe je ervoor staat, wat je eventueel zou willen veranderen, waar wij [de organisatie] je mee kunnen helpen, of je daarin trainingen nodig hebt om tot een goede beoordeling te komen.*

In techniekorganisaties zien we voorbeelden waarbij de gesprekken vooral bedoeld zijn om het functioneren van medewerkers te verbeteren op een manier dat ook de medewerker zich beter voelt.

Techniekmanagers zeggen:

- *Ik wil liever dat ze het gesprek met elkaar aangaan, van: hoe gaat het nou met je, waar loop je tegenaan, hoe kunnen we jou helpen, hoe kunnen we je helpen dat je beter kan functioneren, maar dat je ook beter in je vel zit? Maar ik denk ook: wat is goed voor de organisatie? En wat denk jij dat goed is voor jou? En daar een middenweg in zoeken.*
- *We zijn een gesprek aangegaan met een medewerker en het bleek dus dat hij zichzelf afreageerde op de rest, maar ook fysiek of lichamelijke klachten daarvan kreeg. Dat lag puur aan zijn manier van denken. We hebben we hem hiervoor naar een opleiding gestuurd en die jongen is helemaal anders geworden, dat is een heel ander persoon geworden. Dan praat je over een man van 57.*

In de zorg zien we dat gesprekken die worden gevoerd ook als doel hebben om mensen te behouden voor de zorg en ziekteverzuim te voorkomen:

- *Dat we ze zoveel mogelijk behouden. Als wij een jaargesprek voeren en je merkt dat een medewerker tegenover ons zit die zegt van: 'Nou ik vind het op zich allemaal wel leuk maar ik weet niet of ik hier oud word.' Nou, alle bellen moeten dan gaan rinkelen natuurlijk, dat we gaan kijken: oké, hoe zorgen we ervoor dat ze niet over een jaar is weggelopen?*
- *Loopbaangesprekken zijn er niet voor niks. Die zijn er ook om tijdig te signaleren bij mensen of ze ergens ontevreden over zijn. Dan zouden we je nog kunnen helpen. En ook om ziekteverzuim te voorkomen En het werkt hoor, het werkt echt.*

In een zorgopleiding wordt ook gesproken over het vergroten van flexibiliteit van medewerkers om de organisatiedoelen te bereiken:

- *Op het moment dat je, met de veranderingen die er komen, mensen wat breder inzetbaar kan maken, wat flexibeler en die makkelijker ook door de organisatie heen kan bewegen, dan helpt dat om uiteindelijk je doelen te bereiken. En daarbij denken we dan ook dat dat een verrijking voor de mensen is.*

In één interview wordt het doel van het imago van de organisatie genoemd. Een HR-functionaris in een grote zorgorganisatie zegt:

- *Het kan ook een conclusie zijn, als je hier al twintig jaar werkt, dat de medewerker weggaat, maar dan heb je in ieder geval aandacht en tijd besteed op het moment dat die dan onze organisatie verlaat, want iedere ambassadeur die hier slecht weggaat, is slecht voor onze organisatie.*

### **Persoonlijke doelen**

De helft van interviewden noemt het persoonlijke doel van de gesprekken. Het uitgangspunt is hier minder: past de persoon bij het werk, maar meer: past het werk bij de persoon? Managers in de zorg zeggen:

- *Voor mij dat die medewerker in eerste instantie zich weer prettig voelt en dat die ook de ruimte voelt om te mogen groeien door te leren of in haar werk, dat kan een voorbereiding van taken zijn. Dat vindt nu plaats op basis van behoefte één: op basis van de behoefte van de medewerker.*
- *We kijken, op individuele basis: wat willen ze, welke ambitie hebben ze? Of dat nou doorgroei is in de hoogte of in de breedte.*
- *Wij zijn op zoek naar: hoe geven wij een antwoord aan jou als medewerker? Waar zit jouw ambitie? Wat is jouw wens? Wat vind je leuk? Wat vind je... wat zijn hobby's? Hoe kunnen wij jou blijven uitdagen?*

Een manager in de techniek zeg:

- *Je moet daar goed over kunnen praten met diegene. Je moet eerst kijken wat mogelijkheden zijn binnen de organisatie om dat aan te bieden. Maar als dat niet zo is, dan moet je daar ook fair in zijn. Het heeft natuurlijk geen zin om iemand vast te houden, want uiteindelijk gaat het toch een keer fout.*

Soms worden mogelijkheden gecreëerd om binnen de organisatie ervaringen op te doen, om een gevoel te krijgen of ander werk past. Ook wordt intern gekeken naar andere rollen en functies:

- *Het moment dat ze aangeven van: 'Nou, ik ben eigenlijk wel klaar om iets anders te gaan doen', dan kan het zijn dat we zeggen: loop eens twee weken stage op die afdeling en kijk eens even of wat je gedacht had, ook klopt. Nou, en dan komen ze vaak heel enthousiast terug.*

In een enkel interview noemt een respondent dat er ruimte is om nieuwe activiteiten te ondernemen en uit te proberen. Een theoretisch opgeleide zorgmedewerker vertelt:

- *Ik had de ruimte om dingen te ontwikkelen en ik mocht ook pilots doen, dat was gewoon ontzettend leuk.*

### **De verbinding tussen persoonlijke en organisatiedoelen**

Met name in de zorg zien we dat gesprekken ontwikkelingsgericht plaatsvinden, waarin de relatie tussen organisatie en persoon expliciet wordt besproken.

- *Tijdens het functioneringsgesprek wordt stilgestaan bij de opleidingsbehoeften van een medewerker. Er wordt gevraagd: wat wil je en wat wil je verder? Uiteraard in combinatie met de leidinggevende, want die ziet ook natuurlijk een bepaalde ontwikkeling of behoefte bij een medewerker, of die zou graag iets bij een medewerker zien, van: misschien kun je je richting die hoek ontwikkelen.*
- *Dat is altijd een eeuwige strijd, op resultaat en op relatie. Je kijkt onder de streep. Je kijkt hoe het komt dat je een ton in de min staat, maar als je wel gelukkige en meer medewerkers hebben, wat is dan belangrijker? Die financiële medewerkers zeggen: een ton in de min, want meet het maar eens dat ie gelukkiger is. HR zet allerlei middelen in voor het geluk van de medewerkers. Nou, onder andere die loopbaangesprekken dan.*

Vaak is het idee dat als het goed voor de medewerker is, het ook goed is voor de organisatie:

- *Zij komt niet aan haar behoeftes toe. We hebben nu een gesprek gehad deze week. Dat was goed voor haar, dat was goed voor de organisatie en goed voor haar leerproces.*

- *Het organisatieperspectief is natuurlijk groot. Alleen wat door de organisatie doordacht is, dat je het organisatieperspectief bovenaan stelt, dat kan niet, want dan gaat die medewerker toch nog weg. Het is juist de kunst om elkaar daarin tegen te komen. Maar wil je een medewerker hebben die goed in haar vel zit, dan zal je ook aandacht moeten hebben voor het individuele perspectief, en dat is er ook.*

Een voorbeeld wordt gegeven waarbij in uitzonderlijke gevallen mensen toch kunnen ontwikkelen zonder dat de organisatie daar om vraagt. Wel wordt het dan aan het team voorgelegd en de verbinding gezocht met de organisatiedoelen:

- *We hebben hier ook gewoon nog te maken met een primair proces. Dan probeer ik wel de ruimte te vinden, als de argumenten goed zijn en als ik echt merk dat diegene gebaat zou zijn om de passie te volgen en verder te ontwikkelen, om dan ze die mogelijkheid te bieden. Maar dan probeer ik ook wel het team daarin mee te nemen. Ik probeer het ook wel te verbinden zodat het voor de organisatie belangrijk is en in dit geval voor een team of voor de sector.*

### 6.3 Curatieve, preventieve of amplitieve begeleiding

#### Curatieve gesprekken

Bij ongeveer de helft van de interviews komt naar voren dat de gesprekken vooral curatief worden ingezet. Dit wil zeggen dat begeleiding wordt ingezet op momenten dat werknemers of werkgevers een mobiliteitsbehoefte of –noodzaak ervaren. Soms wordt dit door de manager geïnitieerd, als er problemen zijn:

- *Er lopen mensen wel eens vast gewoon, in hun ontwikkeling. Dan hebben we hier loopbaancoaches binnen de hogeschool en daar kan ik ze naartoe sturen.*
- *Als hij [de manager] zegt: ‘Ik werk met die gozer en die gozer die wil wat anders, die trekt het niet.’*

Of als de werknemer niet voldoende functioneert volgens de manager, dan wel in de beleving van de werknemer zelf.

- *Als ik op een gegeven moment zie dat een medewerker stilstaat en dat het ten koste gaat van het werk, dan ben ik degene die daar iets van gaat vinden.*
- *Iemand die andere capaciteiten heeft, die gewoon niet past in deze organisatie. Met een orkest zie je het altijd: er zit iemand die een bepaald instrument speelt en als dat niet bij de muziek past, ja.. Maar daar moet je goed over kunnen praten met diegene.*
- *Wat maakt dat je daar dan tegenop ziet en zit het ‘m in het werk, dat je de opdracht ingewikkeld vindt of word je er gewoon niet gelukkig van?*

Als dit moeilijke gesprekken zijn, worden de gesprekken veelal gevoerd tussen werknemer, manager en HR-functionaris:

- *Dan zitten we ook met zijn drieën om de tafel. En dan kijken we ook met elkaar, dus want ook haar willen we niet kwijt. Alleen ze kan niet meer in de zorg, dus wat kunnen we dan?*
- *Er zijn mensen [bij de HR-afdeling] die in de adviserende rol terecht zijn gekomen. Die dus leidinggevend aan de hand nemen, soms bijna letterlijk, om dit soort gesprekken te kunnen voeren.*

#### Preventieve gesprekken

Soms worden gesprekken preventief gevoerd. Medewerkers noemen dat er dan gesprekken worden gevoerd om na te gaan of je nog op de goede plek zit zonder dat er problemen zijn:

- *Er wordt wel eens gevraagd, bijvoorbeeld door mijn afdelingsleider, van: ‘Joh, vind je het nog wel leuk hier, zou je niet ergens anders willen staan?’*
- *Dat is in het begin van het jaar, in mijn geval dan, in het startgesprek. En dan na een maand evaluatie is wel aangegeven van: ‘Nou wat wil je dan doen? Hoe wil je daar richting aan geven?’*

Managers geven aan dat het van belang is dat mensen zich goed voelen in het werk:

- *Het hoofddoel is toch voortgang en van: hoe zit je in je vel, zijn de taken die je doet leuk, passen die bij jou, wil je andere taken? En uiteindelijk, als mensen andere taken willen: en wat heb je daarvoor nodig?*
- *Dat je, ook voor je eigen gevoel als je door wilt groeien, door kan groeien. Dat als je dat [als medewerker] aangeeft en dat je daar ook over kunt praten.*

Met name in de zorg richten de gesprekken zich op aandacht en zorg voor de medewerker, ter versterking van de medewerker en voorkoming van bijvoorbeeld uitval of verzuim:

- *Maar bovenaan staat denk ik toch echt: aandacht. En ook positieve feedback geven. En negatieve feedback kan ook positief zijn, hè? Als je ziet dat iemand deskundig genoeg is, gaat kijken of iemand dat zelf ook zo ervaart en onzeker is over dingen. Dat je dan echt bewust gaat kijken wat voor instrumenten nodig zijn om je daarin weer wel zeker te voelen.*
- *Als ik merk dat een collega moe is of thuis is er van alles aan de hand, dan heb ik het liefst gisteren nog een gesprek. Dan ga kijken of ik iets aan de werktijden kan aanpassen of wat zij nodig heeft om dat aan te kunnen. Om het inderdaad zo aan te passen dat het wel lukt.*

### **Amplatieve gesprekken**

Loopbaanontwikkeling wordt door de respondenten gezien als plannen voor de toekomst of veranderen van werk:

- *Nou, mijn ontwikkeling is puur wat ik met anderen bespreek. Maar niet zo zeer van: je zit nou in deze functie en waar wil je naartoe? Meer van: eigen ontwikkelen op de punten waar ik nog zou kunnen ontwikkelen, maar niet loopbaan georiënteerd.*

Op basis van een amplatieve benadering, waarbij wordt gewerkt met het versterken van kwaliteiten en motieven gericht op de verwachte ontwikkelingen in de toekomst, worden loopbaanactiviteiten echter niet vaak ingezet. Amplatieve inzet wordt wel erkend als mogelijke benadering van loopbaanactiviteiten, maar vaak is dit niet de realiteit, blijkt bij doorvragen tijdens de interviews.

In de zorg worden soms vragen gesteld om medewerkers uit te dagen om hun kwaliteiten verder te ontwikkelen:

- *Wat je allemaal hebt geleerd of wat je leuk lijkt of wat je kwaliteiten zijn, wat zou je leuk vinden om de komende jaren te gaan doen?*
- *Een keer per twee jaar hebben we een jaargesprek met alle medewerkers, individueel. Dat is een moment waarop medewerkers aan kunnen geven wat ze graag willen doen, hoe ze hun toekomst zien over een paar jaar, of dat ze nog verder willen ontwikkelen. Dat die ook de ruimte voelt om te mogen groeien door te leren, of in haar werk.*

Als amplatieve doelen worden nagestreefd is het nodig om medewerkers aan het denken te zetten:

- *Dat is praten en spiegelen en ergens gaat dan iemand nadenken en denken van: nou, wil ik misschien wel dat.*
- *Maar er zijn ook genoeg mensen die erachter willen komen wat hun talenten zijn en dat helemaal nog niet kunnen benoemen. Dan hebben ze ook daar gewoon een gesprek mee en dan hangt daar ook niks per se aan vast.*

## **6.4 Gesprekken over het heden of over de toekomst**

### **Het heden**

Meer dan de helft van de interviews gaat over de ontwikkeling van medewerkers in het hier-en-nu. De gesprekken over het heden hebben vaak een curatief uitgangspunt:

- *Ben je ergens ontevreden over, dan zouden we je nog kunnen helpen. Binding, dat is eigenlijk de belangrijkste.*

- *Ik wil dan eerst zelf eens even met iemand kletsen en dan kijken waar zit je nou mee? Wat is er nodig? En soms kan ik iemand wel een paar tips geven of een beetje op weg helpen.*
- *Als iemand er nu écht gewoon niet meer gelukkig van wordt, dan gaan we een loopbaancoach inzetten.*

Soms is het uitgangspunt echter ook preventief:

- *Nou, gewoon goed opletten. Met mensen praten, veel informeel, daarvoor is mijn team ook wel iets te groot al, maar gewoon door te praten met mensen, er op te letten: waar word je nou blij van? Wat gaat goed? Wat gaat niet goed? Waarom gaat het goed? Oké, wanneer ben jij in je kracht? Of wanneer ben je niet in je kracht? Wat belemmert je in je kracht? Waarom heb je die opvattingen? Waarom zijn dat...? Praten over belemmerende opvattingen, waarom denk je nou zo?*

## De toekomst

Als er over de toekomst wordt gesproken, kan dit over de persoonlijke toekomst van de medewerker gaan. In twee interviews wordt bijvoorbeeld gezegd dat de werknemer niet tot zijn pensioen in de huidige functie wil blijven. Managers vragen soms ook naar persoonlijke ambities voor de toekomst:

- *Hoe zie jij je toekomst over vijf jaar, of over twee jaar, over drie jaar, over tien jaar?*

In de techniek vertelt een manager dat zowel verbreden in werk als het klimmen op de carrièreladder besproken wordt in de jaarlijkse gesprekken:

- *Wat denk jij nou zelf dat je nodig hebt of waar wil je naartoe? Je hebt iemand die zegt van: 'Ik wil heel mijn leven op dezelfde functie blijven, maar ik wil me eigen verbreden', kan, maar er zijn er ook bij van die zeggen van: 'Ik wil over drie jaar op jouw stoel zitten, ik wil hier directeur zijn.' Dan gaan we een ander gesprek in, dat is natuurlijk een andere ontwikkeling.*

Twee managers vertellen ook dat zij tijdens formele loopbaangerichte gesprekken vragen over ambities op de langere termijn stellen. Een voorbeeld is:

- *Dan ga je gewoon met iemand evalueren: wat heb je gedaan? Hoe ging het? Waarin kun je verder? Waarin neem je stappen op korte termijn? Waar ga je naartoe op lange termijn? Dat is echt, dat zijn echt de belangrijkste onderdelen. Dus terugkijken en vooruitkijken en niet: wat wil je het komende jaar doen, maar: wat ga je de komende jaren doen? Dan probeer je een beetje te prikkelen zodat mensen dan gaan nadenken over de vragen: waar sta je nu en waar wil je naartoe? En soms kan het van praktisch oogpunt niet meteen vandaag of morgen, maar misschien wel op langer termijn. Of je vraagt: wie heb je nodig die je kan helpen om er wel achter te komen wat je zou willen?*

Met name in de loopbaangesprekken door HR-functionarissen of loopbaancoaches worden ambities verder verdiept:

- *Nou ja, die hebben een hele eigen methodiek en die zijn zeer behulpzaam naar medewerkers toe van hoe zit je nu in je werk? Wat is je ambitie? Wat zou je willen? Wat past het beste bij je? Wat zou je dan kunnen doen?*
- *Soms is het zo bureaucratisch dat mensen eigenlijk al geen zin meer hebben om nog die stap te doen. Maar zo zie ik mijn taakje, om erachter te komen van: wat wil je nou en kunnen we daar iets mee voor de organisatie? Als we er niets mee kunnen, dan hebben we een ander gesprek.*

We vinden nauwelijks citaten waarbij geïnterviewden aangeven dat ontwikkeling wordt gestimuleerd om een organisatiedoel op langere termijn te bereiken. We zien dat wel in de interviews met medewerkers van een zorgopleiding, waar gestreefd wordt om loopbaangesprekken tussen manager en docent vorm te gaan geven zoals dit ook tussen docent en student plaatsvindt, zoals eerder benoemd. In twee interviews wordt benoemd dat ontwikkeling moet plaatsvinden om flexibel te blijven en om in te kunnen spelen op veranderingen:

- *We hebben eigenlijk in onze missie en visie ook staan dat het goed is dat mensen kansrijk en wendbaar zijn. Als je ook kijkt naar vanuit strategische keuzes, wat we willen bereiken, gaan we toch wel wat meer*

*toe naar een soort netwerkachtige organisatie waarin we willen werken met leergemeenschappen, dus ook dat continu leren van elkaar.*

of om in de toekomst als organisatie te overleven:

- *Ook als je de eerste focus op het individuele zet, dan heeft dat zijn weerslag ook op de organisatie. Als je mensen niet stimuleert of niet prikkelt om te ontwikkelen, dan ben je gewoon sowieso geen lerende organisatie, maar dan ben je gedoemd om stildood te sterven als organisatie. Je kunt in deze tijd sowieso niet blijven hangen in oude systemen.*

Ook wordt een voorbeeld gegeven van hoe in functioneringsgesprekken zowel de persoonlijke ambitie van de medewerker als de verwachtingen vanuit de organisatie aan de orde komen.

- *Bij functioneringsgesprekken moet die vraag aan de orde komen: zit jij nu nog goed in je functie? Denk je dat je over twee jaar nog gelukkig bent? Een manager mag ook tegen een medewerker zeggen dat er een verdiepende studie is en vragen of hij bereid is om die studie te volgen. Dus het kan twee kanten op.*

Het kan daarnaast zijn dat werk in de toekomst verandert, waardoor gesprekken over de loopbaan plaatsvinden. Bijvoorbeeld als een functie komt te vervallen:

- *Tot dat er op een gegeven moment ter sprake kwam dat er een de laag van leidinggevend en er tussenuit zou worden gehaald. Dan kun je solliciteren naar manager of je kunt kijken naar iets anders wat je leuk vindt in de organisatie. Ik heb gezegd dat ik me niet zie als manager, want dat vind ik gewoon te veel afstand, maar wat dan? Ik ben wel afhankelijk van mijn inkomsten, dus wat dan? En toen heb ik de mogelijkheid gekregen om naar een loopbaanoriëntatie te gaan.*

## 6.5 Conclusie

Iedere respondent bevestigt dat er mogelijkheden zijn voor ontwikkeling binnen de organisatie. De begeleiding hierbij wordt vooral vormgegeven door individuele gesprekken met medewerkers. In een enkel geval wordt gesproken over het mogelijk maken van ervaringen opdoen om uit te proberen of bepaald werk bij iemand past.

De respondenten geven aan dat het in de meeste gevallen eigen initiatief van de medewerker vereist, als zijn of haar ontwikkelingswens niet direct in relatie staat tot het functioneren of de organisatie-doelen. Dit tonen van eigen initiatief is echter lastig, aangezien er een concrete loopbaanvraag moet zijn voor een gesprekswens uitgesproken kan worden, en dit is lang niet altijd het geval. Het aanleren van de eigen regie, zoals begeleiding bij het formuleren van zo'n loopbaanvraag, komt slechts in twee interviews aan de orde.

Loopbaanontwikkeling wordt veelal geassocieerd met het verkrijgen van ander werk en niet zo zeer met het verbinden van persoonlijke en organisatie-doelen voor nu en in de toekomst. Het toekomstgerichte komt wel in de interviews naar voren, maar wordt eerder genoemd in termen van functionerings- of beoordelingsgesprekken, dan dat dit gerelateerd wordt aan loopbaanontwikkeling.

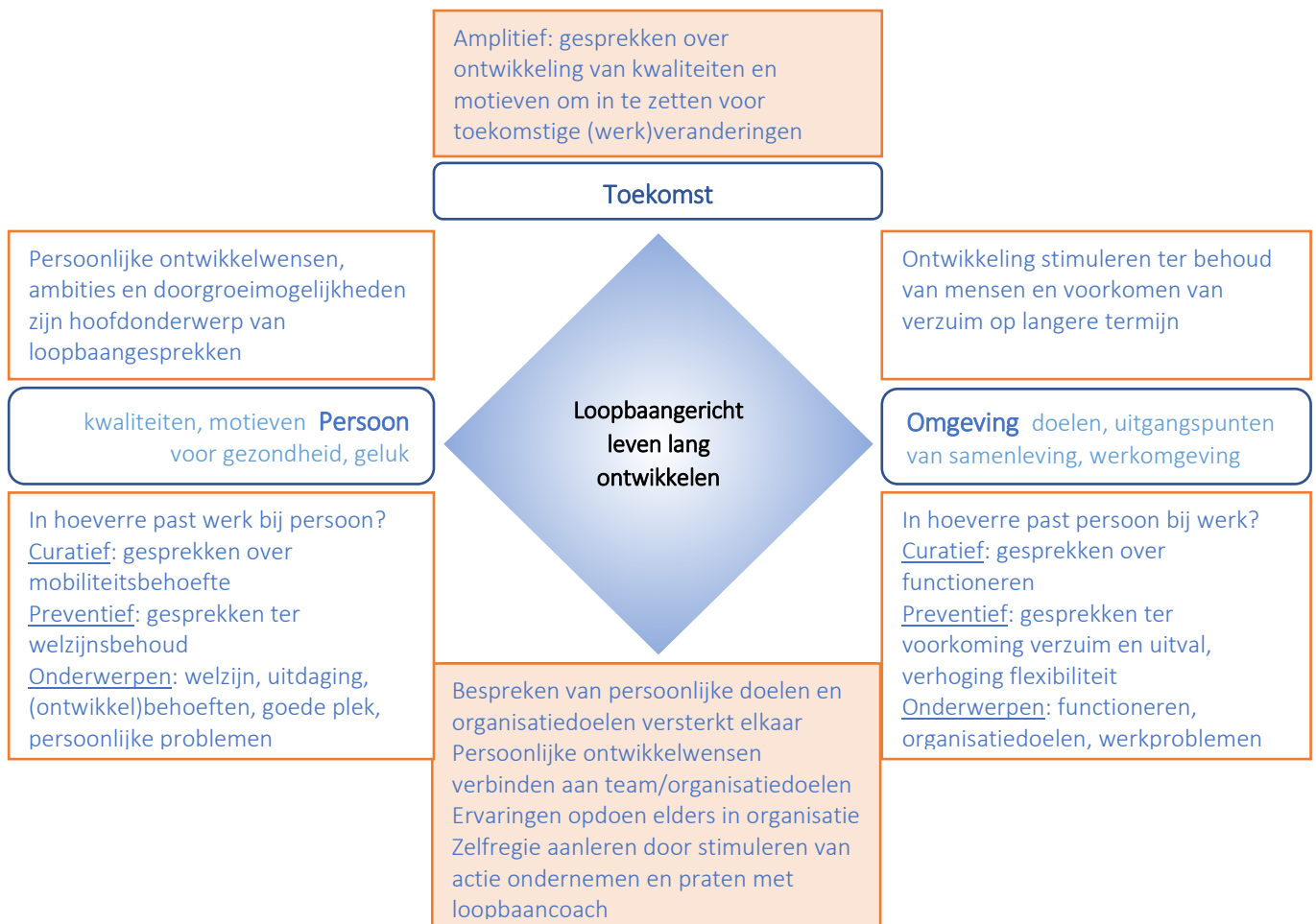
De verantwoordelijkheid voor de begeleidingsgesprekken ligt voor het grootste deel bij de managers. De HR-functionarissen geven aan dat hun afdeling vaak een grotere rol kan spelen bij loopbaanbegeleiding dan waar tot nu toe gebruik van wordt gemaakt. Zij kunnen ook doorverwijzen naar interne of externe loopbaancoaches.

De persoonlijke en organisatiedoelen zijn allebei regelmatig leidend bij het voeren van ontwikkelgerichte begeleidingsgesprekken. Als organisatiedoelen leidend zijn wordt er gekeken in hoeverre een medewerker past bij de eisen van het werk. Daarnaast gaat het met name in de technieksector vaak over ontwikkeling ter verbetering van het functioneren, en in de zorg wordt weer gesproken over het behouden van mensen en voorkomen van verzuim als gespreksdoel. Als persoonlijke doelen leidend zijn wordt er in gesprekken juist gekeken in hoeverre het werk past bij de medewerker als persoon. Dit komt aanzienlijk vaker voor in de zorgsector dan in de techniek. De relatie tussen de persoonlijke en organisatiedoelen komt ook – met name in de zorg – aan bod, waarbij men stelt dat de doelen elkaar versterken.

Gesprekken vinden veelal curatief plaats, dat wil zeggen als er in het hier-en-nu problemen met het functioneren zijn of er een mobiliteitsbehoefte speelt. Preventieve loopbaangesprekken vinden met name in de zorg plaats, maar een amplitieve benadering van loopbaanbegeleiding, waarin het versterken van kwaliteiten en motieven centraal staat, is niet vaak aan de orde.

De begeleidingsgesprekken zijn toekomstgericht als het gaat om persoonlijke ambities en ontwikkelwensen. Ontwikkeling waarin toekomstdoelen van de organisatie worden gerelateerd aan persoonlijke doelen komt niet voor in de interviews.

In figuur 5 zijn de bevindingen uit dit hoofdstuk visueel weergegeven.



Figuur 5. Het loopbaanperspectief op leven lang ontwikkelen, met de genoemde kenmerken van de begeleidingsgesprekken en -activiteiten.



## 7 Duurzame inzetbaarheid van werknemers voor een Leven Lang Ontwikkelen

In dit hoofdstuk staat onderzoeksvraag 1e centraal: hoe wordt duurzame inzetbaarheid vormgegeven? Relevante verschillen tussen groepen worden weergegeven (onderzoeksvraag 2). De gegeven voorbeelden dienen als inspiratie voor de eigen praktijk in arbeids- en onderwijsorganisaties (onderzoeksvraag 4).

Om duurzaam inzetbaar te zijn, zowel binnen als buiten de organisatie, dienen mensen over de mogelijkheden te beschikken om eigen kwaliteiten en motieven te verbinden met veranderende doelen, eisen en waarden in de omgeving. In algemene zin gaat het om het anticiperen op toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn. Voor de arbeidsorganisatie is het noodzakelijk dat een medewerker van toegevoegde waarde blijft voor de specifieke organisatie waar hij werkt (productiviteit), zijn gezondheid (fysiek en mentaal) kan behouden en gelukkig kan zijn.

In dit hoofdstuk worden de kenmerken van duurzame inzetbaarheid, de verschillende vormen van leidinggeven aan duurzame inzetbaarheid en de geldende perspectieven hierop beschreven.

### 7.1 Zorg voor fysieke en psychische gezondheid

Uit de interviews blijkt dat organisaties aandacht besteden aan de fysieke en psychische gezondheid van de werknemers om aan de eisen van het werk te (blijven) voldoen.

#### Fysieke gezondheid

Fysieke gezondheid wordt in 26 interviews genoemd. Dit is redelijk verdeeld over de verschillende organisaties en de verschillende rollen. Er zijn echter ook respondenten die aangeven dat er geen aandacht is voor de fysieke gezondheid van medewerkers.

Aandacht voor de fysieke gezondheid komt vooral voor als medewerkers klachten hebben over hun gezondheid. Medewerkers worden dan (tijdelijk) ontlast in de functie, of er worden maatregelen genomen om aan de klachten tegemoet te komen. Dit kan het inzetten van apparaten of machines zijn, het hanteren van de veiligheidsrichtlijnen of aanpassingen aan de werkplek. De voorbeelden die in de interviews worden gegeven hebben vooral betrekking op het kunnen blijven werken. Hier zit niet altijd een ontwikkelingsperspectief aan.

De ziekteverzuimcijfers kunnen aanleiding zijn om actie te ondernemen in de organisatie:

- *We zijn vanuit de ondernemingsraad bezig met hoe hoog het ziekteverzuim is. We willen het ziekteverzuim gewoon omlaag hebben. Hoe kunnen we dat vormgeven? En waar moeten we dan op letten? Sowieso zijn er ergo coaches in huis ten aanzien van belastbaarheid, want je ziet dat er heel veel uitval is ten gevolge van het zware werk wat je moet doen. Er worden ook regelmatig tiltrainingen gegeven.*

Ook wordt gezocht naar nieuwe mogelijkheden voor medewerkers binnen de organisatie, als dat voor de fysieke gezondheid noodzakelijk is:

- *Als iemand gewrichtsklachten of rugklachten krijgt dan proberen we wel te kijken naar welk onderdeel diegenen wel kunnen doen in de organisatie. En dan kijken we of we daar iets voor kunnen creëren.*
- *Kijk, iemand kan ook de pech hebben dat haar lijf haar in de steek gaat laten. Dan kijken we met elkaar, want we willen haar niet kwijt, wat kunnen we dan?*

In verschillende grote en kleine zorgorganisaties is aandacht voor preventieve zorg door middel van faciliteiten voor medewerkers om fit blijven.

- *We hebben sinds kort een fit-at-work programma.*
- *We hebben denk ik een aantal dingen die we moeten subsidiëren: abonnement op de sportschool, een fietsenplan, je hebt fruitschalen.*

We zien ook voorbeelden waarbij voorlichting wordt gegeven over hoe medewerkers zelf kunnen zorgen dat ze fysiek fit blijven:

- *Op ergonomisch gebied is er voor de zorgmedewerkers een cursus, waardoor je leert je eigen ergonomie goed in de gaten te houden.*
- *Zijn er mensen die vragen hebben over de overgang of willen we daar iets over delen? Daarvoor is een vrijblijvende workshop. En zo ook over stoppen met roken. We praten over: als je één etage hoger moet, pak je de trap en niet de lift. En durf je aan je collega's te vragen: gaat het wel goed met je? En niet om te wijzen, maar gewoon over hebben we met elkaar onze fitheid, gaat het wel goed met ons? Ook is er een voorbeeld waarbij medewerkers een professionaliseringscursus ten behoeve van hun fysieke gezondheid kunnen volgen.*

Voor ouderen worden in sommige organisaties extra maatregelen getroffen:

- *We kijken naar hoe lang dat ik de oudere garde langer inzetbaar kan houden. Dus ik ben de gesprekken aangegaan met 53, 54 plus, van: kun jij.. wat wil je?*

Het soort maatregelen dat wordt getroffen voor de fysieke gezondheid is vaak centraal vastgesteld in een organisatie, maar in hoeverre het gesprek hierover wordt gevoerd kan ook afhankelijk zijn van de manager van een team. Een HR-functionaris vertelt:

- *In de praktijk komt het vaak naar voren als er problemen zijn op het gebied van vitaliteit of gezondheid. Dan hangt het heel erg sterk van de relatie tussen leidinggevende en medewerker af hoe het onderwerp op de agenda komt. Dus of er proactief, preventief een gesprek gevoerd wordt.*

## Psychische gezondheid

In achttien gesprekken komt psychische gezondheid ter sprake, met respondenten in de zorgsector iets meer dan in de techniek en met name in de grote bedrijven.

Het betreft vooral gesprekken over of medewerkers 'goed in hun vel' zitten. Soms wordt dit in het algemeen bevraagd, maar het komt ook voor dat hier meer specifiek op in wordt gegaan, zoals het vragen over het aantal contracturen, werkzaamheden of balans tussen privé en werk.

Een HR-functionaris vertelt:

- *We hebben ook gezien dat wij echt een extra impuls moeten inbrengen, mensen bewust laten worden. Dus niet alleen door sporten, maar ook van: hoe zorg je dat je in balans bent? Hoe zorg je dat je mantelzorg, je eigen huishouding en je werk kan goed kan combineren?*

*Mensen bewust maken dat ze in balans moeten zijn met hun privé-situatie*

Er is oog voor de psychische gezondheid van de medewerkers en zo nodig wordt actie ondernomen, vertelt een medewerker:

- *Als we zien dat iemand op zijn laatste tanden loopt, dat we ze een dagje vrij geven of dat we kijken of we iets kunnen schuiven.*

Een HR-functionaris zegt dat de intentie van de organisatie is om weerbaarheid van medewerkers te versterken:

- *Dat willen we veel meer serieus nemen en proberen om de weerbaarheid te versterken. Kunnen wij jou helpen, zodat jij het gevoel hebt van: ik kan er staan? Ik kan mijn werk aan en ook als het dan even niet kan, dan weet ik de weg te vinden of ik weet wat ik moet doen om wel weer sterk genoeg te worden?*

Een medewerker zorg legt uit hoe belangrijk het is als er aandacht is voor de psychische gezondheid van de persoon:

- *Je voelt je gewoon gezien. Ik voel me geen nummer binnen de organisatie. Er is zeker aandacht voor me.*

In een grote organisatie kunnen medewerkers gebruik maken van een vertrouwenspersoon. Bij een andere zorgorganisatie kunnen medewerkers zelf preventief naar een bedrijfsarts of de manager maakt een afspraak voor iemand met problemen. Bij managers in de zorg komt in de interviews naar voren dat zij gesprekken voeren met hun medewerkers over de psychische gesteldheid van hun medewerkers.

Ook een HR-functionaris die werkzaam is in de techniek vertelt:

- *Er zijn inderdaad mensen die gewoon behoefte hebben aan een personal coach. Dit kun je aanvragen en dan krijg je dat gewoon.*

Medewerkers kunnen ook bijeenkomsten volgen om psychisch gezond te blijven:

- *Preventief door al die mindfulness-bijeenkomsten die er georganiseerd worden en die vitaliteitschecks.*
- *Mentale fitheid, het gezond ouder worden.*
- *Bijeenkomsten 'Met plezier naar je werk' en 'Boeien en binden'.*

Stress en werkdruk worden veelal genoemd als vorm van psychische klachten, in de techniek iets meer dan in zorg. In de techniek zit de aandacht voor stress en werkdruk meer in de bedrijven, bij de zorg meer in de opleidingen. Een oorzaak van stress die wordt genoemd is het hebben van financiële problemen. In een techniekorganisatie is hier aandacht voor:

- *Nu hebben we een vermogensconsulent en een bedrijfsarts, die een soort tweetrapsraket werken en die dus dan ook iets breder kijken dan alleen maar jouw ce omstandigheden.*

Een praktisch opgeleide medewerker in de techniek vertelt dat de medewerkers workshops hebben gevolgd om stressklachten te herkennen. Ook wordt in een kleine techniekorganisatie stilgestaan bij werkdruk in het werkoverleg.

Oorzaken van werkdruk die worden genoemd zijn groei van de organisatie of langdurig ziekteverzuim van meerdere collega's. Om de werkdruk te verlichten worden verschillende maatregelen genomen. In het zorgonderwijs wordt vanuit de verplichting in de cao een werkdrukplan opgesteld en:

- *Er is een preventiespreekuur, een arbo-dienst, er zijn allerlei preventieprogramma's.*

Een manager in de techniek vertelt dat zij voor de medewerkers een workshop hebben laten verzorgen; 'Vlammen zonder branden':

- *Over: hoe ga je nou zorgen dat je wel werkprestatie kan doen, maar dat dat niet boven je bol gaat stijgen en dat je daardoor met een burn-out thuis zit?*

In een mbo-opleiding techniek wordt onderzoek gedaan naar werkdruk:

- *We hebben daar een keuzekaart in ontwikkeld, waarin allerlei interventies ingezet kunnen worden om te kijken naar werkdruk of werkplezier. En dat gaat uit van een extern onderzoek om te kijken op welke thema's er mogelijk een interventie plaats zou moeten vinden, dus echt dat er een organisatieonderdeel helemaal doorgelicht wordt.*

In een grote zorginstelling zijn vitaliteitsmedewerkers aangesteld:

- *In oktober start er een scholing voor tien medewerkers en deze medewerkers die worden bestempeld als vitaliteitscoaches. De vitaliteitscoaches hebben geen coachtaak naar de medewerker, maar wel de coachtaak zoals aanroeren, klokkenluider, wat speelt er, welke sfeer hangt er? Die durft te vragen, thema's naar boven te brengen.*

*Vitaliteitscoaches benoemen wat er speelt en welke sfeer er hangt. Die durven vragen te stellen en thema's naar boven te brengen*

In een hbo-zorgonderwijsinstelling zijn duurzame inzetbaarheidsuren ingesteld:

- *We hebben duurzame inzetbaarheidsuren. Dat was eerst een soort verboden woord en nu is de situatie zo dat de meeste collega's het weten te vinden. Als je een aanstelling hebt van drie dagen, zou je drie dagen per jaar op kunnen nemen. De duurzame inzetbaarheidsuren gebruiken om vrijwilligerswerk te doen wordt wel gehonoreerd.*

## 7.2 Anticipatie op toekomstige werkveranderingen: pro-activiteit, flexibiliteit en sensitiviteit

Organisaties anticiperen op en toekomstige werkveranderingen, door pro-activiteit, flexibiliteit en sensitiviteit van medewerkers te stimuleren.

### Anticipatie en optimalisering

Voorbeelden van het anticiperen en optimalisering zien we vooral in de interviews in de grote zorgbedrijven. Door het management wordt nagegaan welke ontwikkelingen op hen afkomen en welke competenties medewerkers hiervoor moeten ontwikkelen. Ook worden medewerkers in de zorg gestimuleerd om bij te dragen aan de visievorming over de veranderingen door deelname aan werkgroepen. Er worden eveneens experimenten uitgevoerd:

- *Je hebt ook innovatie, daar zijn we ook dol op. Zorgtechnologie en robotica. We hebben ook zo'n robot. Af en toe mogen we die weer lenen en samen verder ontwikkelen met een externe partij. Dus wat dat betreft proberen we wel een beetje bij te blijven en ook te delen met onze medewerkers.*

Hoe door medewerkers het belang van innovatie wordt ervaren wisselt. Een medewerker die lang in de zorg zit ziet dit als onderdeel van het werk:

- *Binnen de zorg zijn er natuurlijk diverse ontwikkelingen en de bedoeling is dat je daarin meegaat en je wil ook meegaan, want ik wil gewoon niet achterblijven.*

Een andere medewerker is hierin minder geïnteresseerd:

- *Ik werk hier 23 jaar, dus die bewegingen hebben we al zo vaak meegemaakt. [Naam manager] kondigt het in ieder geval bij mij altijd wel op tijd aan. Maar ja, als we het bijvoorbeeld hebben over zorgtechnologie, dat boeit me dan iets minder. Dus daar verdiep ik me minder in.*

Een manager van een klein zorgbedrijf noemt als innovatie vooral de digitalisering:

- *We zijn heel veel bezig met digitale innovaties, dus daar worden ze in meegenomen en kijken hoe we dat anders gaan inrichten, maar daar moet je de medewerkers natuurlijk wel in trainen.*

In een groot techniek bedrijf vertelt een HR-functionaris dat binnen de HR-afdeling het meegaan met de veranderingen op de arbeidsmarkt van belang is om in de toekomst werk te kunnen uitvoeren. Het gaat dan niet alleen om technische vaardigheden, maar ook om het ontwikkelen van 'soft skills':

- *Vanuit de HR heeft iemand ons wel al bijgebracht dat we heel erg veranderen en dat we mee moeten gaan, willen we over misschien tien jaar met goede mensen ervoor komen te staan. Dus dat zou niet alleen betekenen functioneel, maar ook op een ander gebied. Ook op de soft-skills.*

Een HR-functionaris uit een klein technisch bedrijf vertelt over verschillende technische vernieuwingen waar de medewerkers mee te maken krijgen:

- *Er worden ook wel nieuwe technieken ingezet, bijvoorbeeld las-robots. Dan worden mensen natuurlijk ook wel meegenomen in die nieuwe techniek. We zijn hier nu bezig met QRM: quick response manufacturing. Van mensen wordt een andere manier van werken gevraagd, dus op die manier blijven ze ook leren.*

Zowel in een groot als in een klein technisch bedrijf zien de geïnterviewde praktisch opgeleide medewerkers veranderingen nog niet in hun werk:

- *Ja, daar wordt wel over gesproken. Maar er verandert niet zo heel bij ons in de branche.*
- *Eigenlijk heb ik daar niet zoveel mee te maken. Bijvoorbeeld als wij iets bij die machine moeten neerzetten of dat opeens ergens anders neerzetten. Dan wordt het wel verteld.*

Een manager van het grote techniekbedrijf vertelt juist dat veel werkzaamheden die eerder in het bedrijf werden gedaan nu door externen worden uitgevoerd, waardoor werkzaamheden veranderen en goede begeleiding nodig is. Ook een theoretisch opgeleide medewerker ervaart deze veranderingen:

- *Je ziet dat de hele mentaliteit verandert of de hele werkwijze van verkoop. En daar krijgen wij ook wel geleidelijk aan de trainingen in. Dus dan vorm je een team met bepaalde groepen die daarmee te maken hebben. Daarmee ga je dat soort dingen analyseren en uitwerken, en dat laat je dan ook weer aan je collega's zien.*

In de mbo-techniekopleiding vertelt een HR-functionaris over de samenwerking met het bedrijfsleven op het gebied van innovatie zodat het onderwijs actief kan aansluiten bij de ontwikkelingen in de bedrijven:

- *We proberen om het bedrijfsleven uit te nodigen, de samenwerkingen te zoeken, mensen uit het bedrijfsleven mee te laten denken in onderwijsontwikkelingen. Wat is er nodig? Wat zijn de ontwikkelingen? Leerlingen daar ook in mee te nemen en uit te dagen, en dat dan vervolgens te vertalen in leerlijnen en in competenties. Wat voor soort profiel heeft iemand of wat moeten we bij iemand gaan scholen of wat willen we graag gaan scholen? En dan zetten we een teamscholing in of gaan we mensen vragen en uitnodigen om individueel dingen te doen.*

Een manager in een hbo-techniekopleiding vertelt dat docenten in aanraking komen met nieuwe ontwikkelingen door de begeleiding tijdens de stages van studenten en daar meer vrijblijvend op aan kunnen sluiten in hun onderwijs:

- *Doordat mijn docenten meelopen met stagiaires, en dat verplichten we iedereen, komen ze ook met nieuwe ontwikkelingen buiten de hogeschool in aanraking en gaan er toch dingen opvallen. Dat is voor zo'n opleiding gewoon een superbelangrijk mechanisme om toch aan te sluiten bij de vernieuwing in de sector.*

### **Flexibiliteit en organisatiesensitiviteit**

Naast het anticiperen op specifieke veranderingen in werk is flexibiliteit en organisatiesensitiviteit van medewerkers nodig voor duurzame inzetbaarheid. Flexibiliteit wil zeggen: het vermogen dat iemand heeft om zich aan te passen aan allerlei veranderingen op de interne en externe arbeidsmarkt.

Organisatiesensitiviteit wil zeggen: de bekwaamheid om in verschillende werkgroepen te participeren en te presteren, zoals de afdeling, de organisatie, teams, de beroepsgemeenschap en andere netwerken.

Voorbeelden van flexibiliteit die worden gegeven hebben betrekking op locatie en werktijden:

- *We hebben ploegendiensten en dagdiensten.*
- *Sowieso wordt er in je arbeidsovereenkomst gezet: je werkt nu op deze locatie en het kan zijn dat je, door veranderingen of wensen, ook voor een andere locatie inzetbaar bent. Dus in die zin wordt al van je verwacht dat je flexibel bent. En ook de diensten zijn natuurlijk hier heel flexibel.*

Een manager uit een grote zorgorganisatie vertelt tevens dat het voorkomt dat medewerkers worden overgeplaatst naar een ander team om daar hun expertise in te brengen.

Een HR-functionaris noemt de verschillende contractvormen waarin flexibel werken mogelijk is als voorbeeld van flexibiliteit en een HR-functionaris van een andere organisatie noemt de flex-pool van medewerkers die kunnen worden ingezet in de zorg. Een zorgmedewerker denkt vooral aan roosterveranderingen als het gaat om flexibiliteit.

Voorbeelden van flexibiliteit in de zin van aanpassen van werkzaamheden en werkomgeving komen beperkt voor in de interviews.

Een HR-functionaris van een zorgopleiding vertelt dat dit vooral gebeurt als mensen het niet meer naar hun zin hebben in hun huidige functie:

- *Dan wordt het tijd dat je eens op een andere afdeling gaat kijken, of dat je in een andere setting met mensen gaat werken. Je kan ook stages doen buiten de deur of gedetacheerd worden. Dus er is een enorme hoeveelheid aan mogelijkheden als je iets anders zou willen.*

Een theoretisch opgeleide medewerker in een grote techniekorganisatie vertelt over de bijdrage aan een wereldwijd netwerk en multidisciplinair niveau-overstijgend werken. Dit zijn voorbeelden van organisatiesensitiviteit.

- *Wereldwijd zit je in een groep, waar ook meetings zijn hier of in het buitenland. Daarnaast heb je, wat wij noemen een 'teamselling'. Dat gaat over de grotere klanten en daar zit dan een onder andere een verkoper en een engineer bij, en heb je ook wekelijks of maandelijks van dat soort gesprekken.*
- *Daarnaast heb je bepaalde groepen voor bepaalde systemen die we hier hebben lopen. Wie daarbij zit kan variëren van directie tot aan de jongens in het magazijn. Dus je krijgt eigenlijk van alle kanten je feedback en dat is perfect.*

### 7.3 Leidinggeven aan duurzame inzetbaarheid

Als we kijken naar de manier van leidinggeven aan duurzame inzetbaarheid dan zien we dat hier op verschillende manieren mee wordt omgegaan.

#### Ondersteunend leiderschap

We zien in twaalf interviews een ondersteunende vorm van leidinggeven met betrekking tot fysieke en psychische gezondheid. Kenmerkend hierbij is dat het managementondersteuning biedt op het moment dat een medewerker hierom vraagt of als de manager ziet dat het niet goed gaat met een medewerker. Soms gaan managers zelf het gesprek aan of krijgen medewerkers andere taken.

Een manager vertelt bijvoorbeeld:

- *Ik zeg dan: wat kunnen we je dan wel aanbieden? Hij zei: 'Ik zou een paar dagen per week op het kantoor, binnen mijn vakgebied, aan de gang willen gaan.' Dus die jongen werkt nu twee of drie dagen per week op kantoor en de andere dagen werkt hij buiten en dan op projecten die hij binnen aan het voorbereiden is.*

Ook wijzen managers op de mogelijkheid om als medewerker gebruik te maken van bijvoorbeeld een bedrijfsarts of vertrouwenspersoon. Managers noemen ook dat ze zorgdragen voor faciliteiten en bepaalde waarden die de fysieke gezondheid bevorderen.

Voor voldoende energie van medewerkers om het werk te doen is aandacht, vertrouwen en 'er zijn' belangrijk. Managers zeggen:

- *Ik probeer goede teams te smeden, die te faciliteren ook in wat leuks doen met elkaar en elkaar in het oog houden, oppassen dat als iemand op omvallen staat dat te signaleren. Er mogen zijn, ruimte krijgen, dat niemand afgerekend wordt. Volgens mij hebben we die sfeer hier wel.*
- *Mensen gaan meer het vertrouwen krijgen dat je ook mag zijn wie je bent en dat jouw inbreng dus ook belangrijk is. Ik heb gemerkt in mijn loopbaan dat als je iemand maar even aandacht geeft, dan fluit je er weer vandoor.*

*Een sfeer creëren van er mogen zijn, ruimte krijgen en waarin niemand afgerekend wordt*

Werknemers zeggen:

- *Dus je merkt eigenlijk in heel de organisatie dat je als persoon zo waardig wordt opgenomen, dat je vanzelf wel gemotiveerd raakt.*
- *Er is meer begeleiding, je wordt niet aan je lot overgelaten. Ik heb ook verhalen hier gehoord, als je echt problemen hebt, dat de directie bijvoorbeeld ook financieel voor zijn medewerkers klaar staat. Dus dat is echt wel heel gezond.*

Een manager spreekt in een interview over het belang van wederzijdse aantrekkelijkheid:

- *Hoe zorgen we ervoor dat we allebei tevreden blijven. Dat zit hem in motivatie volgens mij.*

Over anticipatie op werkveranderingen wordt vooral informatie geven genoemd als ondersteunende activiteit van managers:

- *Nu speelt bijvoorbeeld weer een fusie. We worden bijna wekelijks op de hoogte gehouden wat de ontwikkelingen zijn.*
- *Ik denk wel dat ze er [veranderingen in werk] op worden voorbereid. Er wordt over van alles gecommuniceerd. Niet alles wordt gelezen en als dan het moment daar is, dan lopen ze te mopperen over het feit dat ze eigenlijk zelf te weinig tijd en aandacht hebben besteed aan die verandering.*

### Sturend leiderschap

In de interviews komen ook voorbeelden van een sturende manier van leidinggeven om duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Dit komt vooral in interviews voor die gehouden zijn in de grote zorg- en techniekorganisaties, bijvoorbeeld op basis van een tevredenheidsonderzoek. Ook worden trainingen verplicht gesteld om de fysieke gezondheid in stand te houden. In de zorg zijn dit bijvoorbeeld til-trainingen en in de techniek bijeenkomsten over veiligheidsprocedures. Managers hebben hierin een controlerende functie of sturen medewerkers door naar een bedrijfsarts wanneer het niet goed gaat met een medewerker.

Voor aanpassen aan werkveranderingen zien we sturing op het leren omgaan met nieuwe landelijke eisen, nieuwe producten en digitalisering. Ook het voorbeeld in het techniekonderwijs waarbij docenten verplicht meelopen met de studentstages is een vorm van sturend leiderschap, om in aanraking te komen met nieuwe ontwikkelingen in werk. Managers in de techniek vertellen dat zij sturen op flexibiliteit door middel van een speciaal programma:

- *We hebben een heel speciaal programma, dat is internationaal: Fit for change. Fit for change wil zeggen dat iedereen wereldwijd eigenlijk eenzelfde manier van communiceren heeft, naar de klant maar ook naar elkaar.*
- *Bij QRM moeten mensen kunnen rouleren, dus mensen moeten al die bewerkingen onder de knie hebben, dus daar is dat ook op gericht.*

### Stimulerend leiderschap

Voorbeelden van stimulerend leiderschap zien we in de interviews heel beperkt. Het gaat hierbij om mensen te laten nadenken over hun werk om daarin andere keuzes te maken en stappen te nemen. Een medewerker in de zorg vertelt bijvoorbeeld over zijn manager:

- *Ze is altijd heel open om mensen te stimuleren. Ze zet graag mensen aan het denken. Ze prikkelt en dat is soms al genoeg om mensen een kant in te sturen als ze daarvoor openstaan.*

*Mensen stimuleren door ze aan het denken te zetten en te prikkelen om een andere kant op te gaan*

Ook het mogelijk maken om medewerkers kennis te laten maken met nieuwe ontwikkelingen is stimulerend om zich te kunnen aanpassen aan andere werkzaamheden of -omstandigheden. In de zorg heeft dat bijvoorbeeld betrekking op het kennismaken met robotica.

Een medewerker in een kleine techniekorganisatie zegt:

- *Dan wordt het wel gelijk aangegeven van: jongens, vandaag is er een nieuwe machine gekomen, en even opletten dit en dat.*

Een manager vertelt hoe hij een medewerker stimuleert om een volgende stap te zetten, die graag andere werkzaamheden wil:

- *Ik zei: ik stel voor dat jij morgen of overmorgen met jouw collega gaat sparren of het gaat vertellen. Ik geef een zetje in de rug en creëer tegelijk een andere plek. Ze gaat nu overstappen naar een ander team.*

#### 7.4 Uitgangspunten van duurzame inzetbaarheid: persoonlijke en organisatiedoelen

In deze paragraaf komt het perspectief dat organisaties hanteren bij de vormgeving van duurzame inzetbaarheid aan de orde: het organisatie- versus het persoonspectief, en het hier-en-nu versus het toekomstperspectief.

##### Organisatieperspectief

Aandacht voor de gezondheid van werknemers vanuit het organisatieperspectief komt in tien interviews naar voren. Dit is redelijk verdeeld over de verschillende organisaties en de verschillende rollen. Het gaat er dan vooral om mensen binnen de organisatie werkzaam te houden. Dit heeft met lichamelijke vitaliteit te maken:

- *Vorig jaar hebben we bijvoorbeeld met elkaar bedacht dat het wel handig zou zijn om aandacht te besteden aan het onderwerp 'de overgang'. Die vraag die komt niet uit individuele gesprekken met medewerkers naar voren en het levert ons in eerste instantie niets op, maar het kan ons wel iets opleveren op de lange termijn, voorkoming van ziekteverzuim en dergelijke.*
- *Dat mensen in staat zijn om te blijven werken tot hun zevenenzestigste, omdat er een groot tekort is en de hele wetgeving zo is dat er enorme kostenposten zijn op het moment dat mensen vroegtijdig uitvallen of ziek worden of wat dan ook.*

Maar ook met psychische vitaliteit:

- *Op het moment dat iemand vandaag aangeeft: 'Het wordt me allemaal te veel', dan heeft het negen van de tien keer te maken met iets al opgebouwd is naar een level. Je moet dan escalatie met uiteindelijk misschien wel ziekteverzuim voor zijn.*

In de interviews is niet altijd duidelijk wat leidend is in de aandacht voor de gezondheid. Zo zijn bijvoorbeeld gezondheidsmogelijkheden zoals een werkstresscursus of sportmogelijkheden zowel voor de werknemer als voor de werkgever van belang. Een HR-functionaris zegt:

- *Mensen met werkgeluk presteren beter. Dan zijn ze meer verbonden. Voor mij is dat heel gelieerd aan de inhoud van het werk.*

Aandacht voor anticipatie op toekomstige werkveranderingen door het stimuleren van anticipatie, flexibiliteit en sensitiviteit wordt vooral vanuit het organisatieperspectief beschreven. Het aantal interviews waarin dit naar voren komen is redelijk verdeeld over beide sectoren.

Een voorbeeld van het bevorderen van anticipatie door een manager zorg is:

- *We zijn nu aan het nadenken over een project of een methode waarop we iedereen kunnen blijven prikkelen en uitdagen. Afhankelijk van of het zich aandient. Dus ook afhankelijk van de ontwikkelingen, afhankelijk van individuele behoeftes en afhankelijk van wat er dan mogelijk is binnen de organisatie.*



Een voorbeeld van het bevorderen van flexibiliteit in werkzaamheden zien we in het interview van een HR-functionaris in de techniek die aangeeft dat het ontwikkelen van 'soft skills' van medewerkers belangrijk is om aan te sluiten bij de ontwikkelingen in de samenleving. Ook zien we een voorbeeld gegeven door een manager in de techniek die vertelt dat medewerkers begeleiding krijgen om andere taken uit te kunnen voeren omdat bepaalde werkzaamheden 'opdrogen'. Zoals we dat ook in andere interviews zien gaat het niet om het bewust ontwikkelen van flexibiliteit en medewerkers voorbereiden op veranderingen, maar door de veranderingen in het werk worden mensen gedwongen om hier reactief mee om te gaan. Hij zegt hierover:

- *Dat is dus een hele verandering geweest, waarbij mensen toch wel uit hun comfort zone getrokken werden en even andere dingen moesten gaan doen.*

Pro-actief omgaan met veranderingen in werk en stimuleren van flexibiliteit zien we vooral in de interviews in het techniekonderwijs. Door het organiseren van de samenwerking met het bedrijfsleven kan de inhoud van het onderwijs steeds worden aangepast, waarmee de inhoud van de lesstof maar soms ook de werkzaamheden van de docent veranderen. Ook het eerdergenoemde citaat van een manager in de techniek van cross-training binnen een team is een voorbeeld waarin bewust wordt gestreefd naar flexibiliteit in werk vanuit organisatiedoelen. Een HR-functionaris in hbo-techniek vertelt hoe een start is gemaakt met het bespreken van wendbaarheid met docenten:

- *Hoe staat het met je wendbaarheid en weerbaarheid? Anders kan je leuk je eerste jaar misschien varen op jouw goeroenschap, maar een jaar later kan dat hele vak niet meer in het curriculum zitten, dus hoe blijf je dan nog relevant voor de opleiding? Dus ik denk dat dat wel steeds meer gaande is, maar daar hebben we nog wel heel veel slagen in te slaan denk ik.*

*Hoe is je wendbaarheid en weerbaarheid? Het eerste jaar kun je misschien varen op jouw goeroenschap maar hoe blijf je relevant voor de opleiding die verandert?*

Een zorgorganisatie bevordert de organisatiesensitiviteit door werknemers met bepaalde expertise in een ander team te plaatsen, zodat dit team vruchten kan plukken van de expertise. Een ander voorbeeld is het bevorderen van participatie in werkgroepen:

- *Met dit besturingsmodel, proberen we medewerkers steeds te laten participeren in werkgroepen waarin externe ontwikkelingen ook worden meegenomen.*

Ook in het eerdergenoemde voorbeeld over een globaal multidisciplinair team is het organisatiedoel leidend.

### **Persoonlijk perspectief**

Het persoonlijke doel voor de gezondheid van werknemers is in verschillende interviews leidend. Dit is bijna gelijk verdeeld over beide sectoren en over de verschillende organisaties en de rollen.

- *Als mensen psychische begeleiding nodig hebben wordt daar niet moeilijk over gedaan, dan wordt daar [externe coach] ook echt wel naar gestuurd.*
- *Soms moet je mensen remmen. Sommige mensen zeggen overal ja op, kunnen geen nee zeggen. Ik denk dat de druk best wel redelijk hoog ligt.*
- *Het doel is tevredenheid van je medewerkers. Echt dat ze met lol naar hun werk gaan en dat er niets onder ligt.*

Een medewerker techniek vertelt dat herstructurering van de organisatie plaatsvindt om de werkstress te verminderen:

- *Nu we met hele grote aantallen zijn, zijn ze van plan om met kleine aantallen te gaan werken, zodat het snel bij een klant terecht komt en wij minder stress hebben. Dus elk persoon heeft zijn eigen project om aan te werken, dat is veel minder stress, dus dat betekent op werk gelukkig en ook thuis gelukkig.*

Ook een cursus die mede voor de organisatie van belang is, kan vooral de focus hebben op persoonlijke doelen:

- *Eigenlijk ging het in de cursus Vitaal-vijftig-plus heel erg over: wat is het werk waar jij heel erg blij van wordt en waarin jij allerlei mogelijkheden en kansen ziet en hoe zou je dat kunnen blijven koesteren en kunnen blijven doen? En wat heb je zelf bij te dragen aan je eigen vitaliteit en wat moet je dan misschien wel loslaten van wat je al deed?*

*Wat is het werk waar jij blij van wordt waarin jij kansen ziet? En wat heb jij bij te dragen aan je eigen vitaliteit?*

Als het persoonlijke doel leidend is bij de aandacht voor anticipatie op toekomstige werkveranderingen is dat vaak omdat medewerkers lichamelijke of psychische klachten hebben. Ook komt voor dat medewerkers andere werkzaamheden oppakken om zich voor te bereiden op een toekomst die zij ambiëren: een andere rol of functie bijvoorbeeld. Als het gaat om het persoonlijke doel dat leidend is binnen het veranderende werk in de organisatie vinden we een voorbeeld in een interview met een medewerker van een grote zorgorganisatie, die aangeeft dat mensen zich vooral bezig kunnen houden met veranderingen op gebieden waar hun interesses liggen:

- *Nou ligt daar mijn interesse ook, dus er zullen ook andere veranderingen zijn, als we het bijvoorbeeld hebben over zorgtechnologie, dat boeit me minder. Dus dan pikken ze andere collega's eruit waarschijnlijk.*

Een medewerker in de techniek vertelt dat zijn management soms aangeeft wat hij nodig heeft om zich in te ontwikkelen, zonder dat de medewerker zich daar zelf van bewust is. Een HR-functionaris in een mbo-zorgopleiding geeft een voorbeeld dat in de gesprekscyclus met medewerkers vooruit wordt gekeken naar welke veranderingen mensen op zich af zien komen:

- *Het kan ook leiden tot een lange termijn plaatje van individuele medewerkers. Dat je dan meer het gesprek oppakt van: al pratende en al vooruitkijkend, wat komt er allemaal op je af? Wat heb je dan nodig? En dan komt er misschien meer iets uit wat een individuele medewerker nodig zou hebben.*

### **Samenlevingsperspectief**

Het doel voor de samenleving komt naar voren in een interview met een HR-functionaris hbo-zorg die vertelt over de duurzame inzetbaarheidsuren die de organisatie mogelijk maakt. Over het doel zegt hij:

- *Als je duurzaam inzetbaar vanuit het individu bekijkt, dan gaat het over dat je blijft participeren in de samenleving en dat je contacten hebt en dat je dat je er een beetje toe doet en dat je niet helemaal alleen komt te staan.*

## **7.5 Conclusie**

Aan zowel fysieke als psychische gezondheid wordt in de organisaties van de geïnterviewden aandacht besteed, met in de grote organisaties meer aandacht voor psychische gezondheid dan in de kleine. De gezondheid krijgt vooral curatief aandacht op het moment dat er klachten zijn bij individuele werknemers, maar ook preventief is men met gezondheid bezig. Zo zijn er cursussen, facilitering en

voorlichting om fit te blijven. Tevens zijn er werkstress en werkdrukprogramma's zichtbaar in beide sectoren en de verschillende soorten organisaties.

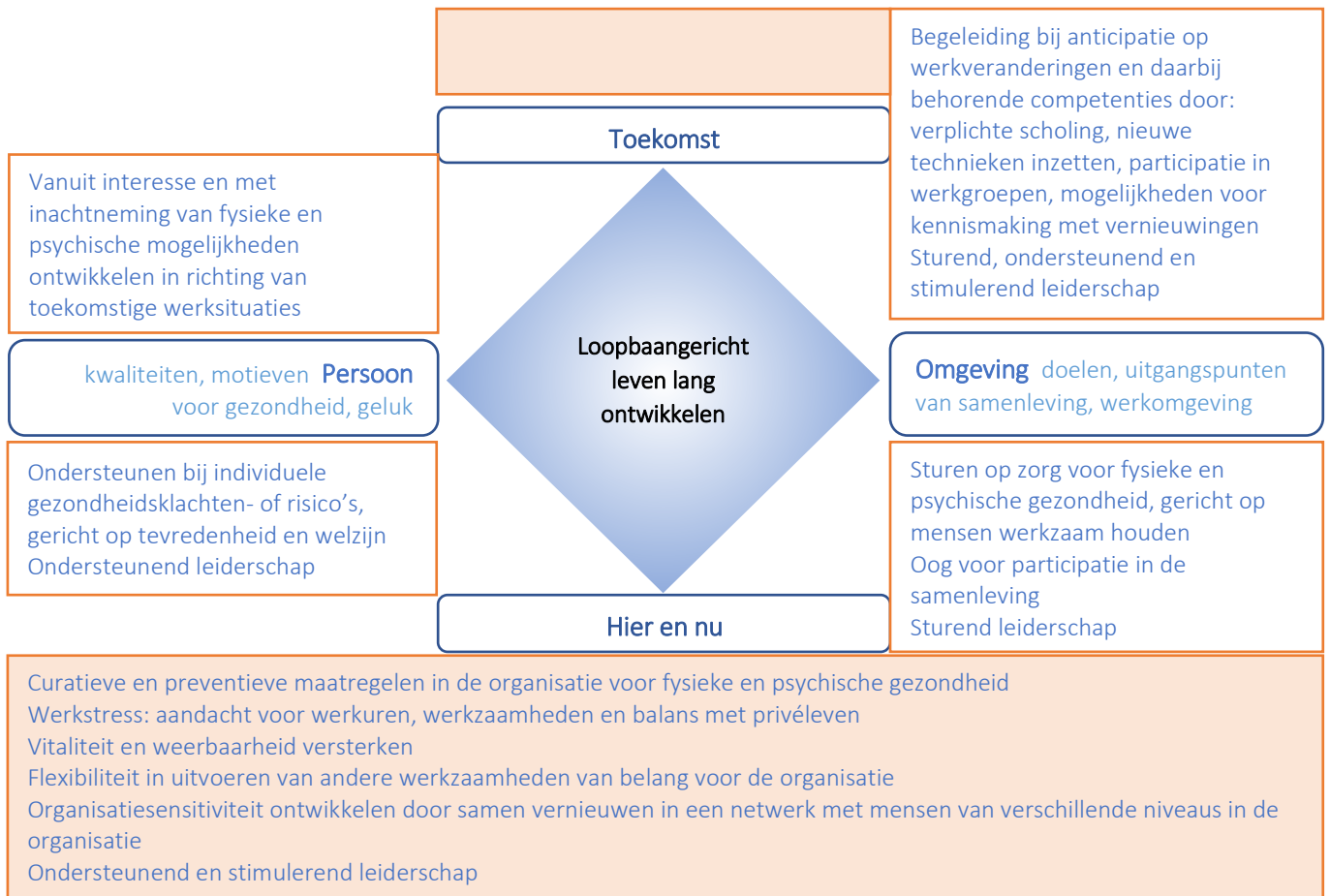
Wat betreft de anticipatie op toekomstige werkveranderingen zien we dat hier zowel in de zorg als in de techniek en onderwijs aandacht voor is, met nadruk op de grote organisaties. Medewerkers willen en moeten ook vaak meegaan met de ontwikkelingen, maar soms wordt het ook geaccepteerd als medewerkers niet geïnteresseerd zijn in bepaalde ontwikkelingen. Theoretisch opgeleide medewerkers zeggen vaker dat ze te maken krijgen met vernieuwingen en zijn zich meer bewust van de noodzaak om zich te ontwikkelen in de richting van toekomstige werkveranderingen dan praktisch opgeleide medewerkers.

Bij de interviews over het stimuleren van flexibiliteit in het werk gaat het in de zorg veelal om de werkverdeling: roosters op orde krijgen en werken op andere tijden of op andere afdelingen als daar de druk hoger is dan op de eigen afdeling. Het betreft dus niet anticiperen op toekomstige werkveranderingen.

We zien voorbeelden van ondersteunend, sturend en stimulerend leiderschap. Ondersteunend heeft te maken met veiligheid en vertrouwen bieden. Sturing komt vooral in de grote organisaties voor, veelal in de vorm van verplichte trainingen gericht op gezondheid. Stimulerende vormen van leidinggeven in het kader van duurzame inzetbaarheid worden minder beschreven, maar in enkele interviews komt wel een actieve vorm van stimulering en prikkeling met betrekking tot meegaan met ontwikkelingen vanuit de manager naar voren.

De uitgangspunten bij het vormgeven en aansturen van duurzame inzetbaarheid in de arbeids- en onderwijsorganisaties zijn voor een groot deel organisatiegericht, waarbij het doel is werknemers op korte en lange termijn werkzaam te houden. Dit is redelijk verdeeld over de verschillende organisaties en de verschillende rollen. Vaak versterken de persoonlijke doelen van individuele werknemers, zoals goede gezondheid en lage werkstress, het realiseren van organisatiedoelen. Puur persoonlijke uitgangspunten bij aandacht voor duurzame inzetbaarheid hebben met individuele ambities of gezondheidsklachten te maken.

In figuur 6 zijn de bevindingen uit dit hoofdstuk visueel weergegeven.



Figuur 6. Het loopbaanperspectief op leven lang ontwikkelen, met de genoemde kenmerken van de duurzame inzetbaarheid

## 8 Leven Lang Ontwikkelen in de toekomst

In dit hoofdstuk beschrijven we de wensen die geïnterviewden uitspreken in het kader van een leven lang ontwikkelen. De citaten in de verschillende hoofdstukken hebben antwoord gegeven op onderzoeksvraag 4: hoe zouden kenmerken van leven lang ontwikkelen kunnen worden ingezet voor goede praktijk voor het creëren van een geheel leven-lang-ontwikkelen-klimaat? In dit hoofdstuk staan citaten over toekomstbeelden die gedurende de interviews spontaan werden geschetst en waarin de wensen van respondenten op het gebied van leven lang ontwikkelen tot uiting kwamen. De citaten zijn geordend naar de onderwerpen van de voorgaande resultatenhoofdstukken.

### 8.1 Visie en structuur betreffende leven lang ontwikkelen

Een visie op een leven lang ontwikkelen is belangrijk voor organisaties, maar een HR-functionaris van een groot techniekbedrijf zou ook graag zien dat er landelijk een kapstok voor leven lang ontwikkelen ontwikkeld wordt waar organisaties hun beleid aan op kunnen hangen:

- *Het [leven lang ontwikkelen] is zo'n brede term. Ik mis soms wel eens gewoon een kapstok of zo. Vanuit het internet, vooral dan op de softe kant waar je dan gebruik van kan maken, want ik denk: er zijn zo veel bedrijven die allemaal met mensen te maken hebben, 'young capital'. Dan denk ik: ja, dat zou best wel eens mooi zijn.*

Om een leven lang ontwikkelen mogelijk te maken is structuur en cultuur in de organisatie en in de samenleving van belang. Een respondent spreekt over het implementeren van een lerende organisatie:

- *Een lerende organisatie en hoe implementeer je dat nu structureel in de organisatie? Zodat dat ook gewoon voor medewerkers normaal wordt: het is niet alleen uitoefening van de functie, maar ook mijn ontwikkeling moet vorm krijgen. Beide paden moeten gerealiseerd worden.*

*Het is niet alleen uitoefening van de functie, maar ook mijn ontwikkeling moet vorm krijgen*

Een respondent in het onderwijs geeft aan dat een onderzoekende houding nodig is als onderdeel van een leven-lang-ontwikkelen-cultuur:

- *Onderzoek is vooral buiten die opleidingen neergezet met eenheden en lectoraten, maar onderzoek moet in die opleiding komen. Daar zit een enorme uitdaging, hoe krijg ik nou dat docenten publicaties met collega's gaan delen? Hoe krijg ik nou dat die docent ook doorkrijgt dat het docentschap deels natuurlijk is voor de klas, correctiewerk, maar ook: je zou ook gewoon eens een onderwerp op kunnen pakken?*

De wensen van de meeste respondenten hadden betrekking op meer, betere en toegankelijke loopbaanbegeleiding binnen de organisatie. Vooral respondenten uit de zorgsector noemden deze wens. Opvallend is dat deze uitspraken voornamelijk door managers en HR-functionarissen werden gedaan, en slechts twee keer door werknemers. De uitspraken hebben voor een groot deel betrekking op het gebrek aan en de wens voor meer structuur in het loopbaanontwikkelingsbeleid van de organisatie. Bijvoorbeeld:

- *Het wordt een beetje vrijgelaten aan het management en het team zelf. We hebben nog geen harde afspraken gemaakt over hoe wij dan dat verder gaan uitvoeren.*
- *Ik beantwoord vragen, maar ik zie nergens daarin [structuur]. Als ik dan kijk naar de manier waarop ik het invul, is dit nou de standaard?*

- *Nou, mijn ontwikkeling is puur wat ik met andere bespreek en eigenlijk op die [organisatie]doelen. Maar niet zo zeer over: waar wil je naartoe? Meer van: eigen ontwikkeling op de punten waar ik nog zou kunnen ontwikkelen en... maar niet loopbaan georiënteerd. Die slag moeten we eigenlijk hier nog maken.*

Meerdere respondenten noemen dat de mogelijkheden voor loopbaanbegeleiding beter zichtbaar gemaakt kunnen worden, om de toegang te bevorderen. Bijvoorbeeld:

- *Omdat je ze [HR-functionarissen] niet structureel ziet, je ziet ze incidenteel, je ziet ze dus bij het voorwaardengesprek en daarna niet echt meer. Ze hebben vast wel hun deur de hele tijd open staan om benaderbaar te zijn, maar ja, ik weet ook op dit moment niet waar ik ze moet vinden.*

In voornamelijk de zorgsector geven met name de HR-functionarissen aan dat de scholingsplannen en het professionaliseringsbeleid van de organisatie meer structuur behoeven. Zij beschrijven dat op de volgende manier:

- *Wat ik zie is dat bijvoorbeeld scholing echt nog wel in de kinderschoenen staat. De scholing wordt echt al wel uitgevoerd, maar daar ligt niet een heel groot plan achter en daar zijn we nu wel mee bezig om dat beter in kaart te gaan brengen.*
- *Wij vinden ook dat strategisch opleidingsbeleid noodzakelijk is en wij merken dat we eigenlijk nog heel veel per jaar doen. We maken dus een jaarlijks scholingsplan en we moeten veel meer een paar jaar vooruit gaan plannen en dat gaan we nu proberen om daarin verder te komen.*
- *Ideaal gesproken is er inderdaad een scholingsbeleid vanuit de centrale organisatie en zou er ook een scholingsplan per locatie zijn, met daaronder hangend een scholingsplan per individu. Het zou geen kwaad kunnen om daar wat meer structuur in aan te brengen.*

## 8.2 Begeleiding en professionalisering voor een leven lang ontwikkelen

Respondenten in de zorg, techniek en het onderwijs geven aan dat het belangrijk is om structureel meer aandacht het hebben voor de loopbanen en loopbaanontwikkeling van medewerkers:

- *Er is heel veel beschikbaar voor jonge medewerkers. Wat wel een groot probleem is bij ons, is dat ze heel snel weer weggrennen als ze hier binnenkomen. Dus we begeleiden ze te weinig, er is te weinig interesse voor ze.*
- *Ik denk wel dat voor nieuwe mensen, om ten eerste goed bij een organisatie binnen te komen, veel duidelijker moeten hebben: dit zijn mijn talenten en daar wil ik mij in ontwikkelen, of daar.*
- *En dan heb ik het niet per se over deze functie, maar gewoon: dit ben ik als persoon. Ik denk dat als mensen daar op die manier mee binnenkomen, dat het ook veel normaler wordt om op die manier leven lang ontwikkelen in te zetten.*

Twee managers, beiden in de zorg, geven aan dat er weinig aandacht is voor begeleiding van hun eigen loopbaan, terwijl zij daar wel behoefte aan hebben:

- *Ik denk dat ik even voor mezelf denk, want hoe zou ik graag willen dat de organisatie mij daarin begeleidt? Nou door daar actief naar te vragen en dan niet alleen tijdens een jaargesprek, maar om daar ook oog voor te hebben of inderdaad als er ergens een functie vrijkomt zeg maar, die bijvoorbeeld een niveau hoger zou zijn na die van ons, dat dan ook echt actief wordt aangegeven.*
- *Ik denk: faciliteer dat middenmanagement ook. Van: hoe zorg je dat die op de been blijven? Ik zat het afgelopen jaar een supervisiegroep met drie collega's. Alle drie de collega's zijn nu weg bij [naam organisatie] en dat heeft mij pijn gedaan. Om verschillende redenen, maar ik denk: wie zorgt er voor ons?*

Managers en HR-functionarissen in met name de technieksector geven aan dat zij meer ontwikkelgerichte gesprekken met hun medewerkers willen voeren, in plaats van of naast beoordelings- en functioneringsgesprekken:

- *We willen die ontwikkelingsgesprekken een soort los gaan koppelen, dat je dat niet samen laat gaan met het functioneringsgesprek. Dat je het functioneringsgesprek meer op het functioneren betreft en het ontwikkelingsplan veel meer op: wat kan je en wat wil je uiteindelijk? En wat kan je daar zelf verder in betekenen? En natuurlijk: hoe kunnen wij jou als bedrijf daarin ondersteunen?*
- *Wat ook belangrijk is, is de voorbereiding op zo'n gesprek, want als jij natuurlijk pas tijdens dat gesprek geconfronteerd wordt met zo'n vraag... 'Hoe zie je jezelf over vijf jaar?' Het is wel goed om daar eens van tevoren even over na te denken.*

De moeilijkheden die men daarbij ondervindt hebben veelal betrekking op het feit dat de kwaliteit en inhoud van de gesprekken afhankelijk zijn van de manager die de gesprekken voert. Zo geven een HR-functionaris en manager aan:

- *Waar we op dit moment nog op tekort komen is: de gesprekstechnieken van onze leidinggevendenden zijn nog niet op een dusdanig niveau dat zij dit soort gesprekken al goed kunnen voeren. Natuurlijk zijn er leidinggevendenden die deze gesprekken al prima kunnen voeren, maar het gros van onze medewerkers die in de leidinggevende functies werken, zijn daar door de snelle ontwikkeling van ons bedrijf terechtgekomen.*

*De gesprekstechnieken van onze leidinggevendenden zijn nog niet op het niveau om deze gesprekken te voeren*

Een HR-functionaris van een zorgopleiding legt uit dat de loopbaanbegeleiding van medewerkers vergelijkbaar moet zijn met die van de studenten:

- *We vragen inderdaad van die docent bepaalde vaardigheden naar de studenten toe vanuit dat principe van een leven lang leren, maar wat betekent dat dan voor de docent die dat doet? En hoe moeten we dat dan vertalen ook naar hun gesprekscyclus? Op welke manier ga je met elkaar in gesprek? Ja, om die link ook, om die verbinding ook wel te maken.*

Respondenten geven aan meer en gestructureerde scholing te wensen. Een respondent uit een zorgopleiding wenst in dit kader meer dialoog met de medewerkers om de behoeften te kunnen peilen:

- *Wat gewenst is, is in eerste instantie dat gesprek van: hoe gaat het met de docenten? Wat hebben zij nodig om in september in die hele nieuwe setting te werken? Welke scholing is daarvoor nodig? Voelt iedereen zich daar prettig bij? Wat als docenten daar niet achter staan, wat moeten we dan met ze doen?*

Respondenten in het onderwijs noemen dat zij specifiek op het docentschap meer professionalisering wensen:

- *Heel vaak is er een fascinatie of een interesse voor het vakgebied wat je vervolgens doceert. Dat is wel een ingewikkelde crux, want om een hele goede docent te zijn moet eigenlijk je ontwikkeling op een heel ander terrein liggen. En dat is ja, ik weet niet of het, ik denk dat we daar misschien nog meer aandacht aan zouden moeten besteden.*
- *Dan denk ik ook dat er best wel wat studiedagen gericht mogen zijn op professionalisering van docenten. Ik denk dat dat ook leven lang ontwikkelen is, dat kan buiten de organisatie, maar dat kan ook hierbinnen.*

### 8.3 Duurzame inzetbaarheid

Naast de wensen op het gebied van loopbaanbegeleiding en scholing, wordt ook een vermeerdering van aandacht voor gezondheid en vermindering van werkdruk van medewerkers meermaals genoemd. Deze respondenten komen allemaal uit de zorg. Bijvoorbeeld:

- *Ik denk dat een groot percentage een te grote werkdruk ervaart op dit moment. Toevallig hadden we afgelopen dinsdag ook nog in het MT een bijeenkomst over het ziekteverzuim, werkdruk, werkgeluk. Hoe kunnen we die ombuiging maken?*

De relevantie van meer aandacht voor toekomstige werkveranderingen wordt door negen respondenten benoemd tijdens de interviews. Zij zouden allen graag zien dat dit meer en beter wordt georganiseerd en vormgegeven. Dit wordt aanzienlijk vaker binnen de technieksector besproken.

Zo noemt een techniekmanager uit het mkb:

- *Wij als bedrijf zijn al bezig met: het gaat allemaal straks veranderen en hoe gaan we daarop inspelen? En dat is ook wel een stap die wij als bedrijf moeten gaan maken.*

In een aantal andere gevallen wordt het belang ervan door de organisatie wel erkend, maar krijgt het nu nog incidenteel en reactief aandacht. Respondenten zien mogelijkheden om meer te anticiperen op veranderingen:

- *Dan kwam het pensioen in zicht en dan gingen we erover nadenken: wat gebeurt er nou op het moment dat je... Daar is heel weinig aandacht voor. Als iemand daar om vraagt kan dat, maar wordt niet standaard aangeboden.*
- *Als je nou kijkt: hoe bereiden wij onze verkoop daarop voor? Dan denk ik: nee, dat doen we niet goed.*
- *Alles wat nieuw komt is digitaal. Dan worden mensen daarin over geïnformeerd en als het nodig is in getraind, maar dat is op het moment dat het zich aandient. En daar doen we eigenlijk, behalve zeggen dat het onvermijdelijk is dat dit er allemaal aankomt en dat we er allemaal aan moeten wennen, verder niks aan.*

*Behalve zeggen dat vernieuwing onvermijdelijk is en dat we eraan moeten wennen, doen we er verder niets aan*

#### 8.4 Conclusie

Voor de toekomst is het volgens de respondenten belangrijk dat aandacht uitgaat naar cultuur en structuur van een leven lang ontwikkelen: van incidenteel en reactief naar structureel en anticiperend. Heldere uitgangspunten en doelen helpen om meer en beter vorm te geven aan een leven lang ontwikkelen. Vaardigheden ontwikkelen in het voeren van begeleidingsgesprekken om medewerkers te ondersteunen en te stimuleren in hun loopbaanontwikkeling lijkt een voorwaarde om een leven lang ontwikkelen handen en voeten te geven.



## 9 Conclusie en discussie: Loopbaangericht Leven Lang Ontwikkelen

Een leven lang ontwikkelen past bij een periode en plaats waarin veel en vaak veranderingen optreden. De Nederlandse samenleving bevindt zich in zo'n tijd. Werk verandert onder invloed van wetenschappelijke, economische en politieke ontwikkelingen. Om een bijdrage te kunnen leveren aan een dynamische samenleving zijn mensen genoodzaakt om zich aan te passen aan veranderingen en zich dus te blijven ontwikkelen. Om duurzaam van betekenis te kunnen zijn voor de samenleving is het van belang om ook aandacht te hebben voor persoonlijke zingeving, om motivatie voor bijdragen hoog te houden. Arbeidsorganisaties en onderwijs zijn verantwoordelijk voor het mogelijk maken van een leven lang ontwikkelen, waarin zowel doelen voor de organisatie en samenleving als die van de mensen die zich ontwikkelen worden erkend.

In deze studie zijn we op zoek gegaan naar perspectieven op een leven lang ontwikkelen. We onderzochten de relatie tussen een economisch en een zingevingsperspectief. Daarnaast keken we naar het tijdsperspectief: de mate waarin de ontwikkelingsmogelijkheden en -behoeften zich richten op het heden en de toekomst. Perspectieven uit zich in de beschreven visie, de structuren voor de borging en de uitvoering van een leven lang ontwikkelen. De centrale onderzoeksvraag luidt: hoe wordt 'leven lang ontwikkelen' in organisaties vormgegeven in visie, borging en uitvoering, en hoe kan dit worden versterkt? We hebben verschillen en overeenkomsten in de twaalf organisaties bestudeerd en hebben patronen maar ook uitzonderingen in beeld gebracht.

In dit hoofdstuk beschrijven we de wijze waarop een leven lang ontwikkelen gedefinieerd kan worden. Vanuit deze definitie trekken we conclusies op basis van de resultaten en aan de hand van het theoretische kader en beleidsadviezen.

### 9.1 Definiëring van een leven lang ontwikkelen

Om zicht te krijgen op de visie van organisaties om tot definiëring van het begrip 'leven lang ontwikkelen' te komen, was de eerste vraag in de interviews hoe de geïnterviewde 'leven lang ontwikkelen' zou definiëren. De laatste vraag van het interview was in hoeverre de op basis van loopbaangerichte literatuur geformuleerde definitie werd onderschreven. De kenmerken in deze definitie werden herkend en erkend door respondenten, maar zelden werden de kenmerken in combinatie genoemd bij de eerste vraag van het interview. Nieuwe kenmerken, genoemd door de respondenten, zijn toegevoegd aan de definitie van een leven lang ontwikkelen, die nu als volgt geformuleerd kan worden:

***Gedurende het hele leven (pro)actief ontplooien 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.***

De definitie is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- Leven lang ontwikkelen wordt benaderd zowel vanuit een maatschappelijk als individueel perspectief. Het gaat om de verbinding tussen zingeving van het individu en van betekenis zijn voor de samenleving in het algemeen of eigen werkomgeving in het bijzonder.
- Zingeving betreft het ontwikkelen op basis van persoonlijke doelen, waarden en interesses, gericht op geluk.

- Bijdragen aan de samenleving of eigen werkomgeving betreft het ontwikkelen gericht op de geldende doelen en uitgangspunten.
- Het ontwikkelen betreft zelfsturing op punten waar iemand goed in is of kan worden.
- Duurzaam betreft anticipatie op werk dat nu en in de toekomst verricht moet worden met behoud van lichamelijke, psychische en sociale gezondheid van een persoon.

## 9.2 Economisch en zingevingsperspectief

De centrale onderzoeksvraag in deze studie luidt: hoe wordt 'leven lang ontwikkelen' in organisaties vormgegeven in visie, borging en uitvoering, en hoe kan dit worden versterkt? Uit de resultaten blijkt dat in de gesprekken over de visie door bijna een derde van de geïnterviewden de verbinding wordt gemaakt tussen het economische en zingevingsperspectief, maar dat in de borging en de uitvoering in de praktijk deze verbinding weinig plaatsvindt.

### Visie

We zien in de geformuleerde visies dat zowel het persoonsgerichte als het omgevingsgerichte perspectief wordt gehanteerd. Het persoonsperspectief uit zich in termen als talenten ontwikkelen en nieuwsgierigheid najagen. Het omgevingsperspectief betreft het verbeteren van het functioneren, het blijven bij vernieuwingen in werk en maatschappij, maar ook op eigen initiatief tot vernieuwing komen. Ook wordt de verbinding tussen beide perspectieven gelegd. De visie waarin de beide perspectieven worden verbonden zien we terug in citaten waarin het streven wordt genoemd naar ontwikkeling van medewerkers waar zowel de persoon als de organisatie profijt van heeft, en waar medewerkers een plaats in de organisatie hebben waar zij het beste uit zichzelf halen en tot hun recht komen.

### Borging

Een leven lang ontwikkelen, zoals in bovenstaande definitie geformuleerd, is nog weinig geborgd in organisaties. Waar borging plaatsvindt, is vooral het werkperspectief het uitgangspunt van de ontwikkelingsactiviteiten. Expliciet organisatiebeleid rondom leven lang ontwikkelen is veelal niet bekend. Wel zijn structuren ingericht voor scholing en voor gesprekscycli tussen managers en werknemers. Gesprekscycli zijn de meestal formele beoordelings- en functioneringsgesprekken en vinden in dat geval plaats volgens een vaste procedure op een vast moment per jaar. Hieraan worden instrumenten als gespreksformulieren en persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP) gekoppeld om de gesprekken en verslaglegging te structureren. In meerdere organisaties is men bezig een overstap naar meer ontwikkelgerichte gesprekken te maken, maar de structuur hier omheen is nog een zoektocht. Gesprekken over functioneren en welzijn vinden veelal informeel plaats op het moment dat het zich aandient tijdens het werk. Opvallend is verder dat slechts in een enkel geval wordt gesproken van digitale middelen die worden ingezet voor de borging en uitvoering van een leven lang ontwikkelen.

### Uitvoering

De uitvoering van een leven lang ontwikkelen gaat over professionalisering en begeleiding bij de ontwikkeling van werknemers. De organisatiedoelen zijn hierbij vaker leidend dan de (verbinding met) persoonlijke doelen. Een leven lang ontwikkelen wordt eerder met formeel dan informeel leren in verband gebracht. Formeel individueel leren is vaak verplicht en gerelateerd aan het werk dat verzet moet worden. Meestal heeft dit de vorm van opleidingen en cursussen, soms zijn dit digitale modules.

Het leren is vaker individueel dan collectief. Formeel collectief leren is net als formeel individueel leren vaak verplicht, maar vindt dan in groepen plaats, met als doel het bijhouden van het vak. In enkele gevallen worden het individuele en collectieve formele leren aan elkaar verbonden. In die gevallen zijn individuele leerdoelen van invloed op het teamfunctioneren. Informeel leren gebeurt in de vorm van (team)coaching op de werkplek en stages binnen de eigen organisatie.

Iedere respondent bevestigt dat er mogelijkheden zijn voor ontwikkeling binnen de organisatie, maar twee derde van de geïnterviewden zegt dat dit op initiatief van de medewerker zelf is. De begeleiding bij de ontwikkeling bestaat uit het voeren van individuele gesprekken met medewerkers. De persoonlijke en organisatiedoelen zijn allebei regelmatig leidend bij het voeren van de begeleidingsgesprekken. Als organisatiedoelen leidend zijn wordt er gekeken in hoeverre een medewerker past bij de eisen van het werk. Als persoonlijke doelen leidend zijn wordt er in gesprekken juist gekeken in hoeverre het werk past bij de medewerker als persoon. De relatie tussen de persoonlijke en organisatiedoelen komt soms – met name in de zorg – ook aan bod, waarbij men stelt dat de doelen elkaar versterken.

Gesprekken zijn veelal curatief, dat betekent dat het om hier-en-nu problemen met het functioneren gaat of dat mobiliteitsbehoeften spelen. Preventieve loopbaangesprekken vinden met name in de zorg plaats om mensen binnen de organisatie te houden. Amplitieve benadering van loopbaanbegeleiding, waarin het versterken van kwaliteiten en motieven het uitgangspunt is, is zelden aan de orde.

Incidentele voorbeelden van loopbaangerichte uitvoering die we zagen in de interviews zijn: ontwikkeling op basis van zelfevaluatie, wederzijds eigenaarschap van zowel de medewerker als de manager en begeleiding bij het nemen van eigen regie.

Opvallend is dat de verbinding tussen het economische en zingevingsperspectief wel in de visies wordt gelegd, maar nog weinig als het gaat om borging en uitvoering.

### 9.3 Een leven lang ontwikkelen voor nu of in de toekomst

Het tijdsperspectief waarop een leven lang ontwikkelen is gebaseerd kan gericht zijn op het heden en op de toekomst. Beide is nodig voor duurzame inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid heeft betrekking op flexibele anticipatie op veranderingen van werk en tot de ontwikkeling in staat zijn van de medewerker. De mate waarin de medewerker in staat is tot ontwikkeling is afhankelijk van de gezondheid en zelfregie.

#### **Heden versus toekomst**

De visies op een leven lang ontwikkelen zijn veelal op het heden gericht en minder op de toekomst. De beoogde ontwikkeling is veelal reactief op de huidige situatie: het werk dat nu gedaan moet en kan worden. Veel minder ligt de nadruk expliciet op de toekomst, waarbij het gaat om anticiperen op veranderingen die nog gaan komen en ambities waarnaar wordt gestreefd. Ook professionalisering is vooral gericht op het heden, het verbeteren van het functioneren of het kunnen omgaan met een vernieuwing die is ingevoerd. Begeleidingsgesprekken vinden veelal plaats op het moment dat er problemen in het functioneren zijn. Tijdens de formele gesprekken van de gesprekscycli worden vaak

de persoonlijke ambities en ontwikkelwensen van medewerkers besproken en zijn daarmee toekomstgericht. Persoonlijke ontwikkelwensen worden dan vaak wel gekoppeld aan de bruikbaarheid voor de organisatie in de actuele situatie. Ontwikkeling waarin toekomstdoelen van de organisatie worden gerelateerd aan persoonlijke doelen komt niet voor in de interviews.

### **Anticipatie op werkveranderingen**

Ontwikkeling van medewerkers gericht op veranderingen in werk blijkt vooral gericht te zijn op de veranderingen die op dat moment of korte termijn plaatsvinden. Medewerkers willen en moeten ook vaak meegaan met ontwikkelingen in werk die nu plaatsvinden. Voorbereiding van medewerkers op een vernieuwing in de toekomst op langere termijn wordt een enkele keer genoemd. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld kennismaken met of meedenken over veranderingen of vernieuwingen die de organisatie voor ogen heeft. Een enkele keer wordt gesproken over kansen die aan medewerkers worden geboden om zich bezig te houden met vernieuwingen die zowel de medewerkers als de organisatie versterken. Ook komt het voor dat het wordt geaccepteerd als medewerkers niet geïnteresseerd zijn in bepaalde ontwikkelingen en zich daar ook niet mee bezig houden.

Flexibiliteit in het werk gaat – met name in de zorgsector – veelal om de werkverdeling: roosters op orde krijgen en werken op andere tijden of op andere afdelingen als daar de druk hoger is dan op de eigen afdeling. Flexibiliteit wordt nauwelijks in verband gebracht met anticiperen op toekomstige werkveranderingen. Wel vinden we een voorbeeld waarin flexibiliteit en wendbaarheid van medewerkers wordt versterkt door hen uit te dagen andere werkzaamheden te gaan doen die passen bij de medewerker en bijdragen aan lange termijn doelen van de organisatie. Oog voor participatie in de samenleving vinden we in een voorbeeld terug waarin medewerkers een aantal uren vrijwilligerswerk in werktijd kunnen doen.

Organisatiesensitiviteit, de bekwaamheid om in verschillende werkgroepen te participeren en te presteren, zien we in een voorbeeld waarin medewerkers zich ontwikkelen door samen te vernieuwen in een netwerk met mensen van verschillende niveaus in de organisatie.

### **Gezondheid**

Gezondheid, zowel fysiek als psychisch, heeft zeker aandacht in de organisaties. De gezondheid krijgt vooral curatief aandacht op het moment dat er klachten zijn bij individuele werknemers. Maar ook preventief is men met gezondheid bezig. Zo zijn er cursussen, facilitering en voorlichting om fit te blijven. Tevens zijn er werkstress en werkdrukprogramma's zichtbaar in de verschillende sectoren.

### **Zelfregie**

Voor ontwikkeling is in de meeste gevallen eigen initiatief van de medewerker vereist als de ontwikkelingswens niet direct in relatie staat tot het functioneren of tot de organisatiedoelen. Dit tonen van eigen initiatief is echter lastig, aangezien er een concrete loopbaanvraag moet zijn voor een gesprekswens uitgesproken kan worden, en dit is lang niet altijd het geval. Het aanleren van de eigen regie, zoals begeleiding bij het formuleren van zo'n loopbaanvraag, blijkt nauwelijks aanwezig te zijn in de organisaties.

## 9.4 Een leven lang ontwikkelen voor en door wie?

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden in de sectoren zorg en techniek vanwege het onderlinge verschil in het soort werk enerzijds en de overeenkomst in de grote veranderlijkheid van werkgelegenheid en werkzaamheden anderzijds.

In deze sectoren zijn grote en kleinere bedrijven, en mbo- en hbo-opleidingen, die voorbereiden op werk in deze sectoren, bezocht en bestudeerd. In bijna iedere organisatie zijn een praktisch dan wel een theoretisch geschoolde medewerker, een manager en een HR-functionaris geïnterviewd.

### **Verschillen in groepen**

We zien geen relevante verschillen tussen sectoren of organisatiegrootte wat betreft de visie op een leven lang ontwikkelen. Alle door de geïnterviewden geformuleerde definities waren uniek en persoonlijk, en verschilden ook binnen dezelfde organisatie flink van elkaar. Wel zien we dat theoretisch opgeleide medewerkers ontwikkeling vaker definiëren in termen van scholing en praktisch opgeleide medewerkers vaker als informele leeractiviteiten.

Qua borging zien we dat structurering van gesprekscycli vaker in de technieksector voorkomt dan in de zorg en het onderwijs. Structuren die zijn ingericht voor scholing zijn in grote organisaties meer zichtbaar en toegankelijker dan in het mkb.

Professionalisering en begeleidingsgesprekken gaan met name in de technieksector vaak over ontwikkeling ter verbetering van het functioneren. In de zorg is vaker het behouden van mensen en voorkomen van verzuim het gespreksdoel. Begeleiding vanuit persoonlijke doelen komt aanzienlijk vaker voor in de zorgsector dan in de techniek. De organisatiedoelen zijn voornamelijk in de grote (onderwijs) organisaties vaker leidend dan de (verbinding met) persoonlijke doelen.

Anticipatie op werkveranderingen door het ontwikkelen van medewerkers in de voorspelde richting komt voornamelijk voor in de grote organisaties. Theoretisch opgeleide medewerkers zeggen vaker dat ze te maken krijgen met vernieuwingen en zijn zich meer bewust van de noodzaak om zich te ontwikkelen in de richting van toekomstige werkveranderingen dan praktisch opgeleide medewerkers.

De antwoorden gegeven door de verschillende groepen (medewerkers, managers, HR-functionarissen) bleken per groep in weinig gevallen opvallende verschillen dan wel overeenkomsten te laten zien. Dit zou erop kunnen duiden dat visies op en uitvoering van ontwikkelingsactiviteiten organisatiegebonden zijn, en niet functie-gebonden. Het lijkt er tevens op dat de drie rollen binnen dezelfde organisaties in grove lijnen van eenzelfde, vaak impliciet, organisatiebeleid rondom ontwikkeling op de hoogte waren, of dat ontwikkelingsbeleid in de organisatiecultuur zodanig tot uiting komt dat hier weinig verschillende interpretaties van bestaan.

### **Samenwerking onderwijs**

De samenwerking tussen scholen en bedrijven betreft voornamelijk een bijdrage van arbeidsorganisaties aan het initiële onderwijs en werving van studenten. In het kader van een leven lang ontwikkelen van zittende werknemers, zowel in arbeids- als in onderwijsorganisaties, wordt de samenwerking nauwelijks vormgegeven.

## **Aansturing**

Aansturing van professionalisering verloopt via de managers en HR-functionarissen, maar uit twee derde van de interviews blijkt dat uitgegaan wordt van de eigen regie van de werknemer.

We zien voorbeelden van ondersteunend, sturend en stimulerend leiderschap. Ondersteunend heeft te maken met het bieden van veiligheid en vertrouwen. Sturing komt vooral in de grote bedrijven voor, veelal in de vorm van verplichte trainingen gericht op bevordering van beroepsexpertise en behoud van fysieke gezondheid. Stimulerende vormen van leidinggeven worden minder beschreven, maar in enkele interviews komt wel een actieve vorm van stimulering tot zelfregie en meegaan met ontwikkelingen vanuit de manager naar voren. Voor een leven lang ontwikkelen, volgens de definitie, lijkt een combinatie van ondersteunend, sturend en stimulerend leiderschap wenselijk, om zowel de organisatie- als de persoonlijke doelen te kunnen (blijven) dienen. In de interviews komt de regionale rol in de aansturing, stimulering en ondersteuning ten aanzien van een leven lang ontwikkelen niet naar voren. We vinden wel een voorbeeld waarbij behoefte wordt geuit voor een landelijk beleidskader voor een leven lang ontwikkelen.

## 9.5 Reflectie op de resultaten

In de reflectie kijken we terug op de politieke doelen en theoretische uitgangspunten, zoals genoemd in Hoofdstuk 1: Inleiding, en verbinden we deze aan de resultaten uit het voorliggende onderzoek.

### **Inclusiviteit en zelfregie**

Door de Sociaal Economische Raad (SER) zijn in 2019 uitdagingen geformuleerd met betrekking tot een leven lang ontwikkelen. Dit zijn onder andere:

- inclusieve basis: iedereen krijgt voldoende kansen door toegankelijke ondersteuning;
- eigen regie bij het individu: helpen in bewustwording en zorgen voor instrumenten.

Als we kijken naar de resultaten van deze studie zien we dat alle geïnterviewden aangeven dat ontwikkeling binnen de organisatie waar ze werken mogelijk is. Echter, als het gaat om ontwikkeling vanuit eigen interesses en waarden is het vooral aan de medewerker zelf om hierin het initiatief te nemen. Deze eigen regie kan voor medewerkers lastig zijn. Deze bevindingen sluiten aan bij de uitkomsten van onderzoek in opdracht van het ministerie van SZW (Nijkamp e.a., 2019), waaruit blijkt dat werknemers verandering zien als iets dat hen overkomt en niet wat zij zelf initiëren.

Voor zelfregie in de ontwikkeling kunnen loopbaancompetenties worden ingezet (Kuijpers, 2012). Het gaat hierbij om pro-actief kansen pakken om eigen ontwikkeling af te stemmen op persoonlijke kwaliteiten en motieven die aansluiten op de doelen en uitgangspunten in de omgeving met (behulp van) anderen. Nu zien we in de resultaten dat in de gesprekken kwaliteiten en interesses van medewerkers in veel gevallen wel worden gesproken. Echter, hoe medewerkers deze kunnen ontdekken en verbinden met de organisatiedoelen lijkt geen onderwerp van gesprek. Ook is er nauwelijks aandacht voor het leren inzetten van netwerken voor ontwikkelingsvraagstukken. Zelfregie is mogelijk als je het al kunt en dit wordt vaak verondersteld, maar er zijn geen aanwijzingen dat medewerkers dit ook mogen leren in hun werkomgeving. Bovendien noemt een HR-functionaris dat managers vaak vaardigheden missen om gesprekken te voeren met medewerkers over hun ontwikkeling. Zo lijken dus vooral de medewerkers die al in staat zijn om zelfregie te pakken in hun loopbaan te profiteren van de ontwikkelmogelijkheden.

## **Doelen**

Ontwikkeling wordt in deze studie vooral gerelateerd aan de huidige doelen van de organisatie. Deze conclusie komt overeen met de resultaten van de kwalitatieve studie over een leven lang ontwikkelen in opdracht van het ministerie van SZW (Nijkamp e.a., 2019). De conclusie dat leven lang ontwikkelen vooral wordt geassocieerd met formele scholing om bij te blijven in het vak, zien we eveneens terug in de bevindingen in dat onderzoek.

## **Employability**

Er lijkt nog weinig sprake van verankering van beleid op duurzame inzetbaarheid en een leven lang ontwikkelen. Van een dergelijk beleid is men niet op de hoogte. Het stimuleren van employability komt wel voor, maar is nog beperkt. Van de elementen van employability is de ontwikkeling vooral gericht op beroepsexpertise. Het stimuleren van anticipatie en optimalisering (op een persoonlijke en creatieve manier voorbereiden op toekomstige werkveranderingen voor de best mogelijke functie- en loopbaanuitkomsten) beperkt zich vaak tot de korte termijn veranderingen in de organisatie en is veelal niet verbonden met persoonlijke loopbanen van medewerkers. De relevantie van het beleidsdoel van de Rijksoverheid, geformuleerd in het rapport 'Ongekend talent' (2020), om een leercultuur onder werkenden en werkgevers te stimuleren en te ondersteunen, wordt hiermee onderstreept.

Persoonlijke flexibiliteit die in de interviews wordt genoemd gaat veelal om de benodigde flexibiliteit in tijd en locatie, of het veranderen van werkzaamheden als nodig voor het werk of de gezondheid van de medewerker. We vinden nauwelijks voorbeelden dat dit betrekking heeft op het vermogen om zich aan te passen aan allerlei veranderingen op de interne en externe arbeidsmarkt, die niet direct betrekking hebben op de huidige functie. Organisationsensitiviteit krijgt in enkele werkomgevingen aandacht. Het betreft hier leren en innoveren in multidisciplinaire teams met medewerkers van verschillende niveaus in de organisatie. Medewerkers zien dit vaak als een positieve uitdaging. De resultaten van het TNO-rapport (Van der Torre e.a., 2019) over lerende en innovatieve organisaties bevestigen de conclusie over het belang van multidisciplinaire teams voor leren en innoveren. Eveneens komt in dit rapport naar voren dat leren van medewerkers overal in verweven moet zitten in voor een lerende en innovatieve organisatie, van strategie tot uitvoering, en dat arbeidsmobiliteit bijdraagt tot leren. Deze resultaten komen overeen met de bevindingen en voorbeelden van voorliggend onderzoek.

Ten slotte is balans, ofwel het compromitteren tussen tegenstrijdige belangen van de werkgever en tegenstrijdige belangen van de werknemer zelf, een element van employability waar medewerkers zich van bewust zijn. Deze balans behouden of bewerkstelligen heeft de aandacht als het gaat om het behoud van de gezondheid van medewerkers. In dit kader komt de balans tussen werk en privé-situatie aan de orde. Op een enkel voorbeeld na wordt de balans niet in relatie gebracht met duurzame inzetbaarheid.

## **Aansturing voor een leven lang ontwikkelen**

Voor het leren nemen van zelfregie in de ontwikkeling door medewerkers is sturende, stimulerende en ondersteunende leiding nodig van het management, blijkt uit deze studie. Ook uit de resultaten van het TNO-rapport (Van der Torre e.a., 2019) blijkt het belang van het aansturen, stimuleren en ondersteunen van lerend gedrag van medewerkers door leidinggevendenden. Dat er nog weinig aandacht is voor het aanleren van zelfregie is in lijn met de resultaten uit het rapport van de Europese commissie (Barns e.a., 2020). Hoewel van een regionale en nationale rol in de aansturing, stimulering en ondersteuning ten

aanzien van een leven lang ontwikkelen geen sprake is in deze studie, laat het rapport van de Europese commissie zien dat nationale leer- en netwerksystemen een leven lang ontwikkelen kunnen bevorderen. In de kamerbrief 'Stimuleren leren en ontwikkelen bij individuen en bedrijven' van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (november 2019), over zelfregie met betrekking tot de loopbaan, staat dat een leven-lang-ontwikkelen-beleid in het mkb minder sterk ontwikkeld is dan in grotere bedrijven. Dit wordt in deze studie bevestigd.

### **Samenwerking**

Twee andere doelen die de SER stelt voor een leven lang ontwikkelen zijn:

- flexibel en responsief onderwijs: leren dicht bij de werkvloer brengen;
- samenwerking: systemen van samenwerking bouwen voor het ontwikkelen van kennis en vaardigheden gericht op vernieuwingen.

De Rijksoverheid geeft eveneens het belang aan van samenwerking tussen onderwijs en arbeidsmarkt in het rapport 'Ongekend talent' (2020) voor het opdoen van kennis en vaardigheden in het onderwijs die nodig zijn voor de arbeidsmarkt van de toekomst.

De resultaten van voorliggende studie laten zien dat gewerkt wordt aan de samenwerking tussen onderwijs en bedrijven, zodat jongeren kunnen leren op de werkvloer. Andersom komt minder voor, als medewerkers op de werkvloer gebruik maken van expertise uit het onderwijs. In hoeverre jongeren in het onderwijs worden voorbereid om zelfregie te nemen in hun ontwikkeling, zoals dit door de SER wordt beoogd, is in de interviews onderbelicht gebleven. Vanuit onderzoek naar loopbaanbegeleiding in het onderwijs (Draaisma, Meijers, & Kuijpers, 2017; 2019) weten we dat hier ook nog eer te behalen valt. Systemen van samenwerking zijn nog weinig structureel vormgegeven met het oog op een leven lang ontwikkelen van medewerkers.

### **9.6 Kortom**

De conclusie van deze studie is dat er aandacht is voor het leren van medewerkers vanuit de arbeids- en onderwijsorganisaties. Zowel het economisch als het zingevingsperspectief krijgt aandacht, maar deze worden nog weinig met elkaar verbonden. Wat hier-en-nu nodig is voor de organisatie krijgt aanzienlijk meer aandacht dan wat nodig is voor de toekomst van de organisatie en wat nodig is voor de samenleving als geheel. Er is meer sprake van leren van kennis en vaardigheden die nodig zijn voor het werk, dan van ontwikkelen op basis van persoonlijke mogelijkheden en drijfveren. Loopbaanontwikkeling wordt geassocieerd met mobiliteitsbehoefte en het verkrijgen van ander werk. Nog weinig wordt loopbaanontwikkeling gezien als zelfregie in de persoonlijk gewenste ontwikkeling, die al dan niet aansluit bij de doelen in de organisatie en samenleving voor nu en in de toekomst. Tot slot is nog weinig aandacht voor het 'leven lang' aspect van ontwikkelen. Structurele, toekomstgerichte, visiegedreven en loopbaangerichte ontwikkeling vormgeven blijft nog een uitdaging voor beleid en praktijk. In het volgende hoofdstuk doen we hier op basis van de inzichten uit deze studie praktijkgerichte aanbevelingen voor.



## 10 Aanbevelingen voor beleid en praktijk

Het doel van dit onderzoek is het op gang brengen van een dialoog over de uitgangspunten van een leven lang ontwikkelen ter versterking van beleid en praktijk. De beschrijvingen van de geïnterviewden in relatie tot de theoretische uitgangspunten kunnen handvatten bieden voor het herijken van de visie, borging en uitvoering van een leven lang ontwikkelen op nationaal, regionaal en organisatieniveau. De dialoog kan op en tussen verschillende niveaus gevoerd worden over de huidige focus en de ambities voor de toekomst. In dit hoofdstuk gaan we in op onderzoeksvraag 4: hoe zouden kenmerken van leven lang ontwikkelen kunnen worden ingezet voor het creëren van een algeheel leven-lang-ontwikkelen-klimaat in de praktijk?

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden gebruiken we de overkoepelende onderzoeksresultaten, specifieke voorbeelden en toekomstverwachtingen van respondenten uit deze studie. Daarnaast hebben we de eerste resultaten voorgelegd aan twee groepen om de resultaten te valideren en om input voor de implicaties voor de praktijk te verzamelen. De eerste groep bestaat uit deelnemers aan een workshop over deze studie tijdens de landelijke conferentie Leven Lang Ontwikkelen in november 2019, georganiseerd door de SER, het Kennispunt MBO Leven Lang Ontwikkelen, en de ministeries van OCW, SZW en EZK. De tweede groep bestaat uit managers in het beroepsonderwijs en van techniek-bedrijven, en experts op het gebied van een leven lang ontwikkelen en loopbanen, die onderdeel zijn van de klankbordgroep van de leerstoel waarbinnen het onderzoek is uitgevoerd, of anderszins belanghebbend zijn bij het onderzoek. Deelnemers van beide groepen hebben een open-vragenlijst ingevuld over hun kijk op de voorlopige resultaten en de meerwaarde ervan voor de praktijk, waarvan we de uitkomsten meenemen in dit hoofdstuk en die we rapporteren als aanbevelingen van de adviesgroep.

In dit hoofdstuk beschrijven we negen aanbevelingen die relevant zijn op het overkoepelend beleidsniveau en op organisatieniveau. Het voorliggend onderzoek is uitgevoerd in arbeids- en onderwijsorganisaties, waardoor concrete aanbevelingen gegeven kunnen worden op organisatieniveau op basis van voorbeelden die in de studie naar voren komen. De beschreven suggesties om visie, borging en uitvoering van een leven lang ontwikkelen in organisaties te realiseren, geven tevens richting aan de aanbevelingen voor beleid, aan te brengen structuren en aansturing op regionaal en nationaal niveau.

### 10.1 Perspectieven op een leven lang ontwikkelen

In deze studie zijn verschillende perspectieven van werknemers in de zorg- en technieksector op een leven lang ontwikkelen geïnventariseerd. Het betreft het persoonlijke en maatschappelijke perspectief. Het maatschappelijke perspectief is in deze studie verbijzonderd naar het organisatieperspectief, omdat de regionale of nationale netwerken op het gebied van een leven lang ontwikkelen nog weinig van toepassing blijken. Daarnaast kan er vanuit verschillende tijdsperspectieven gekeken worden naar leven lang ontwikkelen, dat wil zeggen de mate waarin de ontwikkelingsmogelijkheden en -behoeften zich richten op het heden en de toekomst. Het loopbaanperspectief op een leven lang ontwikkelen, zoals beschreven in deze studie, verbindt het persoonlijke en het maatschappelijk perspectief en is gericht op zowel het heden als de toekomst.

Voor de evaluatie en het ontwikkelen van een perspectief op een leven lang ontwikkelen op nationaal, regionaal en organisatieniveau hebben we op basis van theoretische uitgangspunten en praktische ervaringen een overzicht gemaakt van kenmerken van verschillende perspectieven (zie bijlage 2) en komen we tot drie aanbevelingen over dit onderwerp.

**Aanbeveling 1: voer met elkaar het gesprek over welk perspectief op leven lang ontwikkelen leidend is en waarnaar wordt gestreefd op nationaal, regionaal of organisatieniveau.**

De resultaten van de studie laten zien dat perspectieven op een leven lang ontwikkelen op nationaal, regionaal en organisatieniveau explicieter geformuleerd en verspreid kunnen worden dan nu het geval is. Daarnaast is het van belang om te streven naar overeenstemming over het perspectief dat leidend is of wordt. Een leven lang ontwikkelen als begrip biedt weinig houvast als onvoldoende duidelijk is wie verantwoordelijk is, wat de uitgangspunten zijn en waartoe het moet leiden. Een definitie van leven lang ontwikkelen, gebaseerd op een perspectief, geeft richting aan de begeleiding en organisatie van een leven lang ontwikkelen.

Door op nationaal, regionaal en op organisatieniveau de dialoog te voeren over het perspectief dat leidend is kan een transparant, structureel en werkbaar beleid op het gebied van een leven lang ontwikkelen worden gevormd. Voor de dialoog kan de definitie uit deze studie worden gebruikt: *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.*

De adviesgroepleden benoemen de noodzaak om meer bewustwording te creëren betreffende de visie op een leven lang ontwikkelen van de verschillende stakeholders. Verschillen kunnen geëxpliciteerd en bediscussieerd worden, overeenkomsten kunnen leiden tot een breed gedragen definitie. Impliciet beleid zou voorkomen moeten worden en zo mogelijk doorbroken, aldus een adviesgroeplid.

Op nationaal niveau kan de dialoog tussen stakeholders over een leven lang ontwikkelen leiden tot een landelijke 'kapstok' waar organisaties hun beleid aan kunnen ophangen, is de aanbeveling die in deze studie naar voren komt. Op regionaal niveau kan de dialoog worden gevoerd tussen vertegenwoordigers van arbeidsorganisaties, onderwijsinstellingen en gemeenten om vanuit een gemeenschappelijk geformuleerd perspectief structurele en bruikbare verbindingen te leggen over de grenzen van organisaties heen, om een leven lang ontwikkelen voor (niet)werkenden mogelijk te maken. Op organisatieniveau blijkt de dialoog op en tussen de verschillende niveaus in de organisatie van belang om een gemeenschappelijke inspanning te leveren in het kader van een leven lang ontwikkelen dat niet alleen incidenteel maar structureel is, niet vooral vanuit urgentie maar ook vanuit behoeften wordt georganiseerd en dat niet alleen voor nu maar ook voor de toekomst relevant is.

Als aanvulling hierop verwijzen wij naar het rapport van Europese commissie (Barns e.a., 2020) waarin aandacht wordt gevestigd op de potentie van e-guidance en het gebruik van digitale technologie voor het bevorderen van leven lang ontwikkelen op nationaal, regionaal, lokaal en sectoraal niveau. In dat rapport wordt tevens gepleit voor het bevorderen van communicatie om tot een vergelijkbare aanpak te komen op de verschillende niveaus in de begeleiding van leven lang ontwikkelen.

Voor het voeren van deze dialogen kan gebruik worden gemaakt van de geformuleerde definitie op leven lang ontwikkelen en de kenmerken van de verschillende perspectieven zoals beschreven in de tabel van bijlage 2, kolom 'Visie'.

**Aanbeveling 2: verbind het economische perspectief aan het zingevingsperspectief, denk loopbaangericht.**

Een tweede aanbeveling is dat in de dialoog (aanbeveling 1) aandacht is voor de verbinding tussen het maatschappelijke en het persoonlijke perspectief op een leven lang ontwikkelen. Het betreft de verbinding van doelen en waarden tussen individuen en de samenleving in het algemeen of de werkomgeving in het bijzonder.

Een conclusie van deze studie is dat het economisch perspectief, gericht op het behalen van (veelal financiële) organisatiedoelen, vooral centraal staat in de ontwikkeling van medewerkers. Daarnaast wordt ook het zingevingsperspectief van medewerkers, het honoreren van persoonlijke ambities, genoemd als uitgangspunt van ontwikkelingsactiviteiten die in de organisaties plaatsvinden. De aandacht voor de verbinding tussen beide perspectieven krijgt beperkt aandacht in de organisaties die deelnamen aan deze studie. Een kans voor het verder vormgeven van een leven lang ontwikkelen in organisaties en in de samenleving ligt mogelijk in het loopbaanperspectief.

In de studie bleek loopbaanontwikkeling veelal geassocieerd te worden met het verkrijgen van (ander) werk. Nog weinig wordt loopbaanontwikkeling gezien als zelfregie over de persoonlijk gewenste ontwikkeling die aansluit bij de doelen van de werkomgeving op korte en langere termijn. Een mogelijkheid in de verbreding en verdieping van het begrip leven lang ontwikkelen ligt in de aandacht voor loopbaanontwikkeling waarbij persoonlijke kwaliteiten en mogelijkheden aansluiten bij de eisen en mogelijkheden in werk, en waarbij persoonlijke waarden worden verbonden aan waarden in de organisatie of samenleving.

Ontwikkeling van medewerkers komt vaker tot stand als er sprake is van wederzijdse aantrekkelijkheid tussen werknemer en werkgever, blijkt uit de beschreven ervaringen in deze studie. Het wordt van belang gevonden dat medewerkers een plaats in de organisatie hebben waar zij het beste uit zichzelf halen en tot hun recht komen, en dat gestreefd wordt naar ontwikkeling van medewerkers waar zowel de persoon als de organisatie profijt van heeft.

De adviesgroepleden onderschrijven de noodzaak om de belangen van zowel de medewerker als de organisatie te verbinden in ontwikkelingsactiviteiten. Het ene lid legt daarbij meer nadruk op het werkgeversbelang, de ander meer op het werknemersbelang. De organisatie weegt af in welke verhoudingen de belangen tot elkaar staan en hoe deze in het ontwikkelbeleid terugkomen.

De verbinding tussen het economische en zingevingsperspectief kan op zowel nationaal, regionaal als organisatieniveau aandacht krijgen. Kenmerken van de verbinding zijn te vinden in de tabel van bijlage 2, kolom 'Visie', met nadruk op de eerste en laatste (gekleurde) rijen.

**Aanbeveling 3: zorg dat beleid op een leven lang ontwikkelen gericht is op de toekomst en op duurzame inzetbaarheid: anticipatie, flexibiliteit en gezondheid.**

Duurzaamheid in een leven lang ontwikkelen betreft anticipatie op werk dat in de toekomst verricht moet worden, het ontwikkelen van flexibiliteit en het in standhouden van lichamelijke, psychische en sociale gezondheid van (niet)werkenden.

In het ontwikkelbeleid van arbeidsorganisaties kan het toekomstperspectief expliciet worden benoemd. Anticipatie op maatschappelijke en organisatieontwikkelingen op langere termijn kunnen onderdeel vormen van een beleid op leven lang ontwikkelen. Hierbij zou de verbinding tussen deze ontwikkelingen enerzijds, en loopbaanambities en mogelijkheden van medewerkers anderzijds aandacht verdienen.

Om werknemers en werkgevers voor te bereiden op de toekomst kan in het organisatiebeleid worden opgenomen hoe de flexibiliteit van medewerkers ontwikkeld kan worden. Een voorbeeld hiervan uit deze studie is het stimuleren van werknemers om andere werkzaamheden te gaan doen die passen bij de medewerker en bijdragen aan lange termijn doelen van de organisatie. Ook het kunnen kennismaken met of meedenken over veranderingen of vernieuwingen die de organisatie voor ogen heeft, kan bijdragen aan duurzaamheid in de ontwikkeling.

Aandacht in organisatiebeleid voor zowel de fysieke als psychische gezondheid helpt medewerkers om zich te binden aan het werk en om ziekteverzuim te voorkomen. Op basis van voorbeelden in de onderzochte organisaties is het aan te bevelen om zowel curatief aandacht te besteden aan gezondheid op het moment dat er klachten zijn bij individuele medewerkers, als ook om preventief met gezondheid bezig te zijn. Zo zijn er voorbeelden van cursussen op het gebied van gezondheid, facilitering en voorlichting om fit te blijven. Tevens zijn er werkstress en werkdrukprogramma's. Deze initiatieven worden door medewerkers gewaardeerd, gezien het persoonlijke belang om duurzaam inzetbaar te zijn.

De aandacht voor toekomstige ontwikkelingen en duurzame inzetbaarheid is op nationaal, regionaal en organisatiebeleidsniveau relevant. Kenmerken van duurzame inzetbaarheid zijn te vinden in de tabel van bijlage 2, kolom 'Duurzame inzetbaarheid'.

## 10.2 Een leven lang ontwikkelen leiden en begeleiden

In de vorige paragraaf is toegelicht hoe een perspectief op een leven lang ontwikkelen richting kan geven aan de uitvoering van een leven lang ontwikkelen. In deze paragraaf komen we tot aanbevelingen over de wijze waarop een leven lang ontwikkelen vorm kan krijgen en waar mogelijkheden liggen die, gezien de resultaten van deze studie, nog weinig worden benut. Die mogelijkheden betreffen de amplitieve benadering van begeleiding, het bevorderen van zelfregie in de ontwikkeling van medewerkers en het inzetten van informele en collectieve vormen van ontwikkeling.

**Aanbeveling 4: zet ontwikkeling niet alleen curatief en preventief in, maar ook en vooral amplitief (kwaliteiten en motieven versterken).**

In het onderzoek vinden we vele voorbeelden van ontwikkeling en begeleiding die worden ingezet als er problemen zijn die moeten worden opgelost, bijvoorbeeld omdat iemand niet functioneert volgens

de normen van de organisatie. Ook vinden we voorbeelden van ontwikkeling en begeleiding met een preventieve functie. Medewerkers krijgen bijvoorbeeld mogelijkheden om zich te ontwikkelen op loopbaangebied als verwacht wordt dat ze op langere termijn niet werkzaam kunnen of willen blijven in de functie waarin ze nu werken. Eveneens komt in de studie naar voren dat er loopbaangesprekken worden gevoerd om na te gaan of een medewerker nog op de goede plek zit, zonder dat er problemen zijn, maar om de ontwikkelbehoefte van medewerkers te peilen.

Waar nog een uitdaging ligt voor organisaties is het hanteren van een amplitieve benadering van ontwikkeling en begeleiding, waarin het versterken van kwaliteiten en motieven van medewerkers het doel is. Ook de leden van de adviesgroep geven aan dat amplitie een nastrevenswaardig maar ingewikkeld doel van loopbaanbegeleiding is. Echter, door ontwikkeling te richten op vergroten waar men al goed in is, in plaats van op zwakke punten te focussen, wordt minder uitgegaan van normatieve functie- en organisatie-eisen en meer gekeken naar de potentie en talenten van de verschillende medewerkers. Dit draagt niet alleen bij aan kwalitatieve verbetering van de werkprocessen van medewerkers, maar verhoogt ook zelfvertrouwen en daarmee intrinsieke motivatie voor werken en ontwikkelen (zie ook: Van Woerkom, 2020).

In de aansturing op een leven lang ontwikkelen op nationaal, regionaal en organisatieniveau kan het versterken van kwaliteiten van medewerkers als invalshoek genomen worden. Ook bij de aansturing op de verdere inbedding van een leven lang ontwikkelen in het land of in de regio kan uitgegaan worden van kwaliteiten die aanwezig zijn in organisaties die een leven lang ontwikkelen verder moeten brengen, door na te gaan wat er al aan leven lang ontwikkelen gebeurt en waar de potentie ligt om verdere stappen te zetten.

Kenmerken van curatieve, preventieve en amplitieve begeleiding zijn te vinden in de tabel van bijlage 2, kolom 'Begeleiding'.

**Aanbeveling 5: zorg dat medewerkers kunnen leren om zelfregie te nemen: zet in op het formuleren van de vraag naast het organiseren van het aanbod.**

Uit de resultaten van de studie blijkt dat ontwikkeling, als medewerkers hier zelf initiatief in nemen, binnen de organisatie vaak mogelijk wordt gemaakt. Voor ontwikkeling vanuit eigen interesses en waarden is het vooral aan de medewerker zelf om gewenste ontwikkeling te benoemen, te initiëren en te organiseren. Echter, deze eigen regie kan voor medewerkers lastig zijn.

Op nationaal, regionaal en organisatieniveau kan meer worden ingezet op de begeleiding bij het aanleren van eigen regie en het helpen formuleren van een ontwikkelvraag. Momenteel gaat op landelijk niveau veel aandacht uit naar het organiseren en het in kaart brengen van het aanbod voor een leven lang ontwikkelen. In deze studie zien we dit ook op organisatieniveau. Het achterhalen en ophalen van ontwikkelvragen kan het gebruik van het aanbod en daarmee ontwikkeling bevorderen. Medewerkers ondersteunen in het leggen van verbindingen tussen hun persoonlijke interesses en organisatiedoelen zou relevant zijn ter verbetering van een leven-lang-ontwikkelen-praktijk. Ook aandacht voor het versterken van netwerken die gebruikt kunnen worden voor ontwikkelingsvraagstukken op regionaal en organisatieniveau en door de medewerker zelf kan een leven lang ontwikkelen bevorderen. Extra aandacht is nodig voor het mkb, waar leven-lang-ontwikkelen-culturen

en -structuren minder sterk ontwikkeld zijn. De regeling MKB Idee<sup>4</sup> en de SLIM-regeling<sup>5</sup>, beide voor het bevorderen van een leven lang ontwikkelen in het mkb, dragen bij om hier meer mogelijkheden voor te creëren.

Het stimuleren en waarderen van eigen regie van medewerkers is nodig om een leven-lang-ontwikkelen-cultuur te bevorderen. Om eigen regie te kunnen nemen door medewerkers en dit te begeleiden door managers kunnen loopbaancompetenties worden aangewend. Loopbaancompetenties zijn erop gericht om pro-actief mogelijkheden te creëren en te benutten in de persoonlijke ontwikkeling, gebaseerd op kwaliteiten en motieven die aansluiten op de doelen en uitgangspunten in de omgeving – zoals de organisatie – met (behulp van) anderen.

De adviesgroepleden onderschrijven de noodzaak om medewerkers en ook teams te begeleiden bij het leren om regie te nemen in de ontwikkeling en het formuleren van ontwikkelvragen. Een adviesgroeplid schrijft: *Wij als bedrijven denken nu dat communicatie, instrumenten en middelen voldoende is om mensen regie te laten nemen. Maar actief bij de hand nemen en mensen leren regie te nemen is nodig.*

Vanuit de adviesgroep klinkt de aanbeveling om in de toekomst de focus te leggen op het voeren van eigen regie. Het persoonlijke netwerk, vakbonden, leidinggevend en HR-afdelingen kunnen een rol spelen bij het ophalen van ontwikkelbehoeften bij werkenden en niet-werkenden, aldus adviesgroepleden.

Voor het leren nemen van zelfregie door medewerkers is sturende, stimulerende en ondersteunende leiding nodig van het management, blijkt uit deze studie. Andere kenmerken van begeleiding bij het leren nemen van zelfregie zijn te vinden in de tabel van bijlage 2, kolommen 'Professionalisering', 'Begeleiding' en 'Duurzame inzetbaarheid'.

**Aanbeveling 6: maak collectief en informeel leren in netwerken mogelijk, waarbij zowel collectieve als individuele doelen worden gewaarborgd.**

In deze studie komt naar voren dat een leven lang ontwikkelen veel meer met formeel dan informeel leren in verband wordt gebracht, ontwikkeling in de organisaties vaker individueel dan collectief plaatsvindt en professionalisering vaak verplicht wordt gesteld om de organisatiedoelen te bereiken.

Een mogelijkheid om een leven lang ontwikkelen te stimuleren is het inrichten van informeel en formeel collectief leren waarin eveneens persoonlijke doelen van medewerkers expliciet in ogenschouw worden genomen. We zien in deze studie enkele voorbeelden van informeel leren, vaak in de vorm van (team)coaching op de werkplek en stages binnen de eigen organisatie. Het opdoen van ervaringen in een andere functie binnen de organisatie kan dienen om te kunnen ervaren welke werkomgeving bij de medewerker past. Ook zien we dat medewerkers ingezet worden op andere plaatsen in de organisatie om daar gebruik te kunnen maken van specifieke expertise van medewerkers. Leernetwerken, waarbij werknemers bij elkaar komen om zich te verdiepen in bepaalde thema's die spelen in de organisatie, worden eveneens genoemd in het kader van deskundigheidsbevordering.

---

<sup>4</sup> <https://www.rvo.nl/subsidie-en-financieringswijzer/mkb-idee>

<sup>5</sup> <https://www.uitvoeringvanbeleidszw.nl/subsidies-en-regelingen/slim>

Daarnaast kan informeel leren mogelijk gemaakt worden wanneer medewerkers zelf het initiatief nemen om elkaar te begeleiden of te trainen op basis van ervaring of expertise (bijvoorbeeld door cross-training, waarbij medewerkers elkaar trainen op hun gebied van expertise). Dit kan in tweetallen, maar ook in teams. Intervisie met collega's binnen of buiten de organisatie is een vaker genoemd voorbeeld waarbij collectief en individueel leren tegelijkertijd kunnen plaatsvinden, als een combinatie met persoonlijke doelen expliciet onderdeel zijn van het leerproces.

In interviews worden voorbeelden gegeven van informeel en collectief leren door samen te werken aan vernieuwingen in de organisatie met mensen van verschillende niveaus en disciplines, en tussen medewerkers van verschillende afdelingen en expertise. De verschillen in de groep versterken kwaliteiten en het helpt om mensen uit de zekerheid en de routines te halen door nieuwe uitdagingen aan te gaan. Op deze manier worden ook de flexibiliteit en organisatiesensitiviteit van medewerkers gestimuleerd.

De adviesgroepleden onderschrijven het gemis en het belang van het stimuleren en organiseren van collectief leren. Een aanbeveling van de adviesgroepleden is dan ook dat managers met hun teams en medewerkers in gesprek gaan over collectieve en individuele doelen, en de wijze waarop de uitkomsten van individuele ontwikkelgesprekken vertaald kunnen worden naar collectief leren.

De beschreven voorbeelden in de resultatenhoofdstukken kunnen dienen als handvatten op organisatieniveau. Op nationaal en regionaal niveau kan bewustwording worden gecreëerd over de mogelijkheden van informeel en collectief leren. Voor de verdere vormgeving en implementatie van beleid van een leven lang ontwikkelen op regionaal en nationaal niveau kunnen informeel en collectief leren in de praktijk worden gebracht. Zie voor kenmerken van individueel en collectief leren de tabel van bijlage 2, kolom 'Professionalisering'.

### 10.3 Een leven lang ontwikkelen organiseren

In de vorige paragraaf is beschreven dat het vormgeven van een leven lang ontwikkelen een organisatie vergt die leiden en begeleiden duurzaam mogelijk maakt. In deze paragraaf komen we tot aanbevelingen over de borging, professionalisering en vervolgonderzoek.

#### **Aanbeveling 7: borg een leven lang ontwikkelen in de organisatie, in netwerken in de regio en in structuren op landelijk niveau.**

In deze studie komt een behoefte naar voren aan een expliciet regionaal en organisatiebeleid rondom leven lang ontwikkelen en structuren waarin een leven lang ontwikkelen als vanzelfsprekend plaatsvindt. Structuren die er al zijn stimuleren wel formeel leren voor wat hier-en-nu in de organisatie nodig is en zorgen dat gesprekken tussen medewerker en manager plaatsvinden, maar het aanzetten tot een leven-lang-ontwikkelen-klimaat ontbreekt nog.

Voor de toekomst is het belangrijk dat aandacht op de drie genoemde niveaus uitgaat naar cultuur en structuur van een leven lang ontwikkelen: van incidenteel en reactief naar structureel en anticiperend beleid. Er zou een verschuiving kunnen plaatsvinden van beoordelen en controleren naar uitdagen in de ontwikkeling waarin zowel medewerkers als managers eigenaarschap op zich nemen.

Als beleidsmakers op verschillende niveaus een visie formuleren op een leven lang ontwikkelen en op basis daarvan flexibele structuren ontwikkelen die voor een langere termijn worden ingericht, kunnen zowel persoonlijke doelen als maatschappelijke, regionale dan wel organisatiedoelen hierin een plaats krijgen. Dit kunnen bijvoorbeeld structurele leer- en vernieuwingsnetwerken zijn waarin medewerkers op verschillende plaatsen ervaringen kunnen opdoen, expertise kunnen delen, en scenario's voor de toekomst en innovatievraagstukken van nu in een multidisciplinaire samenwerking kunnen aanpakken. Het gaat volgens een adviesgroep lid om *samen de transformatie maken en de verantwoordelijkheid dragen*.

In de samenwerking tussen arbeidsorganisaties en onderwijs zou de bijdrage van het onderwijs aan een leven lang ontwikkelen van medewerkers werkzaam in arbeidsorganisaties versterkt kunnen worden en de voorbereiding van jongeren op een leven lang ontwikkelen meer aandacht moeten krijgen. Hiervoor is van belang dat hier op regionaal en nationaal niveau afspraken over worden gemaakt en er structuren voor worden aangelegd. Het gebruik van digitale technologie, waarvoor in het rapport van de Europese commissie (Barns e.a., 2020) wordt gepleit, zou hierbij behulpzaam kunnen zijn. Samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven kan worden vormgegeven door in gedeelde verantwoordelijkheid studenten te begeleiden in de voorbereiding op een leven lang ontwikkelen, samen medewerkers uit het onderwijs en arbeidsorganisaties te professionaliseren, en door onderwijs dat op de werkplek in arbeidsorganisaties bijdraagt aan de professionalisering van werknemers (Kuijpers, 2019; Draaisma, 2018).

De kenmerken van borging van leven lang ontwikkelen op verschillende niveaus zijn te vinden in de tabel van bijlage 2, kolom 'Borging'.

### **Aanbeveling 8: zorg voor professionalisering en facilitering van managers en HR-functionarissen om leiding en begeleiding te kunnen geven aan een leven lang ontwikkelen.**

De verantwoordelijkheid voor de begeleiding bij een leven lang ontwikkelen van medewerkers ligt in de onderzochte organisaties voor het grootste deel bij de managers. De HR-functionarissen geven veelal aan dat hun afdeling vaak een grotere rol kan spelen bij loopbaanbegeleiding dan waar tot nu toe gebruik van wordt gemaakt door zowel medewerkers als managers. Rollen en verantwoordelijkheden van managers op de verschillende niveaus en van HR-functionarissen kunnen expliciet en aanvullend zijn, zodat leiding en begeleiding van een leven lang ontwikkelen structureel en professioneel plaatsvindt.

Een combinatie van ondersteunend, sturend en stimulerend leiderschap lijkt nodig om een leven lang ontwikkelen mogelijk te maken, waarbij de persoonlijke en organisatiedoelen worden verbonden. De aansturing heeft betrekking op het vaststellen van beleid, het borgen van structuren en het ontwikkelen van een cultuur waarin eigen regie van medewerkers een vanzelfsprekendheid is.

Om dit te kunnen realiseren is professionalisering van managers nodig. In meerdere organisaties is men bezig met een overstap van functioneringsgesprekken naar meer ontwikkelgerichte gesprekken als onderdeel van de gesprekscycli. De kwaliteit van deze gesprekken is veelal afhankelijk van de manager die ze voert. Begeleiding van een leven lang ontwikkelen blijkt uit de resultaten vaak weinig structureel



vanuit beleid en theorie plaats te vinden. Bovendien noemt een HR-functionaris dat managers vaak vaardigheden missen om goede gesprekken te voeren met medewerkers over hun ontwikkeling.

Het stimuleren van eigen regie van medewerkers in hun ontwikkeling blijkt zeer beperkt plaats te vinden in de begeleiding. In de resultatenhoofdstukken worden praktische voorbeelden van loopbaangerichte gesprekken tussen managers dan wel HR-functionarissen en de medewerkers beschreven. Enkele voorbeelden van vragen waarin medewerkers in begeleidingsgesprekken worden gestimuleerd om zelf regie te nemen zijn:

- *Je staat nu hier, wat heb je allemaal geleerd of wat lijkt je leuk of wat je zijn kwaliteiten, wat zou je leuk vinden om de komende jaren te gaan doen?*
- *Hoe kunnen we je helpen dat je beter kan functioneren, maar dat je ook beter in je vel zit? Wat is goed voor de organisatie? En wat denk jij dat goed is voor jou?*
- *Waar in neem je stappen op korte termijn? Waar ga je naartoe op lange termijn?*
- *Wie heb je nodig die je kan helpen om er wel achter te komen wat je zou willen?*
- *Waar word je nou blij van? Wanneer ben jij in je kracht? Wat belemmert je in je kracht?*
- *Stel dat je er beter in zou worden, zou je het dan leuker vinden? Wat heb je daarvoor nodig? Waar wil je nog in bekwamen? En waar zit je ongeduld bijvoorbeeld in bepaalde zaken?*

Adviesgroepleden geven aan dat, gezien de resultaten van het onderzoek, meer ruimte moet worden gegeven om professionaliseren van medewerkers en managers vanuit een loopbaanperspectief te benaderen. Een aanbeveling is om het thema loopbaanontwikkeling te agenderen op organisatie- en landelijk niveau en op zoek te gaan naar collectieve belangen in een leven-lang-ontwikkelen-beleid en uitvoering.

Een adviesgroeplid concludeert: *HRM en leidinggevenden zijn de sleutel tot leven lang ontwikkelen. Laat bedrijven zicht geven op ontwikkelingsmogelijkheden en een dialoog voeren met werknemers. Er is een kleine aanpak nodig, geen losse flodders. Zorg voor regie op samenhang in ondersteuning.*

Over de begeleiding wordt onder andere geschreven: *Leg de focus meer op ontwikkelgesprekken, maak duidelijk wie welke rol heeft en wat er mogelijk is, stimuleer actief de ontwikkeling van medewerkers en bied juiste tools om in dit te ondersteunen.*

Over de gesprekken wordt aangegeven: *Maak gebruik van de figuur die gepresenteerd is in dit onderzoek, zorg voor plezier van medewerkers en (h)erkennen van kwaliteiten.*

Ook wordt het belang benadrukt om gebruik te maken van externe experts om de vormgeving van een leven lang ontwikkelen in de organisaties te begeleiden en voor de professionalisering van managers in het voeren van ontwikkelgesprekken.

Zie voor kenmerken van professionalisering op leiding en begeleiding de tabel van bijlage 2, kolommen 'Professionalisering', 'Begeleiding' en 'Duurzame inzetbaarheid'.

### **Aanbeveling 9: organiseer vervolgonderzoek om de ontwikkeling van perspectief, begeleiding en organisatie van een leven lang ontwikkelen in Nederland te volgen en te stimuleren**

Om de ontwikkeling van perspectief, (begeleiding en organisatie van een leven lang ontwikkelen in Nederland te volgen, is het van belang om zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek te blijven uitvoeren. De kenmerken van een leven lang ontwikkelen die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen

zouden grootschalig longitudinaal kunnen worden bestudeerd om na te gaan of er veranderingen plaatsvinden in het perspectief en de begeleiding en de organisatie van een leven lang ontwikkelen, en wat de opbrengsten van verschillende ingezette interventies zijn in zowel de betekenis voor de samenleving als voor de zingeving van individuen. Verder onderzoek zou gericht kunnen zijn op de ontwikkeling binnen organisaties, in verschillende regio's en in Nederland.

Ook in Europees verband is onderzoek naar leven lang ontwikkelen en begeleiding van belang. Het rapport van de Europese commissie over levenslange begeleiding, beleid en praktijk in de EU (Barns e.a. 2020) beschrijft de relevantie van dergelijk onderzoek en de noodzaak om meetinstrumenten aan te passen naar zachtere uitkomstmaten om de impact van interventies in kaart te brengen. Zingeving en de verbinding hiervan met economische resultaten, zoals in deze studie beschreven en in de tabel van bijlage 2 schematisch weergegeven, zou hiervoor een mogelijkheid kunnen bieden.

## Literatuurlijst

Barnes, S.-A., Bimrose, J., Brown, A., Kettunen, J., & Vuorinen, R. (2020). *Lifelong guidance policy and practice in the EU: trends, challenges and opportunities*. Brussels: European Commission.

Brinkmann, S. (2007). Could Interviews be epistemic? An alternative to qualitative opinion polling. *Qualitative Inquiry, Volume 13*(8), 1116-1138.

Castelijns, J., Vermeulen, M., & Kools, Q. (2013). Collective learning in primary schools and teacher education institutes. *Journal of Educational Change, 14*, 373-402.

Creswell, J. (2014). *Educational research. Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Harlow: Pearson Education.

De Lange, A. (2019). *Succesvol ouder worden op het werk. Psychologische perspectieven op zelfmanagement en duurzame inzetbaarheid van werkenden tijdens de levensloop* (oratie). Heerlen: Open Universiteit.

De Vos, A., Van der Heijden, B., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior. Article Number 103196*.

Draaisma, A. (2018). *Career learning environments in vocational education: Study of a government initiated innovation programme in the Netherlands* (proefschrift). Heerlen: Open Universiteit.

Draaisma, A., Meijers, F., & Kuijpers, M. (2017). Towards a strong career learning environment: Results from a Dutch longitudinal study. *British Journal of Guidance and Counselling, 45*, 165-177.

Draaisma, A., Meijers, F., & Kuijpers, M. (2019). Innovating towards career learning environments. Changes in teachers' role perception regarding career guidance. In J. Maree (Ed.) *Innovating career counselling theory, research, and practice. In search of promoting inclusion and sustainable employment for all* (pp. 711-730). Springer Science & Business Media.

Grijpstra, D., Bolle, H., & Driessen, T. (2019). *Belemmeringen Leven Lang Ontwikkelen*. Zoetermeer: Panteia.

Kuijpers, M. (2003). *Loopbaanontwikkeling. Onderzoek naar 'Competenties'* (proefschrift). Enschede: Twente University Press.

Kuijpers, M. (2012). *Architectuur van leren voor de loopbaan: richting en ruimte* (oratie). Heerlen: Open Universiteit.

Kuijpers, M. (2019): Career guidance in collaboration between schools and work organisations. *British Journal of Guidance & Counselling, 47*(4), 487-497.

Kuijpers, M., & Van de Meer, M. (2017). *Een leven lang ontwikkelen. Wie zit er op te wachten?*

Geraadpleegd van: <https://www.scienceguide.nl/2017/11/leven-lang-ontwikkelen-zit-er-op-wachten/>  
Kuijpers, M., & Scheerens, J. (2006). Career Competencies for the Modern Career. *Journal of Career Development, 32*(4), 303-319.

Kuijpers, M., Semeijn, J., & Van der Heijden, B. (2019). *Een loopbaanperspectief op leven lang ontwikkelen*. Geraadpleegd van: <https://www.scienceguide.nl/2019/05/een-loopbaanperspectief-op-leven-lang-ontwikkelen/>

Lodders, N. (2013). *Teachers Learning and Innovating Together. Exploring Collective Learning and its Relationship to Individual Learning, Transformational Leadership and Team Performance in Higher Vocational Education* (proefschrift). Enschede: Twente University.

Maslowski, R. (2019). *Grenzen aan een leven lang leren*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2019). *Stimuleren leren en ontwikkelen bij individuen en bedrijven* (Kamerbrief 11-11-2019).

Mortelmans, D. (2014). *Kwalitatieve analyse met Nvivo*. Leuven: Acco.

Nijkamp, R., Ter Berg, J., & Damhuis, E. (2019). *Leven Lang Ontwikkelen. Resultaten kwalitatief onderzoek onder werkgevers en werknemers*. Amsterdam: Kantar.

Ouweneel, A., Schaufeli, W., & Le Blanc, P. (2009). Van preventie naar amplitie: interventies voor optimaal functioneren. *Gedrag en organisatie, 22*(2), 118-135.

Raad van State (2019). *Advies Raad van State op ontwerp Miljoenennota 2020*. Geraadpleegd van: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2018/09/18/advies-raad-van-state-op-ontwerp-miljoenennota-2019>

Rijksoverheid (2020). *Ongekend talent. Talenten benutten op de arbeidsmarkt. Brede maatschappelijke heroverweging*. Inspectie der Rijksfinanciën.

Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist, 55*(1), 68.

Semeijn, J. (2017). Duurzame loopbanen en een leven lang ontwikkelen; van het pad af? *Management & Organisatie, 5*, 19-27.

Semeijn, J., Van Dam, K., Van Vuuren, T., & Van der Heijden, B. (2016). Van duurzame inzetbaarheid naar duurzame arbeidsparticipatie. In: Schenning, J., Simons, R.J., & Besieux, T. (Red.). *Mensenorganisaties; 24 evoluties onder de loep*. Hoofdstuk 16, pp. 265-279. Schouten & Nelissen. Uitgeverij Thema.

Sociaal-Economische Raad (2019). *Leven Lang Ontwikkelen. Voortgangsrapportage SER-Actieagenda*. Den Haag: SER.

Van der Heijde, C., & Van Der Heijden, B. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management, 45*(3), 449-476.

Van der Heijden, B. (2005). "No one has ever promised you a rose garden" *On shared responsibility and employability enhancing strategies throughout careers* (oratie). Heerlen: Open Universiteit.

Van der Heijden, B. (2011). 'Als het getij verloopt, verzet men de bakens' [oratie]. Nijmegen: Radboud University.

Van der Klink, J., Bultmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W., Zijlstra, F., Abma, F., Brouwer, S., & Van der Wilt, G. (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 Torre, W., Verbiest, E., Preenen, P., van den Tooren, M., Van den Bergh, R., & Koopmans, L. (2019). *Lerende en Innovatieve organisaties. Een organisatiemodel met praktijkvoorbeelden* (TNO rapport). Leiden: Gezond Leven.

Van Woerkom, M. (2020). *Waarom werken vanuit talenten en sterke punten?* (oratie). Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Veld, M., Semeijn, J., & Van Vuuren, T. (2015). Enhancing perceived employability: An interactionist perspective on responsibilities of organizations and employees. *Personnel Review, 4*(6), 866-882.

## Bijlage 1: Codeboek Leven Lang Ontwikkelen interviews

### Legenda codeboek:

- De gekleurde woorden betreffen de codes.
- → betekent dat de gekleurde codes in combinatie met de genoemde grijze code een betekenis hebben.
- Alle fragmenten zijn in positieve richting gecodeerd (er is sprake van, het is aanwezig) tenzij anders vermeld in de code.

### 1. Definitie LLO

- Eigen definitie: Hele fragment wat over de eigen definitie gaat
- Onze definitie: Hele fragment dat gaat over “Gedurende het hele leven (pro)actief ontplooiën van kwaliteiten op basis van eigen interesses en waarden voor een duurzame bijdrage aan de samenleving, eigen gezondheid en geluk”.

### 2. Kenmerken van LLO in de organisatie

- **In visie:**
  - De kenmerken van LLO terug zijn terug te vinden in organisatie visie.
  - Hoe worden die uitgedragen?
  - Wat is de rol van het management hierin? → gekoppeld aan ‘Leiderschapspraktijken’
- **In gesprekken:**
  - De kenmerken van LLO zijn terug te vinden in gesprekken.
  - Door wie worden gesprekken gevoerd met de werknemers?
    - Managers → gekoppeld aan ‘Leiderschapspraktijken’
    - HR-functionaris → gekoppeld aan ‘HR-praktijken’
    - Een team- of gezamenlijk gesprek → gekoppeld aan ‘Collectief leren’
  - Gesprekken worden gevoerd in het kader van:
    - **Functionering:** Functioneringsgesprekken die niet direct gekoppeld zijn aan loopbaanbegeleiding of expertiseontwikkeling/professionalisering.
    - Loopbaanbegeleiding → gekoppeld aan ‘Loopbaanbegeleiding’
    - Professionalisering → gekoppeld aan ‘Expertiseontwikkeling’
- **In instrumenten:**
  - In hoeverre zijn de kenmerken van LLO terug te vinden in instrumenten?
  - Welke instrumenten/tools worden ingezet en met welk doel?
  - Die HR-gerelateerd zijn → gekoppeld aan ‘HR-praktijken’

### 3. Leiderschap:

- **Leiderschapspraktijken:** Hoe komt LLO terug in de leiderschapsstijl van de leidinggevende van de geïnterviewde?
  - Werkt samen met HR → gekoppeld aan ‘HR-praktijken’
  - Is in gesprek met werknemers → gekoppeld aan ‘In gesprekken’
- **SDT:** er wordt vanuit de leidinggevende aandacht gegeven aan gevoelens van competentie, autonomie en sociale verbinding (Self Determination Theory).

#### 4. HR-afdeling, –tools en –functionarissen

- HRM: welke rollen, procedures, regels, protocollen, gespreksinstrumenten worden gehanteerd?

#### 5. Loopbaanbegeleiding

- Loopbaanbegeleiding:

- o Intern of extern georganiseerd
- o Werknemers worden begeleid bij de ontwikkeling van hun loopbaan.  
Loopbaanontwikkeling = verschillende ontwikkelvormen die helpen een bijdrage te leveren voor de samenleving, of dat nu als werkende of vrijwilliger is (dus binnen en/of buiten de organisatie). Onderscheid scholing/professionalisering: gaat om expertiseontwikkeling a.d.h.v. opleidingen, formeel of informeel.
- o Door wie wordt de loopbaanbegeleiding van de werknemers vormgegeven?
  - Managers → gekoppeld aan 'Leiderschapspraktijken'
  - HR-functionaris → gekoppeld aan 'HR-praktijken'
- o Wordt in dialoog vormgegeven: → gekoppeld aan 'In gesprekken'  
→ gekoppeld aan 'Doelen', 'Toekomstgericht' en 'Aansturing'

- Doelen:

Bij de inzet van loopbaanbegeleiding wordt gekeken naar de volgende doelen:

- o Organisatiedoel (economisch perspectief)
- o Persoonlijke doel (zingevingperspectief)
- o Samenlevingsdoel
- o Verbinding doelen: de verbinding organisatiedoelen en persoonlijke doelen. Ook op de afzonderlijke doelen gecodeerd.
- Curatief: Loopbaanbegeleiding wordt ingezet op momenten dat werknemers of werkgevers een mobiliteitsbehoefte of –noodzaak ervaren
- Preventief: Loopbaanbegeleiding is een integraal onderdeel van werk
- Amplatief: Loopbaanbegeleiding wordt ingezet ter versterking van bestaande goede situaties en versterking van kwaliteiten.
- Ontwikkeling loopbaancompetenties medewerkers: Specifiek aandacht voor ontwikkeling loopbaancompetenties (kwaliteitenreflectie voor bewustwording van competentie, motievenreflectie en loopbaansturing voor op een eigen koers te kunnen bepalen resp. te kunnen realiseren, werkexploratie en netwerken voor bepalen bij wie je wilt horen resp. contacten te kunnen opbouwen en onderhouden om dit te realiseren.
- Toekomstgericht / Hier en nu gericht: De loopbaanbegeleiding is op de toekomst gericht of gaat juist over werken in het hier en nu.

#### 6. Duurzame arbeidsparticipatie en inzetbaarheid (toekomstgericht)

Duurzame inzetbaarheid gaat over loopbaanbegeleiding, professionalisering etc. geënt op ontwikkeling van de onder duurzame inzetbaarheid geschaarde concepten (zie theorie en daarbij behorende codes). Indien fragmenten hierop gecodeerd zijn, dan niet ook op professionalisering of loopbaanbegeleiding gecodeerd.

*Ontwikkeling van employability*

- Expertise: In hoeverre wordt er binnen de organisatie gewerkt aan de ontwikkeling van beroepsexpertise (beroep specifieke kennis en vaardigheden van de werknemer) aan de hand

van formeel (scholing) en informeel leren? → zie [7. Expertiseontwikkeling](#), eigen code van gemaakt omdat deze categorie zo groot is. Alles wat in Expertiseontwikkeling op 'Toekomstgericht' is gecodeerd hoort bij Duurzame inzetbaarheid. Alles wat op 'Hier en nu gericht' is gecodeerd niet; dat gaat over het huidige functioneren en voor nu relevante ontwikkelingsvragen.

- **Doorgroeimogelijkheden**: Wat zijn de mogelijkheden binnen de organisatie?
- **Anticipatie**: Er wordt gewerkt aan het voorbereiden en anticiperen op en toekomstige werkveranderingen en tegemoetkoming van de huidige veranderingen voor de werknemer, teneinde te streven naar de best mogelijke functie- en loopbaanuitkomsten.
- **Flexibiliteit**: Er wordt binnen en buiten de organisatie gewerkt aan de ontwikkeling van persoonlijke flexibiliteit, flexibele inzetbaarheid en/of wendbaarheid van de werknemer, ofwel het vermogen dat iemand heeft om zich aan te passen aan allerlei veranderingen op de interne en externe arbeidsmarkt.
- **Sensitiviteit**: Er wordt binnen de organisatie gewerkt aan de ontwikkeling van organisatiesensitiviteit van de werknemer, ofwel de bekwaamheid om in verschillende werkgroepen te participeren en te presteren, zoals de afdeling, de organisatie, teams, de beroepsgemeenschap, en andere netwerken.

#### *Ontwikkeling work ability*

- **Aandacht voor gezondheid werknemers**: Er wordt door de organisatie aandacht besteed aan de fysieke, psychologische en sociologische vermogens van de werknemers om te werken en aan de eisen van het werk te kunnen voldoen.
  - ➔ Alleen aan doelen en aansturing gekoppeld als dat expliciet in het fragment staat.
    - **Energie en motivatie (vitality)**: Het energieniveau van de werknemers wordt door de organisatie gestimuleerd en er wordt door de organisatie naar de balans tussen inspannende factoren op werk (wat wordt er vereist) en motivationele factoren (welke energiebronnen zijn beschikbaar) gekeken.
      - SDT-kenmerken ingezet voor motivatie: → gekoppeld aan 'SDT'
    - **Fysieke gezondheid** (ook hierop gecodeerd als het over oudere werknemers gaat - tenzij expliciet mentaal is)
    - **Psychische gezondheid**
    - **Stress en werkdruk**
    - **Veiligheid**

Alle parse codes hierboven: → gekoppeld aan 'Doelen' en 'Aansturing'

- **Doelen**: Bij de inzet op duurzame inzetbaarheid wordt gekeken naar de volgende doelen:
  - **Organisatiedoel** (economisch perspectief)
  - **Persoonlijke doel** (zingevingperspectief)
  - **Samenlevingsdoel**
  - **Verbinding doelen**: De verbinding organisatiedoelen en persoonlijke doelen. Ook op de afzonderlijke doelen gecodeerd.

#### 7. Expertiseontwikkeling (als onderdeel van duurzame inzetbaarheid)

- **Scholing (formeel leren)**: Er wordt er binnen de organisatie gewerkt aan de ontwikkeling van beroepsexpertise (beroep specifieke kennis en vaardigheden van de werknemer) aan de hand van formele scholing en training.



- gekoppeld aan 'Doelen', 'Toekomstgericht', 'CL/IL' en 'Aansturing'
- **Informeel leren:** Er is aandacht voor expertiseontwikkeling aan de hand van informele leeractiviteiten, binnen of buiten de organisatie (ook coaching bijvoorbeeld).
  - gekoppeld aan 'Doelen', 'Toekomstgericht', 'CL/IL' en 'Aansturing'
- **Doelen:**

Bij de inzet van expertiseontwikkeling wordt gekeken naar de volgende doelen:

  - o **Organisatiedoel** (economisch perspectief)
  - o **Persoonlijke doel** (zingevingperspectief)
  - o **Samenlevingsdoel**
  - o **Verbinding doelen:** De verbinding organisatiedoelen en persoonlijke doelen. Ook op de afzonderlijke doelen gecodeerd.
- **Toekomstgericht / Hier en nu gericht:** Het formele en/of informele leren is op de toekomstgericht of gaat juist over werken in het hier en nu.
- **Collectief leren:** Expertiseontwikkeling richt zich hier op collectief leren (onderscheid zich van individueel leren o.b.v. leerdoelen, niet o.b.v. in een groep of alleen leren).
- **Individueel leren:** Expertiseontwikkeling richt zich hier op individueel leren.
- **Collectief en individueel verbonden:** Expertiseontwikkeling richt zich hier op een verbinding tussen collectief en individueel leren.

#### 8. Aansturing werknemer door werkgever

- **Sturend:** Wordt de werknemer aangestuurd door de werkgever?  
Of is de werkgever juist:
  - **Ondersteunend**, of
  - **Stimulerend**?
- **Eigen regie verwacht:** Wordt van werknemers verwacht dat ze hier zelf de regie in nemen.
- **Eigen regie leren:** Werknemers leren de regie te nemen als ze dat nog niet kunnen.
  - o Komen alle 5 alleen voor gekoppeld aan '5. Loopbaanbegeleiding', '6. Duurzame inzetbaarheid' en '7. Expertiseontwikkeling' om aansturing van ontwikkelingsprocessen aan te geven.

#### 9. Verbinding organisatie en onderwijsorganisaties

- **Samenwerking:** Er is sprake van samenwerking tussen arbeidsorganisatie en mbo-hbo.
- **Doel samenwerking:** Wat is het doel van die samenwerking
  - o **Ontwikkeling werknemers:** Het doel is de ontwikkeling van de werknemers
- **Voor onderwijsorganisaties:** Er is sprake van samenwerking voor verbinding met de praktijk.

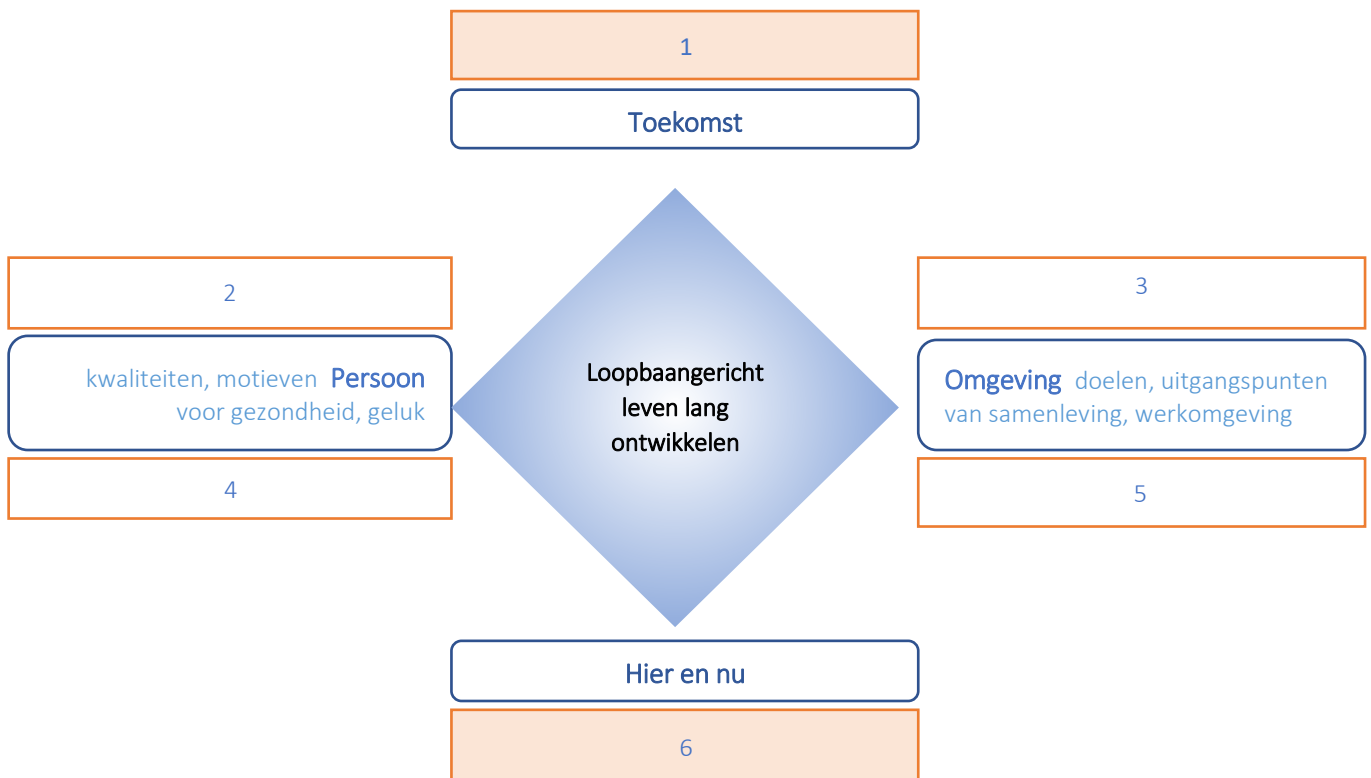
- 10. Gewenste situatie: Als er beschreven wordt waar men zelf of vanuit het bedrijf graag naar toe zou willen met LLO (als het niet over LLO gaat is het niet relevant)

## Bijlage 2: Overzicht van kenmerken van perspectieven op Leven Lang Ontwikkelen

In deze bijlage is de tabel opgenomen met kenmerken van perspectieven op een leven lang ontwikkelen die in de interviews naar voren kwamen en zoals weergegeven in de figuren 2 t/m 6. De kenmerken in de tabel zijn aangevuld met kenmerken van loopbaangericht leven lang ontwikkelen die niet in de interviews maar wel in de literatuur van hoofdstuk 1 benoemd zijn.

De opbouw van de tabel volgt de opbouw van de resultatenhoofdstukken. Achtereenvolgend zijn de kenmerken van de visie, borging, professionalisering, begeleiding en duurzame inzetbaarheid in kolommen weergegeven. De rijen zijn opgebouwd op basis van onderstaande figuur 7.

De tabel kan als handvat dienen voor dialogen en beleidsontwikkeling met betrekking tot leven lang ontwikkelen op nationaal, regionaal en organisatieniveau. In hoofdstuk 10 is per aanbeveling verwezen naar de relevante kolommen die aan de verwezenlijking van een leven-lang-ontwikkelen-praktijk kunnen bijdragen.



Figuur 7. Visualisatie van de opbouw van de tabel met kenmerken van perspectieven op leven lang ontwikkelen.

	Visie	Borging	Professionalisering	Begeleiding	Duurzame inzetbaarheid
<p>Verbinding</p> <p>Toekomst</p> <p>Loopbaan-perspectief</p>	<p>Verandering op de arbeidsmarkt verbinden met interesses</p> <p>Zoeken naar gemeenschappelijke belang wat betreft mobiliteit, ambitie en mogelijke ontwikkelingskansen voor organisatie en individu</p> <p>Visieontwikkeling op toekomstige werkveranderingen, ook op korte termijn</p> <p>Doorgroeimogelijkheden gericht op welzijn en welvaart</p>	<p>Overstap naar structurele toekomstgerichte ontwikkelgesprekken over de mogelijkheden van de werknemer, en van de organisatie en samenleving en daaraan gekoppelde professionalisering</p>	<p>Professionalisering gericht op de langere termijn doelen van de organisatie, op toekomstige organisatieontwikkelingen en op potentieontwikkeling medewerkers</p> <p>Structurele professionalisering waarin persoonlijk interesses en potentie van medewerkers worden gekoppeld aan langere termijn doelen van de organisatie/samenleving of om medewerkers werk te kunnen laten behouden in de toekomst</p>	<p>Amplatief: gesprekken over ontwikkeling van kwaliteiten en motieven om in te zetten voor toekomstige (werk)veranderingen</p>	<p>Anticipatie door kennis maken met vernieuwingen</p> <p>Optimalisering door kansen bieden die medewerkers en organisatie versterken</p> <p>Flexibiliteit en wendbaarheid versterken door uitdagen voor andere werkzaamheden passend bij de medewerker en bij lange termijn doelen van de organisatie</p> <p>Oog voor participatie in de samenleving</p> <p>Ondersteunend, sturend en stimulerend leiderschap</p>
<p>Persoon</p> <p>Toekomst</p>	<p>Bereiken van persoonlijke doelen</p>	<p>Gesprekken en scholing m.b.t. persoonlijke doelen en ambities werknemers</p>	<p>Professionalisering vanuit persoonlijke ambities, potentie of noodzaak voor de toekomst</p>	<p>Persoonlijke ontwikkelwensen, ambities en doorgroeimogelijkheden zijn hoofdonderwerp van loopbaangesprekken</p>	<p>Vanuit interesse en met inachtneming van fysieke en psychische mogelijkheden ontwikkelen in richting van toekomstige werksituaties</p> <p>Nieuwe loopbaanstappen helpen nemen</p> <p>Keuze in oppakken van innovatieve werkzaamheden</p> <p>Ondersteunend en stimulerend leiderschap</p>
<p>Omgeving</p> <p>Toekomst</p>	<p>Ontwikkelen om duurzaam inzetbaar te blijven in organisatie en samenleving</p> <p>Ervaringen gebruiken om te leren voor de toekomst voor de werkgever</p> <p>Zorgen voor het gezond bereiken van pensioenleeftijd</p> <p>Klaarstomen voor andere werkgever</p>	<p>Gesprekken en scholing m.b.t. toekomstige werkveranderingen en -eisen</p>	<p>Professionalisering gericht op de langere termijn doelen van de organisatie en op toekomstige organisatieontwikkelingen</p>	<p>Ontwikkeling stimuleren ter behoud van mensen en voorkomen van verzuim</p>	<p>Begeleiding bij anticipatie op werkveranderingen en daarbij behorende competenties door: verplichte scholing, nieuwe technieken inzetten, participatie in werkgroepen, mogelijkheden voor kennismaking met vernieuwingen</p> <p>Sturend, ondersteunend en stimulerend leiderschap</p>
<p>Persoon</p> <p>Hier-en-nu</p>	<p>Jezelf vormen, bewegen, groeien</p> <p>Talenten ontwikkelen</p> <p>Nieuwsgierigheid najagen</p> <p>Fysieke en mentale gezondheid</p> <p>Geluk en zingeving</p>	<p>Gesprekken over welzijn werknemers: informeel, als het zich aandient tijdens het werk</p>	<p>Persoonlijk: voor het dienen van persoonlijke doelen</p> <p><u>Formeel individueel leren</u>: op aanvraag van de werknemer</p> <p><u>Informeel individueel leren</u>: vanuit de persoonlijke motivatie van werknemers</p>	<p>In hoeverre past werk bij persoon</p> <p>Curatief: gesprekken over mobiliteitsbehoefte</p> <p>Preventief: gesprekken ter welzijnsbehoud</p> <p>Onderwerpen: welzijn, uitdaging, (ontwikkel)behoefte, goede plek, persoonlijke problemen</p>	<p>Ondersteunen bij individuele gezondheidsklachten- of risico's, gericht op tevredenheid en welzijn</p> <p>Ondersteunend leiderschap</p>

<p>Omgeving</p> <p>Hier-en-nu</p>	<p>Verbeteren van functioneren  Vernieuwen: eigen regie, reflectie en tot nieuwe dingen komen  Verbreden: buiten het eigen werk kijken  Bijblijven: bij vernieuwingen  Maatschappelijke en organisatieontwikkelingen bijhouden  Van toegevoegde waarde zijn voor organisatie en samenleving</p>	<p><u>Scholingsstructuren:</u>  opleidingstrajecten, leerlabs, leergemeenschappen, leertrajecten, academies, kwaliteitsregister  Van aanbodgericht naar vraaggerichte structuren  <u>Gesprekscycli:</u> formeel, bestaan uit beoordelings- en functioneringsgesprekken  <u>Gebruikte instrumenten voor structureren:</u> (digitale) gespreksformulieren, lijsten, POP</p>	<p>Organisatie: voor het verbeteren van het functioneren in het hier-en-nu  Samenleving: voor het opleiden voor functioneren in eigen en andere organisatie(s)  <u>Formeel individueel leren:</u> (vaak verplichte) scholing, monitoring inzet en opbrengst van scholing door manager  <u>Formeel collectief leren:</u> (vaak verplichte) teamscholing voor behalen organisatiedoelen en veranderingen in werk  <u>Informeel individueel leren:</u> coaching op werkplek, ervaren collega's, traineeship binnen eigen organisatie, begeleiden minder ervaren collega's  <u>Informeel collectief leren:</u> intervisie, kennisuitwisseling, leernetwerken</p>	<p>In hoeverre past persoon bij werk?  Curatief: gesprekken over functioneren  Preventief: gesprekken ter voorkoming verzuim en uitval, verhoging flexibiliteit  Onderwerpen: functioneren, organisatiedoelen, werkproblemen</p>	<p>Sturen op zorg voor fysieke en psychische gezondheid, gericht op mensen werkzaam houden  Oog voor participatie in de samenleving  Kennisuitwisseling  Sturend leiderschap</p>
<p>Verbinding</p> <p>Hier-en-nu</p> <p>Loopbaanperspectief</p>	<p>Verbinden van persoonlijke kwaliteiten en motieven aan de eisen en ambities van de organisatie en samenleving  Gezondheid en geluk van medewerkers is positief van invloed op de organisatie  De werknemer op de juiste plaats in de organisatie waar hij het beste uit zichzelf haalt en tot zijn recht komt</p>	<p><u>Gesprekscycli:</u> structuur van gesprekken over de persoonlijke ontwikkeling van de werknemer verbonden aan de functie-eisen  Verantwoordelijkheid van managers, HR-functionarissen en evt. loopbaancoaches</p>	<p>Professionalisering waarbij collectieve en individuele (organisatie)doelen en leerprocessen verbonden worden: (team)scholing, (team)coaching, intervisie, lerende netwerken, cross-training  Zelfregie is uitgangspunt, wordt aangeleerd op basis van zelfevaluatie, wederzijds eigenaarschap en begeleiding</p>	<p>Bespreken van persoonlijke doelen en organisatiedoelen versterkt elkaar  Persoonlijke ontwikkelwensen verbinden aan team- en organisatiedoelen  Ervaringen opdoen elders in organisatie  Zelfregie aanleren door stimuleren van actie ondernemen en praten met loopbaancoach</p>	<p>Curatieve en preventieve maatregelen in de organisatie voor fysieke en psychische gezondheid  Werkstress: aandacht voor werkuren, werkzaamheden en balans met privéleven  Vitaliteit en weerbaarheid versterken  Flexibiliteit in uitvoeren van andere werkzaamheden van belang voor de organisatie  Organisatiesensitiviteit ontwikkelen door samen vernieuwen in een netwerk met mensen van verschillende niveaus in de organisatie  Ondersteunend en stimulerend leiderschap</p>