

# Lang Leve Leren!

*Een wenkend perspectief op leren en ontwikkelen in een veranderende arbeidsmarkt*

dr. Menno Vos



# Lang Leve Leren!

***Een wenkend perspectief op leren en ontwikkelen in een veranderende arbeidsmarkt***

dr. Menno Vos

## Colofon

Lang Leve Leren!

**Een wenkend perspectief op leren en ontwikkelen in een veranderende arbeidsmarkt**

dr. Menno Vos

Dank aan collega-(associate) lectoren Sjiera de Vries, Tijmen Schipper en Joost van der Weide voor hun waardevolle feedback op een eerdere versie van deze tekst.

ISBN/EAN: 9789083059143

Dit is een publicatie van Windesheim

Postbus 10090, 8000 GB Zwolle



Dit werk is gelicenseerd onder een Creative Commons Naamsvermelding-NietCommercieel-GelijkDelen 4.0 Internationaal licentie.

Bezoek [creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/) om een kopie te zien van de licentie of stuur een brief naar Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.

September 2020

Lectorale rede in verkorte vorm uitgesproken  
op donderdag 24 september 2020

*“Tell me and I forget, teach me and I may remember, involve me and I learn.”*

*– Xun Kuang*

# Inhoudsopgave

<b>Inleiding .....</b>	<b>6</b>
<b>Opbouw van deze rede.....</b>	<b>7</b>
<b>Hoofdstuk 1 // Leven lang ontwikkelen: van urgentie naar wenkend perspectief.....</b>	<b>8</b>
Waarom leven lang ontwikkelen belangrijk is.....	9
Wat is leven lang ontwikkelen?.....	13
Van moeten naar willen .....	15
<b>Hoofdstuk 2 // Integraal perspectief op leven lang ontwikkelen.....</b>	<b>18</b>
Individu: eigen regie op leren en ontwikkelen .....	19
Organisatie: leercultuur als stimulans voor continu leren en ontwikkelen.....	25
Learning communities in (regionale) netwerken als aanjager voor lerend vermogen .....	31
Integraal model op leven lang ontwikkelen .....	34
<b>Hoofdstuk 3 // Onderzoeksagenda Lectoraat Leven Lang Ontwikkelen .....</b>	<b>37</b>
Leeropdracht Leven Lang Ontwikkelen.....	37
Onderzoekslijnen .....	38
Inhoudelijke inbedding .....	44
Aanpak .....	46
<b>Dankwoord .....</b>	<b>48</b>
<b>CV .....</b>	<b>50</b>
<b>Literatuur .....</b>	<b>52</b>

# Inleiding

12 maart 2020... de dag dat Nederland in een 'intelligente' lockdown ging vanwege het snel oprukkende Covid-19 virus. Van de één op de andere moment veranderende werk voor velen van ons. Artsen, verpleegkundigen en ander verzorgend personeel maakten overuren; supermarktpersoneel en pakketbezorgers eveneens. Bedrijven draaiden soms op halve kracht omdat aanvoerlijnen stagneerden, of zochten naar wegen om terugvallende vraag op te vangen door andere producten te maken. Denk aan de beddenfabrikant die ook mondkapjes ging produceren. De rest van Nederland werkte vanuit huis of zat thuis omdat werk (tijdelijk) wegviel. Onze digitale geletterdheid werd op de proef gesteld en velen hebben in korte tijd de mogelijkheden en beperkingen van online werken en vergaderen via Teams of Zoom zich eigen moeten maken.

De impact van de Corona maatregelen, bovenop de gevolgen van de al eerder ingezette snelle technologisering en flexibilisering van arbeid, maakt duidelijk dat mee kunnen bewegen in veranderingen in ons werk crucialer dan ooit is. Maar makkelijker gezegd dan gedaan. Aanpassen aan veranderingen gaat vaak niet zonder slag of stoot, zeker niet als het betekent dat je baan zodanig verandert dat je veel opnieuw zou moeten leren of misschien wel een baan in een andere sector moet zoeken. Dat is logisch, want mensen hebben namelijk de basale behoefte om de dingen die we doen en goed gaan, te blijven doen.

Wat we met z'n allen gemeen hebben – of we nu ons werk ingrijpend hebben zien veranderen of dat er zelfs (even) geen werk is in de sector waarin we werken – is dat we het liefst weer grip op ons leven en ons werk willen krijgen (zie Ryan & Deci, 2000). Weg met de onzekerheid, zelf aan het roer staan. Voor de één betekent dat nieuwe vaardigheden leren in hun huidige functie die veranderd is, voor de ander misschien wel het omscholen naar een andere sector.

Hoe zorg je ervoor dat een externe prikkel ('werk verandert') een intrinsieke drive wordt om eigen regie te pakken op het leer- en ontwikkelingsproces van werknemers? Hoe kunnen organisaties de omstandigheden creëren waarin continu leren en ontwikkelen gemeengoed is en laagdrempelig aangewakkerd en ondersteund wordt? En hoe kun je gebruik maken van de kracht van (regionale) netwerken en samenwerking tussen organisaties om werknemers in ontwikkeling te houden? Dit zijn vragen waarmee het lectoraat Leven Lang Ontwikkelen van Hogeschool Windesheim de komende jaren aan de slag wil met bedrijven, sociale partners, onderwijsinstellingen, (regionale) overheid en andere kennispartners.

## Opbouw van deze rede

Ik start mijn boodschap met de uitdagingen rondom leven lang ontwikkelen waar organisaties en hun werknemers voor staan in de veranderende arbeidsmarkt, met daarin ook specifieke aandacht voor de regio Zwolle en provincie Overijssel. Het gaat hier bijvoorbeeld om de impact van nieuwe technologie en veranderende klanteisen op economie en bedrijfsvoering en de gevolgen hiervan voor werkgevers en voor werknemers. Voor ondernemers de uitdaging om continu te innoveren en flexibel in te spelen op ontwikkelingen. Voor werknemers de noodzaak om nieuwe vaardigheden en competenties te ontwikkelen. Daarna zal ik verder ingaan op het begrip leven lang ontwikkelen en dit kaderen, gebruikmakend van een aantal basisprincipes die leidend zijn voor de visie en de onderzoeksagenda van het lectoraat.

Vervolgens verken ik de bestaande kennis die rondom het stimuleren van leven lang ontwikkelen op basis van fundamenteel en praktijkgericht onderzoek. Dit doe ik door het thema vanuit zowel micro-, meso-, als macroperspectief te beschouwen. Uitgangspunt is de beroepsprofessional die zich continu moet, wil en kan ontwikkelen. Wat kunnen werknemers zelf doen en hoe kunnen zij daar in ondersteund worden door anderen in hun directe omgeving (leidinggevend, collega's etc.)? Wat kunnen organisaties doen om leren en ontwikkelen een onderdeel van de dagelijkse business te maken? En ten slotte, hoe kun je gebruik maken van de kracht van regionale netwerken en publiek-private samenwerkingen om het leervermogen van werknemers te versterken. Deze verschillende perspectieven vormen het fundament van het onderzoeksprogramma van het lectoraat.

Tenslotte ga ik over tot de opdracht van het lectoraat: het praktijkgerichte onderzoek en de kennisoverdracht naar beroepspraktijk en onderwijs. De leeropdracht Leven Lang Ontwikkelen is verankerd in het bredere lectoraat Human Capital aan de Hogeschool Windesheim in Zwolle. Het lectoraat wil zich verder positioneren als kennispartner in deze regio als het gaat om belangrijke vraagstukken rondom menselijk kapitaal. Samen met ondernemers, overheden, opleidingsinstellingen en andere kennisinstellingen hebben we ons tot taak gesteld om een bijdrage te leveren aan Overijssel als duurzame en inclusieve regio.



## Hoofdstuk 1

# Leven lang ontwikkelen: van urgentie naar wenkend perspectief

### Waarom leven lang ontwikkelen belangrijk is

De arbeidsmarkt verandert snel. Een leven lang hetzelfde werk blijven doen bij één werkgever is voor de meeste werknemers definitief voorbij en vraagt om een andere grondhouding. Niet meer achteroverleunen zodra de vaste baan binnen is, maar continu blijven nadenken over je eigen inzetbaarheid. Voor de slagkracht en het innovatieve vermogen van organisaties is het cruciaal dat medewerkers up to date blijven bij wat het werk van hen vraagt. Aandacht voor continu leren en ontwikkelen van werknemers staat daarom inmiddels hoog op de agenda van veel werkgevers, sociale partners (werknemers/werkgeversorganisaties, opleidings- en ontwikkelingsfondsen), onderwijsinstellingen en ook de politiek. Verschillende kamerbrieven van de ministeries van OCW en SZW benadrukken het nut en de noodzaak van deze ontwikkeling: hoe kunnen we werknemers over de juiste vaardigheden laten beschikken en flexibel mee laten bewegen met alle ontwikkelingen in de arbeidsmarkt?

De toegenomen aandacht voor het thema leven lang ontwikkelen is te begrijpen door het in de context te plaatsen van een aantal ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.<sup>1</sup>

### **Demografische verschuivingen**

De beroepsbevolking in Nederland wordt gemiddeld steeds ouder. Enerzijds ligt dat aan demografische verschuivingen (vergrijzing en ontgroening), anderzijds moeten mensen steeds langer doorwerken tot de pensioengerechtigde leeftijd als gevolg van een stijgende levensverwachting. Om echt tot de AOW-leeftijd door te kunnen werken, is blijvende scholing in de meeste beroepen nodig. Dit betreft bijvoorbeeld mensen die een zwaar beroep uitoefenen, maar ook mensen in kennisintensievere functies, die zo lang geleden hun opleiding hebben gevolgd dat hun kennis en vaardigheden verouderd zijn en zij hierdoor niet bij kunnen blijven op

<sup>1</sup> Kamerbrieven 12 maart 2018 (TK 2017–2018, 30012, nr. 77) en 27 september 2018 (TK 2017–2018, 30012, nr. 92)

werk. Continue scholing en ontwikkeling zorgt ervoor dat de beroepsbevolking langer inzetbaar kan blijven en makkelijker productief kan doorwerken tot de verhoogde AOW-leeftijd (Van Vuuren, Caniëls & Semeijn, 2011). Ook in Overijssel zien we de beroepsbevolking ouder worden: het aandeel 45–75 jarigen neemt al jarenlang toe in de potentiële beroepsbevolking, terwijl de leeftijdsgroep tussen 25–45 aan het afnemen is. Hoewel continue ontwikkelen voor alle werknemers relevant is ongeacht leeftijd, laten verschillende onderzoeken zien dat juist de groep 45+ zich minder laat scholen (CBS, 2018; Künn et al., 2018). Kortom, het groeiende aandeel groep werkenden dat zich minder laat bij-, op- of omscholen verhoogd de urgentie om leven lang ontwikkelen een belangrijke prioriteit te geven in het werkende leven van mensen.

### **Technologische ontwikkelingen**

De komende 15 jaar zullen veel nieuwe technologieën ervoor zorgen dat mensen zich nieuwe vaardigheden en kennis eigen moeten (blijven) maken (European Commission, 2018; SER, 2019; World Economic Forum, 2018). De verwachting is dat veel nieuwe technologieën werkzaamheden en functies doen veranderen of verdwijnen. Ook ontstaan er nieuwe functies die om nieuwe kennis en vaardigheden vragen. De mate waarin dit gebeurt, verschilt echter en is afhankelijk van diverse factoren, zoals technische haalbaarheid, ontwikkelingskosten voor automatisering, kosten van arbeid, wetgeving en sociale acceptatie (Van Dam, 2018; SER, 2019a). Recente cijfers van de OECD (2019) laten zien dat van de werkenden 11,4% een groot risico (>70%) loopt om hun baan hieraan te verliezen en 28,7% een waarschijnlijke kans (50–70%).

In het licht van de technologische ontwikkelingen staan organisaties voor grote uitdagingen om wendbaar te blijven en hun medewerkers mee te nemen in deze ontwikkelingen (AWVN, 2018). De werkgelegenheid zal in Nederland tot 2030 kunnen groeien als organisaties nieuwe technologieën durven in te zetten en mensen op grote schaal worden bij- en omschoold (Van Dam, 2018). Daarbij zal leren en ontwikkelen in organisaties een steeds grotere rol gaan spelen, aangezien andere eisen aan werkenden worden gesteld om met nieuwe technologieën te kunnen omgaan en omdat er een verschuiving optreedt naar taken die een hoger opleidingsniveau vereisen (SER, 2019a).

Uit de Regio Zwolle Monitor van 2019 blijkt dat de regio economisch groeit, maar dat deze groei alleen vastgehouden kan blijven als bedrijven investeren in slimmere productieprocessen en innovaties door inzet van nieuwe technologieën en tegelijkertijd ook aandacht besteden aan het continue scholen van werknemers om ze adequaat mee te kunnen laten bewegen met deze innovaties (De Vor & Veldhuizen, 2019). Ook uit ons eigen onderzoek onder 236 bedrijven in Oost Nederland lijkt de toenemende technologisering en het daarbij complexer wordende van banen ervoor zorgt dat de eisen qua kennis vaardigheden en houding hoger worden en dat continue bijleren onontbeerlijk is (Corporaal, Vos, Van Riemsdijk & De Vries, 2018).

### **Veranderende klantvraag**

In het verlengde van voornoemde technologische ontwikkeling, zien we ook verschuivingen in wat klanten en afnemers wensen. De klant of afnemer verwacht in toenemende mate een bredere bereikbaarheid, persoonlijke benadering en behandeling, snelheid, eerlijke tarieven en transparantie over de manier van handelen. Denk bijvoorbeeld aan de toenemende vraag naar maatwerk producten in grote oplages (massa individualisering). De technologische ontwikkelingen maken het mogelijk om door middel van ‘smart customization’ (maatwerk leveren door middel van een product klantspecifiek opbouwen uit slim gedefinieerde standaardmodules) in toenemende mate aan die vraag te voldoen. Dat vraagt niet alleen wendbaarheid van de organisatie en aanpassing van productieprocessen, maar ook flexibiliteit van medewerkers. De mate waarin medewerkers adaptief zijn en kunnen leren omgaan met nieuwe werkprocessen en technologie is mede bepalend voor het succes van hoe een organisatie kan aansluiten bij deze veranderende klantvraag (zie bijv. Vos, Raassens, Van der Borgh & Nijssen, 2018). Ook uit ons onderzoek in de regio Overijssel naar de benodigde competenties voor de toekomst, blijkt dat in toenemende mate ook van technische vakmensen bredere skills gevraagd worden dan alleen vakinhoudelijke kennis en vaardigheden. Enerzijds gaat het om bredere soft skills als sociale vaardigheden en vanuit de klant kunnen denken. Anderzijds gaat het om metavaardigheden, zoals een proactieve houding en aanpassingsvermogen (leren leren) die passen bij het snel in kunnen springen op veranderende (klant)vragen uit de markt (Corporaal, Vos, Van Riemsdijk & De Vries, 2018).

### **Flexibilisering van werk**

Een vierde belangrijke ontwikkeling is de flexibilisering van werk. Nederland is koploper flexibele arbeidscontracten binnen Europa: inmiddels heeft 36 procent van de werkenden geen vast contract (WRR, 2020). De flexibilisering van werk is de afgelopen decennia meer dan verdubbeld, tot ruim 2 miljoen tijdelijk werkenden, oproepcontracten en uitzendwerkers, en iets meer dan 1 miljoen zelfstandigen zonder personeel. Ook in Overijssel is het aandeel werkenden met een flexibele arbeidsrelatie in de afgelopen 15 jaar steeds verder toegenomen en in 2018 hadden 4 van de 10 werkenden een flexibel contract.<sup>3</sup>

De flexibilisering heeft de verantwoordelijkheidsrelatie tussen werkgevers en werknemers minder vanzelfsprekend gemaakt. Investeren in continue ontwikkeling van medewerkers komt daar mee onder druk te staan. Deze flexibilisering maakt Nederlandse organisaties en werknemers wendbaar voor de korte termijn, maar heeft als paradoxaal gevolg dat juist flexwerkers zich als groep minder scholen en ontwikkelen dan vaste krachten (SCP, 2019). Het oplopende aandeel flexwerkers in de beroepsbevolking heeft op langere termijn het gevaar dat er onvol-

<sup>2</sup> [arbeidsmarktinzicht.nl/content/states/index/2370](https://arbeidsmarktinzicht.nl/content/states/index/2370)

<sup>3</sup> [arbeidsmarktinzicht.nl/flexibele-arbeid-in-overijssel](https://arbeidsmarktinzicht.nl/flexibele-arbeid-in-overijssel)



doende geschoold personeel op de arbeidsmarkt is. De opmars van meer flexwerk verhoogt de urgentie om meer aandacht te besteden aan het scholen en ontwikkelen van deze groep werkenden (Panteia, 2019).

### **Onverwachte disruptieve gebeurtenissen**

Ik begon mijn rede met te schetsen hoeveel het werk voor velen van ons in korte tijd is veranderd door de gevolgen van het Covid-19 virus. Hoewel de impact van de Corona maatregelen voor de arbeidsmarkt nog niet helemaal te overzien zijn, zullen deze de komende tijd een grote invloed blijven hebben op ons werk, is de verwachting (Kniffin et al., 2020). Dergelijke gebeurtenissen maken dat mensen tijdens hun loopbaan opeens andere vaardigheden moeten bijleren om inzetbaar te blijven. Denk bijvoorbeeld aan de groeiende behoefte aan digitale vaardigheden om werk zoveel mogelijk plaats onafhankelijk door te kunnen laten gaan. De overheid springt daar op in door in het noodpakket banen en economie 2.0 € 50,0 miljoen subsidie beschikbaar te stellen voor de crisismaatregel *NL leert door*. De crisismaatregel bestaat uit het aanbieden van online scholing en ontwikkeladviezen en een ondersteunende campagne om de kansen van scholing onder de aandacht te brengen.

Ook in de regio Zwolle zien we de eerste gevolgen van de maatregelen rondom Covid-19 op de arbeidsmarkt. Echter, doordat het aandeel van werkenden dat in krimpsectoren werkt wat lager ligt in deze regio vergeleken met de rest van Nederland, en het aandeel werkenden in groeisectoren hoger ligt<sup>4</sup>, lijken de gevolgen op het eerste gezicht iets minder pessimistisch vergeleken met de rest van Nederland. Desalniettemin zullen in de sectoren waar krimp is, een deel van de medewerkers mogelijk hun baan verliezen. De huidige situatie vraagt dus om snelle en adequate omscholing waardoor een werknemer van een (te) ruime arbeidsmarkt naar een krappe arbeidsmarkt kan overstappen. Hier zit een uitdaging, want de voorspelling is dat bedrijven zich vooral zullen richten op overeind blijven, daardoor minder op leven lang ontwikkelen, waardoor de LLO-budgetten mogelijk worden bekort.<sup>5</sup>

Samengevat laten voornoemde ontwikkelingen zien dat aandacht voor continu leren, scholen en ontwikkelen cruciaal zijn, om zodoende nieuwe kennis en vaardigheden op te doen die belangrijk zijn voor werkgevers op de huidige en toekomstige arbeidsmarkt. Voordat ik verder inga op wat het wenkend perspectief op leven lang ontwikkelen inhoudt, is het eerst belangrijk te begrijpen wat er precies met leven lang ontwikkelen bedoeld wordt.

<sup>4</sup> UWV: Coronacrisis: regionale verschillen in impact op werkgelegenheid, 4 juni 2020

<sup>5</sup> Commissie voor Sociale Zaken en Werkgelegenheid: Notitie over kosten en baten Leven Lang Ontwikkelen, 2 juli 2020

## **Wat is leven lang ontwikkelen?**

Een leven lang ontwikkelen gaat over alle leeractiviteiten die gedurende het hele leven ontplooid worden om kennis, vaardigheden en competenties vanuit een persoonlijk, burgerlijk, sociaal en/of werkgelegenheidsperspectief te verbeteren (Commissie van de Europese Gemeenschappen, 2001). In een meer recent rapport van Panteia (2019) wordt dit gekoppeld aan de doelstelling om “Iedereen in Nederland in staat stellen zich blijvend te ontwikkelen en te ontplooiën om zo een duurzame positie op de arbeidsmarkt en in de samenleving te verwerven en te behouden.”

In deze definities van leven lang ontwikkelen zitten een aantal belangrijke elementen die relevant zijn in het licht van de koers die het lectoraat Leven Lang Ontwikkelen kiest voor de komende jaren.

Ten eerste is leven lang ontwikkelen breder dan alleen het leren van kennis, vaardigheden en houding vanuit een – veelal extern ingegeven – urgentieperspectief (‘bijblijven omdat het werk daar om vraagt’) maar heeft ook een component, die gericht is op de persoonlijke mogelijkheden en drijfveren van het individu (Semeijn, 2017). Leven lang ontwikkelen dient daarom niet alleen economische maar ook persoonlijke doelen. Het is enerzijds gericht op duurzame inzetbaarheid, het verkrijgen en behouden van werk om van betekenis te zijn voor de samenleving (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Anderzijds geeft het de mogelijkheid tot persoonlijke zingeving in het leven. Uitkomsten van een leven lang ontwikkelen zijn van belang voor de organisatie waar iemand in of voor werkt én voor de persoon zelf. Ik zal verderop in deze rede beargumenteren dat juist deze persoonlijke doelen belangrijk zijn in het creëren van een wenkend perspectief.

Ten tweede gaat leven lang ontwikkelen over ‘in staat stellen’, over het samenspel tussen wat werknemers kunnen en hun motivatie en welke ondersteuning hen geboden wordt om zich te kunnen ontwikkelen. Deze gedachte sluit aan op het AMO-model (Ability, Motivation, Opportunity), waarin gesteld wordt dat werkprestaties, maar ook de inzetbaarheid van werknemers afhankelijk zijn van hun capaciteiten, hun motivatie en de mogelijkheden en ruimte die geboden wordt (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000; Pak, Kooij, De Lange & Van Veldhoven, 2019). Dit samenspel valt ook beter te begrijpen wanneer we kijken naar het psychologisch contract tussen werkgevers en werknemers. Het psychologisch contract is gebaseerd op wederzijdse beloften en verplichtingen waarmee werkgever en werknemer werken aan een relatie op de langere termijn. Binnen het psychologisch contract wordt de baanzekerheid die werknemers vroeger hadden steeds meer verruild voor mogelijkheden tot een leven lang leren en de eigen ontwikkeling om zo de inzetbaarheid te vergroten (Nauta, Dessing & Kooiman, 2008). Wanneer werkgevers hun medewerkers in het psychologisch

contract ontwikkelingsmogelijkheden aanbieden en dit ook daadwerkelijk realiseren, zal dit het zelfvertrouwen van medewerkers ten goede komen, wat weer een voorwaarde is voor het willen investeren in hun eigen ontwikkeling (Forrier & Sels, 2003). Door een leven lang ontwikkelen een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werknemer en werkgever te maken, wordt het draagvlak en daarmee de kans op slagen groter (Vos, Sanders, Graafland, Thole & Bosma, 2020).

Bijblijven omdat werk verandert gaat niet alleen over bij- en omscholing via opleidingen, cursussen en trainingen, maar ook over leren op de werkplek. Een populair model dat door veel organisaties gehanteerd wordt met betrekking tot leren is het 70-20-10 model. Volgens dit model vindt 70% van het leren plaats door het uitvoeren van het dagelijkse werk, 20% door leren van anderen, en slechts 10% door het volgen van formele trainingen (Jennings & Wagnier, 2011). Hoewel de evidentie voor deze precieze percentages gering is (zie Kajewski & Madsen, 2012), geven verschillende studies aan dat spontaan en ervaringsgericht leren op de werkvloer een belangrijke plaats inneemt in de ontwikkeling van werknemers (Eraut, 2004; Künn, 2018; Van der Torre et al., 2019). Deze informele manier van leren kenmerkt zich door het verwerven van nieuwe inzichten door (Gerken, Beausaert & Segers, 2016):

- Uitvoering van dagelijkse taken en de problemen of vragen die dit oproept
- Samenwerking en interactie met collega's
- Werken met opdrachtgevers/stakeholders die nieuwe eisen, vragen en problemen voorleggen
- Nieuwe en complexe taken die worden voorgelegd

In het licht van de eerder geschetste ontwikkelingen, lijkt een juiste mix tussen formele en informele vormen van leren nodig (Van der Heijden, Boon, Van der Klink & Meijs, 2009). Dit lijkt met name op te gaan voor groepen werkenden voor wie leren niet een vanzelfsprekendheid is. Ik kom daar in de volgende paragraaf verder op terug.

## Van moeten naar willen

De eerder geschetste ontwikkelingen laten zien dat het belang van continu leren, scholen en ontwikkelen belangrijker dan ooit is. Vanuit verschillende onderzoeken weten we inmiddels ook dat die urgentie gevoeld wordt. 57% van de werkgevers geeft aan dat kennis en vaardigheden die hun werknemers nodig hebben snel veranderen (SCP, 2017). 51% van de werknemers geeft aan dat er op hun werk veranderingen zijn die scholing noodzakelijk maken (SER, 2019b). Echter in de praktijk ervaren mensen belemmeringen. 24% van de volwassenen had een cursus of training willen volgen, maar hebben daarvan afgezien (SCP, 2019). Bovendien stagneert de deelname aan opleidingen, cursussen en trainingen in de afgelopen jaren. En hoewel de rol van meer informele vormen van leren op de werkplek als steeds belangrijker wordt gezien door werkgevers, wordt dit nog steeds in onvoldoende mate benut in de praktijk (Kans et al., 2017).

De belangrijkste belemmeringen die werkenden ervaren zijn (Panteia, 2019; SCP, 2019):

- Vasthouden aan bestaande zekerheden
- Gebrek aan tijd / andere prioriteiten / werk-, familie- en gezinsverplichtingen
- Gebrek aan zelfvertrouwen
- Negatieve leerervaringen uit het verleden
- Multi-problematiek/persoonlijke omstandigheden
- Gebrek aan financiën/kosten van de opleiding
- Gebrek aan ondersteuning vanuit de werkgever

Kortom, de urgentie voor scholing en ontwikkeling wordt wel gevoeld, maar verschillende belemmeringen zorgen ervoor dat het nog onvoldoende landt in de praktijk. Deze belemmeringen worden met name bij oudere werknemers, praktisch opgeleiden, flexwerkers en werkenden in het midden en klein bedrijf geconstateerd (OECD, 2017; SCP, 2019).

Gezien de geconstateerde belemmeringen is het belangrijk dat (aankomende) werkenden niet alleen het besef hebben dat leren en ontwikkelen tijdens het werkende leven noodzakelijk zijn, maar dat er ook een omgeving gecreëerd wordt waarin leren en ontwikkelen aantrekkelijk gemaakt wordt en veel meer een vanzelfsprekendheid is. Hoe zorg je er naast de externe prikkel ('werk verandert, dus ik moet bijblijven') ook een intrinsieke drive is om nieuwsgierig te blijven en je te ontwikkelen? Daarmee wordt leren en ontwikkelen in plaats van een reactieve respons op externe veranderingen een proactieve actie waarin mensen zelf het gevoel hebben aan het roer te staan en invloed te kunnen uitoefenen op waar ze zich heen willen ontwikkelen.





////////////////////////////////////

**Douwe Prins – Directeur RegioOpleiders**

*Voor velen is een leven lang ontwikkelen een ‘ver van mijn bed show’. Negatieve ervaringen met school uit het verleden liggen hier vaak aan ten grondslag. Ook andere drempels spelen een rol. Denk hierbij aan tijd, tijdstip, vorm en geld. Ik vind het belangrijk dat mensen ervaringen opdoen met het ‘nieuwe leren’, waarbij flexibiliteit en onderwijsvorm voor een groot deel maatwerk zijn en dichtbij de persoon worden georganiseerd zonder noemenswaardige drempels. Op deze manier wordt leren (weer) leuk. Vanuit deze ervaringen zal de bereidheid tot verdere ontwikkeling toenemen.*

Dit veronderstelt dat we leven lang ontwikkelen niet alleen moeten zien als een individuele aangelegenheid, waarvoor de medewerker primair zelf verantwoordelijk is, maar als een gezamenlijke verantwoordelijkheid die gedragen wordt door alle belanghebbenden, om te zorgen dat medewerkers zich proactief kunnen ontwikkelen; met extra aandacht voor de groepen werkenden voor wie leren en ontwikkelen minder vanzelfsprekend is. Om dit te kunnen doen is het belangrijk de uitdagingen rondom leven lang ontwikkelen te benaderen vanuit een integraal perspectief. Het lectoraat Leven Lang Ontwikkelen beoogt om vanuit verschillende perspectieven (individu, organisatie, netwerken) te onderzoeken hoe beroepsprofessionals zich continu kunnen blijven en mogen ontwikkelen. De onderzoekslijnen van het lectoraat zijn daarom ook gericht op verschillende perspectieven op LLO en de onderlinge samenhang daartussen. In het volgende hoofdstuk zal ik daar verder op in gaan.



## Hoofdstuk 2

# Integraal perspectief op leven lang ontwikkelen

In dit hoofdstuk zal ik toewerken naar een raamwerk waarin het uitgangspunt de beroepsprofessional is die zich continu moet, wil en kan ontwikkelen. Hieronder zal ik vanuit drie niveaus (micro, meso en macro) ingaan op de verschillende stimulan- sen die mensen richting kunnen geven om zelf de uitdaging aan te gaan om te leren en ontwikkelen. Deze niveaus komen in het slot van dit hoofdstuk samen in een in- tegraal model dat de basis zal zijn van het onderzoeksprogramma van het lectoraat Leven Lang Ontwikkelen voor de komende jaren.

### Individu: eigen regie op leren en ontwikkelen

*Wat zet individuele medewerkers in beweging? Welke factoren bepalen waarom werknemers willen leren en er weerstand tegen hebben? Hoe zorg je ervoor dat medewerkers intrinsiek gemotiveerd raken om te leren en ontwikkelen en dit niet alleen als een externe prikkel zien (“ik moet terug naar de schoolbanken, omdat ik anders niet mijn huidige werk kan uitvoeren”).*

Om beter te kunnen begrijpen wat een wenkend perspectief op leren en ontwikkelen op indi- vidueel niveau betekent, sta ik eerst stil bij twee basale theorieën die duidelijk maken dat een interne drive om te leren en ontwikkelen belangrijk is om daadwerkelijke stappen in gedrag teweeg te brengen. Vervolgens zal ik wat concreter ingaan op hoe ‘eigen regie’ op leren en ontwikkelen van medewerkers beïnvloed kan worden.

Vanuit de zelfdeterminatie theorie (Ryan & Deci, 2000) weten we dat mensen drie basale behoeftes hebben: 1. de ruimte en vrijheid ervaren om een activiteit naar eigen inzicht te kunnen uitvoeren en invloed te hebben op wat zij doen (autonomie); 2. een gevoel van competentie, oftewel vertrouwen in eigen kunnen en 3. verbondenheid met de omgeving, ofwel vertrouwen hebben in anderen. Deze elementen moeten alle drie aanwezig zijn wil het individu zich intrinsiek gemotiveerd voelen om iets te gaan doen. Daarnaast ontdekten Ryan & Deci dat extrinsieke beloningen (bijv. een bonus) voor intrinsiek gemotiveerd gedrag de intrinsieke motivatie ondermijnt omdat het gevoel van autonomie weggenomen wordt.

Daarnaast vonden zij dat het geven van positieve feedback ('goed gedaan!'), de intrinsieke motivatie van mensen verhoogt omdat het hen het gevoel geeft dat ze competent zijn.

Vanuit deze gedachte geredeneerd, is het de vraag of het te veel benadrukken dat werkenden zich moeten ontwikkelen omdat ze anders de boot missen. Het ondermijnt enerzijds hun autonomie, omdat een externe invloed bepalend is voor aanpassing van het gewenste gedrag. Het ondermijnt anderzijds het gevoel van competentie omdat de bekrachtiging met name ligt op wat er fout is ('als je niet in actie komt, dan mis je de boot').

Veel organisaties zouden graag willen dat medewerkers zoveel mogelijk zelf in staat zijn om sturing te geven aan hun eigen leer- en ontwikkelproces. In het proces van zelfsturend leren nemen mensen zelf eigen regie om doelen te stellen, deze uit te voeren, te evalueren en bij te sturen als het gaat om hun leerproces (Sitzman & Ely, 2011). Degene die leert heeft daarin zelf de inhoud en de manier waarop er geleerd wordt in de hand. In de praktijk is dat makkelijker gezegd dan gedaan. Zelfsturend leren vereist namelijk wel dat de lerende doelen rondom leren en de manier waarop geleerd wordt in de context kan plaatsen. Past hetgeen dat je wilt leren ook bij de belangen van de organisatie? En past de manier waarop je het wilt leren ook wat er mogelijk is? Het leren omgaan met een nieuwe machine in een productielijn door er mee te experimenteren tijdens het productieproces gaat niet zo maar. Wellicht is eerst meekijken met een collega hoe de machine werkt, of te experimenteren met de machine in een simulatie omgeving een passender leerstrategie in deze situatie.

Bovendien blijkt uit onderzoek dat niet iedereen van nature op een zelfsturende wijze richting geeft aan zijn eigen leer- en ontwikkelproces (Raemdonck et al., 2012). Met name hoger opgeleide werknemers lijken sterker in staat om zelfsturing te geven aan hun leerproces (Raemdonck, 2005). Dit wil niet zeggen dat zelfsturend leren onder praktisch geschoolden niet mogelijk is, maar het vraagt om meer ondersteuning (zie ook Sanders, 2016). Juist hier komt de positieve feedback van Deci en Ryan weer om de hoek kijken, waarmee mensen op hun intrinsieke drive worden aangesproken.

### **Beïnvloedingsfactoren eigen regie op leren en ontwikkelen**

Eigen regie kan opgevat worden als zelf verantwoordelijkheid nemen – zelf keuzes maken en tot actie komen (Van Vuuren et al., 2016). In de context van leren en ontwikkelen gaat het over verantwoordelijkheid nemen over een continu ontwikkelproces in het eigen werk: dit kan zowel door een opleiding, training of cursus te volgen, of meer informele vormen van leren door het oppakken van nieuwe taken, experimenteren met nieuwe aanpakken, reflecteren met collega's op werk, feedback vragen van een meer ervaren collega.

De werkgever speelt een belangrijke rol bij het stimuleren en faciliteren van de medewerker bij het nemen van eigen regie. De dialoog tussen medewerker en werkgever is hier van essen-

tieel belang (De Lange, 2017). Op basis van een brede literatuurreview over eigen regie en het eigen regie model van Van Vuuren et al. (2016) onderscheiden we de volgende factoren die van invloed zijn op het nemen van eigen regie op het eigen leer- en ontwikkelproces en de loopbaanstappen (Vos, Sanders, Graafland, Thole & Bosma, 2020):

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

**Weten** gaat enerzijds over bewustzijn waarom continu leren en ontwikkelen belangrijk is, maar ook over in hoeverre er informatie is over ontwikkelingen in en om het werk en kennis van het beleid in de organisatie. Mensen hebben inzicht nodig in waar ze zelf staan, maar ook in waar het met hun werk naartoe gaat, waar kansen liggen en waar oplossingen kunnen worden gevonden om de eigen situatie toekomstgericht te verbeteren. In het Employability Link model laten Thijssen, van der Heijden & Rocco (2008) het belang zien van kennis van de actuele arbeidsmarktsituatie en inzicht in de eigen arbeidsmarktwaarde als belangrijke voorspeller voor inzetbaarheid. Mensen hebben informatie nodig om inzicht te hebben (en houden) in de huidige positie op de arbeidsmarkt, om keuzes te kunnen maken voor het leren van nieuwe kennis en vaardigheden en het doen van loopbaanstappen. Ook Van Vuuren et al. (2016) laten zien dat bewust en geïnformeerd zijn samenhangen met het nemen van eigen regie. Mensen hebben inzicht nodig in waar ze zelf staan, maar ook in waar het met hun werk naartoe gaat, waar kansen liggen en waar oplossingen kunnen worden gevonden om de eigen situatie toekomstgericht te verbeteren. Daarbij is ook kennis over de richting van de organisatie belangrijk. Op die manier kunnen ze (samen met hun leidinggevende) hun eigen richting gaan bepalen en vaststellen in hoeverre die beide ontwikkelrichtingen overeenkomen.

**Willen** gaat over de intrinsieke motivatie om jezelf te willen ontwikkelen. Vanuit de voornoemde zelf determinatietheorie (Deci & Ryan, 2000) weten we dat deze intrinsieke motivatie ondermijnd wordt als de nadruk te veel ligt op externe prikkels. De boodschap 'uw baan dreigt te vervallen' is niet voldoende, en vergroot de kans op verwarring, angst, onzekerheid en verkleint de draagkracht voor eigen regie. De rol van leidinggevend zit hier met name het naar boven halen van wat mensen drijft en te stimuleren dat medewerkers die drijfveren om kunnen zetten naar dat bespreekbaar te maken. Kortom, het urgentiebesef vanuit alleen organisatieperspectief benadrukken ("de markt vraagt dat we wendbaar zijn, dus het is belangrijk dat jij als medewerker daar in mee beweegt"), maar juist ook om de relevantie persoonlijk te maken ("de markt vraagt wendbaarheid, dat biedt kansen voor iemand zoals jij, die van afwisseling houdt").

**Kunnen** gaat over de koppeling kunnen maken tussen de behoefte (willen) naar een concreet doel en stappenplan en na kunnen gaan of genomen stappen leiden tot het gewenste gedrag (Zimmerman, 2011). In het kunnen zitten dus elementen van doeloriëntatie (wat wil ik leren/waar wil ik mij in ontwikkelen?), en reflectie op de leeractiviteit zelf en op de uitkomst: heeft hetgeen dat ik leer tot het gewenste gedrag geleid en kan ik het in de praktijk brengen? Vanuit de goal setting theorie (Locke & Latham, 2006) weten we al dat het stellen van persoonlijke ontwikkeldoelen kan leiden tot meer inspanning, toewijding en doorzetten, vooral wanneer die doelen specifiek, uitdagend en haalbaar zijn. Reflectie op de leeractiviteiten en uitkomsten omvat onder andere het vermogen om verschillende leerstrategieën te kunnen aanwenden die passen bij de eigen voorkeur voor leren en daar – waar nodig – ook de hulp van anderen bij aan te wenden (Fontana et al., 2015). Denk bijvoorbeeld aan een installateur die er achter komt dat het leren installeren van een warmtepomp via een filmpje in een e-learning module niet helemaal tot het gewenste effect leidt en besluit mee te lopen met een meer ervaren collega om het ‘on the job’ te leren. ‘Kunnen’ raakt ook begrippen als wendbaarheid of learning agility. Coenders (2016) definieert wendbaarheid als ‘behendigheid in leren’. Behendigheid heeft zowel connotaties van snelheid als van flexibiliteit (De Rue, Ashford & Myers, 2012). Hoe wendbaar iemand is lijkt een optelsom van een sterke doelgerichtheid om nieuwe dingen te willen leren (doeloriëntatie), het cognitieve vermogen om continu te kunnen reflecteren op leerervaringen en eigen acties (metacognitieve vaardigheden) en een hoge mate van openheid voor nieuwe ervaringen (nieuwsgierigheid; De Rue et al., 2012).

**Durven** is geworteld in de theorieën over zelfvertrouwen en geloof in eigen kunnen (self efficacy; Bandura, 1977). Competentiebeleving gaat om het geloof van mensen dat zij bepaald gedrag daadwerkelijk succesvol uit zullen kunnen (blijven) voeren, óók als het even wat moeilijker wordt. Als mensen ervan overtuigd zijn dat ze de barrières die ze eventueel zullen gaan tegenkomen bij het vertonen van bepaald gedrag, wel zullen kunnen overbruggen, dan zijn ze eerder geneigd om aan dat gedrag te gaan beginnen en is de kans dat dat gedrag succesvol wordt vertoond ook groter. Ook zien we elementen van zelfeffectiviteit terug in de voornoemde goal setting theorie van Locke & Latham (2006) die stellen dat een hoge mate van zelfeffectiviteit eraan bijdraagt dat medewerkers specifieke en uitdagende doelen behalen en daardoor beter presteren; ofwel – durven vergroot de kans op succesvol gedrag. In de context van leven lang ontwikkelen laat bijvoorbeeld Sanders (2016) zien dat bij praktisch geschoolden een hogere mate van geloof in eigen kunnen inderdaad significant bijdraagt aan een hogere intentie hebben tot deelname aan opleidingen en dat het daardoor ook vaker tot deelname komt.

Bij **mogen** gaat om het creëren van ruimte in de organisatie om medewerkers in staat te stellen om eigen regie te nemen. Kort gezegd: het moet mogelijk zijn en ook als zodanig ervaren worden. Dat betekent dat mensen het gevoel moeten hebben dat zij controle hebben om het gewenste gedrag te kunnen laten zien (Ajzen, 2002). Deze waargenomen

controle is afhankelijk van de aanwezigheid van middelen en mogelijkheden. Er moet niet alleen gedacht worden aan het beschikbaar stellen van tijd, middelen en geld. Het gaat er ook om het werk zó te organiseren dat er ook daadwerkelijk eigen keuzes gemaakt kunnen worden en er ruimte is om te leren. Denk aan het verhogen van autonomie in het werk. De relatie tussen autonomie in het werk (ook wel regelmogelijkheden genoemd) en eigen regie op loopbaan en ontwikkeling is meerledig. Als mensen gewend zijn om meer autonomie in het werk te hebben, dan zullen zij ook eerder regie nemen op de eigen ontwikkeling. Daarnaast biedt autonomie in het werk kansen om in het werk te leren door bijvoorbeeld (nieuwe) taken toe te voegen of te experimenteren met nieuwe methoden (Tims & Bakker, 2010). Tenslotte is het – naast het bieden van autonomie – voor lerend gedrag ook van belang dat er uitdaging wordt gecreëerd. Er moet een juiste balans zijn tussen autonomie (regelmogelijkheden) en de uitdaging, moeilijkheidsgraad (taakeisen) (Schaufeli & Bakker, 2004). Dat levert een actieve functie op waar een werkende zich betrokken (eigenaar) voelt bij zijn werk en beter wil worden in wat hij of zij doet (Sanders, 2016).

Meer onderzoek naar hoe mensen eigen regie nemen op hun ontwikkeling is nodig. Daarbij gaat het niet alleen om hoe de verschillende bouwstenen voor eigen regie (weten, willen, kunnen, durven, mogen) zich tot elkaar verhouden, maar vooral ook hoe deze op positieve wijze beïnvloed kunnen worden door leidinggevend. Met name de rol van leidinggevend lijkt cruciaal als het gaat om eigen regie bij groepen werkenden voor wie leren en ontwikkelen niet een vanzelfsprekendheid is (Sanders, 2016). Belangrijke vraag is of het bevorderen van eigen regie om verschillende aanpakken vraagt, afhankelijk van de doelgroep. Het lectoraat onderzoekt o.a. deze vragen samen met een aantal O&O organisaties die hun aanpakken en interventies rondom het stimuleren van eigen regie op leren, ontwikkelen, loopbaan en gezondheid willen aanscherpen.



**Betsie Brink – Directeur Opleidings- en Ontwikkelingsfonds Motorvoertuigenbedrijf en Tweewielerbedrijf (OOMT)**

*Leren is voor mij een natuurlijk gevolg van nieuwsgierig zijn (en blijven) naar je omgeving en naar de uiteenlopende ontwikkelingen die zich daarin voordoen. Als het ons lukt om een cultuur te creëren die nieuwsgierigheid bij mensen levend houdt dan denk ik dat iedereen kan leren, ook zonder dat ze er bewust voor hoeven te kiezen. Hoe? Dat is een traject van lange adem en maatwerk, waarin we de koppeling “leren = iets (nog) niet kunnen” laten verdampen en vervangen door “leren = meer/anders kunnen”.*





## Organisatie: leercultuur als stimulans voor continu leren en ontwikkelen

*Welke organisatiecondities zijn nodig om mensen aan het leren te krijgen en te houden? Hoe geef je concreet vorm aan een leercultuur waarin werkenden zich uitgedaagd voelen om continu te leren en ontwikkelen?*

Zoals in de vorige paragraaf bleek heeft de context veel invloed op de eigen regie van werknemers. Met name de interactie met directe leidinggevenden stond daar centraal. Op organisatieniveau verken ik die context verder en identificeer een aantal kenmerken van organisaties die in staat zijn om medewerkers continu tot ontwikkeling aan te zetten en in die modus te houden. Inzichten vanuit het onderzoek naar 'lerende organisaties' zijn daarin zeer relevant.

Het concept 'de lerende organisatie' wil tot uitdrukking brengen dat organisaties opener en flexibeler moeten anticiperen op de snelle technologische vernieuwingen van producten en processen en sociale veranderingen in arbeidsorganisaties om te blijven bestaan (Mooijman, 2018). Het leren is daarbij een belangrijk middel om kennis te verwerven en uiteindelijk een positieve bijdrage te leveren aan het competitieve voordeel van de organisatie ten opzichte van anderen.

Hoewel een lerende organisatie in eerste instantie vooral wordt gedefinieerd in termen van de eigenschappen die de organisatie moet hebben om wendbaar te kunnen blijven in een veranderende omgeving, gaat het in de kern over de juiste condities scheppen om mensen in ontwikkeling te zetten en te houden. Peter Senge, een van de grondleggers van de lerende organisatie, stelt dat de optelsom van alle persoonlijke ontwikkelingen van medewerkers bepalend is voor de organisatieontwikkeling. Bovendien is een belangrijke veronderstelling van de lerende organisatie dat mensen van nature graag leren en dat het management de voorwaarden moet creëren zodat medewerkers constant kunnen leren en zich persoonlijk kunnen ontwikkelen (Senge, 1990). Ortenblad (2002), die de kenmerken van een lerende organisatie verder concretiseert heeft het over ... *"the creation of positive conditions within the organization that facilitate the learning of individuals through an atmosphere that enables and creates incentives for collaboration, reflection, and inquiry"*.

Of die condities het leren bevorderen van medewerkers hangt sterk af van hoe de medewerkers dat zelf ervaren. Een dergelijke leercultuur of leerklimaat gaat dan ook in de kern over de waarden en normen, die richting geven aan het leren van mensen in een organisatie (Heijboer, 2013) en de percepties van medewerkers van het organisatiebeleid en praktijken gericht op het faciliteren, belonen en ondersteunen van leergedrag van medewerkers (Nikolova et al., 2014). Eerder onderzoek laat zien dat een leercultuur een belangrijke voor-

speller is van een positieve houding ten opzichte van leren en deelname aan leeractiviteiten (Govaerts, Kyndt, Dochy, & Baert, 2011; Hauer et al., 2012). Onderzoek wijst ook uit dat de leercultuur een belangrijke voorspeller is van innovatief gedrag (Sung & Choi, 2014) en prestatie (Van Dam, 2015).

Waar in de praktijk behoefte aan is, is hoe je als organisatie dergelijk condities scheidt. Organisaties zeggen vaak dat ze ernaar streven om een lerende organisatie te zijn, maar de implementatie is vaak halfslachtig en is zelden gebaseerd op een integrale visie en aanpak met betrekking tot leren en ontwikkelen. Daarbij wordt er weinig rekening gehouden met de facetten die cruciaal zijn bij het vormgeven van een leercultuur in een organisatie (Watkins & Kim, 2018; Mooijman, 2018). Relevante vragen zijn bijvoorbeeld: Hoe geef je concreet vorm aan een leercultuur waarin werkenden zich uitgedaagd voelen om continu te leren en ontwikkelen? Welke interventies zijn nodig om de organisatiecultuur te transformeren tot een leercultuur? Verder is het waardevol om 'evidence based' en 'evidence informed' praktijken in kaart te brengen om de werking van interventies om een lerende organisatie te vormen, inzichtelijk te maken.

### **Bouwstenen leercultuur**

Marsick & Wattins (2003; 2013) zijn toonaangevend geweest in het concreter uitwerken van de voorwaardenscheppende condities waarop medewerkers zich continu kunnen ontwikkelen op individueel, team en organisatieniveau. Deze niveaus zijn van belang voor het beïnvloeden van de leerintentie van medewerkers (Armstrong-Stassen & Schlosser, 2008). Op basis van jarenlang onderzoek komen zij op 7 belangrijke condities voor leren en ontwikkelen binnen organisaties:

1. Continu kansen creëren om te leren
2. Onderzoek en dialoog bevorderen
3. Samenwerken en teamleren stimuleren
4. Systemen ontwikkelen om leerervaringen vast te leggen en te delen
5. Medewerkers faciliteren om een gemeenschappelijke visie te vormen
6. De organisatie verbinden met haar omgeving
7. Voorzien in strategisch, op leren gericht leiderschap

Hun onderzoek toont aan dat een leercultuur, waarin het leervermogen en de beschikbare kennis in organisaties worden versterkt, de ontwikkeling en verkoop van producten en diensten sterk doet verbeteren (Marsick & Watkins, 2003; Yang et al., 2004). Echter, het werk van Marsick en Watkins en van anderen is hoofdzakelijk gericht op grote (internationale) organisaties. Een belangrijke vraag is in hoeverre deze dimensies te generaliseren zijn naar kleinere bedrijven. Deze vraag is relevant omdat juist voor werkenden in het mkb meer aandacht nodig is voor leren en ontwikkelen (SCP, 2019) en er specifiek behoefte is aan kennis over

hoe je op praktische wijze een leercultuur vormgeeft (SER, 2019). Mkb bedrijven hebben – naast hun beperkte omvang – hun eigen karakteristieken, zoals een relatief sterk informeel netwerk en vaak beperktere middelen om te investeren in allerlei cursussen en opleidingen (SCP, 2019), maar ook systemen die leerprocessen vastleggen (Jones & MacPherson, 2006). Dat vraagt mogelijk een andere aanpak om een leercultuur vorm te geven.



**Anteun Braakman – HR manager Bredenoord, Apeldoorn**  
*Binnen Bredenoord stimuleren we continue ontwikkeling van collega's door het werken met loopbaanpaden. Hierin brengen we alle aspecten samen zoals functie-inhoud, de stijl waarop leiding wordt gegeven, de opleidingen die we aanbieden, zoals extern als bij ons interne technisch training centrum en ook salarisontwikkeling. Zo onderstrepen we vanaf dag 1 het belang van leren en ontwikkelen. De dynamische ontwikkelingen in de energietransitie maken het aantrekkelijk om bij ons aan de slag te gaan als technicus, de techniek ontwikkelt zich snel en vraagt om een continu lerende organisatie.*

### **Leercultuur in het mkb**

Coetzer (2017) heeft op basis van een omvangrijke literatuurstudie onderzocht welke kenmerken relevant zijn om leren specifiek in het mkb te stimuleren. Deze meta-analyse leidde tot het inzicht dat taak-, relationele- en organisatiekenmerken van invloed zijn op leren in het mkb. Bij taakkenmerken gaat het om een veelheid van taken en het hebben van meerdere verantwoordelijkheden die ruimte bieden aan medewerkers om te leren. Op relationeel niveau blijkt dat het contact in werkrelaties (met leidinggevende, collega's, externen) een belangrijke rol speelt bij leren. Op organisatorisch niveau lijkt een platte organisatiestructuur en afwezigheid van het denken in 'hokjes' een positieve invloed te hebben op het leren in het mkb. Alhoewel Coetzer (2017) belangrijke kenmerken schetst die een positieve invloed hebben op het leren in het mkb bedrijven, blijven deze kenmerken vrij abstract beschreven.

In een recent onderzoek naar leercultuur binnen mkb bedrijven hebben we de inzichten van Coetzer (2017) verbonden aan de leercultuurkenmerken van Marsick & Watkins (2003) en getoetst bij verschillende mkb bedrijven. Dit leidde tot zes categorieën van kenmerken die de leercultuur bij mkb bedrijven bevorderen (Korevaar, Van der Weide, Witteveen, Vos & Corporaal, 2020). De insteek van deze zes *leercultuurdragers* is dat deze – in samenhang – de



condities scheppen om leren en ontwikkelen in gang te zetten en te houden. Het gaat dan om: kritisch kijken naar de taakkenmerken van medewerkers, zorgdragen voor een veilige werkomgeving, het bedrijf zodanig inrichten dat kennisuitwisseling beloond wordt, leidinggevenden continu een coachende rol laten hebben die gericht is op ontwikkeling van medewerkers en als laatste een proactieve connectie maken met de externe omgeving (zie tabel 1). Uit de praktijk blijkt dat mkb bedrijven die koplopers zijn op het gebied van leercultuur leren niet alleen op individueel niveau inrichten binnen het bedrijf, maar ook structureel vormgeven in teams of in andere samenwerkingsverbanden waarin medewerkers complexe vraagstukken samen oplossen. Kortom, het ontwikkelde leercultuurdimensiemodel biedt een integrale aanpak in mkb-bedrijven die continu leren mogelijk willen maken om te komen tot meer productiviteit en innovatie.

<b>Leercultuurdrager</b>	<b>Belangrijkste kenmerken</b>
1. Inhoud van werk; taken die blijven uitdagen	Taakautonomie, taakcomplexiteit en uitdaging in taken
2. Ruimte en veiligheid om te ontwikkelen	Onderling vertrouwen, fouten mogen maken, experimenteeruimte
3. Samenwerken en teamontwikkeling	Goede werkrelatie, kennisuitwisseling, mentor/rolmodel, werkplekinrichting ten behoeve van kennisuitwisseling, samenwerken in diverse teams en/of met andere disciplines
4. Leiderschap gericht op ontwikkeling	Visie op leren kunnen uitdragen, rolmodel en eigenaarschap stimuleren
5. Organisatie ingericht op ontwikkeling	Ondersteunende structuren en systemen gericht op 'continu verbeteren' en om leerervaringen vast te leggen, beoordelings- en beloningsstructuur voor ontwikkelinitiatieven, periodieke evaluatiemomenten en opleidingsbudget
6. Organisatie verbinden met de externe omgeving	(Proactief) kennis opnemen van ontwikkelingen in de maatschappij en markt, co-creatie met klanten en leveranciers

Tabel 1: Leercultuurdragers en kenmerken

In het afgelopen jaar heeft het lectoraat onderzoek gedaan naar de bouwstenen van een leercultuur in het mkb. Vragen die nog open staan zijn: hoe verhouden deze bouwstenen zich tot elkaar? Moeten zij allen in gelijkmatige wijze aanwezig zijn om tot een leercultuur te komen? En belangrijker nog: welke interventies kun je inzetten om bepaalde leercultuurdragers te versterken en wat levert dat het bedrijf uiteindelijk op? In de komende jaren gaat het lectoraat verder onderzoek doen naar hoe interventies gericht op het versterken van een leercultuur uitpakken voor medewerkers en organisaties.



**Karsten Dijkstra – HR manager bij Hanzestrohm, Zwolle**

*Een Leven Lang Ontwikkelen is voor Hanzestrohm en haar medewerkers essentieel. Niet voor niets is 1 van onze 7 kernwaarden: **PERSOONLIJKE ONTWIKKELING**: Wij dagen onszelf uit om ons leven lang te blijven leren. Deze kernwaarde is zichtbaar aanwezig in ons nieuwe pand en maakt onderdeel uit van onze gesprekscyclus. Om de drempel lager te maken voor onze medewerkers om in zichzelf te investeren hebben we het proces van 'zoeken & boeken' van opleidingen en trainingen volledig geïntegreerd in ons personeelsinformatiesysteem. Hiermee faciliteren en verleiden we onze mensen elk jaar aandacht te hebben voor hun persoonlijke ontwikkeling.*



## Learning communities in (regionale) netwerken als aanjager voor lerend vermogen

Het stimuleren van leven lang ontwikkelen van werknemers spelen zich niet alleen af op individueel en organisationeel niveau. Zeker wanneer het gaat over ontwikkeling en loopbaanstappen naar een (andere) functie in een andere organisatie of naar een andere sector, dan komen ook andere spelers in beeld. Werkgevers- en werknemersorganisaties (vakbonden) kunnen bedrijven en medewerkers ondersteunen bij ontwikkel- en scholingsvraagstukken, onder andere via hun O&O organisaties. Daarbij kan worden gedacht aan het bieden van inzicht in hoe het werk verandert in een sector of over sectoren heen, het verstrekken van individuele ontwikkelbudgetten die in veel nieuwe cao's door sociale partners worden afgesloten, maar bijvoorbeeld ook coachings-trajecten voor leidinggevendenden om eigen regie van medewerkers te stimuleren.

Ook de (regionale) overheid kan – in aanvulling op werkgeversinspanningen – een rol spelen bij het creëren van randvoorwaarden voor leven lang ontwikkelen bij werknemers door:

- Samenwerkingsstructuren te faciliteren (denk bijvoorbeeld aan leer-werk loketten die opgezet zijn om werknemers, werkzoekenden, scholieren en werkgevers te adviseren op het gebied van leren en werken)
- Informatie te leveren over het onderwijs- en arbeidsmarktperspectief
- Groepen die het meeste baat hebben bij ontwikkeling en daarvoor niet over de middelen kunnen beschikken financieel te ondersteunen

Om een leven lang ontwikkelen op een goede manier te faciliteren is het van belang dat de landelijke overheid zorgt voor toegang tot financiële middelen voor iedereen. Denk bijvoorbeeld aan het STAP-budget waarbij werkenden en niet-werkenden een persoonlijk ontwikkelbudget per jaar krijgen; of de SLIM regeling, waarmee ondernemers gestimuleerd worden om te investeren in hun personeelsbeleid en de ontwikkeling van hun medewerkers.

Ten slotte zijn onderwijsinstellingen ook een essentiële partij om enerzijds post initiële scholing te bieden aan werkenden die zich verder willen ontwikkelen, maar ook de werkenden van de toekomst voor te bereiden voor een leven lang ontwikkelen mindset door bijv. aandacht te besteden aan skills als flexibiliteit, adaptief vermogen en om kunnen gaan met onzekerheid (zie ook Corporaal, Vos, Van Riemsdijk en de Vries, 2018). Onderwijsinstellingen in zowel het hoger onderwijs als het middelbaar beroepsonderwijs zoeken meer ruimte om maatwerk te leveren, onder meer via experimenten met vraagfinanciering, pilots van flexibele opleidingstrajecten en de introductie van certificaten in het mbo. Voor werkenden wordt het daardoor aantrekkelijker en gemakkelijker om tijdens de loopbaan nieuwe vaardigheden en kennis te verwerven. Voor werkgevers is het voordeel dat ze kunnen investeren in kortere opleidingstrajecten die aansluiten bij de kennis en vaardigheden die nodig zijn op de werkvloer (SCP, 2019).

Veel van bovenstaande initiatieven zijn echter nog in experimentele fase. Een belangrijke vraag is daarom in hoeverre deze middelen, voorwaardenscheppende condities, interventies en scholingstrajecten hun weg vinden naar de praktijk. Uit onderzoek blijkt dat bijvoorbeeld individuele scholingsvouchers (voorziening die de directe kosten van scholing naar een kansrijk beroep financiert voor zowel werkenden en werkzoekenden) nog niet altijd hun weg vinden naar de doelgroep waarvoor het bedoeld is (Panteia, 2018). En ondanks dat onderwijsinstellingen slagen maken om vraag gestuurd snel in te zetten modulair onderwijs te bieden aan het bedrijfsleven, blijft de aansluiting tussen beide werelden een aandachtspunt (Fouarge, 2016). Een interessante en veelbelovende ontwikkeling in dit kader is de hybride docent, die een baan in het (beroeps)onderwijs combineert met een baan in het bedrijfsleven. Deze hybride professional heeft de potentie om van meerwaarde te zijn voor beide contexten (onderwijs en werkveld), mits voldoende wordt ingespeeld op de opleidings- en werkbehoeften van de hybride professional en de organisaties waarin hij of zij werkzaam is (in termen van leiderschap en HRM-beleid).

### **Verbinden van leren, werken en innoveren**

Om leren en werken dichterbij elkaar te brengen zijn daarom in toenemende mate publiek-private samenwerkingen opgezet bedoeld om het leren en ontwikkelen van individuele medewerkers in gang te zetten. De voornoemde leer-werk loketten zijn daar een voorbeeld van, waarin ondernemers, onderwijs en overheid samenwerken voor een optimale aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt.

Meer recent wordt er vanuit de topsectoren initiatieven rondom (organisatie-overstijgende) leergemeenschappen, zogenaamde *learning communities*, gestimuleerd om het leer- vermogen van (toekomstige) medewerkers te verhogen in een veranderende arbeidsmarkt (Topsectoren, 2017a).

Learning communities zijn gebaseerd op het uitgangspunt dat professioneel leren idealiter plaatsvindt in de werkcontext (Tynjälä, 2013). Een learning community bestaat uit een groep mensen die gezamenlijk en kritisch hun praktijk onderzoeken, op een continue, reflectieve, samenwerkende, op leren en ontwikkeling georiënteerde wijze (McLaughlin & Talbert, 2006). Ongeacht de vorm waarin ze worden geïmplementeerd, zijn learning communities over het algemeen gebaseerd op Communities of Practice theory (Wenger, 1998), die er van uit gaat dat leren idealiter gesitueerd dient te worden in de dagelijkse context van de beroepsuitvoering en die sociale interactie mogelijk maakt rond zinvolle en authentieke situaties. In de praktijk hebben ze verschillende verschijningsvormen, zoals professionele leergemeenschappen (McLaughlin & Talbert, 2006; Vescio et al., 2008), verbeternetwerken (Bryk et al., 2015), en meer praktijkgerichte gemeenschappen zoals Expertisecentra, Fieldlabs, Innovation Labs, Living Labs, en Centra voor innovatief vakmanschap (Topsectoren, 2017a, 2019).

Learning communities verbinden leren, werken, innoveren. Daarmee verbinden ze ook de drie functies van 'een leven lang leren': leren voor een diploma, leren in het werk en leren om te innoveren (zie ook Nieuwenhuis, Gielen & Nijman, 2018). Er is sprake van zowel formeel als informeel leren, een goede samenwerking tussen bedrijven, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en overheden, flexibelere scholingssystemen, het benutten van ICT-mogelijkheden. In deze communities ontwikkelen de belanghebbenden oplossingen voor een gezamenlijk doel, vertalen zij ervaringen naar een optimaal en actueel onderwijs en scholingsaanbod, trainen zij werkenden in de vaardigheden die nodig zijn om met de innovaties aan de slag te gaan en wisselen zij doorlopend inzicht en ervaring uit om tot verbeterde concepten/technieken/methodieken te komen (Topsectoren, 2017a).

Het concept learning community lijkt een veelbelovend middel om leer-werkomgevingen beter met elkaar te integreren en doordat mensen continu geprikkeld worden met vernieuwde kennis en ervaringen buiten hun organisatie die zij vervolgens weer in hun eigen organisatie kunnen toepassen. Binnen het onderwijs is er inmiddels al veel geëxperimenteerd met learning communities en dat heeft geresulteerd in een behoorlijke 'body of knowledge' over effecten en onderliggende mechanismen (zie bijvoorbeeld Giles & Hargreaves, 2006; Stoll et al., 2006).

Het concept staat echter nog in de kinderschoenen als methodiek voor het inrichten van leer-werkomgevingen met publieke en private stakeholders: veel aanpakken rondom learning communities zijn initiatieven met een hoog experimenteel gehalte, waarin nog te weinig aandacht is voor het systematisch inzicht krijgen over welke onderliggende factoren een learning community tot een succes maken (Topsectoren, 2017b). Bovendien is de effectiviteit van learning communities in termen van transfer van het geleerde naar werk ook nog niet evident in deze context. Wat vergt het van deelnemers om op adequate wijze te kunnen deelnemen in deze organisatie-grens overstijgende leergemeenschappen? Wat vraagt het van organisaties om deze communities goed in te kunnen richten zodat zij het juiste effect sorteren?

In twee onderzoeksprojecten, waarbij het lectoraat nauw betrokken is, proberen we deze vragen te beantwoorden en te komen tot een blauwdruk voor effectieve learning communities die bedrijven, onderwijsinstellingen en overheden kunnen gebruiken als aantrekkelijke aanpak voor medewerkers om adaptieve en meer wendbaar te kunnen worden wanneer zij geconfronteerd worden met verandering van werk.

Het eerste project is gericht op het ontwikkelen en onderzoeken van nieuwe leer-werkomgevingen om de vraag naar veranderende skills van installateurs in de energietransitie te adresseren. Installateurs krijgen in toenemende mate te maken met nieuwe technologieën die vaak vragen om het aanleren van nieuwe vaardigheden of (denk bijvoorbeeld aan

de installatie van warmtepompen en zonnepanelen). De learning community, waarin verschillende installatiebedrijven samen met het ROC, HBO en de universiteit optrekken om vernieuwende 'on the job' leer-werkomgeving te ontwikkelen. In deze learning communities wordt een mix van leerstrategieën en innovatieve leer-ondersteunende technologieën toegepast die passen bij de voorkeuren en dagelijkse werkzaamheden van de installateurs.

In een ander project waarin we kijken naar hoe learning communities kunnen bijdragen aan de wendbaarheid van medewerkers in de logistieke sector. Veel logistieke beroepen veranderen onder invloed van nieuwe technologieën zoals robotisering en automatisering én onder invloed van forse wijzigingen in de werking van de arbeidsmarkt (flexibilisering, hoge frequentie van baanwisseling). De sector heeft daarom behoefte aan een flexibele mindset van logistieke professionals. We onderzoeken daarom in bestaande learning communities in de logistieke sector wat werkzame factoren voor succes zijn en ontwikkelen vanuit deze inzichten concrete stappenplannen, instrumenten, aanpakken etc. die bedrijven helpen om een learning community in te richten en te verbeteren.

## Integraal model op leven lang ontwikkelen

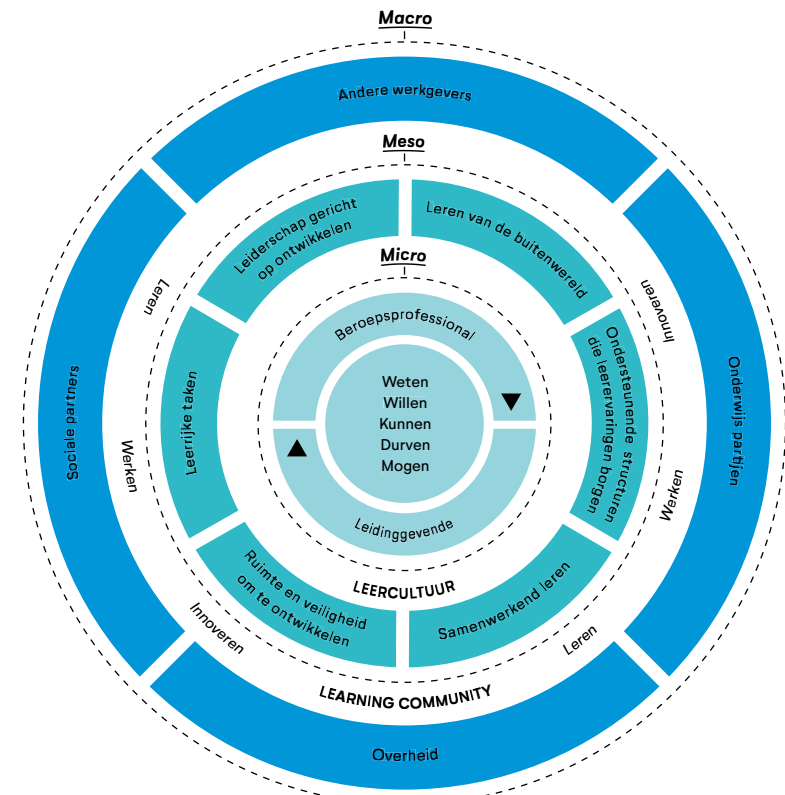
Ik heb in de vorige paragrafen vanuit drie niveaus (micro, meso en macro) een aantal beïnvloedingsfactoren besproken om werknemers op een uitnodigende manier in de leer- en ontwikkelstand te krijgen en te houden. Hoewel deze drie niveaus afzonderlijk zijn belicht, ligt de kracht in het samenbrengen van de niveaus en naar hun onderlinge samenhang te kijken.

Uitgangspunt zijn de beroepsprofessionals die idealiter zo veel mogelijk zelf het heft in handen nemen voor hun eigen ontwikkeling. Weten zij wat nodig is, willen ze dat ook, kunnen en durven ze dan stappen te nemen en is er ruimte en middelen om dit in gang te zetten? Daar hebben werkgevers een cruciale rol in. Dicht bij de medewerker gaat dat vaak om de leidinggevende die de medewerker ondersteunt in het nemen van eigen regie. Belangrijkste vraag is hier: hoe pak ik als werknemer eigen regie op mijn ontwikkeling en welke ondersteuning van mijn leidinggevende heb ik hier in nodig? Deze processen spelen zich af op micro niveau.

Dat vergt echter meer van de organisatie dan alleen leidinggevende die geëquipeerd is met het vermogen om mensen in ontwikkeling te zetten. Er dienen condities in de organisatie geschapen te worden, zodat de medewerker eigen regie kan pakken en leidinggevende dat op een goede manier kunnen ondersteunen. Op meso niveau staat het inrichten van een leercultuur centraal, waarin niet alleen aandacht is voor op leren gericht leiderschap, maar ook voor leerrijke taken, samenwerkend leren, een veilige omgeving waarin geëxperimenteerd en fouten gemaakt mogen worden, leerprocessen koppelen aan bestaande structuren

en processen en ten slotte kennis en ervaring op een structurele manier van buiten de organisatie halen. Belangrijkste vraag op dit niveau is: vanuit de kennis over de bouwstenen van leercultuur, hoe geef je dat vervolgens concreet vorm binnen organisaties zodat beroepsprofessionals zich uitgenodigd en uitgedaagd voelen om zich continu te ontwikkelen?

Het laatste aspect van de leercultuur ('leren van de buitenwereld') verbindt het meso niveau met het macro niveau. Om leven lang ontwikkelen voor individuele medewerkers in gang te zetten heeft de omgeving van de organisatie in ook invloed. Die context – het ecosysteem – waarin ook andere organisaties (bijvoorbeeld concullega's), sociale partners, overheidspartijen en onderwijspartijen, moet zodanig vormgegeven worden dat het niet alleen een positieve leercultuur van de organisatie voedt op meso niveau maar ook het lerend en innovatief vermogen van beroepsprofessionals op micro niveau. Belangrijkste vraag is hier hoe je dergelijke publiek-private learning communities zodanig inricht dat zij bijdragen aan het vermogen van beroepsprofessionals om zich continu te kunnen ontwikkelen. In onderstaand figuur is deze samenhang visueel gemaakt.



Figuur 1: Integraal model op leven lang ontwikkelen





## Hoofdstuk 3

# Onderzoeksagenda Lectoraat Leven Lang Ontwikkelen

### Leeropdracht Leven Lang Ontwikkelen

In het voorgaande is het thema Leven Lang Ontwikkelen geïntroduceerd en in de context van landelijke en regionale ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Vervolgens heb ik ontwikkelingen binnen het onderzoeksgebied verkend vanuit verschillende perspectieven (individu, organisatie, netwerken). Daarmee is een basis gelegd om de onderzoeksdoelstellingen voor dit lectoraat te formuleren.

Het lectoraat Leven Lang Ontwikkelen heeft als leeropdracht om door middel van praktijkgericht onderzoek kennis te ontwikkelen ten aanzien van leven lang ontwikkelen, zodat kansen op het gebied van leren en ontwikkelen in arbeidsorganisaties in het bijzonder worden benut en belemmeringen rondom dit thema worden weggenomen.

Vertrekpunt is de beroepsprofessional die te maken krijgt met een baaninhoud en arbeidsmarkt die onderhevig is aan continue verandering. Het lectoraat Leven Lang Ontwikkelen richt zich op de vraag hoe beroepsprofessionals in arbeidsorganisaties gestimuleerd kunnen worden om zichzelf te blijven ontwikkelen. Daarbij draait het in de kern om zorg te dragen dat mensen niet alleen door die externe prikkel in actie komen ('werk verandert, dus ik word geacht om bij te blijven') maar veeleer gedreven worden door een intrinsieke 'drive' om wendbaar te blijven. Antwoord op die vraag wordt vanuit een multiedig perspectief onderzocht en uitgewerkt in drie onderzoekslijnen. Hieronder zal ik ingaan op de drie onderzoekslijnen met een aantal vragen die het lectoraat in de komende jaren wil gaan onderzoeken samen met ondernemers, organisaties, onderwijsinstellingen, sociale partners en (regionale) overheid. Daarbij moet opgemerkt worden dat de onderzoekslijnen een ordeningsmechanisme zijn, maar dat in de lopende en startende onderzoeksprojecten vaak sprake is van een overlap aan de genoemde perspectieven.

## Onderzoekslijnen

### **Micro: eigen regie van werkenden versterken**

In het vorige hoofdstuk ben ik ingegaan op wat individuele werknemers in beweging zet en hoe zij intrinsiek gedreven raken om te leren en ontwikkelen. Op basis van eerder onderzoek weten we dat het stimuleren van eigen regie daarin een belangrijke sleutel is. Echter, meer praktijkgericht onderzoek is nodig naar hoe mensen op concrete wijze meer eigen regie kunnen nemen op hun ontwikkeling. Dat gaat enerzijds over het identificeren van factoren die bepalend zijn voor het nemen van eigen regie, maar vooral over hoe deze op positieve wijze beïnvloed kunnen worden door leidinggevendenden. Omdat we weten dat niet iedereen van nature op een zelfsturende wijze richting geeft aan zijn eigen leer- en ontwikkelproces is een belangrijke vraag of het bevorderen van eigen regie om verschillende aanpakken vraagt, afhankelijk van de doelgroep. Het lectoraat Leven Lang Ontwikkelen wil zich dan ook de komende jaren richten op de volgende vragen:

1. Wat kunnen werknemers zelf doen om eigen regie op hun ontwikkeling te krijgen en te houden?
2. Hoe kunnen zij daar in ondersteund worden door hun leidinggevende?
3. In hoeverre vraagt dat om specifieke aanpakken voor specifieke groepen medewerkers; met name voor die groepen die moeite hebben met het nemen van eigen regie of hier- toe niet erg genegen zijn?

### **Projecten en onderzoekers op het thema 'stimuleren van eigen regie':**

**O&O fondsen samen sterk voor eigen regie.** Het project heeft als doel om vanuit een samenwerkingsverband van 28 opleidings- en ontwikkelfondsen werkgevers handvatten te geven om werknemers te stimuleren om meer eigen regie op hun eigen ontwikkeling te nemen. Het lectoraat doet onderzoek naar de aanpakken en interventies rondom eigen regie die O&O fondsen inzetten of ontwikkelen. Daarvoor ontwikkelen we aan de hand van het eigen regie model (weten, willen, kunnen, durven en mogen) een ontwerpinstrument die O&O fondsen ondersteunt om op een stapsgewijze manier 'evidence informed' interventies te ontwikkelen. Daarnaast ontwikkelen we een meetlat die deze aanpakken kan evalueren en monitoren. We werken daarin samen met Hogeschool Arnhem en Nijmegen, WeCreate, en 28 O&O fondsen. Dit project wordt gefinancierd door ESF en de samenwerkende O&O fondsen.



**Eva Hamhuis**



**Sandra Hendricks**

**Grip op loslaten** richt zich op de gemeentelijke sector waarin ambtenaren in toenemende mate moet meebewegen in nieuwe maatschappelijke en gemeentelijke ontwikkelingen. We doen onderzoek naar een intensieve trainingsaanpak gericht op het equiperen van leidinggevendenden bij de gemeenten om eigen regie te stimuleren bij medewerkers. Deze trainingen beogen persoonlijk leiderschap te stimuleren door het durven loslaten en daarmee een meer proactieve houding op hun werk en richting de burger te versterken. De impact van deze trainingen op leidinggevendenden en medewerkers wordt onderzocht door 1. voor- en na de trainingen met een scan eigen regie bij medewerkers en faciliterend gedrag van de leidinggevende te meten en 2. een narratief kwalitatief onderzoek naar onderliggende mechanismen en succesfactoren. We werken in dit project samen met Hogeschool Saxion. Dit onderzoek wordt gefinancierd door A&O gemeenten.

### **Meso: stimuleren van een leercultuur in organisaties**

In het vorige hoofdstuk heb ik uiteengezet hoe organisaties een werkomgeving kunnen creëren die beroepsprofessionals stimuleert en uitdaagt om continu te ontwikkelen. Ik ben ingegaan op de bouwstenen voor een leercultuur en welke aanknopingspunten er zijn om werknemers een wenkend perspectief op leren en ontwikkelen te bieden. Veel onderzoek naar leercultuur is echter vooral in grotere organisaties gedaan. Juist het mkb staat te springen om met dit thema aan de slag te gaan en is op zoek naar concrete handvatten om dit vorm te geven. In deze onderzoekslijn bouwen we verder op de eerder opgedane kennis over de bouwstenen van een leercultuur binnen mkb. We ontwikkelen praktijkgerichte kennis en tools die organisaties kunnen inzetten om een dergelijke leercultuur te verankeren in de organisatie en vooral het leervermogen van werkenden binnen de organisatie versterken.



Belangrijke vragen die het lectoraat Leven Lang Ontwikkelen de komende jaren in en met de praktijk wil onderzoeken zijn:

1. Hoe draagt een leercultuur binnen organisaties bij aan het lerend vermogen van werknemers?
2. Met welke concrete interventies kun je een leercultuur concreet inhoud geven binnen organisaties?
3. Hoe borg je de ontwikkeling van een leercultuur binnen organisaties? Welke rollen hebben het management en de HR afdeling daar in?

#### Projecten en onderzoekers op het thema 'leercultuur':



**Rosalie Korevaar**



**Joost van der Weide**

//////  
**Sleutelen aan een proactieve leercultuur in het technisch mkb.** Dit project richt zich op de vraag op welke manier kunnen technische mkb-bedrijven tot een leercultuur komen waarin medewerkers worden gestimuleerd zich voortdurend te blijven ontwikkelen? We inventariseren daarin de bouwstenen voor het stimuleren van een leercultuur binnen technische mkb bedrijven, ontwikkelen een gevalideerde leercultuurscan en ondersteunen technische mkb-bedrijven met het opzetten van een leerrijke werkomgeving door deze te monitoren en te evalueren. We werken daarin samen met het lectoraat Sociale Innovatie van Windesheim, Hogeschool Saxion en mkb bedrijven in de regio. Dit project wordt gefinancierd door Tech Your Future.

#### **Macro: (regionale) netwerken om werkenden in ontwikkeling te krijgen en houden**

In het vorige hoofdstuk ben ik ingegaan op het concept van learning community als een veelbelovend middel om leer-werkomgevingen beter met elkaar te integreren. Deze regionale publiek-private samenwerkingen tussen bedrijven, onderwijs- en kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en overheden beogen beroepsprofessionals een 'outside-in' perspectief te bieden: deelname aan dergelijk leergemeenschappen zorgt ervoor dat mensen continu geprikkeld worden met vernieuwde kennis en ervaringen buiten hun organisatie die zij vervolgens weer in hun eigen organisatie kunnen toepassen.

Learning communities en de werking daar van zijn vooral onderzocht in de onderwijscontext. Inzichten rondom de rol van learning communities als aanpak om het adaptieve en innovatief vermogen van werkenden te versterken om daarmee weerbaarder te worden tegen veranderingen op de arbeidsmarkt is veelal nog gestoeld op ad hoc aanpakken en anekdotisch bewijs. Belangrijke vragen die het lectoraat Leven Lang Ontwikkelen de komende jaren wil onderzoeken zijn:

1. Hoe dragen learning communities bij aan het adaptieve en innovatieve vermogen van beroepsprofessionals in termen van doelstellingen, structuur, proces en onderliggende relaties binnen deze leergemeenschappen?
2. Hoe borg je de transfer van hetgeen in learning communities uitgewisseld en geleerd wordt naar de dagelijkse werkpraktijk van beroepsprofessionals?
3. Welke rollen hebben de belanghebbenden in deze communities en hoe kunnen deze rollen zo goed mogelijk op elkaar afgestemd worden voor de beoogde effecten?
4. Welke competenties en houding vergt het van deelnemers om te kunnen participeren in deze leergemeenschappen en hoe kun je die ontwikkelen bij deelnemers?

## Projecten en onderzoekers op het thema 'learning communities':



**Chiel van Dijk**

**SHAREHOUSE** is een experimenteel lab waarin logistieke bedrijven, technologieleveranciers, onderwijsinstellingen en onderzoekers samen komen om te experimenteren met de nieuwste warehouse technologieën (bijv. AGV's, virtual and augmented reality, exoskeletten). Dit heeft als doel om (kleinere) logistiekbedrijven en technische en logistiekstudenten mee te nemen in de snelle technologische vernieuwingen, maar ook om onderwijs op mbo- en hbo-niveau te vernieuwen om beter aan te sluiten op de snelle ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.



**Henri Grolleman**

Het lectoraat onderzoekt binnen SHAREHOUSE hoe technologische innovaties impact hebben op de baaninhoud en benodigde skills van (toekomstige) logistieke medewerkers en hoe logistieke werkgevers zich als aantrekkelijke werkgevers kunnen positioneren richting potentiële medewerkers.



**Peter Schuurhuis**

We werken daarin onder andere samen met TNO, STC college, Fontys Hogeschool, Hogeschool Rotterdam, Erasmus universiteit Rotterdam, TU Eindhoven en logistieke (mkb) bedrijven. Dit project wordt gefinancierd door NWO, TKI Dinalog, Regieorgaan SIA en het ministerie van IenW.



**Tijmen Schipper**

**Gas er op! Leergemeenschappen in de installatiesector.** De energietransitie en de bijbehorende vraag naar veranderende vaardigheden van installateurs vraagt om vernieuwingen in leer- en werkomgevingen. In het project 'Gas er op!' onderzoeken we de bouwstenen van effectieve en duurzame leergemeenschappen om leren en innoveren op de werkvloer te stimuleren. Deze inzichten leiden tot een aantal concrete en praktische handvatten voor de installatiebranche. We werken hierin samen met de Universiteit van Twente, Hogeschool Saxion, ROC Twente, WijTechniek en een aantal installatiebedrijven. Dit project wordt gefinancierd door NWO.



**Roy van Enkhuijzen  
Tijmen Schipper**

**CHANGE GEAR: learning communities als innovatieversneller in de logistiek.** CHANGE GEAR richt zich op het onderzoeken van de potentie van leergemeenschappen voor het versterken van innovatief vermogen van medewerkers en organisaties in de logistieke sector. Het doel is het ontwikkelen en delen van een blauwdruk met effectieve kenmerken en randvoorwaarden voor ideaaltypische learning communities voor (mkb-)bedrijven binnen de logistiek. Daarnaast ontwikkelen we een toolbox met concrete interventies/stappen/instrumenten voor het effectief opzetten of doorontwikkelen van een learning community gericht op het versterken van het innovatief vermogen van medewerkers en organisaties. We werken hierin samen met NHL/Stenden, Universiteit van Maastricht, TNO, Hogeschool Arnhem en Nijmegen, TLN, Chain Logistics, Kuehne Nagel en andere logistieke bedrijven. Dit project wordt gefinancierd door NWO en TKI Dinalog

## Inhoudelijke inbedding

De missie van Hogeschool Windesheim is om actief bij te dragen aan een inclusieve en duurzame samenleving. Het praktijkgerichte onderzoek binnen de hogeschool heeft dan ook een sterk accent op de thema's duurzaamheid en inclusie. Beide thema's zijn op logische wijze te verbinden aan leven lang ontwikkelen en het onderzoeksprogramma van het lectoraat. In de kern gaat leven lang ontwikkelen over duurzaamheid van menselijk kapitaal. Investeren in leven lang ontwikkelen en continue scholing geeft mensen het gevoel sturing op eigen leven. Bij inclusie gaat het er om dat iedereen de kans moet krijgen om mee te doen. In de onderzoekslijnen is expliciet aandacht voor groepen werkenden voor wie leren en ontwikkelen niet altijd een vanzelfsprekendheid is. Door hier aandacht aan te besteden dragen we bij aan de oplossing voor de zorg om mensen onnodig uit te laten vallen. Ook de ambitie van Windesheim om onderwijs, praktijk en onderzoek steviger met elkaar te verbinden in learning communities, living labs en innovatiewerkplaatsen ligt in de kern van het inhoudelijke onderzoeksprogramma van het lectoraat.

De leeropdracht Leven Lang Ontwikkelen is binnen Windesheim ingebed in het bredere lectoraat Human Capital, waarin ook het lectoraat Sociale Innovatie onderdeel van is. Thematisch zijn de lectoraten met elkaar verbonden omdat zij in de kern gaan over het zoeken naar manieren om optimaal en duurzaam gebruik te maken van het beschikbare menselijke kapitaal, met oog voor behoeftes van – en wat werkt voor – specifieke groepen. De verbinding tussen beide lectoraten vindt concreet vorm door gezamenlijk op te trekken in onderzoeksprojecten.

Op regionaal niveau is leven lang ontwikkelen een belangrijk onderdeel van de Human Capital Agenda (Regio Zwolle, 2018; Tafel van de Regio Zwolle, 2018). Een agenda die moet leiden tot meer samenhang en coördinatie tussen de economische samenwerking (regio Zwolle, Economic Board Zwolle), onderwijssamenwerking (Zwolve8, Regio Opleiders), samenwerking met de vakbonden en arbeidsmarktsamenwerking (arbeidsmarktregio Zwolle en werkbedrijf 'Daar werken we aan'). In de Human Capital Agenda van de regio Zwolle zijn als speerpunten benoemd 1) het werken aan *beschikbaarheid* van voldoende geschikte arbeidskrachten, 2) *wendbaarheid* van medewerkers voor als de vraag naar werk verandert, en 3) *inclusie* om te voorkomen dat te veel mensen buiten de boot vallen en talenten onbenut blijven. Het thema leven lang ontwikkelen speelt bij genoemde speerpunten een sleutelrol. Zo is er bijvoorbeeld een regionaal ontwikkelfonds rondom leven lang leren beschikbaar gesteld om investeringen in scholing van arbeidskrachten in het MKB meer te stimuleren (Tafel van de Regio Zwolle, 2018). Vanuit regionale ondernemersnetwerken staat het thema ook hoog op de agenda. Daarnaast is er de ambitie om de regionale kennisinfrastructuur verder door te ontwikkelen, zodat leren en werken steeds beter op elkaar aansluiten. De onderzoekslijnen van het lectoraat kunnen een belangrijke kennisbasis bieden voor die aansluiting.

Ten slotte sluit het onderzoek dat het lectoraat de komende jaren beoogd te doen aan op landelijke ontwikkelingen en beleidsagenda's rondom leven lang ontwikkelen. De oproep van het kabinet om een doorbraak te realiseren op leven lang ontwikkelen en aan de slag te gaan met het bouwen aan een positieve leercultuur staat nauw aan het hart van de inhoudelijke onderzoeksambities van het lectoraat. Bovendien sluit het aan op de actieagenda LLO, die ontwikkeld is door de Sociaal Economische Raad, en vier thema's centraal stelt: eigen regie van het individu, flexibel en responsief onderwijs, publiek-private samenwerking en inclusieve basis voor leven lang ontwikkelen (SER, 2019b). Deze thema's zijn verweven in de onderzoekslijn van het lectoraat en we beogen bij te dragen aan de kennisbasis die nodig is om deze vier actiepunten op een goede manier in de praktijk te brengen. Daarnaast staat de impact en het verder brengen van leren werken en innoveren in learning communities centraal in de Human Capital Road Map 2020–2023 van het Topsectoren beleid (Topsectoren, 2019). De lopende projecten van het lectoraat en de ambities voor de toekomst sluiten hier op aan.



### **Auke Oosterhoff – Regiomanager VNO-NCW regio Zwolle**

*Ondernemers zien het belang van het ontwikkelen van talenten in een organisatie. Tegelijk weten we ook dat de praktijk weerbarstig is. VNO-NCW regio Zwolle wil er voor zorgen dat leven lang ontwikkelen echt gaat leven. Dat begint ermee dat ondernemers weten waar ze staan. Weten waar je staat is de beste manier om je volgende stap te bepalen. De Upgrade-scan Regio Zwolle kan helpen om de startsituatie bij ondernemers op het gebied van leren en ontwikkelen bij hun personeel helder te krijgen.*

## Aanpak

Een multiniveau onderzoeksagenda vraagt om kennis vanuit verschillende perspectieven. In het lectoraat Leven Lang Ontwikkelen bundelen we expertise op het gebied van (organisatie) psychologie, onderwijskunde, organisatiekunde en (technische) bedrijfskunde samen om de complexe onderzoeksvraagstukken aan te pakken.

Het onderzoek probeert via kwalitatieve en kwantitatieve methoden en technieken inzichtelijk te maken via welke mechanismen individuen en organisaties leren en ontwikkelen in hun eigen omgeving kunnen stimuleren en op welke wijze belanghebbenden in de regio dat kunnen versterken.

We werken daarbij nauw samen met partners binnen en buiten de regio: met werkgevers en werknemers in bedrijven en instellingen, met vertegenwoordigers van werkgevers- en werknemersorganisaties en O&O fondsen, met gemeentes en de provincie, met andere onderwijs- en kennisinstellingen. Daarbij wordt in nauwe interactie met deze partijen kennis ontwikkeld die breed wordt gedeeld. Het gaat om kennis en instrumenten die voor organisaties en instanties er toe doen: relevant, wetenschappelijk onderbouwd en bruikbaar in de dagelijkse praktijk. De principes van 'engaged scholarship' (Van de Ven, 2007) zijn leidend voor het uit te voeren onderzoek binnen deze leerstoel. Belangrijk uitgangspunt is het besef dat het noodzakelijk is om in alle stappen van het onderzoeksproces stakeholders te betrekken. Bijvoorbeeld, bij het vaststellen van de onderzoeksvragen wordt niet alleen gekeken naar de kennishiaten uit de literatuur maar wordt ook de input van ondernemers, overheden of het onderwijs gevraagd. Bij het vaststellen van onderzoeksthema's wordt dan ook samengewerkt met het werkveld aan vraagarticulatie: het samen vaststellen van wat precies de vraag en behoefte is van het werkveld. Waar zoekt men naar verbetering en welke kennis is daarvoor nodig?

De nadruk ligt hierbij op kennis en instrumenten die praktisch toepasbaar zijn voor de praktijk. Ook het vaststellen van de onderzoeksmethode gebeurt in overleg met het werkveld, waarbij gezocht wordt naar methoden die gericht zijn op het verkrijgen van praktisch toepasbare kennis (*praktijkgericht onderzoek*) en waarbij het werkveld zo veel mogelijk zelf een actieve rol kan spelen in het onderzoeksproces. Dit komt niet alleen het resultaat ten goede, maar ook de acceptatie van de uitkomsten en daarmee de kans op daadwerkelijk gebruik van de ontwikkelde kennis. Ook draagt een actiegericht manier van onderzoek bij aan dat nieuwe inzichten al gaandeweg het onderzoek kunnen worden toegepast in de praktijk, dat het onderzoek kan worden bijgestuurd op basis van voortschrijdend inzicht en dat werkveld en onderzoekers veel meer inzicht krijgen in elkaars werelden.

Naast samenwerking in onderzoeksprojecten streeft het lectoraat ook naar een actieve gemeenschap. Zo stimuleren we lerende netwerken en organiseren we bijeenkomsten, bijvoorbeeld voor en met het regionale bedrijfsleven. Daarmee levert het lectoraat een actieve bijdrage aan het creëren van een lerende regio. Zo werkt kennisontwikkeling en kenniscirculatie als verbinder in de regio. Waarbij ook voor het lectoraat geldt dat we langdurige samenwerkingsverbanden nastreven met deze partijen. Het lectoraat heeft hierbij een verbindende rol, tussen verschillende partijen en tussen verschillende invalshoeken.

Tenslotte investeert het lectoraat in een stevige verbinding met het onderwijs. Er is inmiddels een nauwe samenwerking met de opleidingen Human Resource Management, Logistics Management, (Technische) bedrijfskunde, Logistics & Engineering en de lerarenopleidingen beroepsonderwijs binnen Windesheim. Docenten en studenten van deze opleidingen participeren in het onderzoek dat het lectoraat doet. Daarnaast hebben alle onderzoekslijnen en projecten aandacht voor de opgedane kennis en ontwikkelde tools te verbinden aan het onderwijs. Een concreet voorbeeld hier van is dat in het project SHAREHOUSE onderzoek gedaan wordt naar skills of the future voor logistieke professionals op MBO en HBO niveau. De inzichten rondom de benodigde skills worden tegen het licht van de huidige curricula van de verschillende logistieke opleidingen gehouden en waar nodig vernieuwd.

Ook werkt het lectoraat nauw samen met het leven lang ontwikkeling team binnen het domein Business, Media en Recht, dat gericht is op het bieden van passend scholings- en ontwikkelingsaanbod voor werkenden in de regio. Het lectoraat is sparringpartner in de ontwikkeling van nieuw aanbod rondom lerende organisaties ('learning flows') en leiderschap. Vice versa biedt het netwerk van het LLO team mogelijkheden voor onderzoek die passen binnen de thema's van het lectoraat.

# Dankwoord

Mijn loopbaanstap naar het lectorschap zie ik als een belangrijk moment in mijn leven waarop een sterke persoonlijke drive om dit te gaan doen samenvalt met een stimulerende omgeving waarin ruimte en vertrouwen mij gegund werden. Ik wil daarvoor een aantal mensen bedanken.

Als eerste dank ik het College van Bestuur van Windesheim in de persoon van Henk Hagoort en Inge Grimm en het managementteam van Business, Media en Recht, in de persoon van Jolande Gomolka, Derk Jan Kiewiet, Gina van der Staaij en Ed Nanlohi, voor mijn aanname en het in mij gestelde vertrouwen.

Daarnaast gaat veel dank uit naar de kenniskringleden en de projectondersteuning: Chiel van Dijk, Roy van Enkhuijzen, Henri Grolleman, Eva Hamhuis, Sandra Hendricks, Rosalie Korevaar, Vibeke Oenema, Tijmen Schipper en Peter Schuurhuis. Ik ben trots op dit bonte gezelschap van achtergronden en ervaring. Samen gaan we iets moois bouwen!

Dank aan mijn oud collega's bij de opleiding HRM, de collega's van het team LLO, de opleidingsmanagers van BMR, en de collega's van het lectoraat Sociale Innovatie. In het bijzonder wil ik Sjiera de Vries en Joost van der Weide noemen. Sjiera, ik heb jarenlang met veel plezier met je samengewerkt en kijk uit naar nog vele jaren van samenwerking, waarin we de thema's inclusie en leven lang ontwikkelen met elkaar verbinden. Je bent al die tijd ook een belangrijke coach geweest en hebt mij vertrouwen en ruimte gegeven om me te ontwikkelen naar dit lectorschap. Joost, met jou heb ik veel goede gesprekken gevoerd over het nieuwe lectoraat en samen hebben we het eerste concrete project rondom leercultuur in het mkb bedacht en opgezet. Dank daarvoor!

Verder wil ik alle (associate) lectoren van het Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap bedanken. Jullie bezieling en onderzoeksambities zijn enorm inspirerend en hier en daar borrelen er al mooie samenwerkingen op. Dank ook aan de lectoren van het landelijke HRM lectorennetwerk en Breed Platform Arbeid, in het bijzonder de themagroep Leven Lang Ontwikkelen.

Veel dank aan al mijn samenwerkingspartners van Saxion, Fontys, HAN, NHL-Stenden, Hogeschool Rotterdam, TNO, Universiteit van Twente, Universiteit van Maastricht, Technische Universiteit Eindhoven, STC college, Deltion college, Tech Your Future, KennisDC logistiek, Topsector Logistiek, TKI Dinalog, Gemeente Zwolle, Provincie Overijssel, SER, WeCreate, de samenwerkende O&O fondsen en de (mkb) bedrijven die participeren in onze onderzoeken. Ik ben trots op de mooie initiatieven en projecten die we hebben neergezet in het afgelopen jaar en de mooie plannen die nog in het verschiet liggen. In het bijzonder wil ik Stephan Corporaal en Paul Preenen noemen. Stephan, jouw Twentse nuchterheid in combinatie met rebelse ideeën is ongekend. Paul, ik bewonder jouw bravoure om de dingen groots aan te pakken. Het is een genoegen om met jullie samen te werken!

Tenslotte dank ik mijn familie en vrienden voor alle steun en de bemoedigende woorden. Lieve Ruth, Bram en Olav, we hebben het afgelopen half jaar in een periode gezeten waarin werk en privé veel door elkaar liepen. Dat was niet altijd even makkelijk. Dank voor jullie geduld maar ook de bijzondere en intensieve momenten samen.





## Hoofdstuk 4

# Cv Menno Vos



Menno Vos (1978) heeft sociale- en organisatiepsychologie gestudeerd aan de Rijksuniversiteit Groningen. Aansluitend is hij een promotietraject gestart aan dezelfde universiteit op een onderzoek naar hoe sociale interacties in diverse teams verbeterd kunnen worden. Na zijn promotie in 2009 heeft hij als senior onderzoeker gewerkt aan het Instituut voor Integratie en Sociale weerbaarheid. Daar heeft hij onder andere onderzoek gedaan naar de effectiviteit van mentoring en coachingsprogramma's voor jongeren, leiderschap bij de politie en cross-culturele verschillen in diversiteitsmanagement.

Vanaf 2012 is Menno werkzaam bij Hogeschool Windesheim. In de eerste jaren als senior onderzoeker bij het lectoraat Sociale Innovatie en vanaf 2015 als associate lector in hetzelfde lectoraat. In die periode heeft hij onder andere onderzoek gedaan naar sociale innovatie in de logistiek, aantrekkelijk werkgeverschap en HRM beleid in de technologiesector, talentmanagement, leiderschap en diversiteitsmanagement in het hoger onderwijs. Verder heeft hij gedoceerd bij de opleiding HRM en is nauw betrokken geweest bij de ontwikkeling van twee masteropleidingen rondom leiderschap.

Op 1 september 2019 is Menno Vos als lector Leven Lang Ontwikkelen begonnen bij Windesheim. In zijn onderzoek richt hij zich voornamelijk op hoe organisaties hun medewerkers kunnen stimuleren om zich te blijven ontwikkelen in de snel veranderende arbeidsmarkt. Wat vraagt dat van medewerkers qua kennis, vaardigheden en houding? Hoe creëer je als organisatie een leercultuur waarin leren vanzelfsprekend(er) wordt? Hoe ontwikkel je leer-werkarrangementen waarin het werkveld, onderwijs en andere relevante stakeholders samenwerken om het leervermogen van medewerkers te vergroten? In zijn onderzoek werkt Menno – vaak samen met andere kennisinstellingen – toe naar oplossingen die direct toepasbaar zijn in de praktijk. Hiertoe werkt hij nauw samen met de beroepspraktijk en het onderwijs, om die kennis daar meteen een plek te geven.



# Literatuur

- Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of applied social psychology*, 32(4), 665–683
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press
- Armstrong-Stassen, M., & Schlosser, F. (2008). Benefits of a supportive development climate for olderworkers. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 419–437
- AWVN (2018). Wegwerkzaamheden. *Tien ideeën voor de wereld van werk*. Van: [www.awvn.nl/publicaties/brochure/wegwerkzaamheden-tien-ideeen-voor-de-wereld-van-werk/](http://www.awvn.nl/publicaties/brochure/wegwerkzaamheden-tien-ideeen-voor-de-wereld-van-werk/)
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191
- Bryk, A. S., Gomez, L. M., Grunow, A., & LeMahieu, P. G. (2015). *Learning to improve. How America's schools can get better at getting better* (5th ed.). Cambridge, MA: Harvard Education Press
- CBS, (2018, 5 maart). Ruim helft werkenden leert bij buiten de schoolbanken. Van: [www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/10/ruim-helft-werkenden-leert-bij-buiten-de-schoolbanken#:~:text=Laagopgeleiden%20nemen%20minst%20vaak%20deel%20aan%20cursussen&text=Hoogopgeleiden%20worden%20hiervoor%20beduidend%20vaker,iets%20minder%20vaak%20dan%20vrouwen](http://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/10/ruim-helft-werkenden-leert-bij-buiten-de-schoolbanken#:~:text=Laagopgeleiden%20nemen%20minst%20vaak%20deel%20aan%20cursussen&text=Hoogopgeleiden%20worden%20hiervoor%20beduidend%20vaker,iets%20minder%20vaak%20dan%20vrouwen)
- Corporaal, S., Vos, M., van Riemsdijk, M., & de Vries, S. (2018). Werken in de nieuwe industriële revolutie Verwachtingen van werkgevers in de techniek over de werknemer van de toekomst. *Tijdschrift voor HRM*, 21(2), 20–44
- Coenders (2016). *Behendigheids in leren: ruimte, richting en ritme* (Lectorale rede). NHL Stenden Hogeschool, Leeuwarden
- Coetzer, A., Kock, H. & Wallo, A. (2017). Distinctive Characteristics of Small Businesses as Sites for Informal Learning. *Human Resource Development Review*, 16/2, pp 111–134
- Commissie van de Europese Gemeenschappen (2001). *Een Europese ruimte voor levenslang leren realiseren*. Van [eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0678:FIN:NL:PDF](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0678:FIN:NL:PDF)
- Dam, K. van (2015). Workplace goal orientation: Development of a measure. *European Journal of Psychological Assessment*, 31(1), 62–68
- Dam, N. van (2018). Leren of stagneren in de 21<sup>ste</sup> eeuw. In E. Mooijman, J. Rijken en N. van Dam, *Handboek Leren & Ontwikkelen in Organisaties* (pp. 21 – 62). Noordhoff Uitgevers, Groningen/Utrecht
- DeRue, D. S., Ashford, S. J., & Myers, C. G. (2012). Learning agility: In search of conceptual clarity and theoretical grounding. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 5(3), 258–279
- Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in continuing education*, 26(2), 247–273
- European Commission (2018). *Future of Work, Future of Society*. European Group on Ethics in Science and New Technologies. Opinion No. 30. Brussels. doi:10.2777/029088
- Fontana, R. P., Milligan, C., Littlejohn, A., & Margaryan, A. (2015). Measuring self-regulated learning in the workplace. *International Journal of Training and Development*, 19(1), 32–52.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International journal of human resources development and management*, 3(2), 102–124
- Gerken, M., Beusaert, S., & Segers, M. (2016). Working on professional development of faculty staff in higher education: Investigating the relationship between social informal learning activities and employability. *Human Resource Development International*, 19(2), 135–151
- Giles, C., & Hargreaves, A. (2006). The sustainability of innovative schools as learning organizations and professional learning communities during standardized reform. *Educational Administration Quarterly*, 42(1), 124–156
- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning*, 23, 35–55
- Hauer, E., Nordlund, A. M., & Westerberg, K. (2012). Developmental intervention, learning climate and use of knowledge in elderly care. *Journal of Workplace Learning*, 24, 19–33.
- Heijboer, M., Korenhof, M., & Pantjes, L. (2013). Een krachtige leercultuur voor continu leren. *Opleiding & Ontwikkeling*, 26(6), 6–11
- Heijde, C. M. van der, & Heijden, B. I. J. M. van der (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449–476
- Heijden, B. van der, Boon, J., Van der Klink, M., & Meijs, E. (2009). Employability enhancement through formal and informal learning: an empirical study among Dutch non-academic university staff members. *International journal of training and development*, 13(1), 19–37
- Jennings, C., & Wargnier, J. (2011). *Effective learning with 70: 20: 10. The new frontier for the extended enterprise*. Acedido em abril, Vol. 5, p. 2012
- Jones, O., & Macpherson, A. (2006). Inter-organizational learning and strategic renewal in SMEs: extending the 4I framework. *Long Range Planning*, 39(2), 155–175
- Kajewski, K., & Madsen, V. (2012). *Demystifying 70: 20: 10 White Paper*. Melbourne: Deakin University. Van: [deakinprime.com/deakinprime/resources/pdf/whitepapers/DeakinPrime\\_70\\_20](http://deakinprime.com/deakinprime/resources/pdf/whitepapers/DeakinPrime_70_20)

- Kans, K., Christoffels, I., Brekelmans, & J., Schipperheyn m.m.v. Cuppen, J. (2017). *Benutten van informeel leren. Aanvullende analyses bij onderzoek Leven lang leren: perspectief vanuit het beroep.* 's-Hertogenbosch: Expertisecentrum Beroepsonderwijs
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. J., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D.P., Choi, V.K., Creary, S.J., Demerouti, E., Flynn, F.J., Gelfand, M.J., Greer, L., Johns, G., Kesimal, S., Klein, P.G., Lee, S.Y., Ozelik, H., Petriglieri, J.L., Rothbard, N.P., Rudolph, C.W., Shaw, J.D., Sirola, N., Wanberg, C.R., Whillans, A., Wilmot M.P. & van Vugt, M (2020). COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. *American Psychologist*
- Knowles, M. S. (1975). *Self-directed learning: A guide for learners and teachers.* Association Press New York
- Künn, A., Poulissen, D., van Eldert, P., Fouarge, D., & de Grip, A. (2018). *Leren onder werkenden met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt.* Research Centre for Education and the Labour Market. ROA Reports, No. 005
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current directions in psychological science*, 15(5), 265-268
- Lange, W. de (2017). De bevordering van duurzame inzetbaarheid: De dialoog is belangrijker dan geld en instrumenten. *Tijdschrift voor HRM*, nr. 07
- Marsick, V.J. (2013). The dimensions of a Learning Organization Questionnaire (DLOQ); Introducing to the special issue examining DLOQ use over a decade. *Advances in Developing Human Resources*, 15/2, pp. 127-132
- Marsick, V.J. & Watkins, K.E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture; The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*. 5/2, pp.132-151
- McLaughlin, M. W., & Talbert, J. E. (2006). *Building school-based teacher learning communities: Professional strategies to improve student achievement.* New York: Teachers College Press
- Mooijman, E. (2018). Lerend vermogen en de lerende organisatie. In E. Mooijman, J. Rijken en N. van Dam, *Handboek Leren & Ontwikkelen in Organisaties* (pp. 219 - 255). Noordhoff Uitgevers, Groningen/Utrecht
- Nauta, A., Dessing, R., & Kooiman, Th. (2008). Carrière met kikkersprongen. Met succes werken aan inzetbaarheid. *Gids voor Personeelsmanagement*, 87(10), 29-32
- Nieuwenhuis, L., Gielen, P. & Nijman, D. (2018). Een leven lang leren, een leven lang onderwijs? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 3, 298-313
- Nikolova, I., Van Ruysseveldt, J., De Witte, H., & Syroit, J. (2014). Work-based learning: Development and validation of a scale measuring the learning potential of the workplace (LPW). *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 1-10
- OECD (2017). *OECD Skills Strategy Diagnostic Report Netherlands 2017, OECD Skills Studies.* OECD Publishing, Paris
- OECD (2019). *OECD Skills Strategy 2019: Skills to Shape a Better Future*, OECD Publishing, Paris.
- Örténblad, A. (2002). The learning organization: towards an integrated model. *The Learning Organization*, 11, 129-144
- Pak, K., Kooij, D. T., De Lange, A. H., & Van Veldhoven, M. J. (2019). Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review*, 29(3), 336-352
- Panteia (2018). *Effectiviteit van de Brug-WW en scholingsvouchers.* Tussenrapportage 2018. Van: panteia.nl/nieuws/eerste-resultaten-gebruik-scholingsvoucher-en-brug-ww/
- Panteia (2019, 10 april). Belemmeringen Leven Lang Ontwikkelen. Van: panteia.nl/nieuws/belemmeringen-bij-een-leven-lang-ontwikkelen/
- Raemdonck, I. (2005). Zelfsturend leren en de invloed van individuele en contextuele factoren. *De Jury*, 39
- Raemdonck, I., van der Leeden, R., Valcke, M., Segers, M., & Thijsen, J. (2012). Predictors of self-directed learning for low-qualified employees: A multi-level analysis. *European Journal of Training and Development*
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68
- Sanders, J. M. A. S. (2016). *Sustaining the employability of the low skilled worker: Development, mobility and work redesign* (Doctoral dissertation, TU Delft, Delft University of Technology)
- SCP (2017) *Arbeidsmarkt in kaart: werkgevers 2017.* Van: digitaal.scp.nl/arbeidsmarkt-in-kaart-werkgevers2017/assets/pdf/Arbeidsmarkt-in-kaart-werkgevers-2017-SCP.pdf
- SCP (2019). *Grenzen aan een leven lang leren.* Van: scp.nl/publicaties/publicaties/2019/05/22/grenzen-aan-een-leven-lang-leren
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315
- Semeijn, J.H. (2017). *Duurzame loopbanen en een leven lang ontwikkelen; van het pad af? M en O: tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, 5, 19-27
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline. The Art & Practice of Learning Organization.* Doubleday Currence, New York
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional learning communities: A review of the literature. *Journal of Educational Change*, 7, 221-258

- Sitzmann, T., & Ely, K. (2011). A meta-analysis of self-regulated learning in work-related training and educational attainment: What we know and where we need to go. *Psychological Bulletin*, 137(3), 421–442
- Sociaal Economische Raad (2019a). *Effecten van technologisering op de arbeidsmarkt*. Kennisdocument. Den Haag: SER
- Sociaal Economische Raad (2019b). *Leven lang ontwikkelen: voortgangsrapportage SER Actie-agenda September 2019*. Den Haag: SER
- Sung, S., & Choi, J. (2014). Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 393–412
- Thijssen, J. G. L., van der Heijden, B., & Rocco, T. S. (2008). Toward the Employability-link model: Current employment transition to future employment perspectives. *Human resource development review*, 7(2), 165–183
- Tafel van de Regio Zwolle (2018). *Investeren in Mensen: De Human Capital Agenda van de Regio Zwolle*. Twopager
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9
- Topsectoren (2017a). 'Investeringsagenda – Learning communities: Samen zetten we de volgende stap!' in: *Learning communities 2018–2022 – menselijk kapitaal, de motor voor innovaties*. Van: [issuu.com/pbt-netwerk/docs/061217\\_pbt\\_llo\\_onderzoeksrapport\\_bi?e=30197081%2F50455974](http://issuu.com/pbt-netwerk/docs/061217_pbt_llo_onderzoeksrapport_bi?e=30197081%2F50455974)
- Topsectoren (2017b). 'Onderzoeksagenda – Een uitwerking van toekomstige onderzoeksvragen' in: *Learning communities 2018–2022 – menselijk kapitaal, de motor voor innovaties*. Van: [issuu.com/pbt-netwerk/docs/061217\\_pbt\\_llo\\_onderzoeksrapport\\_bi?e=30197081%2F50455974](http://issuu.com/pbt-netwerk/docs/061217_pbt_llo_onderzoeksrapport_bi?e=30197081%2F50455974)
- Topsectoren (2019). *Samen aan de slag: Human Capital Road Map 2020–2023*
- Torre, W. van der, Verbiest, S. E., Preenen, P. T. Y., Tooren, M., Bergh, R., & Koopmans, L. (2019). *Lerende en innovatieve organisaties: een organisatiemodel met praktijkvoorbeelden*. Leiden: TNO rapport
- Tynjälä, P. (2013). Toward a 3-P Model of Workplace Learning: a Literature Review. *Vocations and Learning*, 6, 11–36
- Ven, A.H. van de (2007). *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*. Oxford University Press on Demand
- Vor, F. de & Veldhuizen, E. (2019). *Arbeidsproductiviteit ontrafeld; Verkennend onderzoek naar de achtergronden van de arbeidsproductiviteit in de Regio Zwolle*. Kenniscentrum Technologie. Uitgave van Christelijke Hogeschool Windesheim
- Vos, M. A., Raassens, N., Van der Borgh, M., & Nijssen, E. J. (2018). Balancing modularity and solution space freedom: effects on organisational learning and sustainable innovation. *International Journal of Production Research*, 56(20), 6658–6677
- Vos, M.W, Sanders, J., Graafland, M., Thole, J. & Bosma, A. (2020). *Samenwerkende O&O organisaties: begrippenkader eigen regie op duurzame inzetbaarheid*. Whitepaper
- Vescio, V., Ross, D., & Adams, A. (2008). A review of research on the impact of professional learning communities on teaching practice and student learning. *Teaching and Teacher Education*, 24, 80–91
- Vuuren, T. van, Caniëls, M. C., & Semeijn, J. H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 356–373
- Vuuren, T. van, Lub, M., & Marcelissen, F. (2016). *Sturen op eigen regie van werknemers op gezondheid*. Tijdschrift voor HRM (9)
- Watkins, K. E., & Kim, K. (2018). Current status and promising directions for research on the learning organization. *Human Resource Development Quarterly*, 29(1), 15–29
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2020). *Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht*, wrp-Rapport 102, Den Haag: wrp
- World Economic Forum (2018). *Future of Jobs report 2018*. Geneva: World Economic Forum
- Yang, B., Watkins, K.E. & Marsick, V.J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31–55
- Zimmerman, B. J. (2011). Motivational sources and outcomes of self-regulated learning and performance. in Zimmerman, B.J., and Schunk, D.H. (Eds) *Handbook of self-regulation of learning and performance*, 49–64. Routledge, London



# Lang Leve Leren!

***Een wenkend perspectief op leren en ontwikkelen  
in een veranderende arbeidsmarkt***

Menno Vos is sinds 1 september 2019 lector Leven Lang Ontwikkelen bij het domein Business, Media en Recht van hogeschool Windesheim. In 'Lang leve leren! Een wenkend perspectief op leren en ontwikkelen in een veranderende arbeidsmarkt' presenteert Menno een onderzoeksagenda voor de komende jaren gericht op het aantrekkelijk en laagdrempeliger maken voor mensen om te blijven leren en zich te blijven ontwikkelen gedurende hun loopbaan. Met zijn kenniskring zal hij hier de eerste vier jaar van het lectoraat invulling aan geven, samen met (regionale) bedrijven, sociale partners, onderwijsinstellingen, overheid en andere kennispartners.

[windesheim.nl/onderzoek/lectoraten/leven-lang-ontwikkelen](http://windesheim.nl/onderzoek/lectoraten/leven-lang-ontwikkelen)

hogeschool   
**Windesheim**

Hogeschool Windesheim  
Postbus 10090 // 8000 GB Zwolle  
T. 0900 8899 // [windesheim.nl](http://windesheim.nl)