



# Leven lang ontwikkelen, een veranderkundig vraagstuk

**Practorale rede – 31 mei 2022**  
**Ellen van Eden**

**Noorderp∞rt**



**Prac//  
toraat**  
leven lang ontwikkelen

**Colofon**

Uitgave van de practorale rede uitgesproken  
in Martiniplaza, Groningen

**Datum**

31 mei 2022

**Auteur**

Ellen van Eden  
Practor Leven lang ontwikkelen

# Inhoud

<b>Samenvatting</b>	4
<b>Hoofdstuk 1</b>	
<b>Aanleiding</b>	8
<b>Hoofdstuk 2</b>	
<b>Inleiding</b>	10
2.1 Historisch overzicht	11
2.2 Waar staan we nu?	19
2.3 Hoe kijkt het MBO naar dit vraagstuk	20
2.4 Definitie Leven lang ontwikkelen	21
<b>Hoofdstuk 3</b>	
<b>Theoretisch uitgangspunt en onderzoeksmethode</b>	24
3.1 Theoretisch model	25
3.2 Onderzoeksmethode	26
<b>Hoofdstuk 4</b>	
<b>Het practoraat leven lang ontwikkelen</b>	28
4.1 Onderzoekslijnen	29
4.2 Leren in organisaties	29
4.2.1 Opleiden in bedrijven, kansen en rollen mbo	29
4.2.2 Professionalisering mbo-professionals	34
4.2.3 Informeel leren zichtbaar maken en waarderen	35
4.3 Skillsgericht leren en werken	40
<b>Hoofdstuk 5</b>	
<b>Lopende en afgeronde onderzoeken</b>	48
<b>Dankwoord</b>	52
<b>Referenties</b>	54

# Samenvatting

Het onderwerp **leven lang ontwikkelen** is in verschillende benamingen en verschijningsvormen al twee eeuwen actueel. Complexe vraagstukken in de relatie van arbeidsmarkt en beroeps- onderwijs brengen veel maatschappelijke en politieke discussies op gang. Het leren van volwassenen werd veelal niet als verantwoordelijkheid van het middelbaar beroepsonderwijs gezien. Momenteel zijn overheid en werkgevers er van doordrongen dat opleiding en ontwikkeling van volwassenen toch echt noodzakelijk is willen we als land sociaal, economisch en technologisch kunnen bijblijven, concurreren en innoveren.

Het practoraat **leven lang ontwikkelen** doet onderzoek op die grens van arbeidsmarkt en onderwijs. Welke ontwikkelingen zijn er gaande die invloed hebben op zowel regulier als volwassenonderwijs. Hoe kunnen we onze studenten zo goed mogelijk voorbereiden op deze ontwikkelingen? En hoe kunnen mbo-professionals bedrijven en instellingen ondersteunen in het vormgeven van leven lang ontwikkelen?

Het practoraat stelt zichzelf tot doel om studenten, docenten, ondersteunende medewerkers in het mbo, werkzoekenden, werkenden en werkgevers te ondersteunen bij leer- en loopbaanvragen in de context van leven lang ontwikkelen.

Zij doet dit door samen met genoemde betrokkenen praktijkgericht onderzoek te doen in leernetwerken, kennis op te doen en te delen en innovaties aan te jagen.

Er is gekozen voor een aantal onderzoekslijnen, op basis van actuele en urgente ontwikkelingen, die mogelijkheden bieden voor innovatie in de rollen van de mbo-professionals, de inrichting van het onderwijs en de begeleiding van bedrijven en instellingen. Het opleiden in bedrijven wordt van oudsher vooral door particuliere aanbieders verzorgd.

Het practoraat onderzoekt op welke manier docenten een rol kunnen spelen in het adviseren, ontwerpen en uitvoeren van leertrajecten voor volwassenen in en met bedrijven. We willen meer kennis op doen over ontwikkel-identiteiten van organisaties en interventie-mogelijkheden om leven lang ontwikkelen te integreren in de organisatie-identiteit.

Door de huidige krappe arbeidsmarkt gaan bedrijven hun personeel anders werven. Er ontstaat een skills-gerichte arbeidsmarkt waarbij meer gematched wordt op basis van skills naast of in plaats van diploma's. Dit betekent kansen voor de inzet van een breder arbeidspotentieel. Mogelijkheden voor participatie van bijvoorbeeld statushouders en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Het betekent echter ook veel voor de inrichting van het beroeps- onderwijs en de loopbaanbegeleiding voor zowel jongere als volwassen studenten, cursisten en werkenden. Het belang van en de behoefte aan loopbaanbegeleiding en goed opleidingsadvies vormt een rode draad in deze rede.



Het practoraat onderzoekt de mogelijkheden om verschillende ontwikkel- en loopbaanpaden gebaseerd op skills, digitaal toegankelijk te maken voor werkgevers, werkenden en werkzoekenden en tijdens de opleiding te gaan werken met een persoonlijk skillspaspoort.



# Hoofdstuk 1

## Aanleiding

In 2020 heeft Noorderpoort samen met het Frieslandcollege een practoraat LLO aangevraagd. Een practoraat is een expertiseplatform binnen een mbo-instelling waar praktijk(gericht) onderzoek wordt uitgevoerd. Doel is het verspreiden van kennis en innovatie, en opleiden tot innovatief vakmanschap. Een practoraat bestaat uit een 'kenniskring' met een practor en docent-onderzoekers. Ook docenten, studenten en partners vanuit het (regionale) bedrijfsleven zijn actief betrokken. Het practoraat slaat de brug tussen onderwijs, onderzoek en (regionale) bedrijfsleven.

De ontwikkelingen in de wereld, nationaal en regionaal vragen om een andere rol en inrichting van het mbo. Grote vraagstukken als regionale krimp, krapte op de arbeidsmarkt, energietransitie, woningtekort, stikstofproblematiek, armoede, laaggeletterdheid en migratie dagen uit tot nieuwe aanpakken, vergezichten en innovaties. Ook en juist in het beroepsonderwijs. Van opleiden voor één beroep naar opleiden en begeleiden naar een flexibele (levens-)loopbaan, zowel voor de starter, de herstarter als de doorstarter. Dit impliceert dat mbo-onderwijs toegankelijk moet worden gemaakt voor alle leeftijden. Flexibiliteit in zowel het reguliere aanbod als bij cursorische trajecten is hierbij noodzakelijk. Door uit te gaan van de behoefte van de arbeidsmarkt, studenten en cursisten en samen met hen te ontwikkelen kan ons onderwijs een zo groot mogelijke bijdrage leveren aan de genoemde vraagstukken.

Als onderwijsinstelling met een regulier onderwijsaanbod dat moet voldoen aan wet- en regelgeving, is het een enorme uitdaging om op korte termijn flexibel en modulair onderwijs aan te kunnen bieden dat aansluit bij de actuele vraag vanuit de arbeidsmarkt.

Noorderpoort wil een instelling zijn voor Leven Lang Ontwikkelen. Deze transitie betekent een ingrijpende verandering in inhoud en inrichting van het mbo.

Het instellen van een practoraat op dit omvangrijke onderwerp is daarmee zeker gelegitimeerd. Het practoraat Leven lang ontwikkelen volgt landelijke en regionale ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, vertaalt deze naar urgente thema's en onderzoeksvragen, stimuleert in- externe partnerschappen om gezamenlijk te onderzoeken, verzamelt kennis, deelt dit en jaagt hiermee innovaties aan.

# Hoofdstuk 2

## Inleiding

### Leven lang ontwikkelen, waar komt dit 'ineens' vandaan?

In mijn eigen loopbaan is het thema 'leren in organisaties' al zo'n 35 jaar een rode draad. Zowel tijdens mijn studie Andragogiek (pedagogiek voor volwassenen noemde ik dat) als de studie Arbeidsmarktpolitiek en Personeelsbeleid als de Voortgezette Opleiding Opleiden, Supervisie en Deskundigheidsbevordering (nu Master Begeleidingskunde) hield ik me bezig met het organiseren en stimuleren van leren en ontwikkelen tijdens het werk.

Gedurende mijn loopbaan als Opleidingsadviseur, HRM- en HRD-adviseur, Loopbaanadviseur ben ik in wisselende rollen bij een groot aantal organisaties (profit en non-profit, in loondienst en als zzp-er) werkzaam geweest. Hoewel genoemde functies vaak als afzonderlijke functies werden gezien hadden ze voor mij altijd een sterke verbinding met elkaar. Namelijk werken aan de ontwikkeling van mens en/in organisaties.

In de 90-er jaren mocht ik Peter Senge ontmoeten, toen de autoriteit op gebied van de lerende organisatie. Hij gaf met zijn 'Vijfde discipline, de kunst en praktijk van de lerende organisatie' baanbrekende inzichten in het leren in organisaties (Senge, 1990). Maar wat is er nu eigenlijk van terecht gekomen? Waar staan we nu?

#### 2.1 Een historisch overzicht, 230 jaar leven lang ontwikkelen

Al in 1789, na de Franse revolutie, kwam er aandacht voor het opleiden van burgers. De Franse verlichtingsfilosoof Markies De Condorcet schreef in 1792 de volgende publieke instructie voor volwassenen:

*"Het op peil houden van de zedelijke en intellectuele ontwikkeling die nodig is voor een goed functionerende democratie; zelfstandig leren denken om de autoritaire verleiding te weerstaan en niet bevattelijk te zijn voor de welbespraaktheid van charlatans en demagogen; vaardigheden opdoen om van de democratische rechten gebruik te maken en tenminste op lokaal niveau actief in het politieke leven te kunnen participeren; vakkennis uitbreiden om de boer en ambachtsman beter te laten inspelen op allerlei technische vindingen en vernieuwingen".*

Rapport sur l'instruction publique, 1792

De Condorcet stelde voor dat de overheid voorwaarden zou scheppen voor intellectuele ontplooiing, kritisch denken, actief burgerschap en inzetbaarheid op de arbeidsmarkt. Een soort staatsplan voor volksoopvoeding waarbij het mogelijk moest zijn om op elke mogelijke leeftijd onderwijs te volgen. Hoe actueel!

In de 19e eeuw waren er in Nederland tal van, vooral particuliere, initiatieven om de kennis en participatie van werkzoekenden en arbeiders te vergroten.

In 1863 leidde dat tot de wet van Thorbecke. De gemeentelijke overheid richtte Handelsavondscholen op. Deze vorm van scholing voor volwassenen zou zo'n 100 jaar blijven bestaan.

Vanaf ongeveer 1890 was er al sprake van commercieel contractonderwijs. Vooral bedoeld voor de bijscholing van kantoorbedienden in de vorm van cursussen. Veelal uitgevoerd door onderwijzers en docenten als bijbaan.

Begin 1900 ontstond al het eerste schriftelijk onderwijs (dat we eigenlijk nu nog steeds kennen in de vorm van online of blended onderwijs) vooral gericht op zelfstudie. Wie kent nog het PBNA (Polytechnisch Bureau Nederland Arnhem, 1912) als aanbieder van technische cursussen? De LOI (Leidse Onderwijs Instelling)

startte al in 1923! en bestaat nog steeds. De educatieve uitgeverijen, uitgevers van lesmateriaal, bloeiden. Door oplopende werkloosheid werd er meer aan zelfstudie gedaan. Maar ook de avondschole, ofwel tweede kans onderwijs, voorzagen in een maatschappelijke behoefte. Juist de volwassenen zelf zonder werk zagen in bij- en omscholing een kans om weer werk te vinden.

Door de grotere bedrijven (bv. Philips) werden bedrijfsscholen opgericht om hun werknemers bij te scholen. In de crisis van de jaren '30 kregen de volkshogescholen, vormingsinternaten en volkshuizen subsidie van het ministerie Sociale Zaken, maar alleen voor cursussen voor werklozen.

Educatie voor volwassenen werd daarbuiten overgelaten aan particuliere instellingen.

Na de tweede Wereldoorlog groeide de economie weer en werd de relatie tussen onderwijs en arbeidsmarkt verstevigd. Er ontstonden fondsen voor Opleiding en Ontwikkeling en in 1950 werd de Sociaal Economische Raad opgericht (SER). In die periode ontstond het begrip 'training on the job'. Maar ook de avondschool bleef omdat veel volwassenen gedurende de oorlog geen onderwijs hadden kunnen volgen.

Rond 1970 ontstonden er nieuwe emancipatorische onderwijsvormen van onderop, zoals cursussen Vrouwen Oriënteren zich op de Samenleving (VOS), en de FNV Vakbondsschool.

Met het aantreden van het kabinet Den Uyl (1973-1977) ontstaat voor het eerst een echte aanzet tot de inrichting van de volwassenen-educatie.

*"Er voltrekken zich in onze samenleving talrijke ingrijpende veranderingen. Met deze sterke maatschappelijke veranderingen hangt een groeiende behoefte aan kennis, studie en bezinning samen. De ontwikkelingen, zowel op het terrein van kennis en technologie als op het gebied van normen en waarden, voltrekken zich dermate snel dat niet langer volstaan kan worden met onderwijs gedurende een beperkte eerste levensfase. Iedereen zal daarom zijn leven lang moeten kunnen blijven leren en zich voortdurend door studie en vorming moeten kunnen heroriënteren. Daarvoor zijn voorzieningen op het gebied van onderwijs en vorming nodig. Voorzieningen die voor iedereen toegankelijk zijn."*

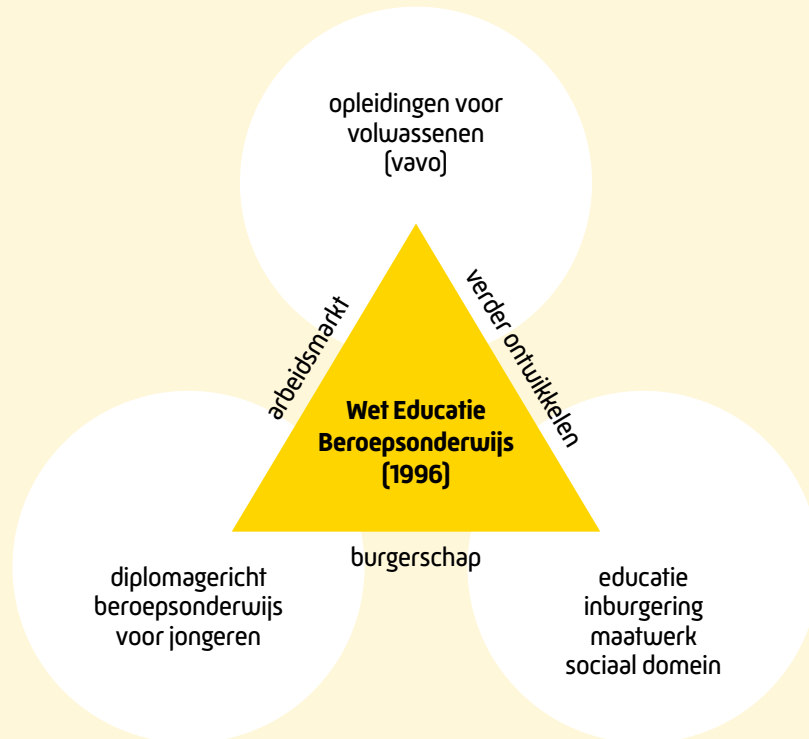
Minister van Kemenade, 1974

Steeds meer vrouwen eisen nu ook recht op aanvullend onderwijs. Naar aanleiding van acties van de vrouwenbeweging werd de Moedermavo in 1975 opgericht. De term Leven Lang Leren werd in de jaren tachtig geïntroduceerd: 'Alle leeractiviteiten die tijdens het leven worden ondernomen met de bedoeling kennis, vaardigheden en competenties te verbeteren.' Toch duurde het vervolgens nog lang voordat reguliere onderwijsinstellingen ook contract-activiteiten mochten aanbieden.

In 1987 bracht de SER een positief advies uit over de mogelijkheden voor het aanbieden van contract-activiteiten binnen de bekostigde onderwijsinstellingen. In juni 1989 trad deze Wetswijziging contract-activiteiten in werking. In 1995 werd onder het kabinet Kok 1 de WEB (Wet Educatie en Beroepsonderwijs) ingevoerd. De Regionale Onderwijs Centra (ROC's) ontstonden waarbij middelbaar beroepsonderwijs en volwassen-educatie werden samengevoegd. Ook mochten er contractactiviteiten aan bedrijven en instellingen worden aangeboden. De Europese Commissie riep het jaar 1996 uit tot het Jaar van een Leven Lang Leren. LLL moest de maatschappelijke cohesie verstevigen, de kenniseconomie bevorderen en vooral de Europese concurrentiepositie versterken.

## Wie je ook bent, het mbo helpt je op je eigen benen te (blijven) staan Het oorspronkelijke doel in 1996

Bron: MBO-raad, 2019



Begin 1998 publiceerde het kabinet het nationale actieprogramma Leven Lang Leren. In 2001 is het Kenniscentrum Erkenning van Eerder Verworven Competenties (EVC) van start gegaan. Ook zijn afspraken gemaakt met betrekking tot een fiscale faciliteit Persoonlijke Ontwikkelingsrekening (POR) en experimenten met de Individuele Leerrekening (ILR) voor laaggeschoolden. Het kwam niet van de grond door wisseling van kabinetten.

Tien jaar later leidden economische teruggang en de bankcrisis van 2008 tot grote bezuinigingen.

Leren en ontwikkelen werden als kostenposten gezien, zowel door de overheid als door bedrijven.

### Naar een leven lang ontwikkelen

In de kamerbrief van oktober 2019 worden verschillen de maatregelen genoemd: stimuleringsregelingen voor het MKB, bevorderen van flexibele leerroutes in het mbo, EVC, praktijkleren voor niet-werkenden en de invoering van een systeem van individuele leerrechten.

Echter anno 2022 hebben in Nederland 2,5 miljoen mensen moeite met basisvaardigheden. Het overheidsbeleid richt zich vooral op het scheppen van voorwaarden en de uitvoering wordt overgelaten aan de markt: zowel op het gebied van de inburgering, de volwassenen-educatie en ook op het gebied van het beroeps- contractonderwijs voor volwassenen.

*"Voor velen is de drempel naar deelname aan leer- en ontwikkel activiteiten nog steeds te hoog."*

B. Hake (2021)

De kernvraag, die vanaf de tijd van De Condorcet tot heden stelselmatig wordt gesteld, is nog steeds niet beantwoord: hoe activeer je volwassenen, werkenden, werkzoekenden, laagopgeleiden en laaggeletterden tot een leven lang ontwikkelen?

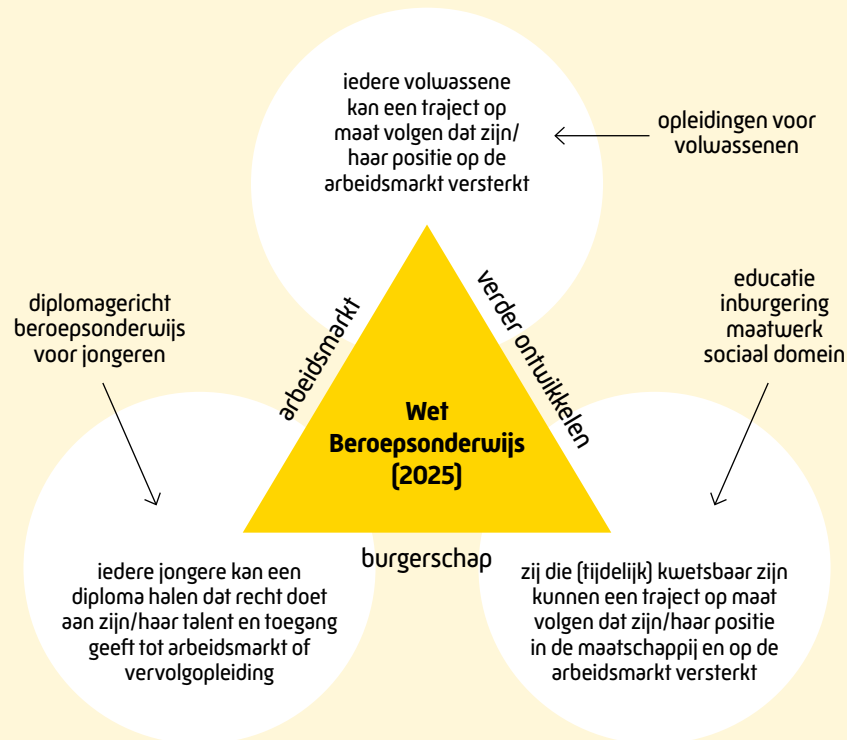
De MBO-raad ziet de opdracht voor het mbo in voor de toekomst als volgt:



## Wie je ook bent, het mbo helpt je op je eigen benen te (blijven) staan

### Wat het mbo in 2025 moet kunnen

Bron: MBO-raad, 2019



In vergelijking met de plannen in 1996 is er veel meer verbinding tussen de verschillende vormen van onderwijs, educatie en sociaal domein en is het in dit toekomstbeeld vanzelfsprekend dat er voor iedereen mogelijkheden zijn om zich te blijven ontwikkelen.

Afhankelijk van conjunctuur werden opleidingsafdelingen opgetuigd, opleidingsplannen gemaakt, tools ontwikkeld en de private cursusmarkt vierde periodiek hoogtij.

Het leren van werkenden en van niet-werkenden volwassenen op mbo-niveau of lager bleef en blijft echter nog steeds achter. Ondanks het belang dat aan een leven lang leren en ontwikkelen wordt toegekend, blijft het percentage van de beroepsbevolking dat deelneemt aan scholing ongeveer op hetzelfde niveau (Maslowski, 2019, SER Monitor Leercultuur, 2022). Wat ligt hier toch aan ten grondslag?

Onderzoek uit 2019 uitgevoerd door Panteia laat de volgende belemmeringen zien:

Korte termijn denken door individu en werkgevers	Weinig ondersteuning door leidinggevende en HR-afdelingen
Sterk vasthouden aan zekerheden	Multi-problematiek
Geen visie op de toekomst – geen inzicht in (toekomstige) arbeidspositie – geen visie op persoonlijke ontwikkeling – daardoor ook geen urgentiebesef om te ontwikkelen en dus geen eigen regie	Combinatie negatieve leerervaringen en gebrek aan zelfvertrouwen
Negatieve perceptie op scholing	Tijdsdruk/Balans in het leven bewaken (zorg, werk, privé)
Gebrek aan financiële middelen van individu of bedrijf	

Bron: Panteia, 2019

Uit ander onderzoek blijkt dat er vaak geen duidelijke opleidingswens is bij werkende volwassenen:

De respondenten in dit onderzoek geven aan dat ze geen concrete scholingsbehoefte hebben. De scholingsvraag wordt vooral ingegeven door de eisen die vanuit het beroep of de werkgever aan hen gesteld worden, en niet of nauwelijks door hun eigen wensen. Het ontbreken van een duidelijke opleidingswens komt ook voort uit tevredenheid met de functie die men heeft, of – daar waar die tevredenheid er niet is – het ontbreken van een beter alternatief. Door de afwezigheid van perspectief op een andere baan of een andere werkgever, ontbreekt bij de werknemers ook de prikkel om zelf een opleiding of cursus te gaan volgen die hun vaardigheden verbreedt; vaak ontbreekt zelfs al de prikkel om hierover na te denken. Men voelt niet de ambitie om in de verdere loopbaan nog te veranderen. Velen koesteren de veiligheid van de vaste baan en hun deskundigheid op het gebied van het takenpakket dat zij moeten uitvoeren.

[Sociaal en Cultureel Planbureau, 2019, R. Maslowski, 2019]

Uit het historisch overzicht en de recente onderzoeken over het leren van volwassenen blijkt dat:

- de rol en verantwoordelijkheid van overheid in de loop der tijd wisselt van beleidsmaker tot geldverstrekker afhankelijk van economische ontwikkelingen en politieke voorkeuren;
- volwassenenonderwijs met name tot stand kwam door particuliere aanbieders en nog steeds bedienen zij 90% van de markt.
- er altijd een opvoedkundig en beleidsmatig aspect is gebleven bij met name politieke uitspraken en overheidsmaatregelen het eigenaarschap voor leren en ontwikkelen wordt gelegd bij individu en werkgevers maar juist daar zitten belemmeringen; men ziet vaak niet de noodzaak voor verdere ontwikkeling en weet niet wat, hoe en waar een opleiding of cursus te volgen.
- de rol van het (middelbaar) beroepsonderwijs wordt tot op heden gezien als uitvoerend en niet als beleidsbepalend, co-maker of voortrekker

## 2.2 Waar staan we nu?

Ongeveer de helft van de werknemers volgde de afgelopen 2 jaar een opleiding of cursus. Dat aandeel is licht gedaald ten opzichte van 2015. Ook in 2020 zien we een afname van het aandeel werknemers dat een training of opleiding volgde, waarbij de pandemie mogelijk een rol heeft gespeeld. Binnen Europa doet Nederland het nog steeds wel relatief goed.

Leergedrag en gevoel van urgentie voor leven lang ontwikkelen zijn onder werkenden de afgelopen jaren niet toegenomen ondanks een toename van leermogelijkheden.

TNO-SER, monitor Leercultuur 2022

Onlangs [2022] stelde de overheid een miljoenen subsidie ter beschikking om een doorbraak te creëren op gebied van leven lang ontwikkelen middels ingediende (onderzoeks-)plannen van het MBO, HBO en WO.

*“De Nationale LLO Katalysator gaat bedrijven, instellingen en professionals in staat te stellen gericht aan te sluiten op veranderingen en kansen in de economie, de arbeidsmarkt en de samenleving door het onderwijs en het LLO-aanbod beter aan te laten sluiten op de arbeidsmarkt. De LLO Katalysator moet bijdragen aan een ecosysteem dat in staat is structureel inzicht te genereren in de behoefte van de arbeidsmarkt, vraaggericht aanbod te ontwikkelen en de leercultuur te versterken en de participatie in LLO te stimuleren.”*



### 2.3 Leven lang ontwikkelen, hoe kijkt het mbo naar dit vraagstuk?

Door met veel mensen te spreken werd al snel duidelijk dat er heel verschillende perspectieven zijn op het thema Leven lang ontwikkelen. Bedoelen we dan hetzelfde als we het over LLO hebben? Voor veel mensen is LLO simpelweg cursussen voor volwassenen. Onderstaande perspectieven kom ik tegen binnen het mbo:

Commercieel	Politiek	Onderwijskundig	Vanuit student/cursist	Maatschappelijk	Last
Nieuwe doelgroepen vanwege krimp; hernieuwde aandacht voor volwassen-onderwijs; beschikbaarheid subsidies	Economische belangen; Krachte arbeidsmarkt RMT's Speerpunt vanuit overheid; Exposure	Flexibel en modulair onderwijs, 3 <sup>e</sup> leerweg, Maatwerk	Gepersonaliseerd leren; maatwerk, Talentontwikkeling, Duurzame inzetbaarheid	Versterking van de regio Toekomst van werk; Inclusie; Sustainable Development Goals (SDG's)	Extra Gedoe

Het Practoraat LLO ziet het stimuleren van leven lang ontwikkelen echter als een veranderkundig vraagstuk.

Het onderwerp Leven lang ontwikkelen is complex en omvangrijk en, zoals te lezen in het historisch overzicht, na ruim 200 jaar nog steeds actueel en urgent. Afhankelijk van economische omstandigheden, politieke opvattingen, maatschappelijke ontwikkelingen en exposure van wetenschappers wordt er meer of

minder aandacht besteed aan het onderwerp. Willen we echt een doorbraak krijgen dan vraagt dit een meer systemische blik.

Als practor ben ik eerst het huidige speelveld gaan verkennen. Hoewel ik een duidelijke visie en betrokkenheid heb op het onderwerp wilde ik onderbouwing vanuit gerenommeerde onderzoeken en instituties. Hierin ben ik niet teleurgesteld. Leven lang ontwikkelen en lerende en wendbare organisaties staan als

### 2.4 Definitie Leven lang ontwikkelen

In 2020 verscheen het onderzoeksrapport 'Loopbaangericht leven lang ontwikkelen' (Kuijpers & Draaisma 2020) waarbij het economisch perspectief verbonden wordt aan het zingevingsperspectief. Hierin wordt de volgende definitie geformuleerd van Leven lang ontwikkelen die ook door de kennispartners en overheid in de LLO-katalysator is opgenomen:

**“Gedurende het hele leven (pro) actief ontplooiën van kwaliteiten op basis van motieven en mogelijkheden, voor een duurzame bijdrage aan de samenleving, eigen werkomgeving, gezondheid en geluk, voor nu en de toekomst.”**

Deze definitie biedt brede handvatten om een leven lang ontwikkelen veranderkundig aan te pakken. Het gaat uit van mogelijkheden van mensen om een bestendige en duurzame bijdrage te leveren. Dit hoeft niet persé in betaald werk te zijn of in een vastgelegd beroeps- of functieprofiel.

In deze omschrijving zitten mijns inziens kansen om nu wel een doorbraak te realiseren. Hiertoe is een aanpak nodig met nieuwe rollen (en verantwoordelijkheden) voor het beroepsopleiding, zowel op manieren van leren als in het organiseren van leren. Dit vraagt een brede en systemische blik op het vraagstuk, lef om andere rollen en

thema bovenaan de actie-agenda's van overheid, sociale partners en onderzoekers. Een tsunami van recente publicaties.

Echter, ook veel van de reeds door mij verzamelde literatuur van de afgelopen 30 jaar is nog steeds actueel. In deze rede vertel ik waar we nu staan en welke keuze ik als practor heb gemaakt voor de onderzoeks-agenda.

taken te gaan uitproberen, zowel in organisaties als in het onderwijs.

Ook in de LLO-katalysator wordt deze definitie gebruikt en LLO als gezamenlijke opgave gezien voor individu, bedrijfsleven, overheid en onderwijs (Quadruple helix).

Het onderwijs krijgt hierdoor een meer gelijkwaardige positie en wordt niet slecht als uitvoerder gezien. Verder omschrijven zij 'kwaliteiten' als het ontwikkelen van skills en het vermogen van mensen om (werk) taken uit te voeren en problemen op te lossen.

'Dit leren we formeel, non-formeel en informeel! Leven lang ontwikkelen is ook informeel'.

Deze toevoegingen op de definitie in het voorstel LLO-katalysator sluiten helemaal aan bij de door mij in 2020 geformuleerde onderzoekslijnen. Mede door de veranderkundige visie is het onderzoeks- en werkgebied van dit practoraat interessant maar ook enorm breed. Het betreft immers niet alleen onderzoek in en met de eigen Noorderpoort-organisatie maar ook de rollen, taken en leercultuur van het hele onderwijs, bedrijven en sociale partners, bij voorkeur in samenhang.

Dit betekent ook een breed palet aan rollen voor het practoraat: netwerken, aanjagen, verbinden, opzetten en begeleiden van onderzoeken, initiëren en begeleiden van leernetwerken, werven van deelnemers projecten leiden, presenteren en communiceren van proces en opbrengst.

Als practor ben ik vooral nieuwsgierig naar: wat werkt wel? Wat gaat er goed, hoe komt dat en hoe kunnen we dat zichtbaar maken? En wat kunnen we hiervan leren?



# Hoofdstuk 3

## Theoretisch uitgangspunt en onderzoeksmethode

### 3.1 Theoretisch model

Omdat ik het onderwerp Leven lang ontwikkelen op een veranderkundige manier bekijk gebruik ik een theoretisch model dat hierbij aansluit. Niet alleen is het goed bruikbaar bij mijn manier van onderzoeken maar het past ook bij mijn levenshouding.

De theorie van David Cooperrider (1986/1987), *Appreciative Inquiry*, vertaald als *Waarderend onderzoek* of *Waarderend veranderen*, biedt veel aanknopingspunten.

Het is een veranderfilosofie met als centraal vertrekpunt dat een systeem zich positief ontwikkelt zodra mensen gezamenlijk gaan onderzoeken wat werkt, wat ze graag willen voor de toekomst en manieren en successen verkennen om die toekomst te realiseren. (Tjepkema, Verheijen, Kabalt 2016)

Deze filosofie is ontstaan in de context van organisatie-ontwikkeling maar is breed toepasbaar ook persoonlijke en team-, lokale of regionale ontwikkeling.

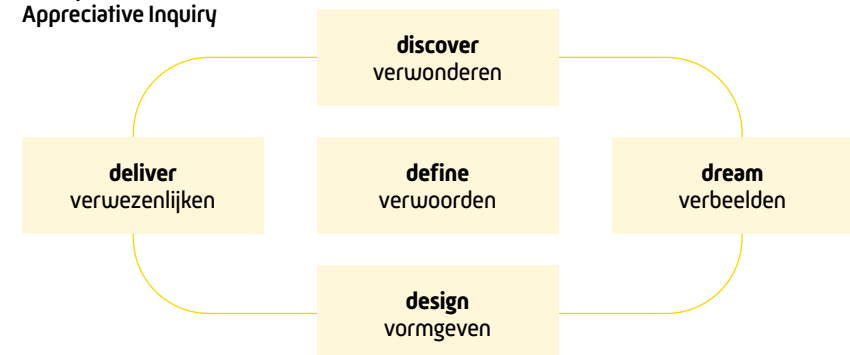
Hierbij wordt niet uitgegaan van het problematische, de kloof tussen de huidige en de gewenste situatie, maar kijken we meer naar wat gaat er goed. Wat werkt en wat kunnen we hieruit leren. Het is een manier van onderzoeken, leren en veranderen door dialoog en co-creatie die energiegevend is.

Bij bekende verandertheorieën (bv. John Kotter (1996) en complexe vraagstukken wordt urgentiebesef gecreëerd door te benoemen wat er mis gaat of dreigt te gaan. Dit als basis om te kunnen veranderen.

In het practoraat willen we onderzoeken of en hoe de theorie van *Appreciative inquiry* ons helpt bij complexe vraagstuk van LLO. *Appreciative Inquiry* geeft perspectief, is meer een proces dan een projectmatige aanpak, hoewel het wel vaak op die manier gebruikt wordt.

Er is wel een model dat gebruikt kan worden om een proces in te richten of te volgen. Onderdelen kunnen ook los van elkaar onderzocht worden.

5D-cyclus van *Appreciative Inquiry*



### Waarderend onderzoeken of veranderen in 5 stappen:

Heel belangrijk is om met betrokkenen wel te starten met het formuleren van een positief kernthema of onderzoeksvraag. De stappen kunnen volgordevol worden gevolgd maar dat hoeft niet. Het gaat er om aan te sluiten bij waar de energie zit of gegenereerd kan worden.

- 1 Eerst stel je met elkaar een **positief kernthema** vast. Dit thema geeft antwoord op de vraag: waar willen we meer van? Dit positief kernthema staat centraal in de aanpak.
- 2 **werken** met elkaar de successen, talenten en krachten die al aanwezig zijn.
- 3 **verbeeld** de gewenste toekomst. Vaak op een creatieve, beeldende manier.
- 4 **vormgeven**: waarmee brengen we het gewenste toekomstbeeld dichterbij?
- 5 **verwezenlijken**: met experimenten, acties en projecten ga je aan slag om de ambities waar te maken.

(Kruiswijk, van Grinsven, Scherpenzeel, 2021)

In onderzoek kun je spreken van Reflectief onderzoek (Define, Discover, Dream) waarbij het vooral gaat om ontmoeten, vertellen, ontdekken met als doel een relatie te bouwen en gezamenlijke energie te vinden en Actief onderzoek (Design, Destiny) gaat meer over concretiseren, experimenteren, doen, om energie te vinden in de actie. (Bushe, 2005)

### 3.2 Onderzoeksmethode: Leernetwerken

Bij een veranderkundige aanpak is het noodzakelijk om verschillende betrokkenen vroegtijdig bij het vraagstuk te betrekken.

Een leernetwerk is een manier van organisch leren. Een kleine multidisciplinaire groep betrokkenen verkent en onderzoekt ontwikkelingen en vragen rondom een bepaald onderwerp/thema en legt hierbij intern en externe verbindingen. Gedurende een afgebakende tijd (bijv. 3 maanden) worden op basis van de onderzoeksvraag kennis en ervaringen opgehaald en betekenis gegeven. Vervolgens wordt er een vertaling gemaakt naar een concrete opbrengst. De praktijk leert dat het in de eerste twee bijeenkomsten nog zoeken naar richting. Het vraagt het toelaten van 'het niet weten'. Bij elk leernetwerk is er na vier, soms vijf keer, een duidelijke opbrengst.

Bevindingen kunnen aanleiding zijn voor een nieuw leernetwerk, een verdiepend onderzoek of als input dienen voor aanbevelingen op gebied van onderwijsaanbod, professionalisering, organisatie-inrichting en organisatie-ontwikkeling.

In "Verhalen over Verbindingen" (Delies, 2017) wordt het lerend netwerk gedefinieerd als: ... een groep van mensen die leren expliciet als doelstelling neemt. Binnen een lerend netwerk ontmoeten ze elkaar op gestructureerde wijze en op geregelde tijdstippen om praktijkgerichte informatie, kennis en ervaring uit te wisselen. Het is een specifiek samenwerkingsverband tussen individuen dat door uitwisseling van ervaringen en/of ontwikkeling van activiteiten, gemeenschappelijke (kennis) doelen wil bereiken'. Met het practoraat zijn we gestart met Leernetwerken voor elke onderzoekslijn.

In de afgelopen anderhalf jaar ben ik begonnen met acht leernetwerken gekoppeld aan de verschillende onderzoekslijnen. 1. Leren in organisaties: Professionalisering Hotelschool; Professionalisering, docentenrollen. 2. Waarderen verschillende vormen van leren: Informeel leren zichtbaar maken in relatie organisatiestrategie en opleidingsbeleid; 3. Skillsgericht leren en werken: skillsgerichte loopbaanbegeleiding, skillsgerichte loopbaanbegeleiding volwassenen, skillsgericht leren, welke tools zijn bruikbaar?, skillsgericht leren -skillspaspoort, 4. waarderen van Excellentie-trajecten. Bij de uitwerking van de onderzoekslijnen licht ik de verschillende leernetwerken verder toe.

# Hoofdstuk 4

# Het practoraat

# LLO

## 4.1 Onderzoekslijnen

Op basis van meerdere literatuurstudies, in- en externe verkenningen, eigen ervaringen en visie op het thema zijn in afstemming met de directeur-portefeuillehouders LLO, de volgende onderzoekslijnen geformuleerd:

- 1 Leren in Organisaties
  - opleiden in bedrijven; een integrale blik: organisatiestrategie, strategische personeelsplanning, opleidingsplan en (loopbaan-) begeleiding (HRD); kansen en rollen mbo.
  - professionalisering mbo-professionals
  - informeel leren zichtbaar maken en waarderen.
- 2 Skillsgericht leren en werken
- 3 Marketing: positionering ROC als aanbieder LLO

In deze rede ga ik op de eerste twee onderzoekslijnen uitgebreider in.

## 4.2 Leren in organisaties

### 4.2.1 Opleiden in bedrijven, kansen en rollen mbo

Doelen:

- kennis opdoen en delen over opleiden in bedrijven
- in kaart brengen van kansen en rollen mbo

Al decennia lang wordt er door organisaties en bedrijven geprobeerd om een 'lerende organisatie' te worden. Argyrisch en Schön (1978)

benoemen de wisselwerking tussen individuele en collectieve leerprocessen en organisatiekenmerken als cultuur, structuur en procedures. Voor Peter Senge, (1990), de auteur van het beroemde boek 'Vijfde discipline', is de lerende organisatie vooral een samenvoeging van (gezamenlijke) visie, persoonlijk meesterschap, teamleren en systeemdenken.

Deze laatste component stelt organisaties in staat om patronen te herkennen, verbanden te zien en hiervan te leren. Hierin zit echter ook besloten hoe individuele medewerkers zichzelf en de wereld waarnemen. Een lerende organisatie vraagt juist op dit punt een verandering van mindset. Denk hierbij aan organisaties als de belastingdienst. Zelf heb ik bij meerdere overheids-organisaties maar ook onderwijsinstellingen gemerkt hoe hardnekkig bepaalde opvattingen kunnen zijn die het leren in de weg staan.

Instrumenten als toolboxes, leerscans of persoonlijke opleidingsbudgetten doorbreken dit niet. Bij een gemeente in het Noorden ontvingen ambtenaren 3 jaar lang een persoonlijk opleidingsbudget van 1000 euro. Individuen die toch al veel aan zelf-ontwikkeling deden met bijvoorbeeld NLP-cursussen maakten hier grif gebruik van. Echter een visie op leren, het teamleren, organisatieontwikkeling kwam niet van de grond.

Kunnen we hierbij een verbinding maken naar het nu door de overheid bekostigde STAP-budget (2022) van 1000 euro per individu per jaar? Wordt er gericht gebruik van gemaakt door de mensen voor wie het bedoeld is?

Naast het individuele leren zijn er de al dan niet verplichte collectieve opleidingen in organisaties. Nog vaak worden opleidingen ingezet voor vakinhoudelijke en functiegerichte scholing of omdat er nu eenmaal geld is. Juist de verbinding tussen maatschappelijke ontwikkelingen, organisatiestrategie, opleidingsplannen en persoonlijke ontwikkeling van de werknemers is een spannende. Er kunnen tegenstrijdige belangen zijn. In grotere bedrijven zijn er HRM-afdelingen, tegenwoordig vaak HRD (Human Resource Development) of zelfs afdelingen Learning & Development, Leren en Ontwikkelen.

'Op de lange termijn is je enige duurzame bron van concurrentievoordeel het vermogen van je organisatie om sneller te leren dan de concurrentie.' (Senge, 1990)

Maar wie neemt de adviseursrol in het MKB?

Strategisch leren en ontwikkelen is gewenst om bijvoorbeeld intersectorale mobiliteit te bevorderen en zodoende bij te dragen aan het verminderen van de skills-mismatch op de arbeidsmarkt. Een vraag voor beleid en onderzoek is dan ook wanneer welke groep op welke wijze moet worden verleid om te investeren in leren en ontwikkelen. En hoe zijn mensen echt te motiveren om zich te ontwikkelen? Daarbij moet ook aandacht zijn voor de manier waarop deze acties concreet kunnen worden vertaald in loopbaanontwikkeling, zodat mensen in staat worden gesteld meer regie te nemen op hun ontwikkeling voor de langere termijn.

[TNO/SER- Monitor Leercultuur 2022]

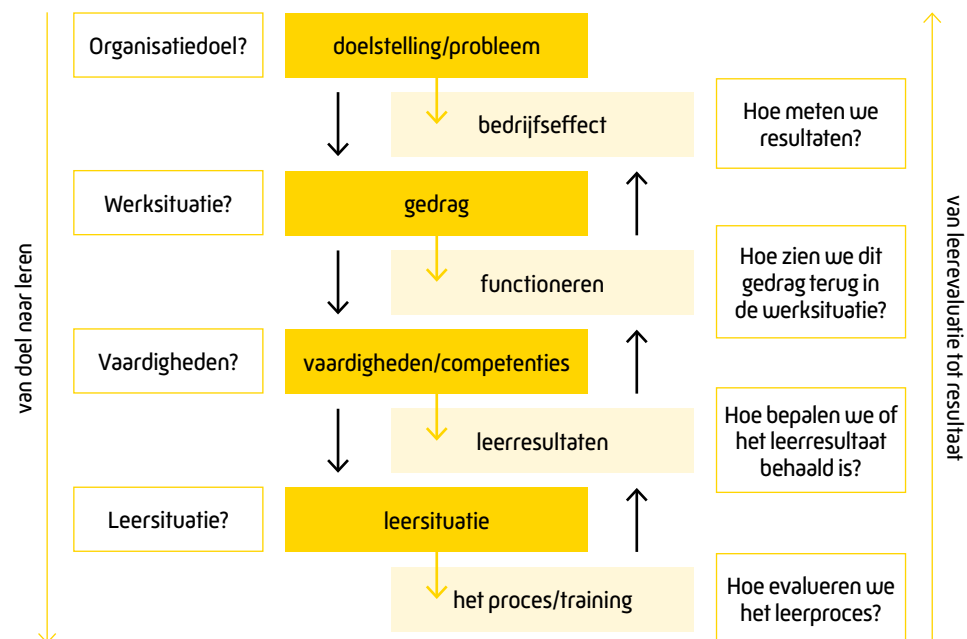
### Opleiden in /met bedrijven is wezenlijk anders dan onderwijs (delen) aanbieden

Deze stelling blijkt zowel uit mijn eigen ervaring als opleidingskundige als uit de vele onderzoeken die op dit onderwerp zijn gedaan.

- De aanleiding verschilt.
- De vraag en opdracht voor een leertraject vraagt veel vooronderzoek.
- De betrokkenheid en motivatie van de deelnemers verschilt.

## Wat wil je bereiken?

## Wanneer ben je tevreden?



8-velden model, Kessels 1996

- De leercontext en -omgeving is anders.
- Werken en leren kan meer verbonden worden.
- De doelgroep is volwassen.
- De rol van trainer is anders dan die van een docent.
- De leerbegeleiding is anders.
- De bekostiging is veelal anders.

De interventies om leren te stimuleren zijn veel breder dan alleen het opleiden (Deen en Rondeel, 2017) De rol van opleidingskundige is sterk verweven met een rol als adviseur en ontwerper. Het begint met het

analyseren van het vraagstuk of als er geen vraagstuk is met de context van het bedrijf of de instelling. Wat speelt er nu en in de toekomst? Welke consequenties heeft dit voor de kwantitatieve en kwalitatieve personeels-inzet? Maar ook wat gaat er goed? Wat wil je behouden?

Zowel de theorie van waarderend onderzoek (Cooperrider 1986) als modellen voor strategische personeelsplanning en het ontwerpen van leertrajecten kunnen hierbij als leidraad dienen.



Vanuit mijn ervaring als opleidingskundige en de literatuur over o.a. lerende organisaties is duidelijk dat opleiden pas zin heeft in de strategische bedrijfscontext, gekoppeld wordt aan bedrijfs- en teamdoelstellingen, samen met deelnemers ontwikkeld is, uitgedragen door de leidinggevenden, gemonitord, geëvalueerd, geïmplementeerd en een vervolg krijgt.

Dit vraagt een breed palet aan vaardigheden van de opleidingsadviseur:

- Analyseren van het grotere geheel
- Vraagarticulatie, Doorvragen op ervaren knelpunten en successen
- Opbouwen van constructieve en duurzame samenwerkingsrelaties en eigenaarschap met de opdrachtgever, leidinggevende en de deelnemers
- Om kunnen gaan met verschillende belangen
- In samenwerking met betrokkenen ontwerpen van leertrajecten
- Trainersvaardigheden en adaptief en flexibel omgaan met de leervragen
- Oog voor evaluatiemomenten en borging

(Deen, Rondeel, 2017)

Hoe kan het mbo als nieuwe speler op de LLO-markt haar rol hierin gaan spelen?

Door het team van relatiemanagers LLO Noorderpoort wordt hier al mee ge-experimenteerd. Dit is echter niet alleen een opdracht voor de

relatiemanagers maar voor alle medewerkers van een ROC.

In de eerste twee leernetwerken in deze onderzoekslijn hebben we het professionaliseringsvraagstuk verkend, welke competenties kunnen docenten inzetten of nog ontwikkelen?

Naast een aantal evidente competenties (ondernemerschap, vraagarticulatie, adviseren, trainersvaardigheden) leverde het ons het inzicht op dat er nog veel samen kennis ontwikkeld kan gaan worden over het ontwerpen van leren/leervragen in de organisatiecontext en de begeleiding leerprocessen in bedrijven.

Voorbeeld Leernetwerk Hotelschool. Het eerste leernetwerk dat ik vanuit het practoraat startte was bij de Hotelschool. In het kader van een samenwerking met een private partij werden online modules ontwikkeld. Hierbij was een vraagstuk welke competenties deze toekomstige ontwikkelingen vragen van studenten en docenten. We zijn gestart met zes deelnemers: twee studenten, een docent, een instructeur en twee vertegenwoordigers vanuit het werkveld. Met elkaar verkenden we het toekomstige landschap van het hotelwezen, wat dit zou betekenen voor de medewerkers in hotels en wat dit dan vraagt van studenten en hun docenten. En vooral wat gaat er al goed en hoe en waar kunnen we

dit verder ontwikkelen? Het werkveld nodigt uit tot leren en werken in de praktijk, leren bij hen op de werkplek. Naast een mooie set van huidige en toekomstige competenties heeft het vooral veel opgeleverd om met elkaar dit speelveld te verkennen. Eén van de studenten merkte zelfs op "ik heb van dit leernetwerk meer geleerd dan in mij hele eerste jaar".

### De individuele leervraag

Uit onderzoek (Panteia, 2019) en mijn eigen werkervaring blijkt dat mensen wel willen leren maar geen idee hebben wat en waar. Dit geldt ook voor hun leidinggevenden.

- Er lijkt bij werkgevers (nog) weinig oog voor de begeleiding van werknemers als het gaat om hun ontwikkeling, zeker op wat langere termijn. Of de mogelijkheden zijn er wel, maar er wordt nog weinig gebruik van gemaakt.
- Ook eventuele negatieve beeldvorming ten aanzien van HR en/of het ontbreken van een leercultuur in de organisaties kunnen drempels vormen om de nodige stappen te nemen. Onafhankelijk loopbaanadvies kan de barrières slechten. Voorwaarde is wel dat werknemers in ieder geval bekend zijn met deze mogelijkheid.

Ook hier is het van belang om advies en begeleiding te bieden bij de keuze voor een opleiding, cursus of ontwikkeltraject voor individu, team

en/of leidinggevende. Hoe verhoudt zich de keuze voor een opleiding tot je loopbaanplannen, inzetbaarheid, kansen op passend werk, je huidige werk beter doen? En hoe zoek je uit wat er wordt aangeboden?

Juist hierbij kan het mbo een rol gaan spelen. Niet door een catalogus met aanbod te sturen maar door nieuwsgierige gesprekken te voeren naar de vraagstukken in het bedrijf, lerende netwerken te organiseren en faciliteren om samen te ontwerpen en te ontwikkelen, door expert te worden in loopbaanbegeleiding en opleidingsadvies.

Er is al veel deskundigheid, pedagogisch-didactisch maar ook in (studie-)loopbaanvaardigheden. Nu nog voornamelijk gericht op jongeren. Een groot deel van het personeelsbestand van (mkb-)bedrijven bestaat uit mbo- of lager opgeleide vakmensen. Het lijkt logisch dat het samen ontwikkelen van, advisering en toeleiding naar opleidingstrajecten, cursussen en maatwerk gebeurt door professionals in het mbo.

Deze nieuwe rollen willen we samen met bedrijven verder gaan verkennen.

#### 4.2.2 Professionalisering mbo-professionals

Onderzoeksvragen practoraat:

- Hoe en in welke rol kunnen mbo-docenten bijdragen aan het opleiden in bedrijven?
- Welke pedagogische en didactische vaardigheden kunnen ingezet worden voor het opleiden in bedrijven
- Welke competenties op gebied van loopbaanbegeleiding kunnen we inzetten voor het begeleiden van volwassen studenten en cursisten en hun leidinggevendend?
- Wat betekent dit voor de professionalisering?

De werkgroep MBO 2030 verkent ook (voorzichtig) nieuwe rollen van het mbo. Zij gaan nog niet zo ver dat mbo-professionals ook daadwerkelijk rollen als opleidings- en loopbaanadviseur in en voor bedrijven gaan oppakken. Wel zal de leer- en werkomgeving gaan veranderen.

#### Leercultuur

Inmiddels wordt er naast (of in plaats van) de lerende organisatie meer gesproken over een leercultuur in organisaties. Een leercultuur wordt hier meer beschreven als een doel in plaats van een middel. Hoe dit doel te bereiken wordt hiermee (nog) niet beantwoord.

“Een leercultuur houdt in dat leren en ontwikkelen binnen een gemeenschap vanzelfsprekend is voor iedereen en voor een belangrijk deel is geïntegreerd in dagelijkse activiteiten”.

SER, 2021

Leercultuur bij individuen, bedrijven en onderwijsinstellingen. Nederlandse volwassenen blijken veel minder ‘leerbereid’ te zijn dan volwassenen in andere landen, constateert de OESO. Het bevorderen van een cultuur waarin je blijven ontwikkelen de normaalste zaak is, is daarom van groot belang en alle betrokken partijen zullen samen werk moeten maken van blijvende scholing en ontwikkeling.

#### Finland

Op studiereis in Finland heb ik mogen ervaren dat daar wel degelijk sprake is van een landelijke leercultuur. Leren gedurende het hele leven met korte of lange onderbrekingen is daar vanzelfsprekend. Jongeren en volwassenen hebben gezamenlijk les. Elke burger heeft er een Persoonlijk Competentie Ontwikkelplan. Het leven lang ontwikkelen is een gedeelde waarde van het land. Dit vertaalt zich ook in financiering door de overheid van zowel regulier als cursorisch onderwijs. Private aanbieders zijn er veel minder. Alleen het opleiden in bedrijven

moet nog verder worden ontwikkeld. Bij het onderzoeksthema ‘informeel leren’ kom ik hier op terug.

#### De Toekomst: Responsieve organisaties?

Responsieve organisaties gaan uit van de onvoorspelbaarheid van de ontwikkelingen in de 21e eeuw.

Responsieve organisaties zijn organisaties waarin verandering op natuurlijke, organische, wijze plaatsvindt. En succesvol. Want responsieve organisaties weten mensen mee te nemen in hun ambities. Dat komt omdat zij een sterk bewustzijn hebben over hun plaats én waarde in hun markt en het economische ‘ecosysteem’ waarvan zij deel uitmaken. Zij combineren dit bewustzijn met een sterke verbeeldingskracht over het potentieel dat zij hebben. Daarbij zijn zij zodanig goed verbonden met hun omgeving (klanten en de rest van het ecosysteem), dat zij heel goed aanvoelen hoe zij die potentie, stapsgewijs, kunnen ontwikkelen. (Ruijters 2020); Responsive.org

Deze omschrijving sluit heel goed aan bij enerzijds het gedachtengoed van Appreciative Inquiry, anderzijds bij het systeemdenken en hier een andere rol in innemen.

Dit geldt zeker voor het MBO en haar professionals. Voor professionaliserings- en innovatievraagstukken en het leren in leernetwerken is practoraat LLO een samenwerking aangegaan met de Noorderpoort Academie en Innospot.

#### 4.2.3 Informeel leren zichtbaar maken en waarderen

Doelen:

- Kennis opdoen over de effecten van het zichtbaar maken van informeel leren in organisaties op individuele medewerker, team, leidinggevende en organisatie
- Kennis opdoen over effecten van interventies in de verschillende identiteiten
- Kennis opdoen over de werking van waarderend veranderen op complexe vraagstukken

Al eerder merkte ik op dat het vraagstuk niet is óf er geleerd wordt maar hoe en waar er geleerd wordt. Zoals reeds in de inleiding genoemd is aversie tegen school- en opleidingsystemen met formele kwalificaties en examens een belangrijke belemmering om stappen te zetten in formele ontwikkeling via opleiding of cursussen.

Dit betekent niet dat men niet leert aan en in het leven en het werk. In de Monitor Leercultuur van de SER, is dit zelfs gemeten.

Informeel leren, zoals leren van uitdagende taken of van collega's, is voor volwassenen heel belangrijk, omdat ze aan deze manier van leren veel meer tijd besteden dan aan leren via opleidingen en trainingen. Informeel leren is dit jaar voor het eerst gemeten in de enquêtes die gebruikt zijn voor deze monitor. Veel mensen geven aan te leren in het werk. Meer dan 90% van de werknemers leert van collega's en van taken en 40% leert daar veel van. Het ROA heeft eerder gekeken naar informeel leren, zij meten dit als het aandeel leerzame activiteiten tijdens het werk. Uit dat onderzoek blijkt dat het aandeel leerzame activiteiten de afgelopen 10 jaar afneemt.

In Europees perspectief scoort Nederland op het gebied van informeel leren gemiddeld. Zowel de ontwikkeling in de tijd als de vergelijking met andere landen

suggereren dat er ruimte voor verbetering is. De komende jaren kunnen we in deze monitor zien of die verbetering ook optreedt. In beleid en onderzoek zien we een toenemende aandacht voor informeel leren. Onderzoek laat echter ook zien dat er weinig activiteiten ondernomen worden om informeel leren actief te faciliteren en te stimuleren.

Ook de vraag hoe informeel ontwikkelde kennis en vaardigheden inzichtelijk gemaakt kunnen worden, te herkennen en erkennen, is een belangrijke kennisvraag. Momenteel lopen er een aantal initiatieven en experimenten met bijvoorbeeld skillspaspoorten, EVC en andere manieren om in het werk ontwikkelde competenties te (h) erkennen.

[Monitor Leercultuur, SER 2022]

Om meer zicht te krijgen op bovenstaande vraag helpt het waarderend onderzoek. Door middel van (team)gesprekken waarbij niet uitgegaan wordt van het wegwerken van problemen maar het waarderen van wat goed gaat, komen verhalen op tafel waarbij altijd sprake is van ontwikkeling. Veelal nog onbewust.

Zelfs tijdens het vertellen van en luisteren naar de verhalen wordt er al geleerd.

Ook voor het begrip informeel leren zijn verschillende definities in omloop. Het leren is niet altijd bewust en draagt bij aan *tacit knowledge* [vrij vertaald als *impliciete kennis*].

Het informeel leren wordt veelal gekoppeld aan werkplek leren maar kan juist ook in niet-werksituaties tot ontwikkeling leiden.

Door te gamen kan bijvoorbeeld veel geleerd worden over besluiten nemen, in actie komen, situaties inschatten, samenwerken.. Defensie ziet dit als waardevolle skills, opgedaan door ervaring.

Marsick en Volpe (1999) geven een aantal kenmerken van informeel leren:

- Het is geïntegreerd in (dagelijkse) routines
- Het wordt getriggerd door interne en externe prikkels
- Het is veelal niet bewust
- Het is onvoorspelbaar en beïnvloed door toeval
- Het is een inductief proces van reflectie en actie
- Het hangt samen met het leren van anderen.
- Het kan individueel of collectief plaatsvinden

Valkuil is om juist het informeel leren eenduidig te gaan definiëren en te gaan organiseren en beïnvloeden.

De uitdaging zit er in het informeel leren zichtbaar te maken.

Door medewerkers en leidinggevenden meer bewust te maken van hoe er informeel geleerd wordt kunnen zij ook meer zicht krijgen op de resultaten van individuele- en

teamontwikkeling. Bovendien kan deze bewustwording voor individuele medewerkers het zelfvertrouwen op eigen ontwikkelmogelijkheden vergroten. In teams kan het zichtbaar maken van verschillende perspectieven op leren het collectief leren stimuleren.

Hierdoor kunnen ook georganiseerde formele leeractiviteiten beter aansluiten bij ontwikkelvragen.

Echter hoe maak je het informele leren zichtbaar?

In een Leernetwerk met zeven zorginstellingen hebben we het begrip informeel leren verkend en middels vraagarticulatie zijn er een aantal factoren benoemd die invloed hebben op het informeel leren. Reflectievermogen van medewerkers, het benoemen en delen van leerervaringen en ruimte voor experimenteren scoorden het hoogst.

Vanuit de resultaten van dit leernetwerk zijn we gestart met de opzet voor een longitudinaal onderzoek bij Zorg-organisatie ZINN in de provincie Groningen. Hierbij doen we samen met medewerkers en leidinggevenden van de organisatie onderzoek naar het zichtbaar maken van informeel leren in de organisatie.

Met een klankbordgroep met leidinggevenden en (zorg-)medewerkers zijn we gestart vanuit de filosofie

van het Waarderend onderzoek en hebben we de eerste stappen met elkaar doorlopen.

Het gemeenschappelijk thema is benoemd als: hoe kunnen we informeel leren zichtbaar maken in de organisatie.

Deelnemers aan de klankbordgroep zijn het er over eens dat er een positieve leercultuur is. Er wordt veel geïnvesteerd in opleiding en ontwikkeling met name door formeel leren. In de zorg is dit van oudsher gebruikelijk, er is duidelijk wet- en regelgeving rondom bevoegdheid en herregistratie, zorgplannen en het permanent opleiden van stagiaires. In de gedroomde situatie van de klankbordgroep reflecteren medewerkers en leidinggevende voortdurend op hun handelen en leren.

Hier zou het ontwikkelen van een tool om dit voor elkaar te krijgen een voor de hand liggende oplossing kunnen zijn. Maar leidt dit tot duurzame verandering in de organisatie?

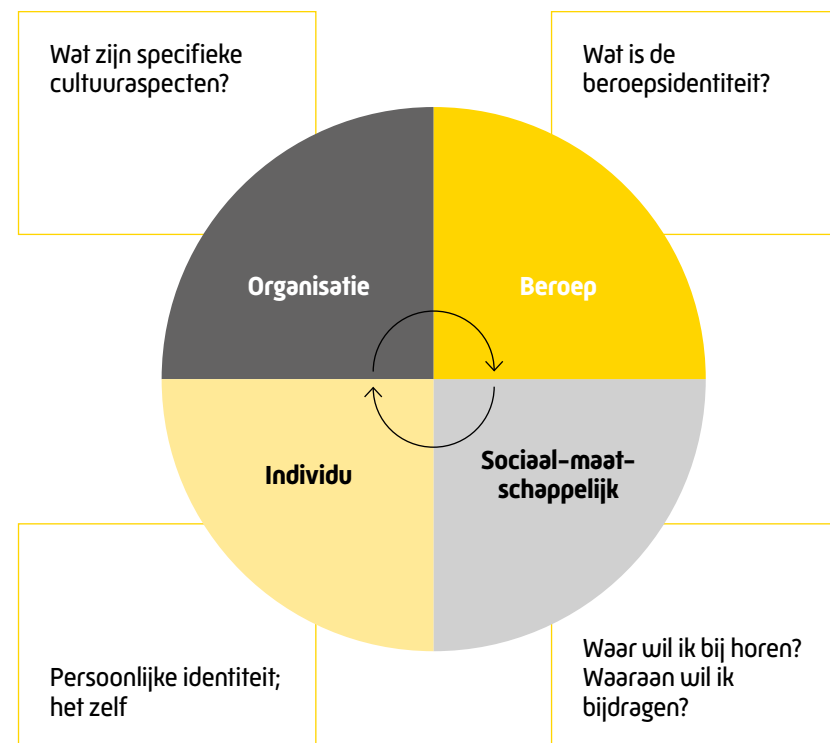
Er ligt ook een veranderkundig vraagstuk aan de onderzoeksvragen grondslag namelijk over het zichtbaar maken en beïnvloeden van de ontwikkel-identiteit van de organisatie.

Het begrip Ontwikkel-identiteit (Ruijters 2021) geeft een ruimer onderzoeks-kader dan het begrip leercultuur. Ruijters spreekt over ontwikkel-, professionele- en beroepsidentiteit in relatie tot leren.

Gezien de moeizame ontwikkelingen naar een lerende organisatie en een leercultuur is een bredere systemische kijk op het vraagstuk wenselijk.

Daartoe heb ik een conceptueel model ontwikkeld waarin ook factoren van de organisatie-, persoonlijke- en sociaal/maatschappelijke identiteit toegevoegd zijn. Al deze aspecten zijn mogelijk van invloed op de ontwikkel-identiteit.

Dit model ligt aan de basis van het verder onderzoek bij ZINN.



Factoren van beïnvloeding Ontwikkelidentiteit, E.M. van Eden, 2022

De uiteindelijke onderzoeksvraag is geworden:

### Hoe kan informeel leren onderdeel van de identiteit van de organisatie worden?

Deelvragen:

- Hoe kan informeel leren herkend worden (in b.v. gedrag, uitingen, beeld)?
- Welke interventies kunnen ingezet worden om meer bewustwording van informeel leren in de organisatie te creëren?

– Op welke manier draagt de ontwikkelidentiteit bij aan het informeel leren en vice versa?

Hoe kunnen we de huidige ontwikkel-identiteit van de organisatie in beeld brengen? Hierbij maken we gebruik van de methode van Waarderend onderzoek. In acht teams worden door de onderzoeksgroep interviews gehouden over wat er nu al zichtbaar is en waar ze trots op zijn. Hiermee krijgen we zicht op de herkenning

en waardering van de verschillende identiteiten Welke factoren zijn van invloed en waar kunnen we mogelijk interventies doen die (indirect) leiden tot een organisatie waar informeel leren vanzelfsprekend is.

Wanneer informeel leren onderdeel is van de ontwikkel-identiteit van de organisatie kun je spreken van een belangrijke waarde in deze organisatie. In Finland hebben we gezien wat het effect hiervan kan zijn op leven lang ontwikkelen op landsniveau.

Om de ontwikkel-identiteiten van verschillende organisaties te vergelijken willen we dit onderzoek in de loop van 2022 graag uitbreiden.

#### 4.3 Skillsgericht leren en werken

Doel:

- Kennis opdoen over skillsgericht leren en werken
- De invloed hiervan op het beroepsonderwijs
- De kansen en rollen voor MBO-professionals

De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt gaan razendsnel. Mede door Corona en versnelling van de digitalisering van de maatschappij zijn verschuivingen ontstaan in het gehele beroepenveld. Niet alleen zijn beroepen verdwenen of nieuwe ontstaan ook hebben we te maken met plotselinge kraptes in diverse branches. Er is een zogenaamde mismatch ontstaan tussen vraag en

aanbod. Diploma's zijn mede hierdoor niet langer leidend bij het werven en selecteren van personeel. Er wordt in toenemende mate geselecteerd op skills, deels uit nood geboren, deels om meer mensen te laten participeren op de arbeidsmarkt. Private aanbieders van opleidingen en cursussen, recruiters en arbeidsbemiddelaars spelen hier goed op in. Een skillsgerichte benadering is een aanvulling en verrijking van het op diploma's en certificaten gerichte onderwijs en vergroot de kans op een bredere inzetbaarheid.

Het succes van een professional wordt, volgens prof. Weggeman, niet zozeer bepaald door zijn kennis maar door skills om zijn kennis te kunnen vertalen. Het ontwikkelen van skills om kennis te vertalen naar de praktijk is dan ook de crux voor professionalisering in het vakgebied van elke professional. (Weggeman, 2007)

Als verse practor zag ik dat we als onderwijs in een vroeg stadium bij deze ontwikkelingen moesten aansluiten. Hierin zitten mogelijkheden om een breder arbeidspotentieel aan te trekken, inclusie te bevorderen, naast verticale loopbanen ook horizontale bewegingen van werk naar werk te stimuleren en dus meer mogelijkheden voor her- om en bijscholing op basis van skills in plaats van een heel diploma-traject en meerjarige opleidingen te moeten volgen.

Op korte termijn zal deze ontwikkeling grote invloed hebben op het beroepsonderwijs. Hoe kunnen wij als MBO onze studenten zo goed mogelijk voorbereiden op een skills-gerichte arbeidsmarkt?

Studenten moeten vertrouwd raken met de skillstaal en het ontdekken en ontwikkelen van hun eigen skills.

Ook voor docenten is het denken in skills nieuw. Zij krijgen te maken met begeleidings- en valideringsvraagstukken.

En zijn de werkgevers hier op voorbereid?

#### Toepassingen Skills-benadering

Doel	Wat	Door wie	Voor wie
Matching	Recruitment, Arbeidsbemiddeling	Recruitmentbureaus, UWV, Gemeentes, Uitzendbureaus	werkenden, werkzoekenden
Voorkomen mis-matching	Arbeidsbemiddeling	UWV, RMT's, Gemeentes, Uitzendbureaus, Outplacement	werkenden, werkzoekenden
Waarderen en belonen	Valideren, kwalificeren, diplomeren, certificeren, Edubadges	Onderwijs, grote bedrijven en instellingen	studenten, werkenden
Groei en Ontwikkeling	Loopbaanontwikkeling, Carrièreperspectief, talentontwikkeling, Duurzame inzetbaarheid	Onderwijs, bedrijven en instellingen (HRM)	Werkenden, studenten, herstarters
Participatie	Maatschappelijke redzaamheid, arbeidsparticipatie, inclusie, zingeving, betekenis	Onderwijs, overheid, sociaal domein, UWV, bibliotheken	studenten, niet-werkenden, statushouders

E.M. van Eden, juli 2021

Het meer op skills gericht zijn komt niet in de plaats van regulier onderwijs als basis voor scholing en ontwikkeling, het is een verrijking ervan ten behoeve van de gehele beroepsloopbaan.

In het Leernetwerk skillsgericht leren en werken concludeerden we dat het skillsgericht leren en werken invloed zou hebben op:

- De taal en inrichting van het onderwijs
- Tools voor het in kaart brengen van skills
- Een valideringsvraagstuk
- De loopbaanbegeleiding van studenten en werkenden en werkzoekenden
- Kansen voor loopbaan- en ontwikkelpaden middels kunstmatige intelligentie

Een enorm speelveld dus.

### **De taal en inrichting van het onderwijs**

Inmiddels is SBB samen met UWV gestart met het ontwikkelen van een taxonomie, een ordening van skills tot een landelijke skillstaal: CompetentNL. Vervolgens worden kansrijke beroepen vertaald naar skills en daarop aansluitend de kwalificatiedossiers voor het MBO. Taal, en zeker een uitbreiding van vocabulaire in het verwoorden van ervaringen, gevoelens en verlangens kan zelfvertrouwen vergroten en (bewustwording van) leren en ontwikkelen stimuleren.

Een skillstaal kan wellicht meer deuren openen voor laaggeletterden en anderstaligen op weg naar participatie, opleiding of werk. Recruiters maakten al gebruik van een skills-taxonomie gebaseerd op de Europese (ESCO) of Amerikaanse (O-ned). Deze taxonomieën zijn echter vrij beperkt en sluiten niet aan bij de Nederlandse behoefte en het beroepsonderwijs.

### **Definities**

In het Leernetwerk zijn we meerdere definities tegen gekomen. Twee voorbeelden:

#### **Competent NL:**

*Skills zijn alle kennis, beroepsvaardigheden en gedragsvaardigheden die nodig zijn bij het uitoefenen van een beroep. De beschrijvingen van beroepen, taken en skills leveren inzichten op die gebruikt kunnen worden om beter matches tussen werkzoekenden en werkgevers te maken.*

#### **UWV**

- Skills zijn alle kennis-, beroeps- en gedragsvaardigheden die nodig zijn om een functie te kunnen uitvoeren. Skills zijn onder te verdelen in hard skills en soft skills.
- Hard skills zijn vaardigheden die aangeleerd zijn. Ze kunnen worden gemeten in behaalde diploma's of zijn verworven door ervaring.
- Soft skills zijn algemene, persoonlijke vaardigheden die te maken hebben met persoonlijkheid en gedrag.

Vanuit het loopbaan- en HR-vak zie ik skills nog breder. Juist in de vanzelfsprekendheid van ervaringen, normen en waarden, kwaliteiten, schuilen aanknopingspunten voor een bredere inzetbaarheid. Deze kunnen naar voren komen in het vertellen van je verhaal. Voorbeelden: opgegroeid op een boerderij, gamen, mantelzorg, autisme in de familie, ondernemers.

### **Tools voor skillsgericht leren en werken**

In het overzicht van toepassingen van skills zagen we dat de doelen bij een skillsgerichte benadering heel divers kunnen zijn.

In het leernetwerk over tools hebben we een Programma van eisen opgesteld om verschillende tools te bekijken en te kunnen vergelijken. Echter al snel was de conclusie dat de beste tool goede loopbaanbegeleiding is.

Verwijzend naar de tacit knowledge: het is heel moeilijk om deze onbewuste kennis en vaardigheden met een tool naar boven te halen.

Dit is tevens een belangrijke conclusie van onderzoekers in het rapport 'Vrij reizen op de arbeidsmarkt', waar de (on)mogelijkheden van een skills-paspoort onderzocht zijn. Inmiddels is er een uitgebreid onderzoeksrapport verschenen in opdracht van de Rijksoverheid (SEO, Inzicht in Skills, 2022)

In dit rapport worden een aantal doelen aan gegeven van een skills-gerichte arbeidsmarkt:

1. De ontwikkeling en het gebruik van een gezamenlijke skills taal;
2. Inzicht geven in persoonlijke skills;
3. De ontwikkeling van persoonlijke skills;
4. Het valideren van verworven skills;
5. De matching van vraag en aanbod op basis van skills

### **Randvoorwaarden voor succes en continuïteit**

Een gemeenschappelijke standaard om skills te definiëren;

- Betrokkenheid van (individuele) initiatiefnemers en nauwe samenwerking tussen betrokken organisaties;
- Anders denken over skills versus diploma's, door iedereen in de keten, zowel werkgevers als overheden, en ook het onderwijs dient mee te bewegen en bij te dragen aan inzicht in en ontwikkeling van skills;
- Inzien van de noodzaak om te zorgen voor een meerwaarde van deelname aan skills-initiatieven, zowel voor werkenden en werkzoekenden, werkgevers, overheden als onderwijsinstellingen;
- Eenvoudige procedures, zowel rondom aanmelding, deelname, validering als financiering.

In de bijlage van het rapport is een uitgebreid overzicht opgenomen van de huidige tools. De conclusie is dat er met name op gebied van validering nog een hoop werk is te doen.

Echter juist door de focus op validering te leggen wordt uitgegaan van deficiënties die moet weggewerkt. Je werkt naar een set aan vooraf vastgestelde kwalificatie-eisen toe. Wanneer het doel het behalen van een diploma, certificaat of verklaring is, is dit evident. Het denken in skills gaat juist uit van kracht en authenticiteit en soms niet te valideren ervaringen en eigenschappen. Het streven naar eenheid is goed maar werkt nu vooralsnog vertragend. Inmiddels gaan de ontwikkelingen zo snel dat we een verdere verkenning doen op de toepassing van een skillspaspoort bij de start van een opleiding. We gaan twee à drie pilots starten met studenten, docenten en werkgevers.

### **Leernetwerk skillsgerichte loopbaanbegeleiding**

Het belang van goede Loopbaanbegeleiding voor, tijdens en na de opleiding is (nogmaals) heel duidelijk geworden. De grondhouding van de Loopbaanbegeleider en 'het goede gesprek' zijn hierbij cruciaal. Professionalisering van [studie] loopbaanbegeleiders intern en extern blijft daartoe altijd aandachtspunt. De onlangs verschenen beleidsnotities van zowel Noorderpoort en Alfa-college kunnen hier mooie

handvatten voor geven. Ook de inzet van ambassadeurs geeft het belang van goede LOB aan. Toevoeging is het werken met de meer skillsgerichte benadering. Wat betekent dit voor de 'vulling van de rugzak' van de student/cursist? welke taal hoort hierbij? In de (studie-)loopbaanbegeleiding wordt veelal begeleid in het wegwerken van achterstanden en gefocust op belemmeringen in de studie of het vinden en behouden van werk. Vertrekpunt is de norm; het onderwijsprogramma, in beschikbare studietijd en kwalificatie-eisen, regels en wetten. Een skillsgerichte benadering geeft de mogelijkheid te richten op kracht en uniciteit. Dit past meer bij de waarderende, appreciërende manier en bijvoorbeeld de uitgangspunten van de Positieve Psychologie.

Een belangrijke drijfveer voor mij als loopbaanadviseur is altijd geweest een bijdrage te kunnen leveren aan de ontwikkeling van mensen op de arbeidsmarkt. Het begint er mee dat je mensen het gevoel kunt geven dat ze van betekenis zijn dat hun verhaal, hun zijn, hun werkervaring er toe doet. Waarderend onderzoeken: ontdekken en erkennen van individuele skills, uitgaande van brede mogelijkheden. Dit kan leiden tot verdere ontwikkeling door opleiding, mobiliteit of participatie.

Op basis van actie-onderzoek in de Leernetwerken skillsgericht leren en werken kwam het volgende advies:

- Professionaliseren docenten/teams/adviseurs op gebied van skillsgericht leren en werken
- Aandacht voor een gemeenschappelijke waarde van het 'goede gesprek'
- Begeleiding bedrijven bij vertaling functies en vacatures naar skills.
- Loopbaanbegeleiding bieden aan (MKB-)bedrijven
- Begeleiding kan ook in kleine groepen
- Bewustwording van de rollen in volwassenen-onderwijs. Volwassene is niet altijd gediend met de benadering van een docent-leerling.

Mede door de aandacht voor Leven lang ontwikkelen wordt ons onderwijs in toenemende mate geflexibiliseerd. We gaan ons naast de reguliere student meer richten op volwassenen. We concluderen dat door meer keuzemogelijkheden voor deel-opleidingen, modules en cursussen ook meerdere leer- en ontwikkelpaden mogelijk zijn. Dit vraagt aandacht voor studiekeuze- en loopbaanbegeleiding voor volwassen cursisten, – studenten en voor bedrijven. Maar is de begeleiding aan volwassenen anders dan die aan jongeren? Begin 2022 zijn docent-onderzoekers begonnen met een verdiepend kwalitatief onderzoek 'Skillsgerichte loopbaanbegeleiding, verschillen

in de begeleiding van jongeren en de begeleiding van volwassenen'. Kwalitatief onderzoek door middel van interviews met loopbaanbegeleiders uit verschillende branches.

Tegelijkertijd zijn we gestart met een nieuw Leernetwerk. Hierin werken we samen met sociale partners aan een ontwerp-onderzoek. We ontwikkelen een matrix met de verschillende factoren die van invloed zijn op de keuzes in de loopbaanbegeleiding, als bv. doel van de begeleiding, persona's, instrumentarium.

Wat heel zichtbaar wordt is dat de skillsgerichte, waarderende benadering maakt dat de dialoog in het kader van groei en ontwikkeling nog mensgerichter gaat worden. Skillsgericht leren en werken is dus een middel (en geen doel) om leven lang ontwikkelen en duurzame inzetbaarheid te bevorderen. De rol en taak van de (studie-) loopbaanbegeleider in onderwijs, in organisaties en daartussen wordt daarmee noodzakelijker en geïntensiveerd.

Digitale middelen als een skillspaspoort, een leermanagementsysteem met loopbaan- en ontwikkelpaden en kunstmatige intelligentie kunnen hierbij van ondersteunende waarde zijn. In een digitaal skillspaspoort kunnen naast diploma's en certificaten ook ander skills worden opgeslagen en

levenslang worden bijgehouden. Zo ook ervaringen, bijvoorbeeld mantelzorg, drijfveren of skills opgedaan door hobby's als gamen, tekenen en schilderen. De (studie-)loopbaanbegeleider helpt met het vertalen naar skills.

Gedurende de opleiding of het loopbaantraject gaat het om het:

- ontdekken
- ontwikkelen
- valideren
- toepassen van skills

Dit sluit aan bij de bevindingen van het rapport van SEO 2022.

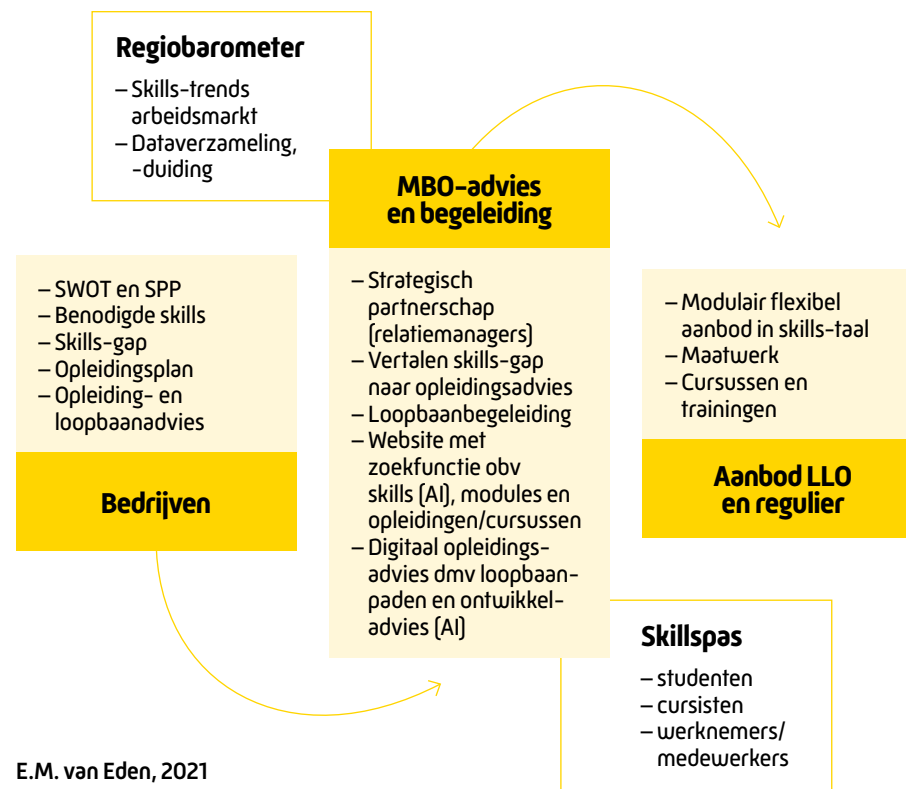
Een skillspaspoort kan een leven lang met je meelopen. Ook werkgevers zijn, mede door de krapte op de arbeidsmarkt, genoodzaakt om skillsgericht te gaan werven en ontwikkelen. Steeds vaker wordt ingezet op 'open hiring', solliciteren zonder CV. Om maar een bredere vijver te creëren waarin gevist kan worden.

Het practoraat gaat middels pilots in onderwijsteams starten met een onderzoek naar de toepasbaarheid van een skillspaspoort voor studenten en bedrijven.

Om ook het onderwijs- en cursusaanbod aan te passen aan gevraagde skills in de toekomst gaan we experimenteren met de regiobarometer. Een steeds geactualiseerd digitaal overzicht van gevraagde skills in de regio.

Uitgaande van deze ontwikkelingen liggen hier enorme kansen voor een nieuwe positionering van het MBO. Naast dat we onderwijs blijven ontwikkelen samen met bedrijven en instellingen kunnen we de vragen van de arbeidsmarkt beter monitoren, helpen bij de vraag-articulatie, ontwikkelen en bieden van loopbaanpaden en maatwerk leveren door flexibele routes en verdergaande modularisering. Terugkomend op de nieuwe rollen voor MBO-professionals betekent dit een professionaliseringsslag ten aanzien van de skillsgerichte benadering, de rol van opleidings- en loopbaanadviseur en trainer, ontwerper en ontwikkelaar van (modulair en cursorisch) aanbod.

Dit zou er zo uit kunnen zien:



E.M. van Eden, 2021

In een whitepaper van het World Economic Forum (2019) worden adviezen gegeven over een skillsgerichte arbeidsmarkt. Veel van deze adviezen zijn ook meegenomen in onze onderzoeken'

Het valideringsvraagstuk, over hoe en in welke mate skills te gaan waarderen, is echter zo omvangrijk en specialistisch dat het practoraat zich hier niet op richt.



# Hoofdstuk 5

## Lopende en afgeronde onderzoeken

- 1 'Informeel leren in zichtbaar maken'**  
Hoe kan informeel leren onderdeel van de (ontwikkel-)identiteit van de organisatie worden?  
Looptijd: 2022-2024.  
Onderzoeker: Renée Oosterwijk vanaf oktober 2020, docent-onderzoeker: Maaïke van Binsbergen vanaf januari 2022.
- 2 Skillsgerichte loopbaanbegeleiding voor verschillende doelgroepen in het kader van LLO**  
In hoeverre zijn in praktijkvoorbeelden van (skillsgerichte) loopbaanbegeleiding verschillen waar te nemen tussen de begeleiding van jongeren, volwassenen, werkenden en werkzoekenden en wat kunnen we hieruit leren voor de vormgeving van (skillsgerichte) loopbaanbegeleiding bij trajecten op niveau 0-4 in het kader van LLO?  
Docent-onderzoekers: Afke Verkooijen, Noud Vielen vanaf november 2021
- 3 Waardering verworven competenties Excellentieprogramma (afgerond)**  
Doel: Inzicht verkrijgen in welke competenties verworven worden tijdens Excellentieprogramma's; inzicht verkrijgen in hoeverre deze competenties gevalideerd en gewaardeerd kunnen worden (wat is meerwaarde voor student en werkveld); inzicht verkrijgen

in hoeverre de verworven competenties invloed hebben op de ontwikkel-identiteit van studenten.

Docent-onderzoeker: Zwaan Zwart vanaf september 2021

- 4 Verschillen in leermotivatie en leergedrag tussen stad Groningen en Oost-Groningen**  
Onderzoek ism HRM-student Hanzehogeschool. Inmiddels afgerond.  
Conclusie: er is een fundamenteel verschil gebleken in zelfbeeld (inschatting van leersucces), niet in zelfvertrouwen. Dit zelfbeeld wordt gevormd door de omgeving: ouders, familie, buurt en onderwijs.
- 5 Marketing LLO, positionering van het ROC als aanbieder van LLO-activiteiten**
  - LLO-monitor (2020/2021): imago-onderzoek en benchmark ROC's - private aanbieders
  - Onderzoek Stagiaire Commerciële Economie Hanzehogeschool, afgerond 2022. 'Welke externe en interne factoren hebben invloed op de keuze van retailbedrijven in de provincie Groningen voor het volgen van volwassenenonderwijs bij het Noorderpoort'?
  - Vervolg-onderzoek september 2022: kwantitatief onderzoek naar perceptie MKB op ROC als aanbieder LLO

## Leernetwerken

Afgerond:

- 1 Professionalisering docentrol  
Hotelschool
- 2 Professionalisering medewerkers  
Noorderpoort
- 3 Skillsgericht leren en werken:  
loopbaanbegeleiding
- 4 Skillsgericht leren en werken: Tools
- 5 Informeel leren zichtbaar maken  
en waarderen
- 6 Waarderen verworven  
competenties Excellentietraject

Lopend:

- 7 Skillsgerichte loopbaanbegeleiding  
volwassenen
- 8 Skillspaspoort
- 9 Voorverkenning pilots skillspas-  
poort bij diverse onderwijsteams  
en bedrijven



# Dankwoord

Allereerst wil ik het College van Bestuur van Noorderpoort en mijn leidinggevende, portefeuillehouder LLO, Henriette Bos bedanken voor het in mij gestelde vertrouwen en de ruimte om het practoraat op mijn eigen manier te geven. Daarnaast wil ik mijn kleine team van het practoraat LLO, Renée, Zwaan, Afke en Noud bedanken voor de (inhoudelijke) inbreng, feedback, samenwerking en support.

Alle deelnemers van de leernetwerken en samenwerkingspartners, in en extern, voor jullie enthousiasme om deel te nemen, input, kritische blik en het zien van kansen en mogelijkheden.

De medewerkers van ZINN, organisatie voor ouderenzorg, en in het bijzonder Monique Brink, Hoofd Ontwikkeling en Opleiding wil ik enorm bedanken voor het toelaten, het vertrouwen en vooral het enthousiasme om samen een onderzoekstraject in te gaan.

Het team relatiemaners LLO voor het voeden en verbinden en het koppelen van de ontwikkelingen in de markt met de bevindingen van het practoraat, vice versa.

Mijn collega-practoren binnen het Noorderpoort en in het bijzonder Henny Wiltjer van Innospot, voor het delen van lief en leed rondom het practorschap.

Dank aan mijn collega-practor LLO bij het Frieslandcollege, Marco Mazereeuw, voor de plezierige samenwerking aan de onderzoeksreeks voor het ECBO. Maar vooral voor de relativerende, immer inhoudelijke beschouwingen op het gebied van leren in organisaties.

Dank aan familie en vrienden voor het aanhoren en meedenken in tal van dilemma's, opvattingen en overtuigingen.

En dank aan mijn moeder voor het overdragen van haar niet-aflatende nieuwsgierigheid en onstilbare leeshonger.

En trots op mijn kinderen, Emma en Willem, om wie ze zijn en hoe zij zich, in navolging van hun moeder, blijven ontwikkelen.

Maar vooral dank aan mijn echtgenoot, Johannes, voor zijn onvoorwaardelijke steun, het doen van moeite om mij inhoudelijk te volgen en het geven van de ruimte om me volop in dit practoraat, of welk ander werk-avontuur, te storten.

**Blijf nieuwsgierig!**

# Referenties

Voor deze uitgave zijn een aantal bronnen gebruikt:

- Argyris, C., & Schön, D. [1978]. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Addison Wesley.
- Berg, J. ter, & Schothorst, Y. [2016]. *Scholing en gedrag lager opgeleiden. Kwalitatief onderzoek ten behoeve van het ministerie van Sociale zaken en Werkgelegenheid*. Amsterdam: TNS-NIPO.
- Bisschop, P., Weel, B. ter., & Zwetsloot, J. [2018]. *Scholing stimuleren met kleine interventies. Resultaten van een gedragsexperiment onder laag- en middelbaar opgeleide werknemers*. Amsterdam: SEO.
- Cooperrider, D. L. [1986]. *Appreciative Inquiry: Toward a Methodology for Understanding and Enhancing Organizational Innovation*. Unpublished Ph.D. dissertation, Case Western Reserve University.
- De Caluwé, L., & Vermaak, H. [1999]. *Leren veranderen*. Samsom.
- Deen, E., Rondeel, M., & Kessels, J. [2017]. *Opleidingskunde*. Vakmedianet.
- Delies, I. [2017]. *Verhalen over verbindingen. Regionaal co-makerschap*. Stenden Hogeschool.
- Fontys [2020]. *Boundary crossers. Een praktijkgericht onderzoek naar competenties en professionalisering*. Via <https://www.fontys.nl/actueel/download/883123/tecboundarycrossersrapportage.pdf>
- Grip, A. de, Belfi, B., Fouarge, D., Künn, A., Peeters, T., & Poulissen, D. [2018]. *Levenslang leren en competentie ontwikkeling: Beleidsrapport*. [ROA Reports; No. 008]. Research Centre for Education and the Labour Market.
- Hake, B. [2020]. *Educatie in historisch en maatschappelijk perspectief. Onderdeel van artikelenserie Leren in de educatie, Lesgeven, begeleiden en faciliteren*. <https://oefenen.nl>
- Homan, T. [2019]. *De veranderende gemeente*. Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Gemeenten.
- Kankaraš, M. [2021]. *Workplace learning: determinants and consequences: insights from the 2019 European company survey*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Cedefop working paper; No 7. <http://data.europa.eu/doi/10.2801/111971>
- Kotter, J. P. [1996]. *Leading Change*. Harvard Business Press.

- Kroese, T. (z.d.). *Groei van Binnenuit*. Moving as one. Geraadpleegd op 6 mei 2022, van <https://www.moving-as-one.com/nl/>
- Kruiswijk, W., Van Grinsven, S., & Scherpenzeel, R. (2021). *Gids voor waarderend veranderen*. Movisie.
- Kuijpers, M., & Draaisma, A. (2020, juni). *Loopbaangericht Leven Lang Ontwikkelen* (ISBN/EAN: 978-90-9033268-0). Bijzondere leerstoel Leeromgeving & -Loopbanen.
- Kuijpers, M., & Draaisma, A. (2021). *Leidinggeven aan een leven lang ontwikkelen*. Bijzondere Leerstoel Leeromgeving & -loopbanen.
- 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, Nr. 005. Research Centre for Education and the Labour Market. ROA Reports, 005.
- Marsick, V. J., & Volpe, M. (1999). The Nature and Need for Informal Learning. *Advances in Developing Human Resources*, 1-9.
- Maslowski, R. (2019). Grenzen aan een leven lang leren. Via Sociaal Cultureel Planbureau <https://www.scp.nl/publicaties/publicaties/2019/05/22/grenzen-aan-een-leven-lang-leren>
- Mensink, J. C. M. (1994). *Zelfmanagement in lerende organisaties*. Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Mooijman, E., Rijken, J., & Van Dam, N. (2018). *Handboek Leren & Ontwikkelen in Organisaties*. Noordhoff uitgevers.
- Nijkamp, R., ten Berge, J. & Damhuis, E.. (2019). *Leven lang Ontwikkelen, resultaten kwalitatief onderzoek onder werkgevers en werknemers*. In opdracht van Ministerie van Onderwijs en Wetenschappen, via Kantar
- Panteia. (2019, maart). *Belemmeringen Leven Lang Ontwikkelen*.
- Peetoom, T. (1995). *Leren in organisaties*. Van Gorcum & Comp.
- Poell, R., & Kessels, J. (2021). *Handboek Human Resource Development, organiseren van het leren*. Lannoo.
- Post, J., Ballafkih, H., Sanders, J., Van Genabeek, J., & Corporaal, S. (2021, januari). *Vrij reizen over de Nederlandse arbeidsmarkt, Deelonderzoek 1*. Instituut GAK.
- Ruijters, M. C. P. (2020). *Liefde voor leren*. Boom.
- Ruijters, M. C. P. (2021). *Manifest voor de beroepsidentiteit: Over de achterkant van personaliseren en flexibiliseren van beroepsopleidingen*. Aeres Hogeschool Wageningen.
- Ruijters, M. C. P., Schut, R., & Simons (Red.), R.-J. (2021). *Canon van leren & ontwikkelen*. Boom uitgevers.
- Ruijters (Red.), M. C. P. (2015). *Je Binnenste Buiten - Over professionele identiteit in organisaties*. Vakmedianet. Vakmedianet.
- Sanders, J. (2016). Sustaining the employability of the low skilled worker: development, mobility and work redesign. Maastricht: ROA.
- Senge, P. M. (1992). *De Vijfde discipline*. Scriptum.
- Sociaal Cultureel Planbureau, & Maslowski, R. (2019). *Grenzen aan een leven lang leren*.
- Sociaal-Economische Raad. (2021). *Samen toewerken naar een skills-gerichte arbeidsmarkt*.
- Sociaal-Economische Raad & Nederlandse Organisatie voor Toegepast-natuurwetenschappelijk Onderzoek (TNO). (2021). *Monitor Leercultuur*. [https://publicaties.ser.nl/monitor\\_leercultuur](https://publicaties.ser.nl/monitor_leercultuur)
- Sociaal-Economische Raad Noord-Nederland. (2019, maart). *Routekaart leven lang ontwikkelen in Groningen*.
- Spaan, M. (2018). *Van indammen naar laten stromen*. Business Contact.
- Sprenger, C. C., Van Eijsden, C. H., Ten Have, S., & Ossel, F. (1995). *Vier competenties van de lerende organisatie*. Delwel.
- Swieringa, J., & Jansen, J. (2005). *Gedoe komt er toch, zin en onzin over organisatieverandering*. Scriptum.
- Swieringa, J., & Wierdsma, A. F. M. (1990). *Op weg naar een lerende organisatie*. Wolters Noordhoff.
- Thunnissen, M., Ros, A., Bodewes, D., Schuwer, R., Bergh van den, L., Kools, Q., Joosten-Ten Brinke, D., Crasborn, F., Swet van, J., Visser, Y. (2019). *Duurzaam werken leren. Hoe borgen we een leven lang nieuwsgierig?* Via <https://www.fontys.nl/actueel/download/791122/thunnissenetal.-literatuuronderzoekleeringsociety-oktober2019-452432.pdf>
- Tjepkema, S., Verheijen, L., & Kabalt, J. (2016). *Waarderend veranderen*. Boom.

TNO (2019). *Lerende en innovatieve organisaties*. Via <https://repository.tudelft.nl/search/tno/?q=lerende+en+innovatieve+organisaties>

Vos, M. (2020). *Lang Leve Leren! Een wenkend perspectief op leren en ontwikkelen in een veranderende arbeidsmarkt*. Via [https://www.techyourfuture.nl/files/downloads/Lang\\_Leve\\_Leren\\_Menno\\_Vos.pdf](https://www.techyourfuture.nl/files/downloads/Lang_Leve_Leren_Menno_Vos.pdf)

Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen*. Scriptum.

Weggeman, M. (1997). *Organiseren met Kennis*. Scriptum.

Zuidersma, J. (2019). *Lectoraatsrede Wederkerigheid in Leernetwerken*. Via <https://www.hanze.nl/assets/hanze-honours-college/Documents>

### **Internet, een onuitputtelijke bron.**

#### **Hier een paar suggesties:**

<https://www.weforum.org/whitepapers/strategies-for-the-new-economy-skills-as-the-current-cy-of-thelabour-market>, 2019  
<https://www.ser.nl>  
<https://panteia.nl>  
<https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-onderwijs>  
<https://www.mбораad.nl>  
<https://levenlangontwikkelen.nl/publicaties/organisatievormen-1lo>  
<https://www.nro.nl/onderzoeksprogrammas/leven-lang-ontwikkelen>  
<https://www.practoraten.nl>



**Noorderpoort**



**Prac//  
toraat**

leven lang ontwikkelen