

Hoe leren te stimuleren van praktisch geschoolde medewerkers in de gemeentelijke buitendienst?

Casestudie NRO-onderzoek

20 november 2025



Colofon

Dit is een publicatie van

Ockham IPS (Institute for Policy Support) B.V.

Auteurs

Bert-Jan Buiskool (Ockham IPS BV; Open Universiteit)

Onder begeleiding van:

Marco Mazereew (Rijksuniversiteit Groningen)

Judith Semeijn (Open Universiteit)

Marinka Kuijpers (Open Universiteit)

© Ockham IPS/ Utrecht, november 2025

Niets van deze uitgave mag op welke wijze dan ook worden verveelvoudigd zonder de voorafgaande toestemming van de uitgever en andere auteursrechthebbenden. Ockham IPS is niet aansprakelijk voor gegevens die door derden werden verstrekt.

Contactpersoon

Naam: Bert-Jan Buiskool

E-mail: b.buiskool@ockham-ips.nl

Tel: +31(0)643213393

Inhoudsopgave

Colofon	1
Inhoudsopgave	2
1. Inleiding.....	4
1.1 Aanleiding.....	4
1.2 Het onderzoek	4
1.3 Leeswijzer	4
2. Karakterisering van leer en ontwikkelbeleid	6
2.1 Leidinggevend over het belang van investeren in LLO	6
2.2 Karakterisering van LLO-beleid.....	7
2.3 Leidinggevend over stimulerende en belemmerende factoren voor LLO	10
3. Wat stimuleert en belemmert medewerkers in hun leren en ontwikkeling	12
3.1 Aanleiding om te gaan leren en ontwikkelen.....	12
3.2 Stimulerende factoren	14
3.3 De rol van sociale omgeving	18
3.4 De rol van de werkgever.....	19
3.5 De rol van baankarakteristieken	22
3.6 Omgevingsfactoren	24
3.7 Wat werkt voor wie onder welke omstandigheden: input voor een taxonomie	25
4. Wat leren en ontwikkeling medewerkers gebracht	26
5. Aanbevelingen	27
5.1 Aanbevelingen vanuit medewerkers	27
5.2 Aanbevelingen vanuit de inspiratiesessie	28

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Deelname aan Leven Lang Ontwikkelen (LLO) is niet voor iedere medewerker vanzelfsprekend. Niet iedereen neemt in gelijke mate deel aan leer- en ontwikkelactiviteiten, of het nu gaat om formeel leren (zoals opleidingen en cursussen) of informeel leren (zoals leren op de werkplek). De vraag is dan ook hoe je deelname aan LLO bevordert van mensen die daaraan uit zichzelf niet snel meedoen terwijl zij er juist veel baat bij hebben. Rondom deze vraag is met financiering van het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO) een onderzoek uitgevoerd in verschillende sectoren, waaronder de gemeentelijke buitendienst.

1.2 Het onderzoek

Het doel van het NRO-onderzoek is om beter te begrijpen wat praktisch opgeleide werkenden stimuleert en belemmert in hun regie op leren en ontwikkelen, en hoe organisaties hier beter op kunnen inspelen bij de vormgeving van hun leercultuur. In het kader hiervan zijn interviews uitgevoerd met praktisch geschoolde medewerkers (maximaal MBO-4 niveau) die juist een beweging hebben gemaakt naar leren en ontwikkeling en/of tot professionele bloei zijn gekomen. Juist van deze groep willen we leren. Ook zijn leidinggevendenden geïnterviewd.

Het onderliggende rapport richt zich op de bevindingen uit de interviews binnen de gemeentelijke buitendienst. De onderzoekspopulatie bestaat uit medewerkers en leidinggevendenden van gemeentelijke buitendiensten in vijf Nederlandse gemeenten: Groningen, Tilburg, Den Haag, Vlissingen en De Fryske Marren. In totaal namen 24 medewerkers en 5 leidinggevendenden deel aan het onderzoek. De deelnemers vertegenwoordigen een diverse groep qua leeftijd, functieniveau, werkervaring en werkdomeinen zoals groenvoorziening, afvalbeheer en schoonmaak, en technisch onderhoud. De medewerkers vervullen hoofdzakelijk uitvoerende functies, terwijl de leidinggevendenden verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse aansturing en personeelsontwikkeling binnen de buitendienstteams. Het merendeel van medewerkers geïnterviewd was man (19 mannen en 5 vrouwen). Eén respondent was tussen 20 en 30 jaar, 5 respondenten tussen de 30 en 40 jaar; 6 respondenten tussen 40 en 50 jaar, en 11 respondenten ouder dan 50 jaar.

De interviews zijn afgenomen met behulp van de card sorting-methode. Binnen deze onderzoeksmethode krijgen respondenten kaarten voorgelegd met factoren die voor hen stimulerend of belemmerend werken in deelname aan leren en ontwikkeling. De factorkaarten zijn ontleend aan een literatuurstudie naar conversiefactoren in leven lang ontwikkelen (LLO), waaronder persoonlijke, sociale, werk-, baan-, economische en institutionele factoren. Voor elke geselecteerde kaart werd de respondent gevraagd waarom deze was gekozen, om het verhaal achter de keuze op te halen en verbanden tussen factoren te leggen. Ook is de respondenten gevraagd een aanbeveling te doen aan de werkgever om iemand zoals hij/zij beter te ondersteunen in leren en ontwikkeling. De uitvoering was in handen van onderzoekers van ECBO, Ockham IPS, Open Universiteit, Panteia, PLATO en Rijksuniversiteit Groningen.

1.3 Leeswijzer

Dit rapport bespreekt in hoofdstuk 2 de noodzaak van LLO in de buitendienst, de karakterisering van het leer- en ontwikkelbeleid in de onderzochte gemeenten en de belemmerende en stimulerende factoren voor LLO volgens leidinggevendenden. Vervolgens gaat hoofdstuk 3 in op wat medewerkers als stimulerende en belemmerende factoren zien in hun deelname aan LLO en wat werkt voor welk type medewerker (op basis van de mate van

zelfregie). Hoofdstuk 4 beschrijft wat leren en ontwikkelen medewerkers heeft opgeleverd. In het afsluitende hoofdstuk 5 wordt een samenvatting gegeven van de aanbevelingen van de geïnterviewde medewerkers.

2. Karakterisering van leer en ontwikkelbeleid

2.1 Leidinggevenden over het belang van investeren in LLO

Tijdens de interviews met leidinggevende worden vijf belangrijke redenen genoemd om te investeren in LLO binnen de gemeentelijke buitendienst.

1. **Technologie en veranderende samenleving.:** We leven in een tijd van snelle technologische ontwikkelingen, maar ook veranderende regelgeving. De intrede van automatisering verandert de manier waarop we werken: taken en functies verschuiven, sommige banen verdwijnen en nieuwe ontstaan. Ook binnen de gemeentelijke buitendienst zien we dit terug, aldus leidinggevenden. De buitendienst is dus niet langer alleen fysiek werk, maar vraagt om steeds meer technische en digitale vaardigheden. Zo zegt een van de geïnterviewde leidinggevenden dat “het werk op de bruggen en in de riolering inhoudelijk wel hetzelfde blijft, maar dat er door software, sensoren en iPads nieuwe vaardigheden nodig zijn om mee te kunnen draaien”. Een andere leidinggevende geeft aan dat “de veranderende samenleving ook ander gedrag van medewerkers vergt, zoals in de communicatie met burger”. Zo geef hij aan dat op de milieustaat een goede communicatie steeds belangrijker wordt met steeds meer mondige burgers. Een andere leidinggevende geeft aan dat in dit licht een training over klantvriendelijkheid en omgang met inwoners leidde tot een flinke stijging van de klanttevredenheid.
2. **Kwaliteit en vakmanschap:** Medewerkers hebben steeds vaker te maken met certificeringseisen voor veilig machinegebruik (zoals bosmaaiers en bladblazers), kennis van flora- en faunaregelgeving, en technische systemen zoals telemetrie en PLC-besturingen. Leidinggevende benoemen ook dat bewijs van kwaliteit en vakmanschap steeds belangrijker wordt: “Er wordt meer nadruk gelegd op kwaliteit en kennis van wat je doet; vroeger deed je het op ervaring, nu moet je ook begrijpen wat een boom doet.”
3. **Duurzame inzetbaarheid en doorstroommogelijkheden:** Leidinggevenden benoemen het belang om medewerkers blijvend te blijven ontwikkelen, zodat ze langer inzetbaar zijn. Veel medewerkers binnen de buitendienst zijn 55 jaar of ouder. Om gezond, gemotiveerd en bekwaam langer door te kunnen werken, is voortdurende ontwikkeling noodzakelijk: “medewerkers moeten nadenken over wat kan ik nu, en wat wil ik over tien jaar?...Juist omdat het werk fysiek zwaar is en mensen niet tot hun pensioen hetzelfde kunnen doen”. Leren en ontwikkelen speelt daarom een belangrijke rol om carrière switches mogelijk te maken: “Je probeert een leerlijn te maken binnen het bedrijf. Als iemand naar aanleg of boomverzorging wil, kan dat – maar dan moet je wel een opleiding volgen.” Scholing helpt om het werk leuk en haalbaar te houden, voorkomt dat mensen vastlopen en zorgt dat zij zich blijven aanpassen aan nieuwe eisen.
4. **Het vergroten van motivatie, eigen regie en zelfvertrouwen:** leidinggevenden benadrukken in interviews ook leren niet alleen als middel wordt gezien om beter werk te leveren, maar ook om de regie en zelfvertrouwen te vergoten van hun medewerkers. Leidinggevenden benadrukken dat leren en ontwikkeling eigen waarde geeft, vooral voor de groepen waar dit ontbreekt door slechte ervaring uit het verleden: “Als iemand een certificaat haalt of een stap zet, groeit z’n eigenwaarde. Dan gaat hij met trots aan het werk.”
5. **Personeelstekorten en veranderende arbeidsmarkt:** De arbeidsmarkt is krap en de uitstroom door vergrijzing neemt toe. Dat betekent dat we met minder mensen meer werk moeten verzetten. Medewerkers die goed zijn toegerust en zich snel kunnen aanpassen, zijn daardoor onmisbaar.

2.2 Karakterisering van LLO-beleid

Uit de interviews met leidinggevendenden van verschillende gemeenten komt een rijk beeld naar voren van activiteiten die gemeenten ondernemen om leren en ontwikkeling te stimuleren van praktische geschoolde medewerkers. Hoewel elk organisatieonderdeel (zoals groenbeheer, BOR, reiniging, milieustraat, etc.) zijn eigen aanpak heeft, zijn duidelijke typen interventies te onderscheiden. Hieronder volgt een opsomming van waar de geïnterviewde gemeenten op inzetten in het faciliteren van leren en ontwikkeling van hun praktisch geschoolde medewerkers.

2.2.1 Gemeenten hebben een formeel ontwikkelbudget; maar gebruik is sterk afhankelijk van leidinggevende en individu

Bij alle geïnterviewde leidinggevendenden komt naar voren dat er een centraal opleidingsbudget is dat kan worden gebruikt voor cursussen, trainingen of persoonlijke ontwikkeling. Het gebruik van het budget verloopt meestal via de leidinggevende of HR-afdeling. De mate waarin het ontwikkelbudget wordt ingezet is sterk afhankelijk van leidinggevende en individu en enkele leidinggevendenden geven aan dat er soms onduidelijkheid is over inzet, verdeling en prioritering. (zie paragraaf over HR-cyclus en focus op functiegericht leren).

Ook benoemen leidinggevendenden dat toegang verschilt tussen groepen medewerkers, ondanks het budget formeel voor iedereen geldt. Over het algemeen weten medewerkers die op kantoor zitten beter hoe ze gebruik kunnen maken van deze mogelijkheden en zijn uitvoerende medewerkers sterker afhankelijk van hun leidinggevendenden. Ook worden budgetten sneller toegekend aan medewerkers die zichzelf laten zien op de werkvloer, verantwoordelijkheid pakken en goed werk leveren.

“De mensen op kantoor weten hun weg naar intranet en het leerplatform te vinden. De mannen in de uitvoering vinden dat lastiger.”

2.2.2 Leer en ontwikkelvraag is verankerd in HR-cyclus, maar het goede gesprek wordt niet altijd gevoerd.

Leidinggevendenden zien ontwikkelgesprekken (zoals het ‘Haags gesprek’ in Den Haag) als een belangrijk middel om leren en groei bij medewerkers te stimuleren, maar ze ervaren daarbij ook duidelijke uitdagingen in de praktijk. De uitdaging ligt in het feit dat het gesprek vaak formeel wordt gevoerd maar niet wordt benut als echt ontwikkelinstrument. Veel leidinggevendenden ervaren dat ontwikkelgesprekken te oppervlakkig en administratief blijven. De focus ligt te vaak op verplichte checklists in plaats van op loopbaanontwikkeling en motivatie.

“Het gesprek is een instrument, maar dat wordt niet goed gebruikt of volledig uitgenut. [...] Ik heb er een aantal teruggelezen — er zit zoveel meer kansen in, zoveel potentie.”

“Teamleiders vragen: hoe gaat het? Ja goed. Maar het houdt niet op bij ‘hoe gaat het met je’. Als je echt zorgt voor verbinding en oprechte interesse, dan krijg je veel meer antwoorden.”

Leidinggevendenden noemen het gebrek aan tijd en ruimte voor deze gesprekken en erkennen dat ze meer ruimte moeten creëren in de agenda om dit structureel te verbeteren.

“Teamleiders moeten zorgen dat iedereen in de lucht blijft en dat de straat schoon is. Dan schiet het leren er soms bij in.”

“Niemand zegt dat jij die vijftig gesprekken in een maand af moet hebben. [...] Maar zorg dat je in je agenda ruimte maakt en écht het gesprek aangaat.”

Ook benoemen leidinggevendenden dat sommige medewerkers geen ontwikkelwens uiten of niet weten wat ze willen. Dit vaak gepaard met taal- en leerproblemen, negatieve schoolervaringen, of gebrek aan tijd of motivatie. Leidinggevendenden vinden het dan lastig om dan een zinvol gesprek te voeren. In deze context zien leidinggevendenden ook het gebrek aan ontwikkelgericht leiderschapsvaardigheden bij hun teamleiders als uitdaging. Eén van de geïnterviewde leidinggevendenden benoemt expliciet dat de manier van vragen stellen bepalend is voor de kwaliteit van het gesprek. Training en coaching kunnen volgens hem helpen om dit beter te doen. Desondanks zijn er tal van positieve voorbeelden te noemen, waarin leidinggevendenden wel het goede gesprek aan gaan.

“Het goede gesprek voeren helpt, maar voor veel medewerkers in de uitvoering is leren spannend. Ze moeten expliciet worden meegenomen, anders gebeurt het niet.”

“Je kunt mensen wel stimuleren, maar je kunt ze niet dwingen. Een tevreden medewerker is ook fijn.”

“Veel mensen hebben geen leervraag. [...] Ze weten niet goed wat ze willen of kunnen.”

“Vragen stellen, echt oprechte interesse tonen. [...] Als je denkt: ik moet een lijstje afwerken, dan mis je de verbinding. Je moet leren coachend te vragen.”

2.2.3 Leren in sterk functiegericht en minder op persoonlijke ontwikkeling

De meest genoemde activiteit is het aanbieden van opleidingen en verplichte certificeringen, vooral in technisch of veiligheidsgericht werk. Deze opleidingen zijn vaak onderdeel van wettelijke eisen of vakbekwaamheidscertificaten (denk hierbij aan VCA; Code 95; rijbewijs; vakinhoudelijke groen- en veiligheidstrainingen). Ze houden medewerkers “up-to-date” binnen hun vakgebied en bieden formele leerervaringen. Voorbeelden hiervan zijn de verplichte (bij)scholingsactiviteiten voor boomverzorging en groenonderhoud, net als de verplichte veiligheidsopleidingen en VCA wat een standaardonderdeel is van het inwerktraject. Ondanks dat er ruimte is in persoonlijke ontwikkelbudgetten voor persoonlijke ontwikkeling, worden deze maar in enkele gevallen voor dit doel ingezet. Persoonlijk groei wordt wel gestimuleerd, maar is sterk afhankelijk van het initiatief van leidinggevende of individuele medewerker. Leidinggevendenden merken dat veel medewerkers hier niet vanzelf mee bezig zijn en vaak niet een duidelijke ontwikkelbehoefte hebben. Volgens een van de leidinggevendenden geïnterviewd ontstaat dit vaak pas als er een duidelijke urgentie is voor leren en ontwikkelen, vaak ingegeven door een life event (ziekte; thuisproblemen etc.).

“We hebben een opleidingsbudget, maar een groot deel gaat naar veiligheid en certificering. Persoonlijke ontwikkeling krijgt minder ruimte.”

‘Het budget dekt dus zowel verplichte bijscholing (veiligheid, certificaten, rijbewijs) als vrijwillige leeractiviteiten, maar de tweede categorie is vaak afhankelijk van initiatief van de medewerker of leidinggevende.’

2.2.4 Sterke leerfocus bij instroom; minder structureel op lange termijn

Respondenten geven aan dat het merendeel van het formele leren plaatsvindt in de eerste fase van het dienstverband. Dit gaat vooral over veiligheidscertificaten, basistrainingen (VCA, ATW, werken langs de weg), kennismaking met machines, routes of systemen, cultuur- en gedragsregels en basale digitale vaardigheden. Veel scholing en werkplekleren is daarmee gericht om mensen snel up to data te krijgen voor functie waarin zij zitten, waardoor een sterke focus ligt in het leren en ontwikkelen bij de instroom en eerste jaren in de functie (inductie en introductie), tenzij er verplichte bijscholing nodig is voor het uitvoeren van een functie.

“Iedereen die nieuw komt, gaat door die wasstraat — veiligheidsinstructies en certificaten die verplicht zijn. Daarnaast kun je een aanvraag doen voor een leerplan als er een specifieke wens is.”

In tegenstelling tot de instroomfase wordt lange-termijn ontwikkeling ervaren als minder gestructureerd, minder vanzelfsprekend, moeilijker voor medewerkers om richting aan te geven en sterk afhankelijk van coachende leidinggevers en vaak pas geactiveerd door problemen (fysiek, gedrag, motivatie). Hiermee is lange-termijn leren vooral contextgestuurd, niet structureel: het wordt geactiveerd door noodzaak of ambitie, niet door beleid op voorhand.

Enkele leidinggevers geven aan dat gemeenten te veel focussen op het “up-to-date houden van kennis” en te weinig op “ontwikkeling naar de toekomst toe”. Ze zien graag een verschuiving zien: van instroomgericht, verplicht leren naar structurele, loopbaangerichte ontwikkeling.

2.2.5 Gemeenten hebben leer- en ontwikkelaanbod maar niet altijd transparant voor iedereen

Binnen de geïnterviewde gemeenten zijn veel initiatieven op het gebied van de ontwikkeling van online leerplatforms (zoals “Stadsbeheer Academie” en het digitale leerplatform “Groningen Leert” in gemeenten Groningen). Desondanks melden leidinggevers dat veel medewerkers niet weten welke leer- en ontwikkelmogelijkheden er zijn of hoe ze deze kunnen aanvragen. Leidinggevers zien hier een communicatie- en structuurprobleem.

“Er zullen heel veel zijn die niet weten dat die mogelijkheden er zijn. Omdat het ze niet verteld is, of omdat ze het niet begrijpen.”

“De mensen op kantoor weten hun weg naar intranet en het leerplatform te vinden. De mannen in de uitvoering vinden dat veel lastiger.”

2.2.6 Leren en ontwikkeling niet altijd geïnternaliseerd op de werkplek

In vrijwel alle gesprekken komt naar voren dat het meeste leren informeel plaatsvindt: via begeleiding, meelopen, praktijkervaring en vooral leren door te doen. Dit past bij de doelgroep van praktisch opgeleide medewerkers. Dit gebeurt door inwerken door begeleiders en collega’s, meelopen in andere teams en één-op-één coaching, maar vaak is dit gericht op het snel bijbrengen van de kneepjes van het vak. Processen om continu leren op de werkvloer te stimuleren ontbreken veelal (denk hierbij aan het inruimen van tijd om collectief kennis en ervaringen te delen of te ontwikkelen). Desondanks zijn er positieve voorbeelden te noemen van het stimuleren van teamleren en kennisdeling.

“We hebben vanuit de directie vijf toolbox-onderwerpen vastgesteld. De voormannen leveren zelf ook thema’s aan vanuit hun praktijk.”

“We doen themamiddagen of korte momenten waarop je een onderwerp aanstipt. Even een half uur, laagdrempelig, zodat het niet schools wordt.”

“Ik heb met alle medewerkers persoonlijke gesprekken, maar ook werkoverleggen waarin we bespreken wat goed gaat en wat beter kan. Dat is óók leren.”

2.2.7 Persoonlijke ontwikkeling en coachingsinstrumenten

Naast vaktechnisch leren zetten leidinggevendenden ook in op persoonlijke groei, met individuele begeleiding, loopbaangesprekken en coachingstrajecten. Vaak gaat het om het vergroten van zelfvertrouwen, communicatie of eigen regie. Deze worden vaak ingezet als er hiervoor een duidelijke urgentie is, vaak ingegeven door een life event (ziekte; thuisproblemen etc.).

2.3 Leidinggevendenden over stimulerende en belemmerende factoren voor LLO

2.3.1 Belemmerende factoren

Leidinggevendenden noemen vijf grote categorieën van belemmeringen voor leren en ontwikkeling van hun praktische geschoolde medewerkers:

- **Individuele belemmeringen bij medewerkers:** Hieronder vallen beperkte taal- en digitale vaardigheden, negatieve schoolervaringen en faalangst, lage leerbaarheid en een beperkte toekomstoriëntatie.
- **Organisatorische belemmeringen:** Hieronder vallen tijdsdruk en operationele prioriteiten, budget dat voornamelijk gericht is op verplichte scholing, en onvoldoende structurele verankering van LLO in de HR-cyclus.
- **Belemmeringen in cultuur en leiderschap:** Hieronder vallen het ontbreken van een leercultuur, angst om fouten te maken, en onvoldoende coachend en ontwikkelgericht leiderschap.
- **Belemmeringen in opleidingsvorm en toegankelijkheid:** Schoolse en theoretische vormen van leren sluiten niet aan bij de doelgroep, en toegang tot leerplatforms of systemen is vaak lastig.
- **Belemmeringen vanuit de werkcontext en doelgroep kenmerken:** Fysiek werk belemmert het denken op de lange termijn. Daarnaast maken verschillen in niveau, motivatie en achtergrond het lastig om één leerlijn te ontwikkelen (er is behoefte aan maatwerk).

2.3.2 Stimulerende factoren

Leidinggevendenden noemen daarnaast vijf hoofdcategorieën van factoren die het leren en de ontwikkeling van hun medewerkers stimuleren:

- **Kleine, haalbare stappen en positieve leerervaringen:** Bij praktisch geschoolde medewerkers werken kleine, concrete leeropdrachten het beste. Zij moeten succes ervaren om vertrouwen op te bouwen.
- **Goed leiderschap: vertrouwen, coaching en het goede gesprek:** De leidinggevende wordt het vaakst genoemd als belangrijkste stimulans. Het belang wordt benadrukt van oprechte interesse tonen, regelmatige één-op-één gesprekken voeren, vertrouwen geven, fouten zien als leermomenten, kwaliteiten benoemen en kansen bieden in het werk.
- **Praktijkgericht en direct toepasbaar leren:** Respondenten benadrukken dat leren in het werk (on-the-job) het meeste effect heeft, bijvoorbeeld door mee te lopen met collega's, coaching tijdens het werk, leren door te doen en themasessies op de werkplek.
- **Erkenning, waardering en perspectief:** Medewerkers leren en ontwikkelen sneller wanneer zij erkenning krijgen voor hun groei, of merken dat leren leidt tot meer mogelijkheden en trots kunnen voelen op certificaten of nieuwe rollen.

- **Veiligheid, structuur en begeleiding bij leren:** Medewerkers komen in een leerstand wanneer er duidelijke begeleiding is, zij hulp krijgen bij taal- en digitale vaardigheden, leren niet bedreigend aanvoelt en opleidingen op maat worden aangeboden.

Opvallend is dat stimulerende factoren veelal met zachte factoren te maken hebben – zoals de rol van leidinggevende – en type en vorm van leren, i.p.v. harde factoren zoals budget en leer- en ontwikkelaanbod binnen de context van de gemeentelijke buitendienst.

3. Wat stimuleert en belemmert medewerkers in hun leren en ontwikkeling

3.1 Aanleiding om te gaan leren en ontwikkelen

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste aanleidingen en motieven beschreven die respondenten hebben genoemd als aanleiding om zich verder te ontwikkelen.

Tijdens de interviews met medewerkers uit verschillende gemeenten komt naar voren dat de beslissing om te gaan leren en ontwikkelen zelden het gevolg is van één enkel moment. Vaak is het een combinatie van persoonlijke gebeurtenissen, werkervaringen en kansen die zich binnen de organisatie voordoen.

De aanleidingen om te leren en zich te ontwikkelen zijn divers, maar vertonen duidelijke patronen. Ze bewegen zich tussen noodzaak en ambitie, tussen externe prikkels (zoals gezondheid of organisatieverandering) en intrinsieke motivatie (zoals persoonlijke groei).

3.1.1 Gezondheid en fysieke belastbaarheid als keerpunt

Voor meerdere respondenten vormde een gezondheidsprobleem of lichamelijke beperking een directe aanleiding om hun loopbaan te heroverwegen. Een ongeval, chronische pijn of verminderde belastbaarheid maakten duidelijk dat het bestaande werk fysiek te zwaar werd om nog jarenlang vol te houden. Eén respondent vertelde bijvoorbeeld dat een scooterongeluk leidde tot blijvend knieletsel, waardoor het werk in de buitendienst niet langer uitvoerbaar was. Deze gebeurtenis bracht haar aan het denken over de toekomst: 'Ik moest nadenken wat ik nog kon en wilde doen als dit werk niet meer ging.' Ook bij anderen leidde een periode van ziekte, burn-out of hartproblemen tot een herwaardering van eigen mogelijkheden en de wens om mentaal actief te blijven. Het volgen van cursussen of opleidingen werd daarbij gezien als een manier om weer grip op de toekomst te krijgen.

3.1.2 Loopbaanveranderingen en behoefte aan nieuwe uitdagingen

Een tweede belangrijke aanleiding betrof de verandering van functie of loopbaanrichting. Veel respondenten startten ooit in uitvoerende of fysiek georiënteerde functies, zoals vuilnisman, chauffeur of medewerker in de buitendienst. Na verloop van tijd ontstond de behoefte aan meer afwisseling, verantwoordelijkheid of mentale uitdaging. Zo gaf een van de respondenten aan dat het werk in openbare ruimte, en de voorspelbaarheid in het werk, hem geen energie meer gaf. Daarbij kwamen ook nog spanningen met collega's. Hij had ondertussen van de gemeente wel een MBO-4 opleiding mogen doen, ook met het idee dat hij wellicht in de toekomst nog eens kan doorstromen naar een toezicht functie of iets anders. Sommigen maakten de overstap naar kantoorfuncties of coördinerende rollen, wat vroeg om nieuwe vaardigheden zoals administratief werken, klantgericht communiceren en omgaan met digitale systemen. Deze interne mobiliteit werd vaak gestimuleerd door het besef dat men niet eeuwig hetzelfde werk wilde doen, maar ook door kansen binnen de organisatie, bijvoorbeeld via interne vacatures of tijdelijke meelooptrajecten.

Respondenten benoemen de ruime doorgroeimogelijkheden die de gemeente biedt (als grote werkgever) als iets positief, zeker in vergelijking met kleine commerciële ondernemingen waar weinig carrieropties aanwezig zijn. Verschillende respondenten benoemden dit op basis van eerdere werkervaringen in de private sector voordat ze bij de gemeenten in diensten kwamen.

"Ik liep al langer met het idee dat ik wat uitgedaagd wil worden. Ik heb twintig jaar hoveniers ervaring. Ik heb ook beginnende slijtage van de rug. Nou ga je toch eens nadenken wat nu?"

3.1.3 Stimulans vanuit leidinggevenden en organisatie

In meerdere interviews werd benadrukt dat leidinggevenden een cruciale rol spelen bij het aanzetten tot leren. Wanneer een leidinggevende actief meedenkt, vertrouwen geeft en ontwikkelkansen aanbiedt, blijken medewerkers sneller bereid om een opleiding te volgen. Een medewerker vertelde: 'Mijn teamleider zei: je moet dat doen, dat zit in jou.' Tegelijkertijd gaven anderen aan dat zij pas gingen leren nadat zij zelf het initiatief namen, omdat de organisatie onvoldoende actief stimuleerde. De aanwezigheid van een stimulerende leeromgeving – waarin ruimte is om vragen te stellen, fouten te maken en te groeien – blijkt bepalend voor de bereidheid om zich te ontwikkelen.

3.1.4 Verlies van werk en onzekerheid als katalysator

Bij sommige respondenten kwam de leermotivatie voort uit baanonzekerheid of ontslag. Wanneer een vaste baan plotseling wegviel, leidde dit tot reflectie op vaardigheden en toekomstmogelijkheden. Respondenten refereren hier aan de periode voordat ze in dienst traden bij de gemeente. Deze situaties werden eerder als negatief ervaren, maar achteraf beschreven de respondenten ze als noodzakelijke duwtjes richting ontwikkeling. Leren werd gezien als middel om de kansen op werkzekerheid te vergroten en beter voorbereid te zijn op verandering.

3.1.5 Intrinsieke motivatie en persoonlijke groei

Naast externe factoren noemden meerdere respondenten persoonlijke redenen om te leren. Sommigen wilden zich blijven uitdagen of voelden trots als zij nieuwe kennis opdeden. Sommige voelde strek interesse in een onderwerp ("bomen hebben altijd mijn interesse gehad") of vind het belangrijk dat ze bepaalde kennis bezitten om andere van goed advies te voorzien ("Dan straal je wel professionaliteit uit vind ik").

Een deelnemer die problemen heeft met lezen en schrijven volgde vrijwillig taallessen, omdat hij zijn kleinkinderen wilde kunnen voorlezen en beter wilde functioneren in een steeds digitalere wereld. Een ander begon op latere leeftijd met een opleiding om 'het geheugen te trainen' en scherp te blijven. Deze voorbeelden illustreren dat leren ook voortkomt uit een intrinsieke behoefte aan zelfontplooiing, een wens om bij te blijven, om niet afhankelijk te worden en om betekenisvol werk te kunnen blijven doen.

3.1.6 Verplichte scholing en certificering als opstap

In diverse functies is scholing deels verplicht vanwege veiligheidsnormen, wetgeving of certificeringseisen. Veel respondenten volgen periodieke herhalingscursussen, zoals BHV, veilig werken, of trainingen voor het bedienen van machines. Hoewel deze verplichte opleidingen primair functioneel zijn, bleken zij vaak een opstap naar verdere ontwikkeling. Door succeservaringen tijdens korte cursussen groeit het zelfvertrouwen om ook bredere opleidingen te volgen.

"Je hebt heel veel cursussen die je moet volgen om aan kwaliteitsstandaarden te voldoen. Anders kan je dit werk niet uitvoeren. Ik heb een hele stapel met certificaten en diploma's. Die heb ik. En ja, je houdt nog steeds een heel groot gedeelte up to date, maar ik heb alles belopen."

3.1.7 Invloed van levensfase en persoonlijke omstandigheden

Ten slotte spelen veranderingen in de privésfeer een belangrijke rol. Gebeurtenissen zoals het krijgen van kinderen, scheiding of ouder worden zetten mensen aan het denken over hun loopbaan en toekomst. Sommigen wilden meer regelmaat en zekerheid; anderen juist nieuwe energie of betekenis in hun werk. Jonge ouders refereren vaak aan een voorbeeld willen zijn voor hun kinderen of voor hun gezin willen zorgen met een betere

baan en inkomen. Voor oudere medewerkers speelde de vraag 'wat als ik dit fysiek niet meer kan?' vaak mee. Voor hen was leren vooral een manier om duurzaam inzetbaar te blijven en voorbereid te zijn op mogelijke functiewijzigingen.

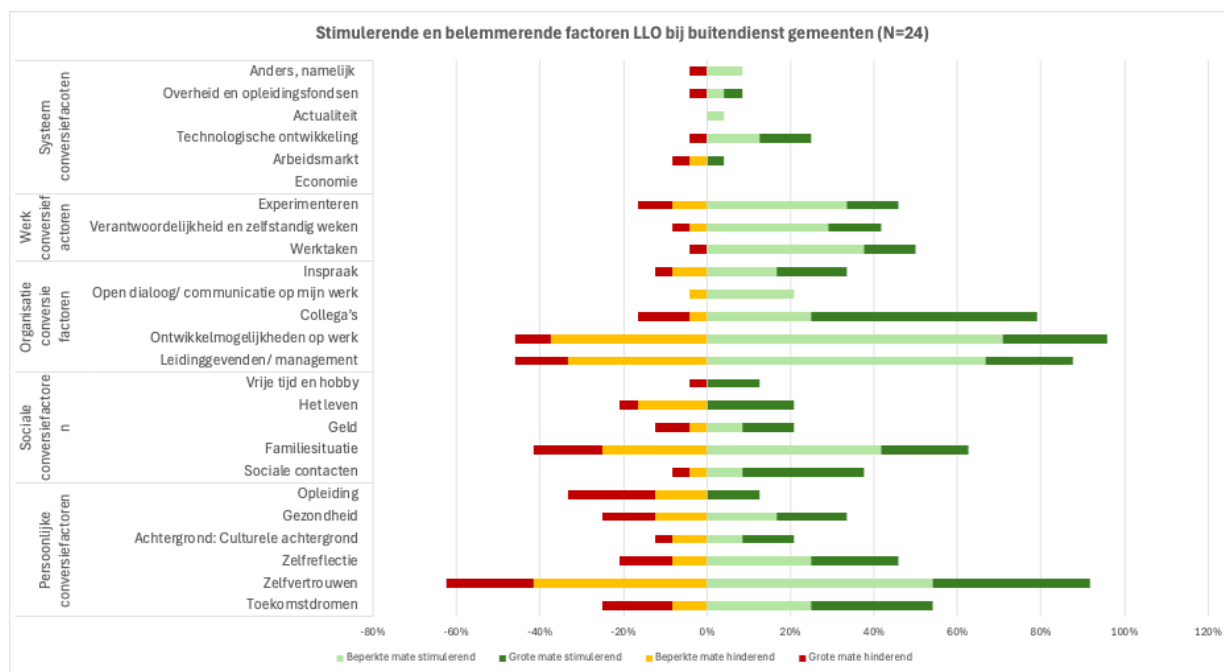
3.2 Stimulerende factoren

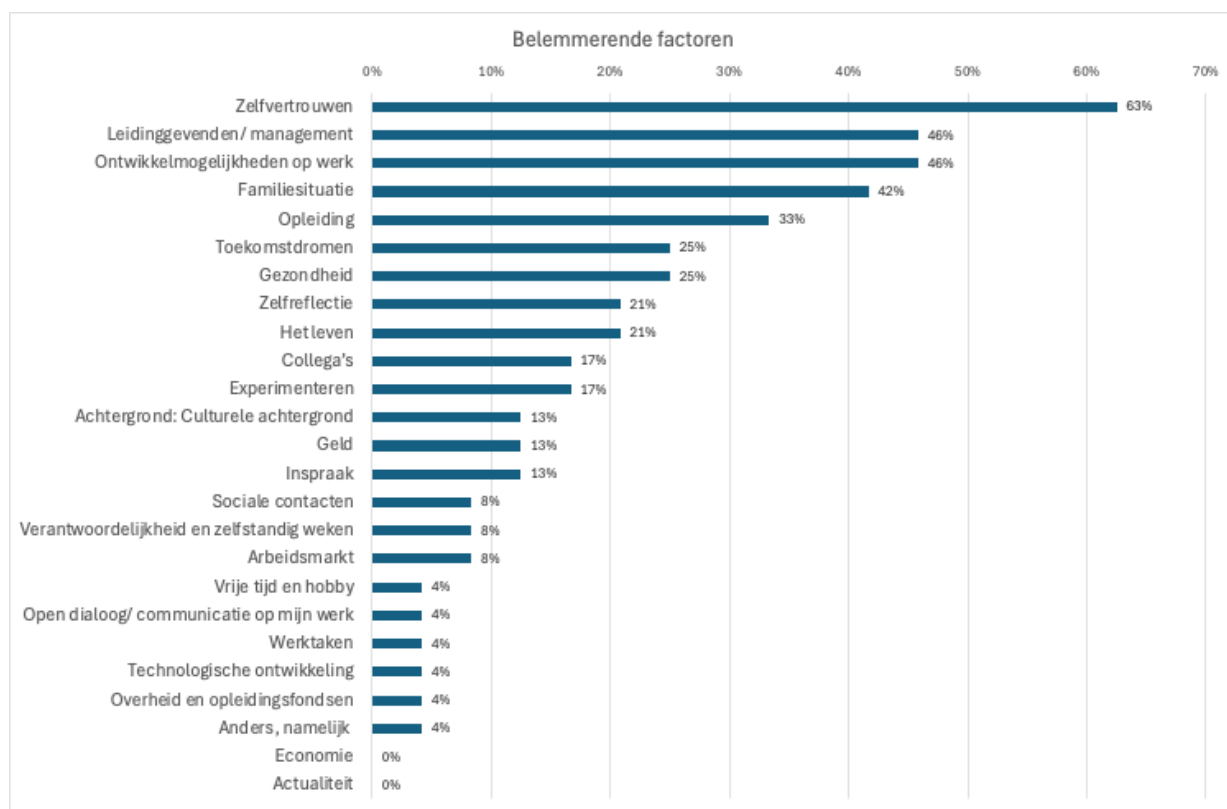
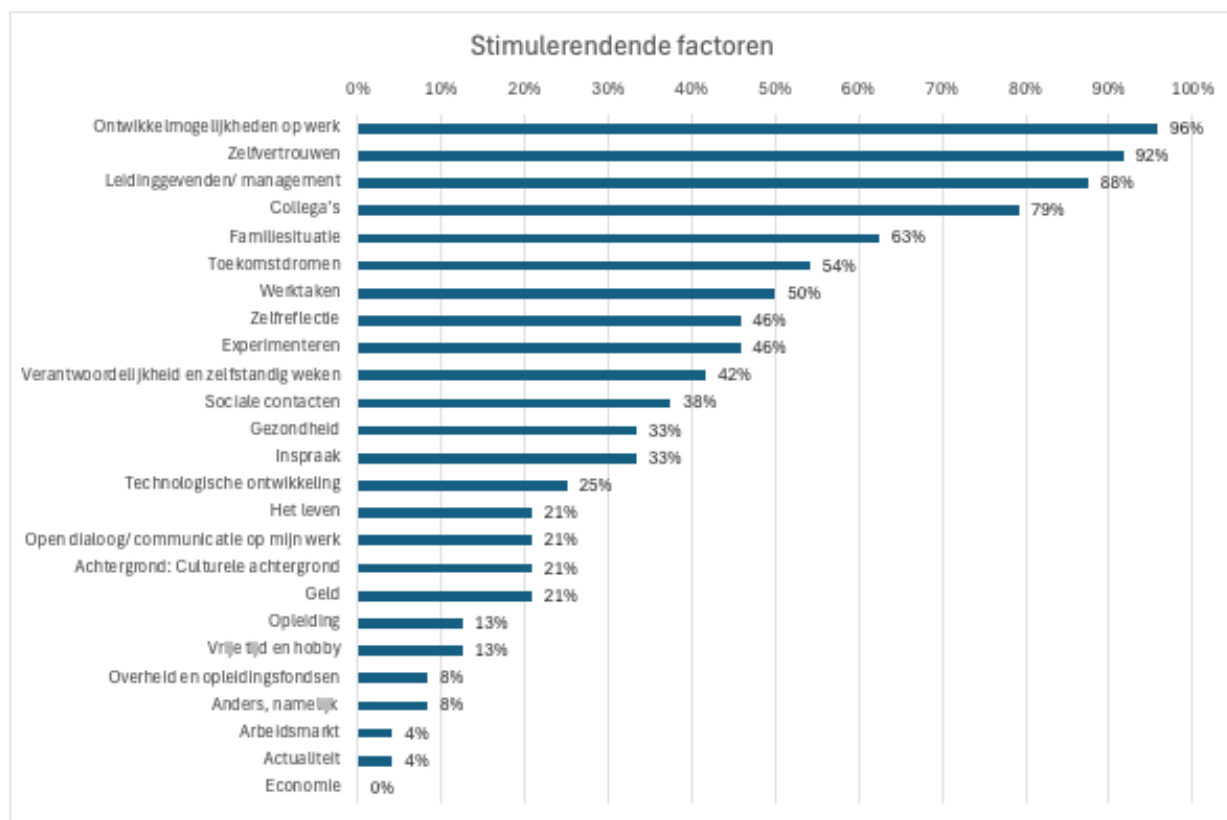
Tijdens de interviews is medewerkers gevraagd welke factoren stimulerend en belemmerend zijn geweest in de transitie naar leren en ontwikkeling. Op basis van literatuurstudie identificeren we vier groepen factoren:

- **Persoonlijk factoren:** het gaat hier om het hebben van aspiraties/ toekomstdrommen; zelfvertrouwen; zelfreflectie; culturele achtergrond; gezondheid en opleiding.
- **Sociale factoren:** sociale contacten; familiesituatie; financiën; het leven; vrije tijd/ hobby.
- **Werkgever:** leidinggevende/ management; ontwikkelmogelijkheden; collega's; open dialoog; en inspraak op LLO.
- **Werk:** diversiteit werktaken; autonoom werken; en experimenteren.
- **Omgeving:** Economie; arbeidsmarkt; technologie; actualiteit; overheid; en opleidingsfondsen.

We hebben respondenten gevraagd welke factoren juist stimulerend zijn geweest in deelname aan LLO en welke belemmerend; en waarom. Figuur 3.1 geeft een overzicht van de genoemde stimulerende en belemmerende factoren.

Figuur 3.1 Overzicht van genoemde stimulerende en belemmerende factoren





Uit de interviews blijkt dat een aantal factoren vaker door respondenten worden genoemd als stimulerend:

- Ontwikkelmogelijkheden op werk
- Zelfvertrouwen
- Leidinggevende/ management

- Collega's
- Familiesituatie
- Toekomstdromen
- Diversiteit aan werktaken

Factoren die vaak worden genoemd als beperkend zijn:

- Zelfvertrouwen
- Ontwikkelmogelijkheden op werk
- Opleiding
- Gezondheid
- Het leven

Wat opvalt, is dat een aantal factoren vaak zowel als stimulerend als belemmerend wordt gezien, zoals het wel of niet hebben van zelfvertrouwen en de ontwikkelmogelijkheden op het werk. Ook is opvallend dat beperkende factoren vooral worden benoemd in relatie tot persoonlijke en sociale factoren, en in mindere mate tot factoren die gerelateerd zijn aan de werkomgeving.

Wanneer we deze factoren vergelijken met de interviews die we hebben uitgevoerd in de private sector, valt op dat medewerkers daar 'ontwikkelmogelijkheden op het werk' minder vaak noemen als stimulerende factor. Deze medewerkers noemen vaker aspecten die gerelateerd zijn aan hun functie, zoals autonomie, en inspraak op het werk. De geïnterviewde medewerkers in de gemeentelijke buitendienst geven over het algemeen een zeer consistent beeld: gemeenten bieden ruime ontwikkelmogelijkheden, zowel in tijd, geld, opleidingen als cursussen. Dit werd met name benoemd door medewerkers die eerder in de private sector hebben gewerkt en daarmee andere ervaring hebben opgedaan. Sommige respondenten gaven aan dat dit ook een recente ontwikkeling is binnen de overheid, met toenemende aandacht voor leren en ontwikkeling.

'Op dit moment is veel mogelijk vanuit de gemeenten in term van leren en opleiden. In het verleden was hier gewoon geen budget voor. De boodschap was gewoon aan het werk en meer hebben we niet in de aanbidding.'

In de volgende sub paragrafen analyseren we elke groep factoren in meer detail.

3.2.1 Mate van eigen regie en persoonlijk factoren

Persoonlijke factoren zijn een vaak genoemde stimulans als mede een belemmerende factor. Het gaat hier om de aanwezigheid van aspiraties/ toekomstdromen, zelfvertrouwen en zelfreflectie die bepalend zijn in de mate waarin mensen zelfregie nemen over hun leren en ontwikkeling, maar ook factoren die hier bepalend in zijn zoals hun culturele achtergrond, gezondheidssituatie en ervaring met onderwijs. De respondenten zijn grofweg in drie groepen te verdelen: een groep met lagere zelfregie; gemiddelde zelfregie en hoge zelfregie.

Tabel 3.1 Overzicht van mate van eigen regie van praktisch geschoolde medewerkers in gemeentelijke buitendienst

	Groep A: "Zelfsturende groeiers" (hoge eigen regie)	Groep B: 'Richtingzoekers' (gematigde eigen regie)	Groep C: 'Noodzaak gestuurde leiders' (lage eigen regie)
Respondenten	W4.2; W4.4; W4.5; W5.2; W6.1; W7.1; W9.3; W9.4; W9.5 (totaal 9 respondenten)	W4.1; W4.3; W5.1; W5.3; W6.2; W6.3; W7.2; W7.3; W7.4; W9.2 (totaal 10 respondenten)	W5.4; W6.4; W6.5; W7.5; W9.1 (totaal 5 respondenten)

Typering	• Duidelijke toekomstdromen of leerambitie • Zelfvertrouwen in hun functioneren • Sterke mate van zelfreflectie/ onderneemt leerinitiatieven	• Enige ambitie of leerswil, maar lopen tegen externe of interne belemmeringen aan: • Onvoldoende structuur, • Onduidelijkheid over richting • Gebrek aan ondersteuning	• Passieve leerhouding of bewust geen ambitie tot verandering of leren • Richtten zich op routine en stabiliteit • Tonen geen leer- of ontwikkelbehoefte, • Hebben vaak korte of afwezige zelfreflectie/ geen toegevoegde waarde van leren
-----------------	--	--	---

De meerderheid van de mensen die we gesproken hebben een gematigde tot hoge zelfregie, wat niet verwonderlijk is, aangezien het onderzoek zich richtte op personen die tot ontwikkeling en bloei zijn gekomen.

De mensen die we gesproken hebben met een lage zelfregie, kenmerken zich als personen die in interviews zelden spreken over doelen en ambities voor hun werk en ontwikkeling (“nooit overwogen”; “ik zie mezelf geen stappen zetten”; “ik doe gewoon mijn werk, daar ben ik tevreden mee”). Deze groep wordt gekenmerkt door een gebrek aan geloof in het eigen leervermogen en verwijst regelmatig naar negatieve schoolervaringen (“ik kan eigenlijk niets”; “ik heb vroeger weinig mijn best gedaan op school”) of thuissituatie in het verleden waarin leren en ontwikkeling niet iets was wat werd gestimuleerd toen ze kind waren (o.a. door lastige thuissituatie). In veel gevallen kenmerkt deze groep zich door het hebben van een laag zelfbeeld (“Ik heb sowieso al niet heel zelfvertrouwen. Dat heeft natuurlijk ook met stotteren te maken.”). Kenmerkend is dat leerstappen voor deze groep niet worden ingegeven vanuit toekomstreflectie, maar door externe gebeurtenissen (bijvoorbeeld ontslag of problemen). Deze groep heeft vaak een afwachtende houding en hun ontwikkeling komt meestal pas op gang wanneer iemand anders hen daarin aanzet (“Als het van de baas moet, dan doe ik het.”).

“Dat is natuurlijk een hele groep die het allemaal prima vindt zoals het is. Ja, het klinkt misschien vervelend om te zeggen, maar die mensen hebben hun naasten, hun droogje, hun werk, en denken: ‘het is wel goed zo’. Die krijg je echt niet meer veranderd. Je kunt het proberen, je kunt het willen, maar zij willen zelf niet. En dat is jammer hoor, want soms zit er best potentie in iemand.”

“Maar ja, je moet wél de wil hebben. Als je dat niet hebt, en je moet gaan leren... dan houdt het op. Ik was 58 en ik heb nog steeds bijgeleerd. Ik leef nog altijd, toch.”

Een tweede groep kan worden getypeerd als een groep met een gemiddelde mate van zelfregie. De groep heeft wel motivatie, maar zijn nog zoekend of fragiel. Hun zelfvertrouwen wisselt, ze reflecteren vooral op omstandigheden en komen vooral in beweging door externe prikkels. Deze groep heeft aspiraties, maar deze zijn vaak beperkt of weinig concreet (“toekomstdroom is om goed oud te worden...zo lang mogelijk blijven werken”). Het zelfvertrouwen van deze groep is wisselend en afhankelijk van momenten (“Ik heb wel zelfvertrouwen, maar ik ben toch altijd een beetje terughoudend.”). Deze groep denkt na over hun situatie en motieven, maar reflectie blijft oppervlakkig of vooral reactief. Het gaat hier om reflecteren op arbeidsomstandigheden zoals zwaar werk (“Dit werk is fysiek zwaar... daarom wil ik verder komen.”), reflectie op positieve voorbeelden uit de omgeving (“Je zag voorbeelden van collega’s... en dacht: waarom niet voor mij?”) of reflectie op persoonlijke omstandigheden (“Gebrek aan opleiding... dat was jammer.”). Kenmerkend is

dat deze groep vaak in beweging komt door externe triggers zoals leidinggevendenden, collega's, werkdruk, thuissituatie en gezondheidsredenen. Hierin speelt de aanmoediging van anderen een belangrijke rol ("Collega's zeiden dat er meer mogelijk was voor mij."), maar als dit juist ontbreekt de ontwikkeling ook strand ("mijn werkgever werkte niet mee, toen hield het op"). Ze pakken de kansen als die zich voordoen, maar starten ze niet altijd zelf.

Daarnaast is er een groep die die hoog in hun zelfregie zitten. Ze hebben een helder beeld van waar ze naartoe willen en maken daar actief keuzes voor. Ze zien leren als middel om verder te komen, zowel persoonlijk als professioneel ("Ik wil na succesvolle afronding van MBO-4 nu graag HBO in stappen doen. En dan heb je 'm over twee, drie jaar ook."). Ze geloven dat ze in staat zijn om nieuwe rollen op te pakken, opleidingen te volgen of andere stappen te zetten ("De wens om te ontwikkelen heb ik altijd gehad."). Dit vertrouwen is gebaseerd op ervaringen, successen of persoonlijke groei ("Wat ik doe, dat doe ik met volle vertrouwen."). Ze denken actief na over hun eigen gedrag, leerproces en toekomst. Ze begrijpen wat hen motiveert en wat hen belemmert, en handelen daarnaar ("Je moet weten wat je kan en wat je kan bereiken."). Vaak neemt deze groep eigen initiatief ("Dus ik had gewoon eigenlijk heel brutaal gevraagd van joh, mag ik die cursus volgen?"). Ze wachten niet tot anderen hen aansporen en stappen zetten, zoeken opleidingen, vragen om kansen en grijpen die (ik ga extra taken doen, zoals meelopen op kantoor, om me te bewijzen voor coördinatorrol.).

"En ik heb het gewoon gevraagd. Ik ben zo opgevoed door mijn ouders, dat als je iets wil weten of iets wil je er gewoon om moet vragen. Want nee heb je en ja kan je krijgen toch? Ze waren ontzettend enthousiast hoor. Ik moest het wel zelf regelen, maar dat dat was helemaal geen probleem. Dus dan bel je. Neem je contact op met de onderwijsinstelling, dan ga je daar naartoe en heb je een intakegesprek. Het was best een dure opleiding. Maar allemaal geen probleem."

De groep kenmerkt zich ook door hun doorzettingsvermogen en laten zich niet stoppen door leerachterstanden, leeftijd, gezondheid of drukte ("Ik heb heel veel zaterdagmorgens hier op kantoor gezeten... je moet je er volledig inzetten."; "Ik had anderhalve jaar lang elke week les. Ja, ja, dat was best een opoffering. Maar goed, ik was heel bereid om die te maken. Ik vertrok in de ochtenden vroeg om 5.00u, om de files voor te zijn, en in de avond studeerde ik"). Verschillende respondenten die tot deze groep behoren uit een grote intrinsieke leermotivatie tijdens de interviews

"Ik heb er wel heel veel tijd in gestoken, dat wel, maar dat deed ik heel graag, want het betrof allerlei informatie die ik gewoon heel graag tot me nam. Ik heb nooit verveeld achter de studieboeken gezeten of zo. En nog steeds niet hoor. De kantine ligt vol met vakbladen en literatuur. Ja, dat lees ik constant en is stralend mooi. Ja, ons vak is gewoon heel erg in ontwikkeling en we leren steeds meer bij."

De mate van zelfregie is niet statisch en ontwikkelt zich over de tijd. Verschillende respondenten geven aan dat zij meer zelfregie en vertrouwen hebben gekregen door een combinatie van ouder worden, werkervaring en een recent geactiveerde leermotivatie. Geïnterviewde medewerkers geven aan dat hun zelfvertrouwen ook is gegroeid door opleidingservaringen ("Toen ik begon met de opleiding dacht ik wel even: kan ik dit? Bij afronding realiseerde ik me dat het helemaal niet zo slecht was."), sociale steun van leidinggevendenden, partners en collega's, en door werkervaring.

3.3 De rol van sociale omgeving

Geïnterviewde medewerkers benoemen de sociale omgeving als een van de factoren die voor hen zowel stimulerend als belemmerend werkt. Veel medewerkers verwijzen naar de rol van familie, vrienden en kennissen die hen steun en motivatie geven om zichzelf te ontwikkelen. In enkele gesprekken heeft het ontmoeten van een

nieuwe partner na een scheiding juist vertrouwen geven (“Er zit meer in jou dan je denkt”; “Mijn vrouw staat achter mij in alles wat ik doe... zij faciliteert dat ik dat kan doen.”).

In andere gevallen heeft de gezinssituatie juist een belangrijke stimulans gevormd om zich verder te ontwikkelen, bijvoorbeeld vanuit de wens om de financiële situatie te verbeteren (“Als jij dan kan doorgroeien... waardoor de situatie financieel en alles beter gaat worden in jouw gezin, ja, dat staat voor mij echt rotsvast op nummer één.”). Ook noemen sommigen het willen geven van het goede voorbeeld aan hun kinderen, ingegeven door een gevoel van status of schaamte over hun werk (“Ik heb toch liever dat mijn zoon zegt: mijn vader werkt op kantoor, dan dat mijn vader zegt: hij is vuilnismen.”), of vanuit de wens dat hun kinderen leren van fouten die zij zelf vroeger hebben gemaakt door school en opleiding niet serieus te nemen (“Ik heb mijn kinderen ook geleerd: als je iets echt wilt, kun je het ook.”).

Veel medewerkers verwijzen ernaar dat de wens om te leren en zich te ontwikkelen vaak wordt ingegeven door veranderingen in hun leven en door verantwoordelijkheden in het gezin. Enkele respondenten noemen ook rolmodellen binnen de familie- of vriendenkring als motivator om zichzelf verder te ontwikkelen (“Mijn zusje heeft veel bereikt... hoe ver had ik kunnen komen?”).

Tegelijkertijd benoemen geïnterviewde medewerkers belemmerende factoren in hun sociale omgeving, zoals een zware gezinssituatie of zorgtaken, gebrek aan geld, negatieve invloed van vrienden of stressvolle levensgebeurtenissen die de mentale en fysieke ruimte om te leren en te ontwikkelen beperken.

Opvallend is dat tijdens de interviews sociale omgevingsfactoren belangrijke gespreksonderwerpen waren bij de redenen waarom mensen wel of niet zelfregie nemen, ook buiten de werkcontext. Begrip voor de sociale context van medewerkers is dan ook van groot belang bij het stimuleren van leren en ontwikkeling, zodat daarop kan worden voortgebouwd of juist belemmerende factoren kunnen worden verminderd.

3.4 De rol van de werkgever

Stimulerende factoren vanuit de werkgever zijn support van leidinggevend, het bieden van ontwikkelmogelijkheden op werk (tijd, aanbod, geld), collega's, open dialoog en inspraak op eigen ontwikkeling.

Ontwikkelmogelijkheden

Kenmerkend voor de interviews met medewerkers van de buitendienst is dat er binnen de gemeente veel ruimte is voor ontwikkelmogelijkheden (tijd, geld en ruimte in de organisatie), zeker in vergelijking met hun ervaringen bij andere (vaak private) werkgevers voordat zij in dienst kwamen bij de gemeente.

“De support die je krijgt, de ontwikkelmogelijkheden... dat jouw training wordt volledig bekostigd.”

Leidinggevende als cruciale factor

In veel verhalen van medewerkers die tot bloei zijn gekomen, wordt de cruciale rol van leidinggevend in hun ontwikkeling genoemd. Dit geldt met name voor de groep die zich kenmerkt door een lagere of gemiddelde mate van zelfregie in leren en ontwikkeling. Veel medewerkers geven aan dat de leidinggevende essentieel was in het faciliteren van hun leren en ontwikkeling en in het versterken van hun zelfregie. In veel interviews werd dit benoemd als een kantelpunt in hun loopbaan. Verschillende medewerkers gaven aan dat het de eerste keer was dat iemand hen actief steunde en geloofde in hun mogelijkheden. De medewerkers ervaren actieve steun, vertrouwen en stimulans bij het formuleren van ambities. Zo refereert een respondent aan een doorslaggevend moment waarin zijn leidinggevende duidelijk iets méér in hem ziet dan hij zelf durfde te vermoeden: “mijn leidinggevende is wel iemand die het beste in je boven kan halen. Iemand die je heel erg stimuleert en het gevoel geeft van jij kan dit gewoon. Ze ziet de potentie. En dat ze dan daarmee aan de slag gaat. Ze doet dat heel erg goed vind ik. Ja, want ik zie 't ondertussen ook bij andere collega's gebeuren”. Die erkenning maakte voor hem

het verschil. De oprechte belangstelling, het vertrouwen in zijn kunnen en het vermogen van de leidinggevende hem te laten zien dat er groei mogelijk was, vormden een krachtige stimulans om stappen te zetten. In enkele gevallen gaven medewerkers, vooral degenen met lagere zelfregie, aan dat zij zonder deze ondersteuning nooit de stap zouden hebben gezet om zich aan te melden voor de opleiding.

“Mijn teamleider heeft mij wel veel geholpen. Die heeft gezegd dat ik dit moet gaan doen, omdat dit in mij zit. Hij gaf aan dat ik de keuze heb om hetzelfde werk mijn hele leven te blijven doen, of dat ik nog een stap wil maken. Toen ben ik de opleiding gaan doen en dit is er dan ook uitgekomen. Hij heeft mijzelf veel zelfvertrouwen gegeven, maar ook begeleid in de opdrachten voor school. Nu zegt hij dat ik de stap kan maken naar een hbo-opleiding. “

“Die begon ook over mijn opleiding... die heeft vertrouwen in mij... die zegt ook dat ik nog meer kan dan ik nu doe.”

“Mijn leidinggevende is wel een persoon waar ik mee kan praten... die is daar achteraan gegaan om te kijken wat de mogelijkheden zijn.”

“

Hij bleef in mij geloven... misschien zag ik zelf nog niet dat er meer in mij zat.”

“Deze man zegt wat ie doet... de volgende middag is het al geregeld.”

“Ik ben daar echt heel hard door gesupport. Die zag echt iets in mij... en heeft zichzelf daar ook hard voor gemaakt.”

“Hij was heel erg betrokken... dat gaf een fijn gevoel dat ik het ook ergens voor doe.”

“Gaandeweg kom je dat soort mensen wel eens tegen. En ja, mijn leidinggevende is daar wel echt een voorbeeld van vind ik. Zij laat zien van: hey maar kijk, je hebt wel kwaliteiten... Kijk eens welke kant het uit kan gaan. Ja, wij zien die en die potentie in jou.”

In enkele gevallen refereerden medewerkers aan een toevallige ontmoeting met een loopbaancoach die een cruciale rol heeft gespeeld in hun verdere ontwikkeling. Een voorbeeld is een medewerker die door fysieke knieklachten haar werk op de vuilniswagen niet meer goed kon uitvoeren, maar haar leidinggevende haar niet graag ander werk zag doen vanwege tekorten op de werkvloer. In dit geval leidde het toevallige contact met een loopbaancoach, die een dagje meereed in haar vrachtwagen, tot een interventie die zij zelf niet had kunnen inzetten en die ook niet door haar directe leidinggevende werd gestimuleerd, omdat die anders de planning niet rond kreeg. Dit benadrukt het belang van de aanwezigheid van “brugfiguren” in de organisatie, die leer- en ontwikkelvragen kunnen signaleren en oppakken¹.

Tegelijkertijd verwijzen geïnterviewde medewerkers naar verschillen in de mate waarin zij door hun leidinggevers worden ondersteund, en geven zij aan wisselende ervaringen te hebben. Er werden voorbeelden genoemd waarin medewerkers zich niet gesteund of gehoord voelden, soms zelfs in situaties

¹ Brugfiguren zijn “personen actief binnen organisaties, die kort bij potentiële lerenden staan en een rol opnemen in het sensibiliseren, informeren en stimuleren naar leren. Ze zijn actief in diverse leercontexten (op werkvloeren, bemiddeling, onderwijs ...) en komen zo in contact met verschillende doelgroepen” (IDEA Consult, 2024).

waarin zij hun ontwikkelwens hadden geuit tijdens een jaargesprek. In sommige gevallen gaven medewerkers aan dat zij, na meerdere pogingen, hebben besloten hun ontwikkelwens niet meer te uiten. Zij ervaren geen inspraak in hun eigen ontwikkeling. Een enkele medewerker sprak over het belang van de gunfactor binnen de gemeente: “Als ze het jou gunnen, ja, dan kan er heel veel. Als je te veel tegen de deur aan trapt of je wordt gezien als lastig heb je minder kansen”.

“Ik werd in één keer onder aan die lijst gezet... er werd niet naar mij gekeken.”

“De ene is er wel meer mee bezig... sommige beloven wat en doen dat dan weer niet.”

“Werd dat gestimuleerd tijdens je jaargesprek? Nee, niet echt.”

“Soms wordt er wel geluisterd, maar gebeurt er weinig mee.”

“Ik heb die hulp wel nodig denk ik.”

In de gevallen waarin medewerkers wél inspraak ervaren, komt leren en ontwikkelen aan bod tijdens jaarlijkse gesprekken door een actieve vraag van leidinggevendenden naar wat een medewerker wil. Dit gebeurt door een open dialoog te voeren over ontwikkelbehoeften, door een meedenkende houding van de leidinggevende, door een cultuur te creëren waarin inspraak normaal is en medewerkers zelf voorstellen kunnen doen, en door functies waarin veel autonomie bestaat (bijvoorbeeld zeggenschap over de invulling van het eigen werk). Wat belemmerend werkt, is dat ontwikkelverzoeken niet altijd worden opgepakt, inspraak wel bestaat maar niet als betekenisvol wordt ervaren (door zowel leidinggevendenden als medewerkers), of dat leidinggevendenden niet de kwaliteiten of het ontwikkelingspotentieel van de medewerker zien. Dit werkt remmend op de ervaren inspraak.

Samenvattend zien medewerkers het belang van een betrokken, coachende leidinggevende die potentie in iemand ziet, aanmoedigt en vertrouwen geeft.

Collega's

Medewerkers die de stap richting ontwikkeling hebben gezet, benoemen de belangrijke rol van collega's die helpen en feedback geven. Het gaat hierbij om het elkaar dagelijks ondersteunen op de werkvloer en het delen van kennis en ervaringen. Veel medewerkers geven aan dat zij het beste leren in de praktijk, door dingen te doen en te leren van ervaren mensen om hen heen.

Ook spreken verschillende medewerkers over de waarde van gesprekken en samenwerking in multidisciplinaire teams: “Daar leer ik ook van, want de een heeft een maritieme achtergrond. Ik heb een groene achtergrond en de collega die meegaat die is van oorsprong monteur en die is tegenwoordig coördinator afval. Dus dan hoor je weer zoveel andere dingen wat ik ook weer mee kan nemen in m'n werk.”

Geïnterviewde medewerkers benadrukken daarnaast de rol van collega's in het geven van vertrouwen en positieve feedback, wat hun zelfvertrouwen versterkt en bijdraagt aan het gevoel gewaardeerd te worden. Medewerkers waarderen het bovendien wanneer collega's hen aanmoedigen in hun opleiding en ontwikkeling, bijvoorbeeld door actief te vragen hoe de opleiding verloopt. Ook het samen leren stimuleert medewerkers, met name degenen met een hogere mate van zelfregie.

Zo gaf een medewerker aan dat het feit dat collega's dezelfde mbo-2-opleiding zouden gaan volgen, zijn twijfels had weggenomen om deel te nemen, ondanks eerdere onzekerheid. Daarnaast benoemden meerdere medewerkers dat zij tijdens de opleiding collega's uit andere gemeenten hebben ontmoet, met wie zij nog steeds contact onderhouden, ervaringen uitwisselen of zelfs mee werkbezoeken organiseren.

Veel medewerkers geven aan dat leren van collega's niet formeel georganiseerd is, maar spontaan ontstaat tijdens het werk of in sociale interacties. Hoewel weinig medewerkers vaak een formeel teamoverleg noemen,

verwijzen sommigen naar momenten van gezamenlijk overleg als momenten waar leren plaatsvindt. Ook benoemen zij dat zij leren door met collega's naar beurzen of externe activiteiten te gaan, waarbij juist de interactie onderweg leerzaam is.

Medewerkers geven daarnaast aan dat collega's ook belemmerend kunnen werken in hun leren en ontwikkeling. Dit gebeurt wanneer collega's negatief praten over het volgen van een opleiding (en het feit dat men dan tijdelijk minder productief is), of wanneer zij anderen demotiveren door te zeggen dat een opleiding niet voor hen geschikt zou zijn. Ook wordt verwezen naar het ontbreken van georganiseerde kennisdeling onder collega's: "Collega's delen geen kennis. Dat moet je gewoon zelf regelen."

"Eigenlijk leer je het vak pas in de praktijk en het leren van collega's dat helpt heel erg mee."

"Ze vragen regelmatig: hoe gaat het? Wanneer is de diploma-uitreiking? Jij zou een goeie zijn zo. Nou, ze stimuleren me echt wel."

"En dat groepje waarmee je de opleiding doet... ja, we stimuleren elkaar. Ik had ander nooit deze opleiding durven doen"

3.5 De rol van baankarakteristieken

Uit onderzoek blijkt dat banen met veel autonomie, een verscheidenheid aan taken en rollen, en ruimte om te experimenteren, het leren en de ontwikkeling van medewerkers stimuleren. Veel medewerkers die wij hebben gesproken geven aan het liefst in de praktijk te leren door dingen te doen, in plaats van via meer schools leren. Zo geeft een medewerker aan dat ze voornamelijk leert door praktijkervaring, samenwerking en het omgaan met verschillende situaties.

Medewerkers geïnterviewd verwijzen expliciet naar de rol van autonomie, zelfstandig kunnen werken, verschillende taken uitvoeren en de kans krijgen om te experimenteren. Dit zijn dan ook vaak de aspecten die zij waarderen in hun werk. Meerdere respondenten benoemen dat zij veel vrijheid ervaren in het organiseren van hun werk. Dit stimuleert zelfstandigheid, verantwoordelijkheidsgevoel en het opdoen van nieuwe vaardigheden. Zo benoemt een van de medewerkers dat hij het belangrijk vindt dat hij "zelf kan bepalen hoe je je dag indeelt en hoe je je werk indeelt", maar ook dat hij "ruimte heeft om zelf oplossingen te bedenken of nieuwe dingen te bedenken voor problemen die je tegenkomt." Medewerkers geven daarnaast aan dat een nieuwe functie, taak of rol binnen hun bestaande functie hen in ontwikkeling heeft gebracht. Zo groeide een van de geïnterviewde medewerkers in een aantal jaren tijd van medewerker op de milieustraat tot aanspreekpunt op meerdere milieustraten, wat hem veel nieuwe ervaring heeft gegeven.

Meerdere geïnterviewde medewerkers spreken hun waardering uit dat ze zelf invulling kunnen geven aan hun baan en dat er naar hen geluisterd wordt, in veel gevallen hadden ze hier negatieve ervaring mee in een vorige baan bij een andere werkgever. Verschillend respondenten geven aan dat er ook ruimte is om van fouten te leren.

"Ja en nogmaals, ik heb ook fouten gemaakt hoor. Daar leer je dan ook uiteindelijk weer van. Volgens mij leer je het beste van fouten. Als alles goed gaat en van een leien dakje, dan leer je volgens mij niet. Die fouten kan je hier maken. Er is geen afrekencultuur hier."

Een mooi voorbeeld is de gemeente Vlissingen, die enkele jaren geleden is overgestapt op het werken in wijkteams, waardoor de openbare ruimte meer integraal wordt benaderd. Als gevolg hiervan moesten verschillende diensten (zoals groenvoorziening, stadsreiniging en afvalverwerking) samenwerken in de wijk. Kernwaarden hierbij zijn: het stimuleren van vakmanschap; samenwerking en integraliteit; gebiedskennis;

verantwoordelijkheid laag in de organisatie neerleggen; zichtbaarheid in de wijk; omgaan met klachtenmeldingen; en zorg dragen voor tevreden inwoners.

Hoewel deze reorganisatie en de nieuwe manier van werken aanvankelijk weerstand oproepen bij medewerkers omdat hun taken en rollen werden uitgebreid, ervaren velen de verandering nu als een verrijking van hun werk en als iets dat hen heeft aangezet tot leren en ontwikkeling. Het resultaat is meer betrokken en gemotiveerde medewerkers, meer autonomie en gevarieerde taken, interdisciplinair werken, medewerkers die in de leerstand staan, én tevreden inwoners.

Narratief: Van bezemwager naar wijkgericht vakmanschap

Voorheen reed de respondent jarenlang op de veegmachine. Het werk was strak gepland, repetitief en hij voelde continu de druk om zijn ronde op tijd af te krijgen. Hoewel hij altijd al ideeën had over hoe het slimmer en efficiënter kon, was daar in de oude organisatie weinig ruimte voor. Ontwikkeling bestond nauwelijks; verzoeken om opleiding of doorgroei werden afgewimpeld. Daardoor bleef hij, ondanks zijn drive, lang in dezelfde functie hangen.

De introductie van wijkgericht werken betekende voor hem een keerpunt. Voor het eerst ervoer hij echte ruimte en vertrouwen. Hij kreeg autonomie, verantwoordelijkheid en de vrijheid om zelf te kijken wat nodig was in de wijk: plannen maken, prioriteiten stellen, overleggen met collega's, contact met bewoners én oplossingen bedenken. Zijn kennis en vakmanschap deden er ineens toe.

Dit nieuwe werken ontketende opnieuw zijn motivatie om te leren. Hij ging opleidingen volgen – van MBO-2 naar MBO-3 en zelfs aanvullende certificaten zoals natuurbeheer en kettingzaagwerk. Hij ontdekte dat hij meer kon dan hij jarenlang had gedacht. Zijn zelfvertrouwen groeide en hij ontwikkelde zich tot voorman, uiteindelijk doorgroeidend van schaal 4 naar schaal 8.

Voor hem betekende deze verandering vooral dat hij weer plezier en energie kreeg in zijn werk. Hij voelde eigenaarschap, zag kansen en wilde blijven verbeteren, voor zichzelf, het team en de wijk. Waar het werk op de bezemwagen hem op termijn had uitgeput, bracht wijkgericht werken juist nieuw perspectief, trots en een verrassende carrièreboost op latere leeftijd.

Kortom: wijkgericht werken heeft hem niet alleen gemotiveerd, maar hem opnieuw in de leerstand gezet. Het gaf hem vrijheid, erkenning, verantwoordelijkheid en het gevoel dat ontwikkeling wél mogelijk is – zelfs na twintig jaar stilstand.

Narratief: van voorman tot Toezichthouder Groen

Na twintig jaar in het hoveniersvak begon zijn lichaam de fysieke belasting te voelen. Toen hij bij de gemeente aan de slag ging als voorman in de groenvoorziening, bleek dat werk al snel weinig voldoening te geven: elke zes weken hetzelfde rondje schoffelen en bijkomende spanningen binnen het team zorgden voor groeiende onvrede. Hij wist: *als dit het is, dan moet ik weg*.

Toch besloot hij niet direct te vertrekken, maar in beweging te komen. Met ondersteuning van de gemeente volgde hij een mbo-4 opleiding, uit nieuwsgierigheid én uit de wens om zich te ontwikkelen en meer mogelijkheden te creëren. Op het moment dat hij bijna de organisatie wilde verlaten, zag zijn leidinggevende iets in hem. Zij gaf hem vertrouwen, daagde hem uit en bood hem perspectief. Dat werd een kantelmoment. Hij stapte over naar de functie van consulent leefbaarheid: een rol vol complexe casuïstiek, politiek-bestuurlijke gevoeligheden, gesprekken met bewoners en samenwerking met uiteenlopende collega's. Daar ontdekte hij nieuwe kanten van zichzelf: hij leerde genuanceerder kijken, beter communiceren en grijstinten herkennen waar zijn eerdere werk vooral zwart-wit voelde. Die groei leidde uiteindelijk tot zijn huidige functie als toezichthouder groen / toezichthouder openbare ruimte. In die rol komt alles samen: zijn vakkennis, zijn

communicatieve vaardigheden, zijn politieke sensitiviteit en het vertrouwen dat hij in de loop der jaren heeft opgebouwd. De diversiteit aan taken houdt hem scherp, en het idee dat zijn werk ertoe doet geeft energie.

3.6 Omgevingsfactoren

Hoewel de meeste respondenten hun leren vooral koppelen aan hun persoonlijke motivatie, collega's, werkgever en taakinhoud, blijken externe factoren uit de "grotere wereld", zoals economie, arbeidsmarkt, technologie en overheid toch een subtiele maar betekenisvolle rol te spelen in hun ontwikkeling. Wat wel opvalt is dat deze factoren worden benoemd als ze expliciet worden voorgelegd aan de respondenten. In deze gevallen is het aanleiding voor functiewijziging of een noodzaak om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen.

Voor verschillende medewerkers heeft de arbeidsmarkt een directe impact gehad op hun loopbaan. Een voorbeeld komt uit een gesprek waar een respondent aangeeft dat beperkte doorgroeimogelijkheden hem noopten het roer om te gooien: "Bij Defensie waren onvoldoende banen om een stapje naar boven te gaan." Hier wordt de arbeidsmarkt duidelijk benoemd als een belemmerende factor, die tegelijk een aanjager werd om nieuwe wegen te zoeken, en daarmee ontwikkelt de medewerker zich op een ander pad.

Een ander beschrijft technologie als iets waar je niet omheen kunt, en dat continu aanpassen vereist: "Stilstand is achteruitgang. Je moet met de wereld mee... ICT gaat hard... dus je moet aangehaakt blijven." Hier is technologie geen bedreiging maar een stimulator van permanente ontwikkeling. Tegelijk erkent de medewerker dat dit ook druk geeft: als je niet meebeweegt, loop je achter. Ook op meer praktisch niveau: "Je moet leren omdat je met nieuwe technologieën op de wagen zit." Dit toont technologie als directe prikkel voor dagelijkse bijscholing. Respondenten refereren ook aan ontwikkelingen zoals klimaatverandering die impact hebben op de groenvoorziening: "Bomen en ander groen reageren anders op de natte winters en droge zomers. Hoewel de natuur zich deels kan aanpassen, heeft zij het momenteel zwaar. Deze veranderingen en hoe de natuur daarop inspeelt, hebben mij altijd geboeid."

Het klimaat verandert Dat je dat weet wat allemaal kunnen we ook allemaal iets van vinden, maar dat gebeurt gewoon. Ja, en dat gaat gewoon gepaard met veranderingen in de natuur en ja goed uh de natuur anticipeert er wel een klein beetje een beetje op. Uh heeft t ook ontzettend moeilijk momenteel. Maar ja, we zien ook wel tegenwoordig aanhanger aan heel veel bomen. Voornamelijk bomen hè, Maar ook t groen uh, dat t wel anders gaat reageren op uh de hele natte omstandigheden in de winter en de hele droge omstandigheden in de zomer bijvoorbeeld. Ja dus. Uh ja dat dat heeft mij altijd geïnteresseerd.

De overheid en wetgeving worden ook genoemd als factoren die het werk veranderen en daarmee ook de leerbehoeften: "De overheid komt met nieuwe wetgeving... wat leidt dat je jezelf moet ontwikkelen of iets moet bijleren." Daarnaast beïnvloedt veranderend overheidsbeleid, zoals wijkgericht werken, de vereiste competenties: "Wijkgericht werken... dat is beleid... en heeft enorme impact op je werk en vaardigheden die je daarvoor nodig hebt." Dit is een duidelijk voorbeeld waarin beleidswijzigingen direct leiden tot nieuwe leer- en ontwikkeltrajecten. Verder worden sectorontwikkelingen genoemd als drijfveer om zelf ook te veranderen: "De sector verandert... de samenleving vergroent... dat heeft impact." Hier wordt zichtbaar dat brede maatschappelijke trends, zoals vergroening, medewerkers uitnodigen om hun competenties uit te breiden.

Deze factoren worden vooral genoemd door medewerkers met een hoge mate van zelfregie, omdat zij zich bewuster zijn van deze omgevingsfactoren, en zelfreflectie hebben op deze bredere omgevingsfactoren en wat deze betekenen voor hun leer- en ontwikkeldoelen.

3.7 Wat werkt voor wie onder welke omstandigheden: input voor een taxonomie

Uit de interviews met werknemers komt duidelijk naar voren dat er aanzienlijke verschillen bestaan in de mate waarin medewerkers zelf de regie nemen over hun leren en ontwikkelen. Waar sommigen hun loopbaan en scholing actief sturen en duidelijke ambities hebben, laten anderen het leren vooral afhangen van wat de organisatie of leidinggevende aanbiedt. Uit de interviews blijkt dat juist rekening moet worden gehouden met deze verschillen. Op basis van de interviews en mede gevoed door literatuurstudie zijn interventies te identificeren die passend en minder passend per groep.

Tabel 3.2 Overzicht van werkzame elementen van interventies per groep

Mate zelfregie	van	Kenmerken (op basis van interviews)	(op van	Interventies die wél werken	Interventies die minder werken
Groep ‘Zelfsturende groeiers’ (hoge eigen regie)	C:	- Sterke ambitie en toekomstdenken - Hoge zelfreflectie - Neemt initiatief, zoekt leerprikkels op - Zoekt uitdaging en autonomie		- Zelfgestuurde leerpaden - Stretch-opdrachten/projectleiderschap - Innovatie-experimenteerruimte - Autonomie op werk - Meedenken op strategisch niveau - Intervisie/peer learning - Coachend leiderschap (sparren) - Expert- of mentorrollen	- Te veel structuur/regels - Verplichte standaardtrainingen - Micromanagement
Groep ‘Richtingzoekers’ (gematigde eigen regie)	B:	- Praktisch leren staat centraal - Reflectie aanwezig maar weinig expliciet - Bepaalde ambitie maar wel open voor groei - Leren vooral via ervaring		- Taakverbreding/roulatie - Duo-werk/ samen leren - Regelmatige feedback & coaching - Korte praktijktrainingen - Helder ontwikkelgesprek (richting geven) - Kleine stretch-opdrachten	- Te veel vrijheid zonder richting - Abstracte, strategische projecten - Lange theoretische opleidingen
Groep ‘Noodzaak gestuurde leerders’ (lage eigen regie)	C:	- Leren is ‘organisch’, weinig bewust - Weinig zelfvertrouwen/ leerervaringen - Geen duidelijke leerambitie - Lastig om behoeften te verwoorden		- Structuur en duidelijke stappen - Job shadowing/ meelopen met collega - Kleine, concrete leermomenten - Positieve, veilige leerervaringen creëren - Micro-learning - Vaste check-ins met leidinggevende - Voorbeeldgedrag en modelling	- Veel autonomie - Zelf leeractiviteiten moeten bepalen - Complexe trajecten zonder begeleiding - Grote veranderingen zonder ondersteuning

4. Wat leren en ontwikkeling medewerkers gebracht

Geïnterviewde medewerkers noemen een breed scala aan opbrengsten van hun leren en ontwikkelen. Veel opbrengsten hadden zij in veel gevallen niet kunnen ervaren zonder deel te nemen. Een belangrijk resultaat dat regelmatig terugkomt, is dat medewerkers beter in hun vel zitten en meer werkgeluk ervaren. Verschillende geïnterviewden geven aan dat het volgen van opleidingen en het groeien in hun functie heeft bijgedragen aan meer plezier en welzijn in het werk. Zoals één medewerker het verwoordt: *“Het belangrijkste voor mij is dat ik in ieder geval een stuk beter in m’n vel zit als voorheen. En dat had te maken met de nieuwe omgeving.”*

Daarnaast blijkt dat leren en ontwikkelen bij veel medewerkers leidt tot een versterking van het zelfvertrouwen. Door positieve praktijkervaringen en succes in opleidingen voelen zij zich zekerder in het werk en vervolgstappen in leren en ontwikkeling. Eén van hen zegt daarover: *“Het heeft me zelfvertrouwen gebracht...”* Het heeft verschillende geïnterviewde medewerkers doen besluiten om zelfs nog een vervolgopleiding te doen, ondanks dat ze vroeger een slechte ervaring hebben opgedaan in het initieel onderwijs.

Ontwikkeling wordt bovendien niet alleen persoonlijk gevoeld, maar ook in de organisatie opgemerkt. Verschillende medewerkers ervaren dat hun groei wordt gezien en gewaardeerd: *“Het is ook wel leuk om te zien dat je gewaardeerd wordt voor wat je doet en wat je hebt gedaan.”* Dat draagt bij aan een gevoel van erkenning en betrokkenheid.

Voor veel medewerkers opent leren ook nieuwe deuren voor de toekomst. Opleidingen bieden hun kansen om stappen te zetten in hun loopbaan of om meer verantwoordelijkheid op te pakken. Dat wordt treffend verwoord in opmerkingen als: *“ik ga nu MBO 3 doen en misschien komt er nog wel meer...”* en *“Dat je andere dingen kan doen... en die toekomstdromen worden ontwikkeld eigenlijk.”* Leren wordt daarmee een middel om meer regie te krijgen over de richting van hun loopbaan.

Ook op inhoudelijk niveau levert leren veel op. Medewerkers geven aan dat ze nieuwe kennis en vaardigheden opdoen en daardoor breder inzetbaar worden. Eén medewerker vertelt: *“Je leert overal wel van... ik zie het niet als straf.”* Anderen benadrukken dat eerdere opleidingen, zelfs wanneer zij die zelf hebben betaald, nog steeds waardevol zijn: *“Daar heb je nog steeds profijt van natuurlijk, want daardoor heb je deze baan.”*

Naast deze concrete opbrengsten draagt ontwikkelen voor sommige medewerkers ook bij aan meer motivatie en een gevoel van trots. De waardering die zij ontvangen en de groei die ze doormaken, versterken het gevoel ertoe te doen op de werkvloer. Zoals een geïnterviewde simpel maar veelzeggend zei: *“Dat motiveerde me ook wel.”*

Tot slot worden in enkele gevallen ook financiële voordelen genoemd. Hoewel salarisverhoging niet als de belangrijkste drijfveer wordt gezien, ervaren medewerkers dit wel als een prettige bijkomstigheid.

Samenvattend laat de verzamelde opbrengst duidelijk zien dat leren en ontwikkelen niet alleen leidt tot nieuwe kennis, maar ook tot meer welzijn, vertrouwen, waardering, toekomstperspectief, motivatie en in sommige gevallen zelfs financiële voordelen.

5. Aanbevelingen

5.1 Aanbevelingen vanuit medewerkers

Uit de gesprekken met medewerkers komt naar voren dat zij over het algemeen positief staan tegenover leren en ontwikkelen, maar vinden dat werkgevers hierin een actievere en meer ondersteunende rol kunnen spelen. De aanbevelingen die respondenten doen, richten zich vooral op het creëren van ruimte, persoonlijke stimulans en een veilige omgeving om te leren.

Biedt structurele ontwikkelmogelijkheden (tijd, ruimte, opleiding en doorstroom)

Een belangrijk punt dat veel medewerkers noemen, is het gebrek aan tijd. De werkdruk zorgt er vaak voor dat leren er in de praktijk bij inschiet. Respondenten pleiten er daarom voor dat werkgevers structureel tijd vrijmaken om te kunnen leren, ook onder werktijd. Zoals één van hen het verwoordt: “Je wilt wel leren, maar als je elke dag vol zit met werk, komt het er gewoon niet van.” Anderen benadrukken dat het belangrijk is om de opgedane kennis ook in de praktijk te kunnen brengen: “Geef ons af en toe een paar uurtjes om iets te doen met wat we geleerd hebben, niet alles in de eigen tijd.”

Communiceer transparant over ontwikkelmogelijkheden

Daarnaast geven verschillende respondenten aan dat zij onvoldoende zicht hebben op de leer- en doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie. Er wordt aangeraden om duidelijker te communiceren over het opleidingsaanbod en de ontwikkelpaden. “Er zijn vast genoeg cursussen, maar je hoort er nooit iets over,” aldus een medewerker. Een overzicht van beschikbare trainingen en mogelijke vervolgstappen kan de drempel om te leren aanzienlijk verlagen. Hierdoor weten mensen niet wat er kan, of voelen ze zich geremd, zeker als er ongelijkheid is in toegang tot informatie.

Stimuleer ontwikkelgericht leiderschap

Daarnaast blijkt dat persoonlijke aanmoediging door leidinggevend een doorslaggevende rol speelt. Een leidinggevende die vertrouwen uitspreekt en actief stimuleert, kan het verschil maken tussen wel of niet in beweging komen. Eén van de respondenten vertelt: “Mijn teamleider zei: ‘Jij moet dat doen, dat zit in jou.’ Dat heeft me echt over de streep getrokken.” Ook waardering is van groot belang. Medewerkers willen dat hun inzet om te leren gezien wordt, bijvoorbeeld door erkenning in gesprekken, certificaten of doorgroeimogelijkheden. Vooral respondenten met een lastige startpositie benadrukken hoe belangrijk het is dat een werkgever vertrouwen uitspreekt, óók wanneer iemand dat zelf nog niet voelt. Voor werknemers met beperkte zelfregie of moeilijke ervaringen is vertrouwen van leidinggevend een doorslaggevende factor. Het zet hen in beweging en geeft psychologische veiligheid om te leren.

Faciliteer een echte dialoog tussen leidinggevende en medewerker

Veel respondenten benadrukken dat het zien van medewerkers, het voeren van echte gesprekken en oprechte aandacht een voorwaarde is om tot leren te komen. Het is hiervoor dan ook belangrijk als leidinggevende in sommige gevallen initiatief te nemen: wacht niet tot werknemers zelf met wensen komen. Erken hierin onzekerheid een grote rem kan zijn, en maak dat bespreekbaar: “Ik ben introvert en verlegen... moest echt over een drempel heen om iets te vragen”. Biedt laagdrempelige manieren om talenten te ontdekken (bijv. mobiliteitstrajecten, coaching). Eén van de respondenten beveelt aan vooral te luisteren maar ook goede vragen te stellen: “Wat vind je leuk aan je werk? Hoe sta je in? Wat zou je willen veranderen? Waar zie je je eigen over een jaar? Twee jaar? Over tien jaar? Het is hiervoor dan ook belangrijk dat leidinggevend een cultuur creëren waarin ze actief en regelmatig checken wat werknemers nodig hebben, benaderbaar zijn en structureel tijd maken voor een-op-een gesprekken.

Investeer in coaching en maatwerkbegeleiding

Veel medewerkers benoemen het belang van persoonlijke coaching, iemand die meedenkt en ondersteunt. Dit kunnen ook ervaringsdeskundigen zijn. Een respondent die zelf coach is geworden zegt dat zijn eigen ervaring hem leerde hoe belangrijk coaching is: “Wat ik zelf gevoeld heb wil ik zo goed mogelijk overbrengen.” De rol aannemen van coach of mentor, brengt medewerkers zelf ook weer in een leerstand.

Koppel leren aan werk en toekomstmogelijkheden

Motivatie om te leren en ontwikkelen neemt toe wanneer medewerkers weten waar leren toe leidt. Koppel leren aan loopbaanpaden of verbetering in werkprocessen of inhoud. Help werknemers om ondanks leeftijd oriëntatie op ontwikkeling te houden. Bied daarin niet alleen werk gerelateerde ontwikkeling, maar ook persoonlijke ontwikkeling (bijv. zelfvertrouwen, communicatie, vitaliteit).

Internaliseer leren in de werk praktijk

Respondenten geven verder aan dat leren het meest effectief is wanneer het praktisch en dicht bij het werk wordt georganiseerd. Ze leren liever door te doen dan door in een klaslokaal te zitten. “Ik leer het liefst door het gewoon te doen, niet door hele dagen in een klas te zitten,” aldus een van hen. Werkgevers kunnen dit ondersteunen door interne stages, meeloopdagen of coaching te faciliteren, zodat leren en werken meer met elkaar verweven raken. Op dit moment lijkt informeel leren nog niet voldoende georganiseerd in werkprocessen (zoals organiseren van leermoment met collega’s onder elkaar). Een andere veelgenoemde aanbeveling is het belang van een veilige leeromgeving. Medewerkers moeten het gevoel hebben dat ze mogen experimenteren en fouten mogen maken. “Je moet het gevoel hebben dat je fouten mag maken, anders durf je niks te proberen,” zegt een respondent. Een cultuur waarin collega’s elkaar ondersteunen en waar leren als normaal wordt gezien, versterkt de motivatie en het zelfvertrouwen om nieuwe dingen te proberen.

Zorg voor variatie in werk door taakvariatie en multidisciplinair werken

Sommige medewerkers bevelen aan om werk gevarieerd te houden zodat medewerkers meer uitdaging ervaren in hun werk, vooral als veel van de werkzaamheden repetitief zijn: “Het blijft een uitdaging, want je moet die uitdagingen blijven zoeken in je werk. Het moet niet zo saai worden dat je denkt: ‘morgen weer terug...’. Blijf dus actief op zoek naar nieuwe uitdagingen. Als je die in je werk kunt vinden, dan vliegt de tijd voorbij. Voor je het weet ben je honderd.”

Houd rekening met persoonlijke factoren, werk en privé context

Tot slot benadrukken meerdere medewerkers dat leren niet voor iedereen vanzelfsprekend is. Leeftijd, gezondheid of privésituatie kunnen invloed hebben op de mogelijkheden om te leren. Werkgevers kunnen hier beter rekening mee houden door opleidingen op maat aan te bieden en flexibel om te gaan met tempo en begeleiding. Zoals een oudere werknemer zegt: “Op mijn leeftijd gaat leren niet meer zo snel, maar met wat extra begeleiding lukt het wel.” Daarnaast is het van belang om voor een veilige, open cultuur te zorgen waarin problemen bespreekbaar zijn (denk hierbij aan (verslaving, psychische problemen, schulden) zonder repercussies.

5.2 Aanbevelingen vanuit de inspiratiesessie

Op basis van de casestudie heeft het A&O Fonds Gemeenten op maandag 24 november 2025 in Amersfoort een inspiratiemiddag “Leren & Ontwikkelen in de buitendienst” georganiseerd. Tijdens deze bijeenkomst zijn de uitkomsten van het onderzoek gepresenteerd en is het bord-/kaartspel gespeeld met leidinggevendenden binnen de gemeentelijke buitendienst. In totaal hebben 60 personen deze sessie bijgewoond.

De uitkomsten werden herkend en drie voorbeelden zijn besproken van manieren waarop werkenden worden gestimuleerd om deel te nemen aan LLO. De gemeente Den Haag benadrukte het belang van ehun

loopbaancentrum en de uitdagingen in het bereiken van de verschillende doelgroepen. Het voorbeeld van de gemeente Tilburg liet zien hoe belangrijke de rol van de leidinggevende is in het stimuleren van praktische geschoolde werkende in LLO. Het voorbeeld van de gemeente Vlissingen ging in op de positieve impact van taakverbreding en meer autonomie in het werk via de introductie van wijkteams.

In de plenaire discussie zijn lessen gedeeld, met specifieke aandacht voor:

1. het beter en toegankelijker communiceren van ontwikkelmogelijkheden;
2. de belangrijke rol van de teamleider en het versterken van hun vaardigheden in ontwikkelgericht leiderschap;
3. het belang van kleine ontwikkelstapjes, met name voor de groep met lagere zelfregie ten aanzien van leren en ontwikkelen;
4. het belang van borging en follow-up na een training, zoals het toepassen van het geleerde en het zetten van vervolgstappen in ontwikkeling;
5. het benadrukken dat leren en ontwikkelen bijdraagt aan werkplezier.

Ockham IPS

Oudegracht a/d Werf 62,

3511AC Utrecht

Nederland

info@ockham-ips.nl

www.ockham-ips.nl