

Masterthesis

**Wat is de invloed van individuele en contextuele condities op de mate van
zelfgestuurd leren?**

Naam : Michel Wijngaards
Studentnummer : 3951383
Eerste begeleider : Louise van de Venne
Tweede begeleider : Isolde Kolkhuis Tanke
Praktijkbegeleider : Yvonne Sterken
Datum : 11-06-2015

Samenvatting

Door de recente technologische ontwikkelingen zoals robotisering en digitalisering is het voortbestaan van huidige banen onzeker geworden. Om hierop in te spelen zijn er door werkgevers en overheidsinstanties verschillende initiatieven gestart die ten goede moeten komen aan de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Om de duurzame inzetbaarheid te verhogen ontstaat er bij de werknemers een sterke behoefte aan een toenemende mate van zelfsturing in leerprocessen. Om hier gericht invulling aan te geven is het van belang om een antwoord te krijgen op de vraag: welke condities zijn binnen een organisatie van invloed op zelfgestuurd leren? Dit resulteerde in de volgende onderzoeksvraag: Wat is de invloed van de individuele conditie mindset en de contextuele condities leiderschap, i-Deals en informeel leren op zelfgestuurd leren?

Binnen dit onderzoek is er gebruik gemaakt van een sequentiële mixed method benadering waarbij er eerst kwantitatieve data werd verzameld door middel van een vragenlijst. Daarna werd er kwalitatieve data verzameld middels semigestructureerde interviews ter interpretatie en verdieping van de kwantitatieve onderzoeksresultaten.

Na een multiële regressie analyse bleek dat het hebben van een (groei) mindset een significante invloed heeft op de mate van zelfgestuurd leren. Uit dezelfde analyse bleek dat zowel de relatie met de leidinggevende als de mogelijkheid tot het maken van i-Deals geen significante invloed heeft op de mate van zelfgestuurd leren. Tot slot bleek dat informeel leren ook geen significante voorspeller is van een hoge mate van zelfgestuurd leren.

Inleiding

Door de recente technologische ontwikkelingen zoals robotisering en digitalisering is het voortbestaan van huidige banen onzeker geworden. Uit onderzoek van Frey & Osborne (2013) blijkt zelfs dat de komende twintig jaar 47 procent van de banen in de Verenigde Staten in gevaar komt door deze technologische ontwikkelingen. Om hierop in te spelen zijn er door werkgevers en overheidsinstanties verschillende initiatieven gestart die ten goede moeten komen aan de duurzame

inzetbaarheid van werknemers. Duurzame inzetbaarheid wordt door Van Vuuren (2011) omschreven als de mate waarin een werknemer zijn huidige en toekomstige werk kan en wil blijven uitvoeren. Dit sluit aan bij de definitie van het begrip employability van De Vries, Gründemann & Van Vuuren (2001). Zij omschrijven employability als het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te blijven vervullen, zowel in het eigen bedrijf als in een ander bedrijf of sector.

Raemdonck (2005) stelt in haar onderzoek dat binnen de huidige kenniseconomie het thema employability van werknemers steeds belangrijker wordt. Om de employability te verhogen ontstaat er bij de werknemers een sterke behoefte aan een toenemende mate van zelfsturing in leerprocessen. Werknemers willen zelf bepalen op welke manier zij zich in ergens in willen verbeteren om zodoende hun employability te verhogen. Steeds meer werkgevers zien ook de noodzaak in van deze ontwikkeling en proberen binnen hun organisatie een invulling te geven aan zelfgestuurd leren. Om hier gericht invulling aan te geven is het van belang om een antwoord te krijgen op de vraag: welke condities zijn binnen een organisatie van invloed op zelfgestuurd leren? Er is echter nog niet veel onderzoek gedaan naar de mate van invloed van verschillende condities op zelfgestuurd leren. Om die reden wordt binnen dit onderzoek de mate van invloed van verschillende individuele en contextuele condities op zelfgestuurd leren bekeken. De resultaten van dit onderzoek kunnen door organisaties worden gebruikt voor de praktische invoering van zelfgestuurd leren. Daarnaast heeft dit onderzoek als doel om inzicht te verschaffen in de mate waarin verschillende condities een rol spelen binnen zelfgestuurd leren. Dit kan dienen als een uitgangspunt voor verder wetenschappelijk onderzoek naar zelfgestuurd leren.

Theoretische achtergrond

Zelfgestuurd leren

Zelfgestuurd leren wordt door Knowles (1975) gedefinieerd als een proces waarin de persoon zelf de verantwoordelijkheid of het initiatief neemt voor het plannen, uitvoeren en het evalueren van

zijn leerprocessen. Grover & Miller (2013) omschrijven in hun onderzoek dat de doelstelling van zelfgestuurd leren is dat een individu zelf controle neemt over een persoonlijke ambitie om iets te leren en daarbij een strategie ontwikkelt om het gewenste niveau van competentie te bereiken.

Volgens Raemdonck (2005) zijn er twee clusters van factoren die samenhangen met zelfgestuurd leren. Dit zijn de individuele condities en de contextuele condities. Onder individuele condities vallen kenmerken als: geslacht, loopbaantevredenheid, scholingsniveau, behoefte aan stimulerend en uitdagend werk, kansen tot persoonlijke ontplooiing en mobiliteitswens. Onder contextuele condities vallen volgens Raemdonck (2005) kenmerken zoals: taakvariatie, taakbreedte, ontwikkelingsmogelijkheden en collegiale feedback.

Mindset

Uit het onderzoek van Raemdonck (2005) komt naar voren dat de individuele conditie streven naar stimulerend en uitdagend werk een sterke invloed heeft op zelfgestuurd leren. Deze behoefte om te streven naar uitdaging en ontwikkeling sluit aan bij het onderzoek naar mindset. Simons (2013) omschrijft mindset als een aantal samenhangende, meestal impliciete, voor henzelf vanzelfsprekende, assumpties, opvattingen en kennisonderdelen, van individuen of groepen, vaak rondom een kernidee, basisassumptie, die het gedrag van deze mensen blijvend bepalen.

Dweck (2012) beperkt in haar onderzoek mindset tot opvattingen over intelligentie en andere kwaliteiten die het gedrag van mensen mede bepalen. Zij onderscheidt in haar onderzoek twee soorten mindsets: de gefixeerde (fixed) mindset en de groei (growth) mindset. Mensen met een gefixeerde mindset geloven dat intelligentie en kwaliteiten niet ontwikkelbaar zijn. Zij gaan uitdagingen uit de weg, verbergen hun tekortkomingen en reageren defensief op fouten of tegenvallers. Mensen met deze mindset zullen belangrijke kansen laten schieten om te leren en te groeien wanneer er in hun ogen een risico aan verbonden is dat hun zwaktes zichtbaar worden.

Mensen met een groei mindset daarentegen gaan ervan uit dat intelligentie en kwaliteiten ontwikkelbaar zijn. Zij hebben een toewijding aan leren, nemen geïnformeerde risico's en leren van

de resultaten. Zij omringen zich met mensen die hen uitdagen om te groeien, om eerlijk te kijken naar hun tekortkomingen en zoeken naar manieren om zichzelf te verbeteren. Dit zijn mensen die mogelijkheden zoeken om het werk aantrekkelijker te maken.

Uit het onderzoek van Raemdonck (2005) komt zoals gezegd naar voren dat de individuele conditie streven naar stimulerend en uitdagend werk een sterke invloed heeft op zelfgestuurd leren. Om te onderzoeken in welke mate een bepaalde mindset invloed heeft op deze conditie en dus vervolgens op zelfgestuurd leren, is dit concept opgenomen binnen dit onderzoek.

Leiderschapsstijlen en i-Deals

De contextuele conditie ontwikkelingsmogelijkheden wordt door Raemdonck (2005) omschreven als de mate waarin het werk kansen biedt tot leren. Hierin ligt een rol voor de leidinggevende en voor de organisatie. De rol die de leidinggevende hierin speelt, is onder andere afhankelijk van de leiderschapsstijl. De juiste leiderschapsstijl biedt namelijk een grote meerwaarde voor de groei van de organisatie en de productiviteit van de medewerkers, zowel in profit als non-profit organisaties (Rowold & Rohmann, 2009) en is om deze reden opgenomen in dit onderzoek als contextuele conditie.

Naast de leiderschapsstijl heeft de mogelijkheid tot het maken van afspraken over leren en ontwikkelen ook invloed op de contextuele conditie ontwikkelingsmogelijkheden. Uit onderzoek van Van de Ven, Nauta, Pater & van Vianen (2012) blijkt dat i-Deals passen in een trend om te komen tot meer volwaardige arbeidsrelaties. Dit zijn arbeidsrelaties waar leidinggevend en medewerkers op gelijkwaardig niveau, op de werkvloer met elkaar onderhandelen om te komen tot oplossingen die beider belangen dienen (Nauta, 2011). Dit sluit sterk aan bij het concept zelfgestuurd leren en is om die reden opgenomen in dit onderzoek om te kijken in welke mate het kunnen maken van i-Deals van invloed is op zelfgestuurd leren.

Idiosyncratische deals (i-Deals) zijn niet-standaard afspraken over werk en arbeidsvoorwaarden die medewerkers en hun leidinggevende onderling sluiten en die gunstig zijn

voor zowel de medewerker als de organisatie (Rousseau, 2005). I-Deals zijn specifiek en uniek: een i-deal is op maat gesneden voor de desbetreffende medewerker en geldt niet automatisch voor andere medewerkers in vergelijkbare functies (Freese, Nauta & Van der Heijden, 2012).

Volgens Kroon en Freese (2012) is er een onderscheid mogelijk in vier soorten i-Deals (zie tabel 1).

Tabel 1

Soorten i-Deals

I-deal	Omschrijving
Financiële i-Deals	Afspraken over extra salaris of financiële toelagen.
Ontwikkelgerichte i-Deals	Afspraken over speciale mogelijkheden om de vaardigheden en de carrière van werknemers uit te bouwen.
Flexibiliteitsgerichte i-Deals	Afspraken over mogelijkheden tot werken en leren op andere uren en tijden, terwijl dat niet gebruikelijk is in de organisatie (Rosen, Slater & Johnson, 2013).
Probleemoplossende i-Deals	Afspraken rondom het oplossen van persoonlijke problemen van medewerkers (Ng & Feldman, 2010).

I-Deals komen tot stand in creatieve dialogen tussen leidinggevend en medewerkers (Rousseau, 2005). Creatieve dialogen zijn waarschijnlijker wanneer de gesprekspartners een goede (werk)relatie hebben (Nauta, Doosje, De Pater, & van Bloois, 2011). In het Engels wordt deze term ook wel aangeduid met leader-member exchange ofwel LMX (Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Graen & Scandura, 1987). De LMX-theorie stelt dat de kwaliteit van een relatie tussen een leidinggevende en een medewerker wordt bepaald door de waardering van de leidinggevende voor de prestaties van de medewerker en de informele onderhandelingen over taken die iemand toegewezen krijgt, in ruil voor zaken als toewijding en loyaliteit (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Informeel leren

Binnen de contextuele conditie ontwikkelingsmogelijkheden, oftewel de mate waarin het werk kansen biedt tot leren, is er ook een rol weggelegd voor de organisatie. Een leven lang leren met betrekking tot werk, kan dan door middel van formeel leren, in de vorm van het volgen van bij-,

om- en/of nascholing. Het kan ook door middel van informeel leren, oftewel leren op de werkplek, of leren van klanten en opdrachtgevers (van Vuuren, Caniëls & Semeijn, 2011). Dit wordt onderschreven door Baert, Van Damme, Kusters en Scheerens (2000). Zij stellen dat leren plaatsvindt op alle mogelijke locaties en onder zeer verschillende omstandigheden en zowel formeel als informeel. Dit sluit sterk aan bij het concept zelfgestuurd leren waarin werknemers zelf willen bepalen waar en hoe ze iets leren. Om deze reden is het concept informeel leren opgenomen binnen dit onderzoek.

Het volgen van alleen formele leerprogramma's is niet meer voldoende om bij te blijven met de snelle veranderingen in de huidige maatschappij en om in de toekomst alle werknemers met de juiste kennis, vaardigheden en attitude uit te rusten (Gijbels, Raemdonck, Vervecken & van Herck, 2012). Zij stellen dat de invloed van informeel leren steeds belangrijker wordt voor de werkgevers om een productief personeelsbestand te houden en voor de werknemers om hun employability te behouden. Dit sluit aan bij het 70:20:10 framework van Jennings (2006) waarin hij stelt dat 70 procent van het leren komt van uitdagende opdrachten en 'on-the-job' ervaringen. Vervolgens wordt 20 procent van het leren ontwikkelt op basis van relaties met andere mensen, bestaande netwerken en de feedback die iemand krijgt. Deze twee worden gerekend tot het informeel leren. Tot slot wordt 10 procent van het leren verklaart door het volgen van formele opleidingen, zoals een cursus of een workshop. Cross (2007) onderschrijft het belang van informeel leren, maar stelt in zijn onderzoek dat 80% van het leren in organisaties plaatsvindt door middel van informeel leren.

Onderzoeksvraag

Binnen dit onderzoek zal gepoogd worden een antwoord te geven op de volgende onderzoeksvraag: Wat is de invloed van de individuele conditie mindset en de contextuele condities leiderschapstijlen, i-Deals en informeel leren op zelfgestuurd leren?

Deze hoofdvraag valt uiteen in meerdere deelvragen, te weten:

- Deelvraag 1: In welke mate is er sprake van zelfgestuurd leren bij de werknemers?

- Deelvraag 2: Wat is de invloed van de mindset als individuele conditie van de werknemers op zelfgestuurd leren?
- Deelvraag 3: Wat is de invloed van de leidinggevende qua relatie en stijl en de mogelijkheid tot het maken van individuele afspraken met de leidinggevende (i-Deals) als contextuele conditie op zelfgestuurd leren?
- Deelvraag 4: Wat is de invloed van informeel leren als contextuele conditie op zelfgestuurd leren?

Methode

Onderzoekopzet/design

Binnen dit onderzoek is er gebruik gemaakt van een sequentiële mixed method benadering waarbij er eerst kwantitatieve data werd verzameld door middel van een vragenlijst. Daarna werd er kwalitatieve data verzameld middels semigestructureerde interviews ter interpretatie en verdieping van de kwantitatieve onderzoeksresultaten. Voor het afnemen van de semigestructureerde interviews werd een topiclijst opgesteld. Binnen dit onderzoek is er zodoende een dominante status voor het kwantitatieve onderzoek (Onwuegbuzie, Johnson & Collins, 2009).

Deelnemers

Dit onderzoek heeft plaats gevonden binnen ABN AMRO. Er is gekozen om medewerkers en leidinggevenden te benaderen uit drie bedrijfsonderdelen, te weten Commercial Clients, Real Estate en Public Clients, omdat binnen deze bedrijfsonderdelen zelfgestuurd leren ingevoerd gaat worden. Binnen deze bedrijfsonderdelen werkten ten tijde van het onderzoek 1953 werknemers. Deze groep bestond uit 991 mannen en 962 vrouwen die variëren in een leeftijd van 17 tot 64 jaar met een gemiddelde van $M = 44$ jaar. Het opleidingsniveau varieerde van gemiddeld tot hoog.

Voor het verzamelen van de kwantitatieve data werd de vragenlijst uitgezet onder 467 medewerkers binnen deze drie bedrijfsonderdelen. Deze groep bestond uit 261 mannen en 206

vrouwen die varieerden in een leeftijd van 17 tot 64 jaar met een gemiddelde van $m = 43$ jaar. Op basis van eerder intern onderzoek lag het verwachte responspercentage tussen de 25 - 40%.

Voor het kwalitatieve deel van het onderzoek werd er binnen deze bedrijfsonderdelen bij twee medewerkers en drie leidinggevendenden, die varieerden in een leeftijd van 29 tot 62 jaar met een gemiddelde van $m = 45$ jaar, een semigestructureerd interview afgenomen.

Instrumenten

De deelvragen werden beantwoord door gebruik te maken van een samengestelde vragenlijst. Uit verschillende onderzoeken zijn vragenlijsten geselecteerd die de onderwerpen binnen dit onderzoek meten, namelijk: zelfgestuurd leren, mindset, leiderschapsstijl, LMX, i-Deals en informeel leren. Uit eerder onderzoek is gebleken dat vier van deze onderdelen betrouwbaar zijn met een Cronbachs Alfa (Cronbach, 1951) tussen de .81 en de .90. Deze onderdelen zijn samengevoegd tot één samengestelde vragenlijst die is gebruikt binnen dit onderzoek. De volledige vragenlijst die is gebruikt binnen dit onderzoek is opgenomen in bijlage 1.

Middels een factoranalyse werd de betrouwbaarheid van alle onderdelen van deze samengestelde vragenlijst vastgesteld. Tevens werd er bekeken of de items en de onderliggende factoren binnen deze vragenlijst voldoende variantie zouden verklaren. Door middel van het uitvoeren van de Kaiser-Meyer-Olkin meting en de Bartlett's test voor sfericiteit werd allereerst bepaald of een factoranalyse op deze data was toegestaan. De waarde voor de Kaiser-Meyer-Olkin meting was .837, waar $> .600$ aanbevolen is en de Bartlett's test was significant $\chi^2 = 3469.814$, $df = 741$, $p < .001$. Er werd op deze manier geconstateerd dat factoranalyse over deze data was toegestaan.

Op basis van het eigenwaarde criterium in combinatie met het screeplot (zie bijlage 2) werd er gekozen voor een factoroplossing met vier factoren. Deze factoren verklaarden samen 56.61% variantie en dit wordt gezien als een goede factoroplossing. De factoroplossing met de interpretatie van de factoren en bijbehorende ladingen zijn terug te vinden in bijlage 3.

Een overzicht van de vragenlijst gespecificeerd per onderwerp met de bijbehorende Cronbachs Alfa is terug te vinden in tabel 2.

Tabel 2

Overzicht van de vragenlijst gespecificeerd per onderwerp

Onderwerp	Auteur(s)	α	Aantal items	Voorbeelditem
Zelfgestuurd leren	Raemdonck (2006)	.91	13	Ik vind leren een belangrijk onderdeel van mijn werk.
Mindset	Dweck (1999)	.79	4	Ik zoek actief naar mogelijkheden om te groeien en te worden uitgedaagd.
Leiderschaps stijl	De Hoogh, Den Hartog & Koopman (2004); Luttikhuis (2006)	.95	9	Mijn leidinggevende stimuleert medewerkers om talenten te ontwikkelen.
LMX	Van Breukelen (2005); Luttikhuis (2006)	.92	6	Ik heb een goede werkrelatie met mijn leidinggevende.
I-Deals	Kroon & Freese (2012)	.85	4	Mijn leidinggevende reageert snel als het nodig is om dingen anders te regelen voor medewerkers.
Informeel leren	Lohman (2005); Ellinger (2005); Bruinsma (2014)	.85	16	Observeren van collega's terwijl ze hun werk uitvoeren.

Noot. α = Cronbachs Alfa.

Voor het afnemen van de semigestructureerde interviews was een topiclijst opgesteld. De topiclijst was gebaseerd op de resultaten die voortkwamen uit analyses van de kwantitatieve data. De topiclijst is terug te vinden in bijlage 4.

Procedure

De vragenlijst werd online opgesteld en vervolgens per mail verspreid onder de respondenten. Door gebruik te maken van een webdienst voor het laten invullen van de vragenlijst was het niet mogelijk voor de respondenten om typfouten te maken tijdens het invullen van de vragenlijst aangezien zij de antwoorden aan moesten klikken. Zo konden er in de data geen onmogelijke waarden zitten. De webdienst was daarnaast zo ingesteld dat het niet mogelijk was om een vraag over te slaan of vergeten in te vullen. Om deze reden zijn er geen ontbrekende waarden in het onderzoek. Na twee weken werd een herinnering gestuurd aan de respondenten die nog niet

gereageerd hadden en werd gevraagd om de vragenlijst alsnog in te vullen. Drie weken na het uitzetten van de vragenlijsten werden de gegevens verzameld. Naar verwachting zou het invullen van de vragenlijst ongeveer tien minuten in beslag nemen. De gemiddelde doorlooptijd bleek zeven minuten en 44 seconden te zijn.

Door het gebruik van vragenlijsten kon de anonimiteit van de respondenten gewaarborgd worden. Dit zorgde voor een veilige omgeving voor de respondenten om eerlijke antwoorden te geven en hierdoor werd de kans op sociaal wenselijke antwoorden verkleind (Baarda, De Goede & Teunissen, 2005).

De kwalitatieve data werd verzameld door middel van semigestructureerde interviews. Aan het einde van de vragenlijst werd gevraagd of de respondent benaderd mocht worden voor een interview. Uit de groep respondenten die hiervoor koos is een selectie gemaakt voor twee medewerkers en drie leidinggevenden. Deze medewerkers werden benaderd om mee te werken aan een interview. Vervolgens werden de interviews ingepland en afgenomen aan de hand van de topiclijst. De interviews werden opgenomen, zodat deze later uitgewerkt konden worden in transcripties. Op deze manier ging er geen data verloren. De interviews duurden gemiddeld 30 minuten.

Analyse

De vragenlijsten die gebruikt werden voor het beantwoorden van de deelvragen zijn samengevoegd tot één vragenlijst. Deze samengevoegde vragenlijst is beoordeeld op inhoud en geschiktheid voor de populatie door professionals uit het werkveld. Dit werd gedaan om eventuele onduidelijkheden in de vragenlijst na vertaling te achterhalen. Na revisie werd de definitieve vragenlijst opgemaakt en uitgezet.

De kwantitatieve data uit de vragenlijsten zijn ingevoerd in SPSS. Door middel van een factoranalyse met als factormodel de principale componenten analyse met oblique rotatie werden de factoren die van invloed zijn op het construct zelfgestuurd leren onderscheiden uit de gebruikte

vragenlijst. Tevens is de proportie verklaarde variante van deze factoren bepaald en de betrouwbaarheid van de verschillende onderdelen van de samengestelde vragenlijst vastgesteld. Daarna werd er volgens de enter-methode een multi-pele regressieanalyse uitgevoerd om de onderlinge samenhang tussen de condities te analyseren. Er werd getoetst of er was voldaan aan de assumpties die gelden bij een multi-pele regressie. Met deze resultaten kon worden bepaald in welke mate de onderzochte individuele en contextuele condities samenhangen met zelfgestuurd leren en zodoende was het mogelijk om de deelvragen te beantwoorden.

De kwalitatieve data uit de interviews werden op een systematische manier geanalyseerd. Hiervoor is een schema opgesteld waarin alle deelvragen zijn opgenomen. De opnames van de interviews werden uitgeschreven in Word. De transcripties werden vervolgens gesegmenteerd in protocollen die bestonden uit hele zinnen of clusters van woorden die betrekking hadden op de deelvragen. Elk protocol werd vervolgens onderverdeeld bij een bijbehorende deelvraag. Tot slot werd er binnen het schema gezocht naar patronen in deze data die de antwoorden op de deelvragen vanuit de kwantitatieve data konden bevestigen of aanvullen. Het analyseschema is opgenomen in bijlage vijf.

Resultaten

Steekproef

In totaal hebben 120 respondenten de vragenlijst ingevuld. Met een respons van $N = 120$ lag het responspercentage voor dit onderzoek op 25.7%. Van de 120 respondenten was 60% man ($N = 72$) en 40% vrouw ($N = 48$) met een gemiddelde leeftijd van 44 jaar. De respondenten waren als volgt verdeeld over de bedrijfsonderdelen: Commercial Clients 76% ($N = 91$), Real Estate 11% ($N = 13$) en Public Clients 13% ($N = 16$). Van de 120 respondenten was 87.5% medewerker ($N = 105$) en 12.5% leidinggevende ($N = 15$). Bijna de helft van de respondenten (48%) was meer dan 20 jaar werkzaam bij de bank.

De beschrijvende statistieken per onderdeel van de vragenlijst zijn terug te vinden in tabel 3.

Tabel 3

Beschrijvende statistieken per onderdeel van de vragenlijst

Onderdeel	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
Zelfgestuurd leren	120	4.82	.60	2.00	6.00
Mindset	120	4.60	.68	2.00	6.00
Leiderschapsstijlen	120	4.70	.88	1.67	6.00
LMX	120	4.89	.80	1.33	6.00
I-Deals	120	4.39	.79	2.00	6.00
Informeel leren	120	3.78	.42	2.56	4.94

Noot. *N* = aantal respondenten; *M* = gemiddelde; *SD* = standaard deviatie; *Min* = minimum score op de schaal; *Max* = maximale score op de school.

Mate van zelfgestuurd leren

Om antwoord te kunnen geven op de eerste deelvraag, waar er gevraagd werd naar de mate van zelfgestuurd leren bij de werkkwerkers, is er gekeken naar het gemiddelde op het onderdeel zelfgestuurd leren van de vragenlijst van Raemdonck (2006). De gemiddelde score op dit onderdeel is $M = 4.82$ ($SD = .60$) op een 6-puntsschaal. Dit betekent dat de respondenten aangeven dat zij in een hoge mate zelfgestuurd leren. Uit de interviews blijkt dat alle vijf de geïnterviewden deze score wel representatief vonden voor zichzelf, maar dat drie van de vijf geïnterviewden de score van 4.82 op de mate van zelfgestuurd leren niet representatief vinden voor de totale populatie. Zij geven aan deze score te hoog te vinden met wat zij ervaren om hen heen. De voornaamste reden die genoemd wordt voor deze afwijking is het verschil in functie en opleidingsniveau. Zij geven aan een hogere mate van zelfgestuurd leren waar te nemen naarmate het functie en opleidingsniveau stijgt. De overige twee geven aan dat de score van 4.82 een representatieve score is voor de directe collega's om hen heen. Daarnaast geven zij ook aan dat naarmate het functieniveau en opleidingsniveau daalt dat er vervolgens meer sturing nodig is en men onvoldoende bezig is met hun duurzame inzetbaarheid.

Invloed van individuele en contextuele condities

Om de deelvragen met betrekking tot de invloed van individuele en contextuele condities op zelfgestuurd leren te kunnen beantwoorden, is er een multipele regressie analyse uitgevoerd op de data uit dit onderzoek. Voordat deze analyse uitgevoerd kon worden werd gekeken of de data geschikt was voor deze analysetechniek. Allereerst werd gekeken naar de omvang van de steekproef. Tabachnick en Fidell (2007) geven als formule $N > 50 + 8 m$, waarbij de m staat voor het aantal onafhankelijke variabelen. Binnen dit onderzoek zijn er vijf onafhankelijke variabelen, waardoor er dus minimaal 90 respondenten nodig waren. Aan deze assumptie werd binnen dit onderzoek voldaan ($N = 120$). Vervolgens is er gekeken naar multicollineariteit binnen de data. In de initiële regressieanalyse waren alle vijf de onafhankelijke variabelen opgenomen. Daaruit bleek dat de variabele Leiderschapsstijl en LMX een onderlinge correlatie hadden van $-.767$. Daarnaast hadden beide variabelen een hoge VIF factor, namelijk Leiderschapsstijl (3.991) en LMX (3.844). Gezien de negatieve correlaties met de overige variabele en de lage beta coëfficiënt van de variabele Leiderschapsstijl is besloten om deze variabele niet mee te nemen in de regressieanalyse. Na verwijdering van de variabele Leiderschapsstijl kreeg de variabele LMX een VIF factor van 1.585 en is er zodoende voldaan aan de assumptie van multicollineariteit. Aan de assumptie van onafhankelijke fouten is ook voldaan, want de Durbin Watson test is 2.063. Op basis van het spreidingsdiagram kon worden geconcludeerd dat aan de assumptie van homoscedasticiteit is voldaan.

Door te voldoen aan deze assumpties werd duidelijk dat een multipele regressie analyse over deze data was toegestaan. Vervolgens is er een definitieve multipele regressie uitgevoerd om te beoordelen welke invloed de individuele en contextuele condities binnen dit onderzoek hebben op de mate van zelfgestuurd leren. De beschrijvende statistieken van deze condities zijn reeds vermeld in tabel 3. De regressieanalyse is middels de enter-methode uitgevoerd en daarin kwam naar voren dat de bovengenoemde variabelen een significant deel van de variantie in de mate van zelfgestuurd leren verklaren $F(4, 115) = 45.96, p < .0005, R^2 = .62, R^2_{adjusted} = .60$. De resultaten van de multipele

regressieanalyse zijn terug te vinden in tabel 4. Met de resultaten vanuit de multi-pele regressie analyse, zoals gepresenteerd in tabel 4, is het mogelijk om antwoord te geven op deelvraag twee, drie en vier.

Tabel 4

Resultaten multi-pele regressieanalyse via de enter-methode

Variabele	b^*	t	p	Tolerantie	VIF
i-Deals	.09	1.19	.237	.64	1.558
Informeel leren	.06	0.94	.348	.91	1.098
LMX	.09	1.21	.226	.63	1.585
Mindset	.71	11.64	.000	.89	1.121

Noot. b^* = gestandaardiseerde regressie coëfficiënt; t = t-waarde; p = significantiewaarde; VIF = Variance Inflation Factor.

De invloed van mindset op zelfgestuurd leren

Bij deelvraag twee werd er gevraagd naar de invloed van mindset als individuele conditie op de mate van zelfgestuurd leren. Uit de analyse blijkt dat het hebben van een (groei) mindset een significante invloed heeft op een hoge mate van zelfgestuurd leren ($b^* = .71$, $t(115) = 11.64$, $p < .001$). Uit de interviews kwam naar voren dat alle vijf de geïnterviewden het niet verrassend vinden dat het hebben van een groei mindset een significante voorspeller is van een hoge mate van zelfsturing. Allemaal erkennen ze de kracht van een groei mindset die werkt als drive en motivatie voor de eigen ontwikkeling. Zo noemde één van de geïnterviewden het: “Je hebt enerzijds intelligentie, maar er moet anderzijds ook transpiratie zijn”. Dit werd onderschreven door een andere deelnemer. Zij verwoordde het als volgt: “Je motivatie is alles in feite. Natuurlijk is je intelligentie heel makkelijk om te hebben en daarbij heel handig, maar je moet wel genoeg motivatie hebben om te blijven leren en om jezelf te blijven ontwikkelen”. De motivatie waar de geïnterviewden het over hebben sluit aan bij de omschrijving van een groei mindset door Dweck (2012). Mensen met een groei mindset hebben volgens haar namelijk een toewijding aan leren en zoeken naar manieren om zichzelf te verbeteren. Dit gaat echter niet vanzelf, maar moet vanuit jezelf komen.

De invloed van leiderschap en i-Deals op zelfgestuurd leren

Bij de derde deelvraag werd er gevraagd naar de invloed van de leidinggevende qua relatie en stijl en de mogelijkheid tot het maken van individuele afspraken met de leidinggevende (i-Deals) op de mate van zelfgestuurd leren? Zoals eerder omschreven is het onderdeel met betrekking tot de leiderschapsstijl verwijderd na de initiële multiële regressieanalyse. Om deze reden blijven de relatie met de leidinggevende (LMX) en de mogelijkheid tot het maken van i-Deals over. Uit de analyse blijkt dat zowel de relatie met de leidinggevende (LMX) ($b^* = .09$, $t(115) = 1.21$, $p = .226$) als de mogelijkheid tot het maken van i-Deals ($b^* = .09$, $t(115) = 1.19$, $p = .237$) geen significante voorspellers zijn van een hoge mate van zelfgestuurd leren. Uit de interviews kwam naar voren dat alle vijf de geïnterviewden aangeven dat de leidinggevende wel degelijk een rol speelt in de ontwikkeling van medewerkers, maar dat deze rol niet direct effect heeft op de mate van zelfgestuurd leren. Drie van de vijf geïnterviewden zien voor de leidinggevende vooral een coachende, stimulerende en motiverende rol weggelegd. Hiervan heeft er één zelf een leidinggevende functie en twee daarvan zijn medewerker. Deze rol draagt wel bij aan het leerproces en de ontwikkeling van de medewerkers, maar is volgens hen geen voorspeller van een hoge mate van zelfgestuurd leren bij de medewerkers. De overige twee geïnterviewden gaven aan dat zij vooral een sturende en invullende rol zien binnen hun functie als leidinggevende. Dit houdt in dat voor sommige medewerkers er minder sturing nodig is, maar over het algemeen wordt het leren en de ontwikkeling van de medewerkers door hen ingevuld. Daardoor is er weinig tot geen sprake van zelfgestuurd leren. Zij konden zich dan ook vinden in het resultaat van het onderzoek dat deze onderdelen geen significantie voorspellers zijn voor een hoge mate van zelfgestuurd leren.

De invloed van informeel leren op zelfgestuurd leren

Bij de laatste deelvraag werd er gevraagd naar de invloed van informeel leren op de mate van zelfgestuurd leren. Uit de analyse blijkt dat informeel leren ook geen significante voorspeller is van een hoge mate van zelfgestuurd leren ($b^* = .06$, $t(115) = .94$, $p = .348$). Uit de interviews kwam

naar voren dat alle vijf de geïnterviewden zich konden vinden in het resultaat van het onderzoek dat informeel leren geen significante voorspeller is van een hoge mate van zelfgestuurd leren. Ze herkenden wel de meerwaarde die informeel leren kan hebben op zelfgestuurd leren. Tevens konden zij zich vinden in het idee dat er wel een correlatie bestaat tussen de mate van zelfgestuurd leren en informeel leren, maar dat dit een zwakke correlatie was verbaasde drie van de vijf geïnterviewden niet. Dit kwam volgens hen vooral door de paradox die dit oproept. Zo gaven drie van de geïnterviewden aan dat mensen die zelfgestuurd leren zelf wel een manier zoeken om de antwoorden te krijgen die zijn nodig hebben. Dit kan zijn bij een collega, maar ook van het Internet of vanuit een procesbeschrijving. Door de gerichte invulling die werkgevers geven aan informeel leren, zijn zij (onbewust) sturend bezig. Hierdoor is het juist weer niet zelfsturend. Door deze paradox waren drie van de geïnterviewden niet verbaasd dat er een zwakke correlatie tussen de beide variabelen was. Dit sluit aan bij de antwoorden op een stelling tijdens de interviews met betrekking tot informeel leren. Twee van de vijf geïnterviewden waren het eens met de stelling dat er meer gestructureerd informeel geleerd zou moeten worden. Dit houdt in dat er structureel tijd en mogelijkheden gecreëerd moeten worden om informeel te kunnen leren. Twee geïnterviewden waren het er mee oneens en één deelnemer antwoordde neutraal. De voorstanders gaven aan dat meer informeel leren ten gunste zou komen van de mobiliteit van de medewerkers en hiervoor dus een belangrijk onderdeel is om op in te zetten. De tegenstanders geven aan dat informeel leren al voldoende gedaan wordt en dat dit ook niet gedwongen moet worden, want dan is het weer niet zelfgestuurd.

Conclusie

Het onderzoek had als doel om antwoord te geven op de vragen in welke mate werknemers zelfgestuurd leren en wat de invloed is van verschillende individuele en contextuele condities op deze mate van zelfgestuurd leren. Op basis van de vragenlijst uit het onderzoek van Raemdonck (2006) is er een gemiddelde score berekend voor de mate van zelfgestuurd leren per medewerker.

Met een gemiddelde van 4.82, scoorden zij hoog. Vanuit de interviews bleek dat alle vijf de geïnterviewden dit een representatieve score vonden voor zichzelf, maar dat drie van de vijf geïnterviewden dit geen representatieve score vonden voor de collega's om hen heen. Het was volgens hen aan de hoge kant. Daarnaast bleek dat de contextuele condities, leiderschapstijl, LMX, i-Deals en informeel leren, geen significante invloed heeft op een hoge mate van zelfgestuurd leren. De geïnterviewden konden zich in deze resultaten vinden. De enige individuele conditie die meegenomen is in dit onderzoek, namelijk het hebben van een groei mindset, heeft wel een significante invloed op een hoge mate van zelfgestuurd leren. Uit de interviews bleek dat dit resultaat voor de geïnterviewden niet als een verrassing komt. Zij erkennen het belang van het hebben van een groei mindset om te komen tot een hoge mate van zelfgestuurd leren. Uit het onderzoek van Raemdonck (2005) bleek eerder al dat er meer individuele condities samenhangen met zelfgestuurd leren dan contextuele factoren. In dit onderzoek worden deze resultaten bevestigd.

Discussie

Uit het onderzoek van Raemdonck (2005) bleek dat de individuele condities sterker samenhangen met de mate van zelfgestuurd leren dan de contextuele condities. Dit wil niet zeggen dat contextuele condities geen invloed hebben op de mate van zelfgestuurd leren, maar enkel een minder grote invloed hebben dan individuele condities. In dit onderzoek zijn contextuele condities wel opgenomen, omdat veel organisaties een invulling willen geven aan zelfgestuurd leren binnen hun organisatie. Gezien het feit dat zij minder invloed hebben op de individuele condities is het voor deze organisaties juist van belang om te weten welke contextuele condities van invloed zijn op zelfgestuurd leren en in welke mate. Met deze kennis weten zij welke condities zij moeten creëren om beter een gerichte invulling te geven aan zelfgestuurd leren binnen hun organisatie.

Dit wordt onderschreven door Grover & Miller (2013) die in hun onderzoek de doelstelling van zelfgestuurd leren omschreven als een individu die zelf controle neemt over een persoonlijke ambitie om iets te leren en daarbij een strategie ontwikkelt om het gewenste niveau van

competentie te bereiken. Zo is zelfgestuurd leren dus voornamelijk een persoonlijke proces, waarbij het individu de doorslaggevende factor is. Echter bleek uit de interviews dat contextuele condities wel degelijk van belang zijn voor het scheppen van de juiste voorwaarden om zelfgestuurd te kunnen leren. Zo heeft het hebben van een goede relatie met je leidinggevende en de mogelijkheid tot het maken van i-Deals omtrent leren en ontwikkelen geen significante invloed, maar wel degelijk een invloed op jouw benadering van leren. En als werknemers de mogelijkheid en vrijheid krijgen om informeel te leren binnen een bedrijf dan zullen zij hier zeker vaker gebruik van maken dan wanneer dit lastig is of wordt tegengewerkt. Op deze manier dragen de contextuele condities wel bij, maar zijn zij geen significante voorspeller van een hoge mate van zelfgestuurd leren. Bedrijven doen er dus wel goed aan om deze condities te creëren, maar wellicht moeten zij zich tijdens het wervingsproces meer richten op de juiste mindset van de sollicitant dan op zijn diploma's.

Beperkingen

Het aantal respondenten ($N = 120$) dat heeft meegewerkt aan dit onderzoek had qua omvang wat meer mogen zijn. Zo adviseren MacCallum, Widaman, Zhang en Hong (1999) bijvoorbeeld dat er minimaal 100 respondenten nodig zijn voor een factoranalyse, maar er zijn ook verschillende auteurs te noemen die 200 (Arrindell & van der Ende, 1985), 300 (David Garson, 2008) of zelfs 500 respondenten (Comrey & Lee, 2013) het minimum vinden voor een factoranalyse. Het lage aantal respondenten had mede te maken met het feit dat één bedrijfsonderdeel waarbinnen de vragenlijst werd uitgezet, net bezig was met een reorganisatie. In combinatie met de tijdsdruk die er heerst binnen een groot bedrijf leidde dit ertoe dat de prioriteiten van de werknemers in eerste instantie niet lagen bij het meewerken aan een onderzoek. In de regel zijn de resultaten van een factoranalyse met meer respondenten betrouwbaarder dan een factoranalyse met minder respondenten. Het geringe aantal respondenten komt niet ten goede aan de generaliseerbaarheid van de resultaten.

Tijdens het beoordelen van de data op geschiktheid voor de verschillende statistische analysetechnieken is de data ook gescreend op uitbijters. Na het bestuderen van de data waren er

wel enkele datapunten die als uitschieters beoordeeld konden worden. Zo was er bijvoorbeeld een respondent met een gemiddelde score van 2,33 op de LMX schaal, waar 4,89 het gemiddelde van de steekproef was. In SPSS wordt dit aangeduid als een uitbijter. Echter waren de rest van de scores van deze respondent in lijn met een lage score op de LMX schaal. Zo scoorde deze respondent laag op de schaal Leiderschapsstijl (2,22 waar het gemiddelde 4,70 was) en op de mogelijkheid tot het maken van een i-Deal met zijn leidinggevende (2,00 waar het gemiddelde 4,39 was). Dit houdt in dat deze respondent een slechte relatie heeft met zijn leidinggevende en daarom laag op deze schalen scoort. Het hebben van een slechte relatie met een leidinggevende en daardoor een lage score op deze schalen is geen reden voor het verwijderen van deze scores uit de datapunten. Na beoordeling werden nog drie van soortgelijke gevallen ontdekt. Alle drie de scores zijn meegenomen in het onderzoek.

De resultaten van dit onderzoek zijn goed te generaliseren naar de gehele groep medewerkers binnen de drie bedrijfsonderdelen die mee hebben gedaan aan dit onderzoek, omdat de verhoudingen in de steekproef sterk overeenkomen met de verhoudingen binnen de gehele groep medewerkers. Hierbij moet gedacht worden aan de verhoudingen: man-vrouw, leeftijd, jaren werkzaam bij de bank en de verhouding medewerker-leidinggevende. Echter zijn de resultaten van dit onderzoek lastig te generaliseren naar de gehele populatie. Gezien het feit dat enkel medewerkers van de bank, die allen middel tot hoog opgeleid zijn, hebben meegewerkt aan dit onderzoek is er te weinig diversiteit in de steekproef om de resultaten te kunnen generaliseren naar de populatie.

De steekproef is getrokken binnen een aantal bedrijfsonderdelen van de bank. Meerdere bedrijfsonderdelen zijn benaderd om mee te doen met dit onderzoek. Uiteindelijk hebben drie bedrijfsonderdelen toegezegd mee te willen werken. Naar een deel van de werknemers binnen deze onderdelen is een e-mail verstuurd met daarin een uitleg over het onderzoek en een uitnodiging om mee te doen aan dit onderzoek. Door deze vrijwillige deelname is het lastig om de resultaten te generaliseren naar de populatie. Het kan zijn dat de scores een vertekend beeld vertonen met de

werkelijke scores van de gehele populatie. Dit kan mogelijk een verklaring zijn voor de hoge gemiddelde score ($M = 4,82$) op het onderdeel zelfgestuurd leren binnen dit onderzoek. Zoals eerder omschreven vonden de meeste deelnemers aan de interviews deze score te hoog en niet representatief voor de populatie om hen heen. Een verklaring kan zijn dat mensen met een groei mindset eerder geneigd zijn om deel te nemen aan een onderzoek met betrekking tot zelfgestuurd leren dan mensen met een gefixeerde mindset. Aangezien het hebben van een groei mindset een significante voorspeller is voor het hebben van een hoge mate van zelfgestuurd leren kan dat dan de reden zijn voor de hoge gemiddelde score binnen dit onderzoek.

Uit het onderzoek van Raemdonck (2005) bleek dat opleidingsniveau direct samenhangt met zelfgestuurd leren. Zij stelt dat een hoger opleidingsniveau samenhangt met een hogere mate van zelfgestuurd leren. De resultaten uit de interviews onderschrijven hetzelfde fenomeen. Alle deelnemers aan de interviews gaven aan dat naarmate het opleidingsniveau daalt dat de behoefte aan sturing in het leerproces toeneemt. Binnen dit onderzoek zijn enkel respondenten benaderd die een middel tot hoog opleidingsniveau hebben. De resultaten en de conclusie die voortkomen uit dit onderzoek zijn dan ook niet representatief voor een populatie met een laag opleidingsniveau.

Stappen voor vervolgonderzoek

Het concept mindset is binnen dit onderzoek opgenomen als individuele condities en het hebben van een groei mindset blijkt een significante voorspeller te zijn voor het hebben van een hoge mate van zelfgestuurd leren. De exacte werking van je mindset, de transitie van een gefixeerde naar een groei mindset en de factoren die van invloed zijn op het hebben van een groei mindset zijn vragen die wellicht in een vervolgonderzoek beantwoord kunnen worden.

Zoals gezegd zijn de resultaten binnen dit onderzoek lastig te generaliseren naar de populatie gezien de beperkte diversiteit in opleidingsniveau en de geringe steekproef. Een suggestie voor mogelijk vervolgonderzoek is het herhalen van dit onderzoek onder andere delen van de populatie. Hierbij kan gedacht worden aan mensen van een laag opleidingsniveau. Er kan ook gekeken worden

of binnen een populatie met een vergelijkbaar opleidingsniveau dezelfde resultaten naar voren komen.

Referenties:

Arrindell, W. A., & Van der Ende, J. (1985). An empirical test of the utility of the observations-to-variables ratio in factor and components analysis. *Applied Psychological Measurement, 9*(2), 165-178.

Baarda, D., De Goede, M., & Teunissen, J. (2005). Basisboek kwalitatief onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek. *Groningen: Wolters Noordhoff*,

Baert, H., Van Damme, D., Kusters, W., & Scheeren, J. (2000). Uitgangspunten en contouren voor een samenhangend beleid van levenslang leren in Vlaanderen. *Eindrapport. Leuven: KU Leuven, Centrum Voor Sociale Pedagogiek-Vakgroep Onderwijskunde, Universiteit Gent*,

Comrey, A. L., & Lee, H. B. (2013). *A first course in factor analysis*. Psychology Press.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika, 16*(3), 297-334.

Cross, J. (2007). *Informal learning: Rediscovering the natural pathways that inspire innovation and performance* John Wiley & Sons.

Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance, 13*(1), 46-78.

De Vries, S., Gründemann, R., & Van Vuuren, T. (2001). Employability policy in Dutch organizations. *International Journal of Human Resource Management, 12*(7), 1193-1202.

- Dweck, C. S. (1999). *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development* Psychology Press.
- Dweck, C. (2006). *Mindset: The new psychology of success* Random House LLC.
- Dweck, C. (2012). *Mindset: How you can fulfil your potential* Constable & Robinson.
- Ellinger, A. D. (2005). Contextual factors influencing informal learning in a workplace setting: The case of "reinventing itself company". *Human Resource Development Quarterly*, 16(3), 389-415.
- Freese, C., Nauta, A., & van der Heijden, B. (2012). I-Deals en employability. *Tijdschrift Voor HRM*, 15(2), 4-13.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Sept, 17, 2013*.
- Garson, D. G. (2008). Factor Analysis: Statnotes. Retrieved March 22, 2008, from North Carolina State University Public Administration Program.
- Gijbels, D., Raemdonck, I., Vervecken, D., & Van Herck, J. (2012). Understanding work-related learning: The case of ICT workers. *Journal of Workplace Learning*, 24(6), 416-429.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*,
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Grover, K. S., & Miller, M. T. (2013). Citizen use of self-directed learning strategies: Differences between leaders and non-leaders. *E Journal of Organizational Learning & Leadership*, 11(1)

- Jennings, C. (2006). Taking the training out of organisational learning. Paper presented at the *Presentation at Informatology Conference, Reuters, London, UK. Report Available at: [Http://www.Stephenp. Net/~ stephenp/blog/archives/001841.Html](http://www.Stephenp.Net/~stephenp/blog/archives/001841.html),*
- Knowles, M. S. (1975). *Self-directed learning* association Press New York.
- Kroon, B., & Freese, C. (2012). Dragen i-Deals bij aan motivatie en behoud van werknemers? *Tijdschrift Voor HRM, 15(2)*, 43-58.
- Lohman, M. C. (2005). A survey of factors influencing the engagement of two professional groups in informal workplace learning activities. *Human Resource Development Quarterly, 16(4)*, 501-527.
- Luttikhuis, B. (2006). *Leiderschap en organizational citizenship behavior: De relatie tussen leader-member exchange (LMX), transformationeel leiderschap en organizational citizenship behavior (OCB)*. (Unpublished Bachelor). Universiteit Twente,
- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S., & Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological methods, 4(1)*, 84.
- Nauta, A., Doosje, W., de Pater, I., & van Bloois, R. (2011). Volwaardige arbeidsrelaties en inzetbaarheid in de universitair medische centra. *Tijdschrift Voor HRM, 14(2)*, 5-19.
- Nauta, A. (2011). *Tango op de werkvloer: Een nieuwe kijk op arbeidsrelaties* Koninklijke Van Gorcum.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2010). Idiosyncratic deals and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 76(3)*, 419-427.
- Onwuegbuzie, A. J., Johnson, R. B., & Collins, K. M. (2009). Call for mixed analysis: A philosophical framework for combining qualitative and quantitative approaches. *International Journal of Multiple Research Approaches, 3(2)*, 114-139.

- Raemdonck, I. (2005). Zelfsturend leren en de invloed van individuele en contextuele factoren. *De Jury*, 39.
- Raemdonck, I. (2006). Self-directedness in learning and career processes. A study in lower-qualified employees in Flanders. *Gent: Universiteit Van Gent*,
- Rosen, C. C., Slater, D. J., & Johnson, R. E. (2013). Let's make a deal development and validation of the ex post I-Deals scale. *Journal of Management*, 39(3), 709-742.
- Rousseau, D. M. (2005). *I-Deals, idiosyncratic deals employees bargain for themselves* ME Sharpe.
- Rowold, J., & Rohmann, A. (2009). Transformational and transactional leadership styles, followers' positive and negative emotions, and performance in German nonprofit orchestras. *Nonprofit management and leadership*, 20(1), 41-59.
- Simons, R. (2013). Mindshifting: (hoe) kunnen we mindsets veranderen? *Afscheidsrede*. Utrecht
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2007). *Using multivariate statistics* (5e editie). Boston: Pearson Education.
- Van Breukelen, W (2005). Leader-member exchange theory in the context of sports teams: A multi-level approach: Leader-member exchange theory in the context of sports teams: A multi-level approach: XII European Congress of Work and Organizational Psychology (2005).
- van de Ven, C., Nauta, A., de Pater, I., & van Vianen, A. (2012). Onderzoek naar dialoog en i-Deals bij UMC's en ING: Iedereen een i-deal? *Tijdschrift Voor HRM*, 15(2), 79-102.
- van Vuuren, T. (2011). Vitaliteitsmanagement: Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden! *Inaugural Speech*, 16

Van Vuuren, T., Caniëls, M. C., & Semeijn, J. H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 356-373.

Bijlage 1:

Vragenlijst die gebruikt is voor het verzamelen van de kwantitatieve data binnen dit onderzoek.

1 Wat is je geslacht?

- Man
- Vrouw

2 Wat is je leeftijd?

- Jonger dan 20
- 20 - 29 jaar
- 30 - 39 jaar
- 40 - 49 jaar
- 50 - 59 jaar
- 60 - 69 jaar

3 Hoeveel jaren ben je werkzaam bij ABN AMRO?

- Minder dan 1 jaar
- 1 tot 3 jaar
- 3 tot 5 jaar
- 5 tot 10 jaar
- 10 tot 20 jaar
- Meer dan 20 jaar

4 In welke regio of onderdeel ben je werkzaam?

- Noord - Oost
- Midden
- Zuid
- Zuid - West
- Noord - West

- Hoofdkantoor
- ABN AMRO Lease
- ABM AMRO Commercial Finance
- Real Estate Clients
- Public Clients
- Third Party Banking
- Anders, namelijk:

5

Heb je een leidinggevende functie?

- Ja
- Nee

6

Zelfgestuurd leren

Onderstaande vragen gaan over zelfgestuurd leren. Zelfgestuurd leren is het proces wanneer iemand zelf de verantwoordelijkheid of het initiatief neemt voor het plannen, uitvoeren en het evalueren van zijn leerprocessen.

Waardeer de volgende stellingen van helemaal mee oneens tot helemaal mee eens.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Een beetje mee oneens	Een beetje mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik vind leren een belangrijk onderdeel van mijn werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik weet zelf wanneer het tijd is om nieuwe dingen te leren voor mijn werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Door te leren begrijp ik de wereld om mij heen beter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zal nooit te oud zijn om nieuwe dingen te leren voor mijn werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik weet welke stappen ik moet nemen wanneer ik wil iets nieuws leren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik neem graag zelf het initiatief wat leren betreft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vorig jaar heb ik op mijn eigen initiatief veel nieuwe dingen geleerd tijdens mijn werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ik probeer betrokken te raken bij projecten op het werk, omdat zij mogelijkheden bieden om te leren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik iets nieuws wil leren dat nuttig kan zijn voor mijn werk dan neem ik zelf het initiatief.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zoek regelmatig naar informatie over onderwerpen die interessant zijn voor mijn werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zoek voortdurend naar feedback om daarvan te leren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik geef nooit op wanneer ik iets moeilijks aan het leren ben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik iets wil leren voor mijn werk dan weet ik daar altijd tijd voor te vinden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7

Mindset

Onderstaande vragen gaan over mindset. Mindset is het geheel van opvattingen en assumpties over een bepaald onderwerp dat het gedrag van een persoon of groep bepaald.

Waardeer de volgende stellingen van helemaal mee oneens tot helemaal mee eens.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Een beetje mee oneens	Een beetje mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik werk graag samen met collega's om te leren van hun succes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben tevreden met mijn prestaties en voel hierdoor geen behoefte aan feedback.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan nieuwe dingen leren, maar ik kan mijn intelligentie daarmee niet echt veranderen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ik zoek actief naar mogelijkheden om te groeien en te worden uitgedaagd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zoek de goedkeuring van anderen, want ik vind het belangrijk dat anderen een hoge dunk van mij hebben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ga vooral om met collega's die hetzelfde denken als ik.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er zijn dingen die je niet kan veranderen hoe hard je er ook aan werkt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zoek actief naar mogelijkheden om nieuwe dingen te leren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik werk nog harder aan dingen wanneer ik daar niet goed in ben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8

Leiderschap

Onderstaande vragen gaan over leiderschap.

Waardeer de volgende stellingen van helemaal mee oneens tot helemaal mee eens.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Een beetje mee oneens	Een beetje mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Ik heb een goede werkrelatie met mijn leidinggevende.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende herkent mijn talent.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende heeft begrip voor mijn wensen op het werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan de beslissingen die mijn leidinggevende maakt verdedigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende heeft voldoende kennis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende gebruikt zijn of haar invloed om mijn problemen op te lossen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9

Leiderschapstijl

Onderstaande vragen gaan over leiderschapstijl.

Waardeer de volgende stellingen van helemaal mee oneens tot helemaal mee eens.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Een beetje mee oneens	Een beetje mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Mijn leidinggevende stimuleert medewerkers om op een nieuwe manier te denken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende moedigt medewerkers aan om onafhankelijk te denken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende delegeert uitdagende verantwoordelijkheden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende stimuleert medewerkers om talenten te ontwikkelen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende maakt anderen enthousiast over zijn/haar plannen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende betreft medewerkers bij besluiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende hecht veel waarde aan afspraken en eerlijke beloning.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende ziet er op toe dat afspraken worden nagekomen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende is betrouwbaar in het nakomen van verplichtingen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10

I-deals

Onderstaande vragen gaan over i-deals. I-deals zijn niet-standaard afspraken over werk en arbeidsvoorwaarden die medewerkers en hun leidinggevende onderling sluiten en die gunstig zijn voor zowel de medewerker als de organisatie.

Waardeer de volgende stellingen van helemaal mee oneens tot helemaal mee eens.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Een beetje mee oneens	Een beetje mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
Voorstellen van medewerkers om individuele afspraken te maken over leren en ontwikkelen worden binnen ABN AMRO gemakkelijk geaccepteerd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bij ABN AMRO kan afgeweken worden van de standaard afspraken over leren en ontwikkelen als dat beter bij een medewerker past.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bij ABN AMRO gelden voor alle medewerkers dezelfde uitgangspunten als het gaat over leren en ontwikkelen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bij ABN AMRO is het gemakkelijk om afspraken omtrent leren en ontwikkelen te veranderen om tegemoet te komen aan problemen of veranderende omstandigheden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende reageert snel als het nodig is om afspraken over leren en ontwikkelen anders te regelen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11

Informeel leren

In welke mate gebruik je onderstaande activiteiten als jij iets wilt leren op je werk?

Waardeer de volgende stellingen van nooit tot heel vaak.

	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Heel vaak
Overleggen met je collegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samenwerken met je collegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Observeren van collegas terwijl ze hun werk uitvoeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delen van interessante informatie met anderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zoeken van informatie op internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lezen van professionele vakbladen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opnieuw proberen als je een fout hebt gemaakt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reflecteren op je acties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12

Informeel leren

In welke mate worden onderstaande activiteiten door je leidinggevende gefaciliteerd door middel van tijd, geld of ruimte?

Waardeer de volgende stellingen van nooit tot heel vaak.

	Nooit	Zelden	Soms	Vaak	Heel vaak
Overleggen met je collegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samenwerken met je collegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Observeren van collegas terwijl ze hun werk uitvoeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delen van interessante informatie met anderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zoeken van informatie op internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lezen van professionele vakbladen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opnieuw proberen als je een fout hebt gemaakt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reflecteren op je acties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13

Wil je meewerken aan het onderzoek door middel van een interview?

Na het verwerken van de data uit de vragenlijsten zou ik graag enkele interviews houden om deze resultaten te onderbouwen.

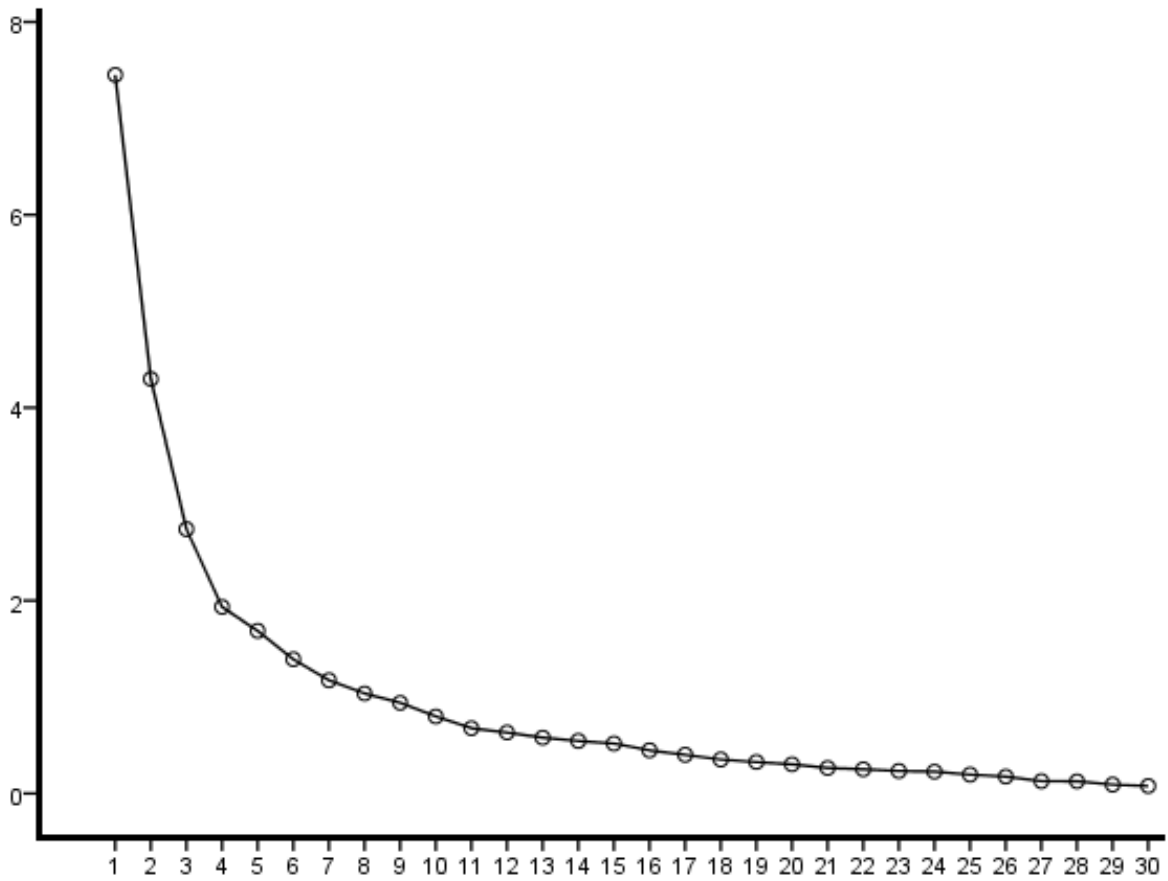
Wil je meewerken aan een interview? Vink dan ' Ja" aan en noteer je e-mailadres in het invulveld.

Ja

Nee

Bijlage 2:

Screepplot verkregen vanuit de uitgevoerde principale componenten analyse (PCA) met oblique rotatie.



Bijlage 3:

Interpretatie van factoren vanuit de factoranalyse

De factoren die uit de factoranalyse naar voren komen zijn als volgt geïnterpreteerd. Factor 1 heeft betrekking op de leidinggevende. Hieronder vallen de stijl van leidinggeven, de relatie tussen de medewerker en de leidinggevende (LMX) en de mogelijkheid om persoonlijke afspraken (i-Deals) te maken met de leidinggevende. Factor 2 heeft betrekking op de mogelijkheid om informeel te leren binnen een bedrijf. Factor 3 heeft betrekking op de mindset van een werknemer. Informeel leren 7 en 8 (“Opnieuw proberen als je een fout hebt gemaakt” en “Reflecteren op je acties”) vallen hier ook onder. De laatste factor heeft betrekking op de faciliteiten die de werknemer tot zijn beschikking heeft. Informeel leren 5 en 6 gingen over “Zoeken van informatie op internet” en “Lezen van professionele vakbladen”, dan wel gefaciliteerd door de leidinggevende ofwel door de medewerker zelf. De factoren met bijbehorende factorladingen zijn terug te vinden in tabel 5.

Tabel 5

Factorladingen bij een principale componenten analyse (PCA) met oblique rotatie

Item	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Leiderschapsstijl 7	.87	-.04	.07	.00
Leiderschapsstijl 1	.86	-.08	-.04	.19
LMX 3	.83	.09	.06	-.14
Leiderschapsstijl 4	.83	.06	.03	-.03
LMX 4	.83	.05	.00	-.02
Leiderschapsstijl 2	.81	.09	.01	.12
Leiderschapsstijl 3	.81	-.14	-.02	.19
LMX 2	.81	-.02	.02	-.01
Leiderschapsstijl 5	.81	.02	-.10	.05
LMX 1	.79	.00	.03	-.04
Leiderschapsstijl 8	.78	.07	.09	.04
LMX 6	.78	-.13	-.06	.09
Leiderschapsstijl 9	.78	.02	-.07	-.16
LMX 5	.76	-.07	-.03	.06
Leiderschapsstijl 6	.73	.06	-.01	.13
I-Deals 5	.71	.16	.06	-.22
I-Deals 4	.57	.03	.10	-.19
I-Deals 2	.49	-.01	.30	-.38

I-Deals 1	.47	.09	.19	-.27
Informeel leren 2.1	.17	.75	-.30	.07
Informeel leren 2.2	.21	.72	-.25	.06
Informeel leren 2	-.08	.71	.02	-.13
Informeel leren 1	-.19	.70	.06	-.12
Informeel leren 2.7	.19	.56	.06	.20
Informeel leren 2.8	.31	.52	.05	.19
Informeel leren 3	-.15	.51	.38	-.11
Informeel leren 2.4	.27	.49	-.03	.42
Informeel leren 2.3	.12	.49	-.10	.26
Informeel leren 4	.01	.48	.16	.23
Mindset 8	.16	-.04	.77	.15
Mindset 4	.04	-.04	.76	.06
Mindset 9	-.02	-.09	.67	.08
Mindset 1	.21	-.06	.67	-.03
Informeel leren 8	-.07	.42	.54	-.06
Informeel leren 7	-.06	.33	.34	.19
Informeel leren 2.6	.07	.11	.07	.74
Informeel leren 2.5	.10	.13	-.03	.73
Informeel leren 6	-.19	-.04	.29	.68
Informeel leren 5	-.03	.00	.04	.47

Bijlage 4:

Topiclijst die gebruikt is voor het afnemen van semigestructureerde interviews.

Algemene inleiding van de topiclijst en opbouw van het interview. Dit gesprek zal worden opgenomen ter verwerking van het interview. In het uiteindelijke verslag zal niets te herleiden zijn tot een specifiek persoon.

- *Naam/of wilt u liever anoniem blijven?*
- *Geslacht:*
- *Leeftijd:*
- *Functie:*
- *Jaren in dienst bij ABN AMRO:*
- *Jaren in huidige functie:*
- *Sector waar hij of zij voor werkt:*
- *Voor welk segment ben je werkzaam:*

Introductie onderzoek:

Iedereen leert op zijn eigen manier en in zijn eigen tempo. Het zelf kunnen bepalen wanneer en hoe je leert, wordt zelfgestuurd leren genoemd. Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen welke factoren van invloed zijn op zelfgestuurd leren.

Zelfgestuurd leren:

- *Waar denk jij aan bij zelfgestuurd leren?*
- *Kan jij ook voorbeelden of situaties noemen waarin jij zelf je leren stuurt/bepaalt?*
- *Wanneer is dit niet het geval?*
- *Wat vind jij van de verschuiving van het gedefinieerd leren, waarbij iedereen dezelfde opleidingen volgt, naar meer eigen keuzes mogen maken oftewel het zelfgestuurd leren?*
- *Wat was jouw antwoord op de vraag in welke mate je zelf sturing geeft aan je leren? Op een schaal van 1 tot 6 (4,82 was het gemiddelde van de respondenten).*
- *Kun jij je score toelichten?*
- *Herken je dat ook bij collega's en/of anderen binnen ABN AMRO?*

- *In welke mate vind je het prettig dat je zelf sturing kan geven aan je leren. Wat wil je dan vooral zelf bepalen?*
- *Voor hoeveel procent van je leer- en opleidingsinspanningen is er voor jou op dit moment sprake van 'zelfgestuurd' leren? Hoeveel procent wordt op dit moment gestuurd door de organisatie?*
- *Wat heb je nodig om zelf sturing te geven aan je leren (denk aan tijd/ruimte/geld)?*
- *Wat is daarvan het belangrijkste (als er meerdere dingen genoemd worden)?*

Mindset:

Volgens Dweck zijn twee soorten mindsets: de gefixeerde (fixed) mindset en de groei (growth) mindset. Mensen met een gefixeerde mindset geloven dat intelligentie en kwaliteiten niet ontwikkelbaar zijn. Mensen met een groei mindset daarentegen gaan ervan uit dat intelligentie en kwaliteiten ontwikkelbaar zijn.

- *Vind je jezelf iemand met een 'groei' mindset? Kun je dat toelichten?*
- *Helpt een groei mindset jou bij het zelf richting geven aan leren en ontwikkelen?*
- *Uit het onderzoek blijkt dat het hebben van de juiste (groei) mindset een goede voorspeller is van een hoge mate van zelfgestuurd leren. In hoeverre herken je dit?*

Leidinggevende en i-deals:

We vroegen in de vragenlijst ook naar de rol van de leidinggevende en naar de mogelijkheid om flexibel afspraken te maken over opleidingen (i-deals).

- *Hoe zou je de rol van en relatie met jou leidinggevende beschrijven?*
- *Welke rol heeft jouw leidinggevende nu in jouw ontwikkeling? Welke rol vind je wenselijk?*
- *In welke mate kun jij flexibel afspraken maken over opleidingen/leren met je leidinggevende?*
- *Kun je daar voorbeelden bij geven?*
- *Zijn er verder nog zaken die volgens jou wel relevant zijn voor dit onderzoek, maar die nog niet zijn genoemd?*

Informeel leren:

- *Ik wil meer gestructureerd van mijn collega's leren (bijv. door informeel te leren).*

Bijlage 5:

Analyseschema interviews

	<i>In welke mate is er sprake van zelfgestuurd leren bij de werknemers?</i>	<i>De invloed van de mindset op zelfgestuurd leren?</i>	<i>De invloed van de leidinggevende qua relatie en stijl en i-Deals op zelfgestuurd leren?</i>	<i>De invloed van informeel leren op zelfgestuurd leren?</i>
<i>Interview J.B.</i>	<p>Medewerkers op een iets lager niveau hebben meer sturing nodig.</p> <p>HBO of WO geschoolde mensen die kunnen van zichzelf heel goed inschatten wat ze wel en niet nodig hebben om hun functie beter te kunnen uitvoeren.</p> <p>Voor de functie zelf zou je dat veel meer moeten overlaten aan de medewerker.</p> <p>Hoe meer je laat bij de medewerker, hoe meer vrijheid hij of zij zal ervaren en ook hoe meer dingen die hij of zij doet die hen goeddunnen. Ik denk dat mensen over het algemeen veel slimmer zijn dan menigeen denkt.</p>	<p>Ik geloof dat mensen in de kern al intelligent zijn, maar dat zij dit nog kunnen verbeteren en ontwikkelen.</p>	<p>Het gaat dus niet perse om leren van de dingen die ABN AMRO heel belangrijk vindt, maar om juist de dingen van buitenaf mee te nemen naar binnen.</p> <p>Iedereen probeerde zich er wel voor in te zetten om dat te laten slagen.</p> <p>Ik denk dat dit tegenwoordig ook nog steeds goed kan.</p> <p>Dat is ook de reden waarom ABN AMRO als werkgever zo aantrekkelijk is, omdat wij dit soort dingen ook waarmaken.</p> <p>Ik zou hopen dat hij dat breder zou trekken</p> <p>Het gaat wel om de bank, maar in de kern gaat het om de medewerker die zich ontwikkelt.</p> <p>Ik vind dat je moet kijken hoe je al mens je kan ontwikkelen en hoe kan ik dat inbrengen in de ABN AMRO. Volgens mij word je daar als organisatie veel krachtiger van.</p>	<p>Dit betekent dat wij onze medewerkers niet genoeg activeren en aanzetten om zichzelf te ontwikkelen.</p> <p>Blijkbaar stemmen wij als werkgever dat niet genoeg af met medewerkers, omdat de medewerker niet genoeg gemotiveerd is om dat te doen.</p> <p>Ik wil meer gestructureerd van mijn collega's leren (eens)</p>

<p><i>Interview R.v.W.</i></p>	<p>Er is onder medewerkers nog te weinig aandacht voor.</p> <p>Nog te weinig gevoel van wat de impact gaat worden van digitalisering op de bank en hun eigen activiteit. Ze zijn nog onvoldoende bezig met hun duurzame inzetbaarheid.</p> <p>Aan de bovenkant van de organisatie is doorgedrongen, maar in de lagen daaronder moet nog heel wat gebeuren</p> <p>Ze zijn heel driftig bezig met hun eigen ding en daardoor is er maar weinig tijd en ruimte om eens om je heen te kijken. De tunnelvisie zorgt er dan voor dat er onvoldoende oog is voor die toekomstige dreiging.</p>	<p>ik geloof in die groei mindset.</p> <p>Mijn motto is stilstaan is achteruitgang. Ik geloof heilig in het feit dat mensen in beweging moeten blijven.</p> <p>Het is een combi tussen geestelijk en lichamelijk. Beide dingen moet je constant aandacht aan geven.</p> <p>Dit is heel tegen natuurlijk, want we zijn genetisch gezien bijna lui.</p> <p>Je moet constant een bepaalde strijd voeren tegen jezelf. Dat is ook de enige manier om bij te kunnen blijven in deze snel veranderende wereld.</p>	<p>Het is belangrijk in ontwikkeltrajecten dat mensen geprikkeld worden.</p> <p>Je moet even de tijd hebben, wellicht moet dit je zelfs wel afgedwongen worden, dat jij even wat tijd per jaar gebruikt om stil te staan bij jezelf.</p> <p>Een hele grote rol, namelijk het coachen, stimuleren en motiveren van de medewerkers.</p>	<p>Ik vind dat die ruimte daar is. Meer dan voldoende zelfs binnen de organisatie.</p> <p>De organisatie wil zelf ook heel graag dat de mensen mobiel blijven.</p> <p>Ik wil meer gestructureerd van mijn collega's leren (eens)</p>
<p><i>Interview A.O.</i></p>	<p>Ik vind het vrij hoog.</p> <p>De bank is al vrij lang bezig om zelf je eigen pad of eigen leren om die zelfredzaamheid te vergroten. Zoiets als mobiliteit.</p> <p>Ik denk dus dat dit programma wel effect heeft.</p> <p>Het is het makkelijkst om het leren in je eigen tempo en tijd te doen.</p> <p>Toch hangt die score wel af van wat het functieniveau is. Ik merk in</p>	<p>Ik denk dat de motivatie om iets te leren maximaal is als je zelf het nut, de zin en de behoefte ontdekt.</p> <p>Op het moment dat het uit jezelf komt dan breng je meer focus aan.</p> <p>Dat wat je zelf ziet als ontwikkelingsgap dat komt van binnenuit. Die intrinsieke motivatie die je dan krijgt werkt alleen maar als een vliegwiel.</p> <p>Dit bevestigt wel mijn ervaring en</p>	<p>Voor mijn medewerkers geldt dat ik binnen de budgettaire grenzen ook autonoom ben.</p> <p>Uiteindelijk moet het wel met de professie te maken hebben waarin ze nu groeien waar de bank nu wat aan heeft of ze verbreden hun mobiliteit.</p> <p>In principe is elke idee bespreekbaar.</p> <p>Voor leidinggevenden wel meer coaching komen hoe je om moet</p>	<p>Ik wil meer gestructureerd van mijn collega's leren (oneens)</p>

	<p>mijn eigen team dat naarmate het functieniveau hoger is en het opleidingsniveau dan ook vaak, dan is men daar vaak bewuster mee bezig.</p> <p>Bij lagere functieniveaus toch vaak meer wat passief.</p> <p>Ik denk dat je een verhoging ziet naarmate het functieniveau stijgt.</p>	<p>indrukken.</p> <p>Ik vind dat het openstaan voor nieuwe dingen in je zit. Je kan mensen daar wel een beetje bewust van maken, maar het is vooral een gedragseigenschap van de persoon.</p> <p>Aan de ene kant zou het mooi zijn als iedereen binnen de ABN AMRO een groei mindset zou hebben. Aan de andere kant is het lastig om iemands karakter te veranderen.</p>	<p>gaan met keuzes van medewerkers en hoe vrij ben je in het toekennen van banktijd.</p> <p>Dit kan er namelijk voor zorgen dat de ene er heel ruim mee omgaat en de ander juist niet, omdat die niet weet wat er precies kan en mag en daardoor houd ik het maar veilig. Door die kaders van de vrijheid gaan mensen het zelf meer invullen en kan het zijn dat niet bij iedereen wordt toegekend.</p> <p>Voor mijn medewerkers geldt dat mijn rol meer invullend is.</p> <p>Bij sommige moet ik meer in sturen en bij sommige minder.</p>	
<i>Interview M.M.</i>	<p>Er zijn natuurlijk ook mensen die helemaal niks doen. En dat is het risico als je helemaal naar het zelfgestuurd leren gaat.</p> <p>Ik denk wel 6.</p> <p>Wanneer je meedoet aan dat onderzoek, dan moet het je wel aanspreken. Vandaar dat de score eventueel hoog is.</p> <p>Ik ben net van een afdeling gekomen waar ik ook tussen veel mensen zaten die de AOB (algemene opleiding banken) opleiding gaan doen omdat dat opeens verplicht gesteld werd.</p>	<p>Ik denk wel dat je je intelligentie kan ontwikkelen.</p> <p>Je moet wel een bepaalde intelligentie hebben om iets te kunnen.</p> <p>Je moet naast je intelligentie ook een bepaalde drive hebben.</p> <p>Je motivatie is alles in feite. Natuurlijk is je intelligentie heel makkelijk om te hebben en heel handig, maar je moet wel genoeg motivatie hebben om te leren en ontwikkelen.</p> <p>Daar moet de bank wel wat mee</p>	<p>Wat mij vooral is opgevallen bij de bank de afgelopen jaren toen ik mijn Windesheim studie ging doen heeft de bank daar maar een heel klein deel van vergoed.</p> <p>Ik hoorde mooie verhalen in Amsterdam over de budgetten die er waren. Maar toen ik bij particulieren zat werd er redelijk moeilijk over gedaan. Daar is de bank niet gelijk in.</p> <p>Er zijn nog steeds verschillende maatstaven voor ons.</p> <p>Ik vind het naar dat een bank daar verschillend beleid in voert.</p>	<p>Ik wil meer gestructureerd van mijn collega's leren (oneens)</p>

	<p>Ik vind de 4,82 hoog.</p> <p>Heel veel mensen hebben zelfs al moeite om hun curriculum te halen. Ja dan zal je als werkgever toch misschien moeten sturen als ze het willen halen en dat het niet zelfsturend is.</p> <p>Ik zelf wil bepalen in welke volgorde je het doet.</p>	<p>doen. Als je dus mensen hebt die deze mindset hebben die moet je dan juist de ruimte geven om wat te gaan doen.</p> <p>Uniformiteit in beleid, als je ziet dat iemand de mindset heeft, dat die dan een studie kan doen gelieerd aan het werk, dat de bank daar aan meewerkt. Zowel financieel als ruimte geven.</p> <p>Best bijzonder dat iemand dat gaat doen, een studie ernaast oppakken. Dit moet je alleen maar toejuichen als bank denk ik. Het hoeft niet eens buiten de bank, maar kan ook binnen.</p>	<p>Wanneer je ziet of iemand gemotiveerd is om iets te doen en het gelinieerd is aan je werk dat zou je aan kunnen moedigen.</p> <p>Er zijn meer mensen die een stap willen maken, maar ik kon hem betalen maar dat kan natuurlijk ook niet iedereen. Maar ik zou wel graag zien dat de bank daar eenduidig in is.</p> <p>Dat het in je zelf moet zitten of je het wilt, maar wat mijn ervaring is dat faciliteren van zo'n studie dat je dat wel aanmoedigt.</p> <p>Toen had ik dus wel de ruimte om gewoon lessen of colleges te volgen op Windesheim. En dat was belangrijk, want dat was de tijd die ik nodig had.</p> <p>Hij heeft een grote rol en dat hij een grote mate van vrijheid geeft is heel prettig. Dat die wel coachend is, maar dat ik zelf kan bepalen wat ik wanneer doe in overleg.</p>	
<i>Interview O.J.</i>	<p>Ik weet niet in hoeverre dat een verschuiving is.</p> <p>Dan krijg je wel de mensen die enige spontane zelfontbranding</p>	<p>Gewoon constant geloven dat je altijd beter kan.</p> <p>Ik geloof niet zo veel in stilstand of mensen die van zichzelf dat ze het</p>	<p>ik zou zeggen dat je de leidinggevende daar nog meer de sturing in geeft.</p> <p>Hij biedt mij wel de ruimte.</p>	<p>Ik wil meer gestructureerd van mijn collega's leren (neutraal)</p>

	<p>hebben die gaan het wel doen en andere gaan het dus niet doen. Het gevaar schuilt hem dan wel in dat die andere achterblijven, maar de talenten zullen zich wel door ontwikkelen.</p> <p>Ik zou mij zelf een 5 geven, omdat zelf keuzes heb gemaakt om wel extra te studeren of bij te leren buiten mijn curriculum om.</p> <p>In mijn directe omgeving, dan vind ik hem niet representatief. Ik denk dat die te hoog is.</p> <p>Er zijn er een handje vol die bereid zijn om echt iets extra's te doen ernaast. De rest pakt verplichte dingentjes mee, en dan is het wel goed zo. Dus gevoelsmatig zou ik hem echt wel in het midden verwachten.</p> <p>Ik vind het wel zeker prettig het geeft je enige vorm autonomie je mag zelf kiezen wat je wil.</p> <p>Als jij een opleiding wil doen mag dat en zorg er in ieder geval voor dat het raakvlak heeft met het werk enigszins en dat je dan je gang mag gaan, dat is denk ik wel motiverend. De inhoud wil ik voornamelijk zelf bepalen.</p> <p>Als het geen raakvlak heeft met</p>	<p>niet beter kunnen, daar geloof ik ook niet in. Ik denk dat iedereen altijd flink kan doorgroeien.</p> <p>Enerzijds intelligentie, maar ook transpiratie. Je moet er ook wat voor doen.</p> <p>De mindset geeft wel de stimulans om het beet te pakken en dan zie je het ook niet als een last maar meer als een ja, waardevolle toevoeging.</p>	<p>Ik vind hem wel heel flexibel daar in.</p> <p>Als jij zorgt dat jij je werk doet dan maakt mij dat niet uit of je dat om 2 uur 's middags doet of 10 uur 's avonds.</p> <p>Als mensen cursussen willen doen stimuleer ik dat van harte, maar dit moet natuurlijk niet ten koste gaan van het werk, maar dit valt of staat natuurlijk met goede afspraken maken.</p> <p>Ik denk dat niet per definitie alle leidinggevende de groei mindset hebben.</p> <p>Ik denk dat je juist de mensen moet hebben die juist die ambitie en drive hebben.</p> <p>In een licht coachende rol.</p>	
--	--	--	---	--

	<p>het werk vind ik het een beetje ver gezocht.</p> <p>Als ik kijk echt naar mijn eigen team is er misschien eentje. Voor mijn gevoel is dat weinig.</p> <p>ik denk dat je misschien alle leidinggevende nog pro-actiever mee moet inzetten zeg maar. Zo van zorg dat je tien mensen of de mensen in jou team dat die meer zelf de handschoenen gaan oppakken.</p>			
--	--	--	--	--

