

Formeel en informeel loopbaanleren:
Een belevingsonderzoek

Florianne Gerritsen
(0415685)

Masterthesis Onderwijskundig Ontwerp en Advisering
Universiteit Utrecht

Mei 2010

Begeleider: Drs. D. Vlaanderen

Tweede beoordelaar: Drs. H. Schaap

Samenvatting

Verschillende onderzoeken wijzen uit dat leren in de praktijk zorgt voor een grotere leeropbrengst dan leren in een meer formele setting, zoals in een opleidingstraject. Dit is interessant aangezien er op de arbeidsmarkt steeds meer aandacht is voor het leren en ontwikkelen van mensen. Opvallend is echter dat veel van dit soort onderzoeken weinig aandacht lijken te besteden aan de beleving van lerenden.

Dit onderzoek plaatst formeel en informeel leren binnen het kader van loopbaanontwikkeling. Door middel van een multiple case study is onderzocht op welke manier respectievelijk informeel en formeel leren in de beleving van medewerkers bijdragen aan hun loopbaanontwikkeling en welke factoren hun beleving beïnvloeden. Hiervoor is onderzoek gedaan binnen de context van een loopbaanadviesbureau. Door middel van interviews, gehouden met medewerkers, die een loopbaantraject doorlopen, en een groepsgesprek met loopbaanbegeleiders is de onderzoeksvraag beantwoord.

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat de leervoorkeur van de geïnterviewde medewerkers ligt bij informeel leren. De medewerkers geven aan dat een combinatie van formeel en informeel leren in hun beleving het meest waardevol zou zijn voor hun loopbaanontwikkeling. Een goede balans tussen sturing en een bepaalde mate van autonomie in het leerproces lijkt hierbij door hen als een belangrijk aspect ervaren te worden. Uit de resultaten komt naar voren dat de volgende factoren de beleving van de medewerkers zouden kunnen beïnvloeden: leervoorkeur, eerdere leerervaringen, ontwikkelmogelijkheden binnen de organisatie, persoonlijkheid, leeftijdsfase, bedrijfssector en functie.

Probleemstelling

'Well we busted out of class, had to get away from those fools.

We learned more from a three-minute record, than we ever learned in school'

Bruce Springsteen: liedtekst 'No Surrender' uit 1984

Bruce Springsteen is niet de enige die op deze manier terugdenkt aan zijn schooltijd. Veel auteurs van onderwijskundige literatuur beschouwen leren in een informele setting dan ook als effectiever dan leren in een meer formele (Joosten- ten Brinke, 2008; Onstenk, 1994). Onderzoek wijst uit dat tachtig procent van het leren plaatsvindt in de authentieke praktijkcontext van het werk, terwijl slechts twintig procent van het leren zich afspeelt in de formele context van de leerwereld (Ruijters, 2007). Het leren in de praktijk zorgt dus voor een grotere leeropbrengst dan leren binnen die van school of opleiding (Onstenk, 1994; Ruijters, 2007).

Deze bevindingen zijn met name interessant in het licht van hedendaagse maatschappelijke ontwikkelingen, waarin steeds meer aandacht is gekomen voor het leren en ontwikkelen van mensen. Het blijkt dat het bedrijfsleven in deze maatschappelijke ontwikkelingen meegaat door haar aandacht in toenemende mate te vestigen op activiteiten gericht op kennis en service. Quinn (1992) spreekt in dit verband van een nieuw strategisch paradigma. Het oude paradigma van organiseren betreft het industriële paradigma, waarin formele machtswerking, structuur, controle en mechanische werkprocessen centraal staan en de mens wordt gezien als productiefactor (Ganzevoort, 1999; Hees & Verweel, 2006). Ganzevoort (1999) geeft aan dat door de paradigmaverschuiving een denkkader is ontstaan waarin de organisatie een organisch geheel is gaan vormen met haar omgeving. Het nieuwe paradigma gaat uit van creatie, co-constructie en het ontwikkelen van menselijke vermogens. Het kan gezien worden als een dynamische benadering met de lerende attitude van mensen als kern.

Het bedrijfsleven richt zich steeds meer op het individuele leren en ontwikkelen van mensen, zodat mensen zelf richting en inhoud kunnen geven aan de ontwikkeling van hun loopbaan en de mate waarin zij inzetbaar zijn (Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004). Leren ten behoeve van de persoonlijke loopbaan, in het vervolg *loopbaanleren* genoemd, is een belangrijk aspect van de moderne arbeidscultuur (Bergenhengouwen, Mooijman & Tillema, 2002; Kuijpers, 2003). Binnen dit kader zijn verschillende vormen van leren geoorloofd, waarbij iedere context is toegestaan zolang zij een omgeving bevat die effectief leren mogelijk maakt.

Als gevolg van het hierboven geschetste is er de laatste jaren steeds meer belangstelling gekomen voor de potentiële meerwaarde van informeel leren. Deze meerwaarde lijkt te liggen in de hoge mate van authenticiteit van de leercontext: het leren vindt plaats in een natuurlijke omgeving - de praktijk van alledag - buiten de 'gecultiveerde' setting van een school of opleidingsinstelling. Hierdoor kan de lerende de opgedane kennis direct, en met effect, toepassen (Simons, 2007; Onstenk, 1994). Het is dan ook begrijpelijk dat er onderzoek is gedaan naar de verschillen tussen formeel en informeel leren en naar welke van de twee het beste geschikt is om het grootste leerrendement te behalen.

Opvallend is wel dat deze onderzoeken in veel gevallen onvoldoende rekening lijken te houden met het subjectieve en situationele karakter van loopbaanleren (Maslow, 1970a; Richman, 1993). Het is immers de vraag of in zijn algemeenheid informeel leren altijd meer leerrendement oplevert dan formeel leren. Is dat wel het geval bij iedere afzonderlijke medewerker, binnen elke context en in iedere situatie?

Vanuit deze optiek is het niet verbazingwekkend dat één vraag in de onderzoeken onbeantwoord blijft, namelijk: hoe beleeft de medewerker het loopbaanleren door middel van deze twee leervormen? Het is een vraag die essentieel is om het concept loopbaanleren in zijn geheel te kunnen doorgronden. Loopbaanleren draait uiteindelijk om de beleving van de medewerker, of hij¹ het leerproces en het geleerde ervaart als een waardevolle bijdrage aan zijn loopbaanontwikkeling (Richman, 1993), of hij zich geïnspireerd en gemotiveerd voelt om verder te gaan op de ingeslagen weg en hij bereid is nieuwe stappen in zijn loopbaan te zetten. Vanuit deze gedachte gaat dit onderzoek in op de beleving van de medewerkers en op de manier waarop formeel en informeel leren door hen als waardevol wordt ervaren. Het onderzoek richt hiermee haar aandacht op het perspectief van de lerende en het ontwikkelingsproces dat hij doormaakt, en niet zozeer op de uitkomst van dit proces.

Uit de literatuur over loopbaanleren, blijkt dat verschillende factoren de beleving van medewerkers met betrekking tot loopbaanleren beïnvloeden (Dewey, 1998; Nisbett & Ross, 1980). Om een zo compleet mogelijk beeld van de beleving van medewerkers met betrekking tot formeel en informeel loopbaanleren te schetsen, wordt in dit onderzoek ook gekeken naar welke factoren dit zijn.

¹ Wanneer met betrekking tot 'de medewerker' het persoonlijk voornaamwoord *hij* wordt gebruikt, wordt in de veralgemeniseerde zin zowel de mannelijke als de vrouwelijke medewerker bedoeld.

Onderzoeksvraag

Op basis van de probleemstelling is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd, die verder te specificeren is in drie deelvragen. Door middel van kwalitatieve onderzoeksmethoden zal getracht worden antwoorden te vinden op deze onderzoeksvragen.

Hoofdvraag:

Op welke manier dragen respectievelijk formeel en informeel leren in de beleving van medewerkers bij aan hun loopbaanontwikkeling en welke factoren beïnvloeden deze beleving?

Deelvragen:

1a. Op welke manier draagt informeel leren in de beleving van medewerkers bij aan hun loopbaanontwikkeling?

1b. Op welke manier draagt formeel leren in de beleving van medewerkers bij aan hun loopbaanontwikkeling,

2. Welke factoren beïnvloeden de beleving van medewerkers met betrekking tot leren ten behoeve van loopbaanontwikkeling?

Relevantie

Dit onderzoek heeft toegevoegde waarde omdat het uitgaat van de lerende, in dit geval de medewerker die doet aan loopbaanleren, en het de belevingsfactoren belicht die invloed kunnen hebben op het leerrendement. Door formeel leren en informeel leren in het licht van loopbaanontwikkeling te plaatsen en hier vanuit de persoonlijke beleving van medewerkers naar te kijken, kan een wetenschappelijk kader worden gecreëerd dat inzicht geeft in de vormen en manieren van leren die mensen prefereren wanneer zij hun loopbaanontwikkeling vormgeven. Inzicht hierin geeft handvatten om vanuit een wetenschappelijk perspectief de bestaande theorieën met betrekking tot loopbaanleren nog verder te ontwikkelen. Dit onderzoek is dan ook niet bedoeld om bestaande theorieën te weerleggen, het tracht enkel een licht te laten schijnen op de vraag in hoeverre de bestaande theorieën in dit geval overeenkomen met wat er zich daadwerkelijk in de hoofden van medewerkers afspeelt.

Voor de alledaagse praktijk van loopbaanleren vormen de resultaten van dit onderzoek handreikingen om een bijdrage te leveren aan loopbaanleren. De resultaten geven inzicht in de persoonlijke, (subjectieve) aspecten van loopbaanleren, hetgeen voor organisaties en opleiders van belang is om in te kunnen spelen op de leerwensen en behoeften van hun medewerkers. Voor de individuele medewerker kan dit onderzoek als leidraad dienen bij het maken van loopbaankeuzes. De resultaten van dit onderzoek kunnen de medewerker bewuster maken van zijn eigen beleving met betrekking tot loopbaanleren, zodat hij bij het maken van keuzes rondom loopbaanleren weloverwogen rekening kan houden met zijn persoonlijke ontwikkelingswensen en -behoeften.

Theoretisch kader

Loopbaanontwikkeling

Op de hedendaagse arbeidsmarkt zijn snelle technologische veranderingen en maatschappelijke ontwikkelingen aan de orde van de dag. Dit vergt een nieuwe benadering van werken en leren (Everwijn, Bomers & Knubben, 1993). Arthur (1994) geeft aan dat de technologisering van arbeid en de flexibilisering van de arbeidsmarkt, werk en loopbanen onvoorspelbaar maken. Medewerkers dienen zich vandaag de dag in te zetten voor hun

loopbaanontwikkeling om bij te kunnen blijven op de moderne arbeidsmarkt. De moderne medewerker dient daarom niet alleen opgeleid te worden om een beroep uit te oefenen, maar moet ook in staat zijn om te blijven leren, zodat hij inzetbaar is voor werkzaamheden in tijden van veranderende werkeisen en werkcultuur (Kuijpers, 2008). Deze (flexibele) inzetbaarheid van mensen, waardoor zij in staat zijn werk te krijgen en te behouden, wordt ook wel *employability* genoemd (Fugate et al., 2004).

Veel auteurs beschouwen *employability* als een belangrijk concept waar het gaat om loopbaanontwikkeling. Het is daarom belangrijk om dit begrip helder in te kaderen wanneer we het concept loopbaanontwikkeling verder willen verhelderen. In de literatuur worden de begrippen *employability* en loopbaanontwikkeling vaak zodanig met elkaar verweven, dat het lastig is om het onderscheid en de samenhang van de begrippen helder te krijgen. Auteurs als Fugate en collega's (2004), Kuijpers (2008) en Lankhuijzen (2002) doen dit wel door *employability* te beschouwen als een belangrijk doel van loopbaanontwikkeling. Watts (2006) geeft aan dat *employability* ook beschouwd kan worden als een belangrijk aspect van het loopbaanontwikkelingsproces. Hij stelt dat loopbaanontwikkeling gezien kan worden als het aanwenden van *employability*. Dit onderzoek gaat echter uit van een eigen theorie op de onderlinge verhouding tussen loopbaanontwikkeling.

In dit onderzoek wordt *employability* gezien als een effect of bijkomstigheid van loopbaanontwikkeling. De *employability* zal in de meeste gevallen meegroeien met de loopbaanontwikkeling van de persoon. Loopbaanontwikkeling heeft namelijk de intentie om een persoon meer kennis en vaardigheden te laten verwerven, zodat deze (meer) activiteiten beter kan uitvoeren. Op die manier zal hij beter inzetbaar worden en dit zelf waarschijnlijk ook zo ervaren. Uitgaande van dit perspectief wordt in dit onderzoek de definitie van *employability* gehanteerd zoals deze is beschreven door Lankhuijzen (2002). *Employability* wordt door haar gedefinieerd als het geheel van beschikbare individuele en contextuele mogelijkheden en persoonlijke kwaliteiten om adequaat een verscheidenheid aan taken en banen te vervullen op interne en externe arbeidsmarkten.

Met betrekking tot loopbaanontwikkeling vormt de definitie van Gilley & Egglund (1989) binnen dit onderzoek het uitgangspunt. Loopbaanontwikkeling zien zij als een georganiseerde, geplande inspanning van gestructureerde activiteiten of processen die resulteren in een wederzijdse carrièreplanning tussen medewerkers en de organisatie. Het is belangrijk dat er met betrekking tot loopbaanontwikkeling een overeenkomst wordt gesloten tussen de verwachtingen van de werkgever en die van de medewerker. Op die manier zal de voldoening voor beide partijen uiteindelijk het grootst zijn (Carnevale, Gainer & Meltzer, 1990). Er kan onderscheid gemaakt worden tussen een descriptieve benadering van loopbaanontwikkeling, die refereert aan de ontwikkeling die een carrière geleidelijk aan doormaakt door het verstrijken van de tijd, en een dynamische benadering die uitgaat van loopbaanontwikkeling als gevolg van activiteiten die bewust en doelgericht zijn gedaan om een carrière-ontwikkeling teweeg te brengen (Kuijpers, 2008). Dit onderzoek zal voornamelijk ingaan op de dynamische benadering, hetgeen overeenkomt met de definitie van loopbaanontwikkeling zoals Gilley en Egglund (1989) deze beschrijven.

Vanuit een traditionele visie wordt loopbaanontwikkeling gezien als het klimmen naar de top van de piramide. De hedendaagse visie beschouwt loopbaanontwikkeling als bevordering van persoonlijke groei in plaats van een klim naar de top (Bergenhengouwen et al., 2002). In deze moderne visie staat een loopbaanbeleid centraal waarin, naast professionele ontwikkeling, intrinsiek belonende werkervaringen en persoonlijke

ontwikkeling de basis vormen. Volgens Thijssen (1996) zorgt een dergelijk loopbaanbeleid ervoor dat medewerkers zich in toenemende mate zelf verantwoordelijk voelen voor hun eigen loopbaan.

Loopbaanontwikkeling is meer dan een puur zakelijke aangelegenheid. Het ontwikkelen op professioneel gebied, professionalisering, kan niet zonder de persoonlijke ontwikkeling van een individu. Van Delden (1993) stelt dat er van professionele ontwikkeling sprake is wanneer medewerkers een organisatie kwalitatief verbeteren door diensten en kennis steeds meer met elkaar te verbinden. Van een persoonlijke ontwikkeling is sprake wanneer de eigenschappen, gewoonten, normen en waarden van een persoon een verandering doormaken ten bate van de algehele mogelijkheden van deze persoon. Loopbaanontwikkeling is een samenspel van professionalisering en persoonlijke ontwikkeling en kan niet tot stand komen zonder een intrinsiek gemotiveerd individu (Thijssen, 1996).

Formeel en informeel leren

Loopbaanontwikkeling kan gestimuleerd worden door een loopbaangerichte leeromgeving. Dit is een omgeving waarin de medewerker in staat wordt gesteld authentieke praktijkervaring op te doen, invloed uit te oefenen op zijn leerproces en te reflecteren op zijn leerervaringen, met als doel hem competent te maken om zijn loopbaan actief vorm te geven (Kuijpers, 2008; Coenders, 2007). Deze leeromgevingen kunnen in meer of mindere mate een formeel dan wel informeel karakter hebben. In dit onderzoek wordt dieper ingegaan op *formeel leren* en *informeel leren*. Uit de literatuur blijkt dat er weinig eenduidigheid bestaat over de exacte definiëring van deze twee begrippen. Simons (2007) geeft aan dat er vaak simpele tweedelingen en samentrekkingen worden gebruikt wanneer het om leren gaat. Zo wordt informeel leren vaak aangeduid als ongeorganiseerd leren in tegenstelling tot formeel leren, dat een sterk georganiseerd karakter zou hebben (Ruijters, 2007). Het gevaar van dit soort eenzijdige dichotomieën is volgens Simons (2007) dat niet het hele spectrum van leren wordt belicht. Toch bestaan er meer van deze dichotomieën met betrekking tot formeel en informeel leren. Zo wordt er ook wel gesproken over expliciet leren versus impliciet leren (Onstenk, 1994) en over theoretisch leren versus praktijkleren (Coenders, 2007).

In dit onderzoek worden de begrippen als volgt ingekaderd en gedefinieerd, opdat leren vanuit een zo volledig mogelijk perspectief kan worden benaderd. Formeel leren ten behoeve van loopbaanontwikkeling is leren dat in een meer georganiseerde omgeving plaatsvindt, zoals binnen de context van opleidingen en scholen (Simons, 2007). Bij formeel leren staat het proces van overdracht van kennis, vaardigheden en beproefde aanpak meestal centraal. Hierbij wordt uitgegaan van (organisatie-) modellen van een veralgemeniseerde praktijk en het leertraject bestaat uit een programma dat is vormgegeven om gestelde doelen te bereiken (Coenders, 2007). Informeel leren vindt daarentegen plaats buiten de context van opleidingen en scholen, bijvoorbeeld binnen de sociale arbeidscontext of privécontext (Onstenk, 1994). Informeel leren begint in de praktijk, waar mensen met elkaar samenwerken en van elkaar leren op de arbeidsplek (Coenders, 2007; Onstenk, 1994).

In dit onderzoek wordt informeel leren vanuit het zelfde brede perspectief benaderd als Simons (2007) dat doet in zijn 'acht dimensies model van het leren'. Informeel leren kan in dit model zowel bewust, half bewust als impliciet plaatsvinden. Bovendien kan het leren door de lerende zelf aangestuurd worden, via gedeelde sturing of helemaal van buitenaf worden aangestuurd. Simons geeft aan dat informeel leren betrekking kan hebben op relatief gestructureerde inhouden waarover consensus bestaat of over minder duidelijk gestructureerde inhouden. Tot slot kan de aansluiting bij bestaande referentiekaders de aanzet tot het leren, door wie wordt

geleerd, verschillen. Door informeel leren vanuit dit brede perspectief te benaderen wordt het risico verkleind dat dit onderzoek slechts een deel van het spectrum van deze leervorm belicht.

Beleving

De *beleving* van medewerkers speelt in dit onderzoek een belangrijke rol. Beleving wordt in dit onderzoek gedefinieerd als 'een innerlijke ervaring'. Een *ervaring* kan worden omschreven als een geheel van informatie dat door ondervinding wordt verkregen (Dewey, 1998). Beleving betreft de informatie die een persoon zelf heeft opgedaan aan de hand van wat hij heeft meegemaakt en de waarde die hij aan deze beleving toekent. Beleving is daarom erg subjectief van aard, vandaar dat het kan worden omschreven als een innerlijke ervaring.

Schein (2005) laat in de eerste drie stappen van zijn ORBI-cyclus zien op welke manier een ervaring verandert in een beleving. De eerste stap in dit proces betreft de observaties (O) van een individu. In de observatiefase registreert het individu via al zijn zintuigen wat er zich in zijn omgeving afspeelt. Zo'n registratie is een ervaring. De meeste volwassen individuen beschikken over overtuigingen en een reeds ontwikkelde perceptie, die voortkomen uit de waarden, normen en meningen die het individu heeft met betrekking tot wat hij als waar en juist beschouwt (Paljares, 1992). Al observerende zal een individu daarom waarnemen wat hij 'verwacht' waar te nemen. Hij is namelijk in staat een groot gedeelte van de potentieel beschikbare informatie tegen te houden wanneer deze niet overeenkomt met zijn verwachtingen en overtuigingen. Na het observeren volgt de reactie (R) van het individu. Het gaat hier om de emotionele reactie van het individu op datgene dat hij heeft waargenomen. Vervolgens analyseert en verwerkt het individu zijn waarnemingen en gevoelens en komt op grond hiervan tot een beoordeling (B), wat ook wel een beleving genoemd kan worden.

Met betrekking tot leren geven Brownlee en collega's (2000) aan dat mensen de natuurlijke neiging hebben om hun overtuigingen als uitgangspunt te nemen wanneer zij een educatieve- of arbeidscontext voor het eerst benaderen. Dit komt overeen met het door Schein (2005) beschreven filterproces in de observatiefase. Over het algemeen zijn mensen uiteindelijk in staat om nieuw verworven kennis te integreren in hun reeds bestaande overtuigingen waardoor het mogelijk is om deze kennis in de praktijk in te brengen. Nisbett & Ross (1980) geven echter aan dat hoe eerder de overtuigingen verankerd zijn in iemands leven, des te moeilijker ze nadien te veranderen zijn.

Dewey (1998) geeft in dit verband aan dat er bij leren sprake is van een continuïteit van ervaringen. Dit houdt in dat veel ervaringen worden beïnvloed door vorige ervaringen, evenals dat huidige ervaringen toekomstige ervaringen beïnvloeden. Vanuit deze theorie kunnen *eerdere leerervaringen* van mensen hun beleving van leren op een later moment beïnvloeden. Zo geeft Dewey (1998) aan dat mensen de stimulans om te leren kunnen verliezen door de manier waarop leren op een eerder moment door hen ervaren is. Op welke manier eerdere ervaringen de latere ervaringen beïnvloeden en motiveren tot verder leren, hangt in veel gevallen af van de persoonlijkheid en attitude van mensen (Maslow, 1970b). Er zijn mensen die na een negatief beleefde leerervaring liever nooit meer in de schoolbanken kruipen. Er zijn echter ook mensen die informatie juist assimileren, al past deze niet logisch gezien in hun bestaande overtuigingen en eerdere beleving (Brownlee et al., 2000). Deze mensen vinden het juist een uitdaging om na een negatief beleefde leerervaring in formele setting weer een nieuw formeel leertraject in te gaan.

Niet alleen eerdere leerervaringen kunnen de beleving van iemand beïnvloeden, ook factoren die meer contextspecifiek zijn, zoals *organisatiecultuur* en *ontwikkelingsmogelijkheden* spelen hierbij een rol (Dewey, 1998).

Al met al wordt de beleving van leren door mensen wellicht het meest beïnvloedt door motivatie: immers, wie niet gemotiveerd is om te leren, zal het leren in veel gevallen niet als positief ervaren. Wanneer iemand wel gemotiveerd is, zal dit eerder het geval zijn. Motivatie betreft namelijk de stimulatie van gedrag, in dit geval gedrag om te leren (Gazzaniga & Heatherton, 2006; Gray, 2002). Vooral intrinsieke motivatie speelt hierbij een grote rol. Bij intrinsieke motivatie komt de stimulans om iets te gaan doen vanuit de persoon zelf en niet van extern stimulerende factoren zoals salaris of promotie. Intrinsieke motivatie hangt sterk samen met de behoeften van een individu. In het kader van intrinsieke motivatie voor loopbaanontwikkeling is het onomstreden dat werk- en privébehoefte sterk aan elkaar gerelateerd zijn (Richman, 1993; McAuliffe, 1992). De mate waarin behoeften, vanuit werk en privé, ontstaan en bevredigd dienen te worden is voor een deel subjectief. Ze zijn echter ook sterk afhankelijk van contextuele en situationele factoren.

Volgens Maslow (1970a) heeft ieder mens een aantal fundamentele behoeften die bevredigd moeten zijn voordat er sprake kan zijn van persoonlijke ontwikkeling. Deze behoeften deelt Maslow in volgens de volgende behoeftehiërarchie: 1) lichamelijke behoeften, 2) behoefte aan veiligheid en zekerheid, 3) behoefte aan sociaal contact, 4) behoefte aan waardering en erkenning en 5) behoefte aan zelfontplooiing en zelf-actualisatie. Loopbaanontwikkeling valt onder de hoogst gewaardeerde behoefte, de behoefte aan zelfontplooiing en zelf-actualisatie. Zelf-actualisatie houdt volgens Maslow (1970a) in dat een persoon behoefte heeft om zijn persoonlijkheid te ontwikkelen door zijn talenten, vaardigheden en mentale vermogens verder te ontplooiën. Deze behoefte ontstaat pas wanneer alle 'lagere' behoeften bevredigd zijn. Een werkgever die de loopbaanontwikkeling van medewerkers wil stimuleren, zou er volgens deze theorie goed aan doen om de behoefte aan waardering en erkenning bij deze medewerkers te bevredigen. Dit kan zelfs door extrinsiek motiverende factoren zoals een opslag, opdat er ruimte ontstaat voor een behoefte aan zelf-actualisatie. Intrinsieke motivatie voor loopbaanleren zal volgens de theorie van Maslow het grootste zijn wanneer een individu de ruimte en mogelijkheid heeft om zelf bijdrage te leveren aan zijn zelfontplooiing en zelf-actualisatie. Een bepaalde mate van autonomie is dan ook belangrijk voor de motivatie van een individu om te werken aan zijn loopbaanontwikkeling (Richman, 1993; Chirkov, 2009).

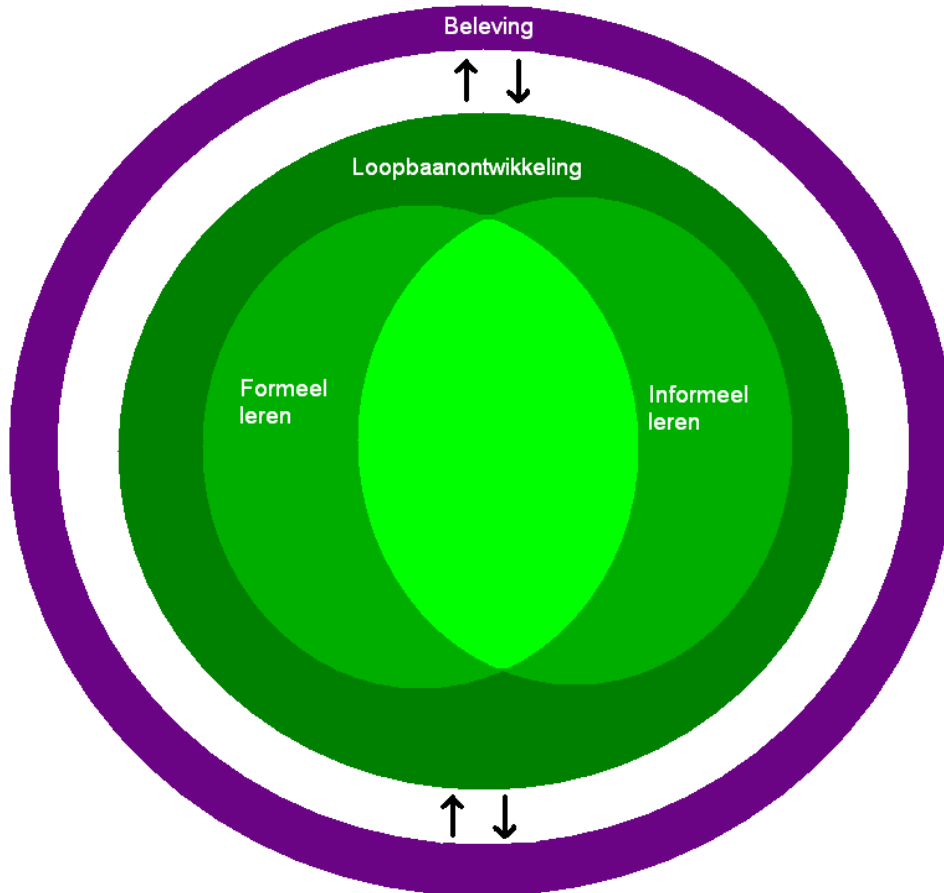
Theoretisch model

In figuur 1 wordt de onderlinge relatie tussen de hierboven beschreven begrippen visueel gemaakt in een model. Het betreft de begrippen die belangrijk zijn in dit onderzoek. Het model maakt inzichtelijk op welke manier het begrip *loopbaanontwikkeling* binnen dit onderzoek vorm krijgt. Loopbaanontwikkeling bestaat uit verschillende leer- en ontwikkelprocessen.

Loopbaanontwikkeling krijgt namelijk vorm door middel van *formeel leren* en/of *informeel leren*. Zowel formeel leren als leren in een meer informele setting bieden mensen de mogelijkheid om aan hun loopbaanontwikkeling te werken. De twee leervormen kunnen elkaar ook aanvullen. Dit wordt weergegeven door middel van de overlapping van de middelste twee cirkels.

Het begrip *beleving* is in het model als losstaande cirkel gepresenteerd. De manier waarop mensen leren beleven kan hun loopbaanontwikkeling beïnvloeden. Omgekeerd is dit ook het geval: het doormaken van een

bepaalde loopbaanontwikkeling kan ook de manier beïnvloeden waarop mensen leren beleven. Er is dus sprake van een interactie tussen de concepten loopbaanontwikkeling en beleving. Deze interactie wordt weergegeven door de zwarte pijlen tussen de paarse belevingscirkel en de groene loopbaancirkel.



Figuur 1. begrippenmodel voor loopbaanontwikkeling

Hypothese

Naar verwachting zal na de analyse van de data blijken dat formeel leren door medewerkers vooral als waardevol wordt ervaren als middel om te professionaliseren en dat informeel leren vooral waardevol wordt geacht als middel om de persoonlijke ontwikkeling van mensen te stimuleren. Voor figuur 2, die de verschillende loopbaangebieden van dit onderzoek weergeeft, betekent dit dat leren ten behoeve van loopbaanontwikkeling in de beleving van medewerkers vooral in de vakjes A en D plaatsvindt (Coenders, 2007; Ruijters, 2007). Verwacht wordt bovendien dat de loopbaanbegeleiders zullen aangeven dat leren ten behoeve van loopbaanontwikkeling zich juist in alle vier de vakjes van figuur 2 (A, B, C en D) zou moeten afspelen, hetgeen in overeenstemming met de literatuur (Lankhuijzen, 2002; Ruijters, 2007; Simons, 2007) het meest effectief lijkt te zijn. Uitgaande van deze literatuur wordt verwacht dat medewerkers ervaren dat zowel zichzelf als hun organisaties zich zullen moeten inzetten om professionele ontwikkeling door middel van meer informeel leren (Figuur 2, vakje C) beter tot stand te laten komen. Bovendien zullen zij ervaren dat er meer aandacht voor persoonlijke ontwikkeling zal moeten komen binnen formele leertrajecten (Figuur 2, vakje B).

Op basis van de literatuur (Ruijters, 2007; Onstenk, 1994) wordt verwacht dat medewerkers ervaren dat informeel leren een zeer belangrijke bijdrage levert aan loopbaanontwikkeling. Zij zullen formeel leren waarschijnlijk ook als waardevol voor loopbaanontwikkeling ervaren, maar zullen informeel leren zien als een vorm van leren die beter intrinsieke motivatie weet te genereren en die hen in grotere mate ondersteuning biedt bij hun persoonlijke ontwikkeling (Coenders, 2007). Bovendien wordt er verwacht dat de medewerkers formeel leren in combinatie met informeel leren als waardevol ervaren voor hun loopbaanontwikkeling. Deze hypothese is gestoeld op de theorie van Ruijters (2007). Zij geeft aan dat een leerroute waarin formele leerinterventies een stimulerende basis vormen van een langdurig leerproces waarbij vooral aandacht wordt besteed aan informele ‘flankerende’ interventies, waarschijnlijk het meest effectief is. Ruijters komt tot deze conclusie omdat zij vindt dat werk- en leerwereld meer met elkaar verbonden dienen te worden. Eén interventie, formeel dan wel informeel, is niet afdoende; zowel formeel leren als informeel leren zal ingezet moeten worden om een effectieve leerroute te bewerkstelligen. Ook hier is een combinatie van de vakjes A, B, C en D in figuur 2 wenselijk.

Loopbaanontwikkeling		
<i>Ontwikkelen</i>	Professionele ontwikkeling	Persoonlijke ontwikkeling
<i>Leren</i>		
Formeel	<i>A</i>	<i>B</i>
Informeel	<i>C</i>	<i>D</i>

Figuur 2. De verschillende gebieden van loopbaanontwikkeling.

Waarschijnlijk zal er uit de resultaten blijken dat er sprake is van een bepaalde wederkerigheid tussen persoonlijke flexibiliteit en informeel leren. Met betrekking tot loopbaanontwikkeling wordt verwacht dat het hebben van een flexibele houding een positief effect heeft op informeel leren. Medewerkers die over een hoge mate van flexibiliteit beschikken, zijn over het algemeen medewerkers die ook gemakkelijk (flexibel) inzetbaar zijn in het arbeidsproces en capabel en welwillend zijn om zich te blijven ontwikkelen ten behoeve van deze flexibele inzetbaarheid. Niet alleen is een flexibele houding belangrijk voor informeel leren; medewerkers die gestimuleerd worden tot informeel leren worden gaande weg steeds meer flexibel inzetbaar. Dit komt de loopbaanontwikkeling en ook de employability van de medewerker ten goede. Deze medewerkers ontwikkelen namelijk de vaardigheid en attitude om zichzelf te blijven ontwikkelen (Kuijpers, 2008; Fugate et al., 2004).

Uitgaande van de theorie omtrent continuïteit van ervaringen (Dewey, 1998), wordt verwacht dat van alle factoren die beleving kunnen beïnvloeden, de eerdere leerervaringen van een medewerker de huidige beleving van leren het sterkste kleuren. Het is mogelijk dat sommige medewerkers de voorkeur geven aan ‘al doende leren’, omdat dit past bij hun persoonlijke leerstijl, omdat zij dit al vaker hebben gedaan en dit als prettig

hebben ervaren of omdat het type werk dat zij doen het beste in de praktijk te leren is. Deze medewerkers zullen waarschijnlijk aangeven dat zij informeel leren als zeer waardevol voor loopbaanontwikkeling ervaren. Medewerkers die waarde hechten aan een goede theoretische onderbouwing, in het verleden het leren in een opleidingscontext als prettig en veilig hebben ervaren en bovendien in een arbeidscontext werkzaam zijn waarin theoretische kennis hoog in het vaandel staat, zullen naar verwachting aangeven dat formeel leren het meeste bijdraagt aan loopbaanontwikkeling (Onstenk, 1994).

Design en methode

Type onderzoek

Aangezien de beleving van medewerkers centraal staat in dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksapproach (Baarda, de Goede & Teunissen, 2001). Dit onderzoek wil dieper ingaan op de thematiek rondom de waarde van formeel en informeel loopbaanleren. Het type onderzoek dat hier het beste op aansluit is een *case study*. Bij case studies gaat het om diepteonderzoek en niet om het vinden van oorzaak-gevolg relaties (Yin, 2003). Dit onderzoek beoogt dan ook niet het constateren en weergeven van oorzaak-gevolg relaties. De onderzoeksresultaten zullen op een beschrijvende wijze de thematiek verdiepen, waardoor er sprake is van een descriptieve case study (Baarda et al., 2001; Yin, 1981; 2003). Een descriptieve case study geeft de mogelijkheid om op de persoonlijke beleving door te vragen.

In dit onderzoek zijn zeven medewerkers geïnterviewd die actief met hun loopbaanontwikkeling bezig zijn. Ieder interview met een medewerker wordt gezien als aparte case. Het betreft dan ook een *multiple case study*. Cases verschaffen kennis over de variaties van menselijk gedrag ("Such cases", n.d.). In plaats van de 'algemene' gedragstrend te beschrijven, staat in een case study individualiteit centraal. Een multiple case study resulteert in uitkomsten die een theoretisch denkkader met betrekking tot de thematiek van de probleemstelling ondersteunen (Robson, 2004). Door middel van een multiple case study wordt er vanuit verschillende perspectieven naar de thematiek gekeken binnen een specifieke context, in dit geval binnen de context van een loopbaanbegeleidingstraject (Lewis, 2003).

Met betrekking tot de ontwikkeling van descriptieve onderzoekscenario's beschrijft Yin (2003) een scenario waarin experts worden geraadpleegd en waarna een expert adviespanel de daaruit voortgekomen data bespreekt, hier belangrijk commentaar op levert en eventueel kanttekeningen bij plaatst. De opzet van dit onderzoek komt in grote lijnen overeen met het door Yin geschetste scenario. Dit onderzoek krijgt vorm door middel van interviews met medewerkers (experts van hun eigen beleving) en een groepsgesprek met loopbaanbegeleiders (expert adviespanel).

Onderzoeksopzet

In bijlage 1 is de onderzoeksopzet schematisch weergegeven. Bij het onderzoek zijn twee groepen respondenten van belang voor de dataverzameling: 1) de respondenten bestaande uit zeven medewerkers die actief bezig zijn met hun eigen loopbaanontwikkeling en 2) de respondenten bestaande uit drie loopbaanbegeleiders. De betrokkenheid van beide respondentengroepen is van belang om te achterhalen in welke mate formeel en informeel leren bijdraagt aan loopbaanontwikkeling, in de beleving van medewerkers.

In het onderzoek is in eerste instantie gekeken naar de beleving van medewerkers met betrekking tot formeel en informeel loopbaanleren. Daarna hebben de loopbaanbegeleiders vanuit een breder perspectief en hun

professionele ervaring inzicht gegeven in de thematiek rondom formeel en informeel loopbaanleren in het algemeen en factoren die de beleving van medewerkers hierbij beïnvloeden in het bijzonder. De loopbaanbegeleiders zien veel medewerkers met verschillende belevingen wat betreft loopbaanleren. Het groeps gesprek met de loopbaanbegeleiders fungeert in dit onderzoek dan ook als een soort informatieve controle van de data die is verkregen uit de interviews met de medewerkers.

Dataverzameling

De data zijn verzameld door middel van face-to-face interviews met zeven medewerkers en één groeps gesprek met drie loopbaanbegeleiders. Aan de hand van het schema in bijlage 1 zal hieronder per participantengroep de dataverzameling worden beschreven.

1. Medewerkers

De eerste respondentengroep bestaat uit zeven medewerkers die ten tijde van de dataverzameling bij een loopbaanadviesbureau aan een loopbaantraject deelnamen. Er is gekozen voor zeven interviews omdat dit aantal de mogelijkheid biedt om in een kort tijdsbestek toch relatief veel kwalitatieve informatie te verzamelen.

Er is gekozen voor medewerkers die deelnemen aan een loopbaantraject aangezien verwacht wordt dat medewerkers die reeds (actief) met hun loopbaanontwikkeling bezig zijn, beter doordacht en concreter antwoord kunnen geven op de vragen over hun loopbaanontwikkeling dan medewerkers die niet in een loopbaantraject zitten. Bovendien is dit vanuit praktisch oogpunt een logische keuze gezien de rustige periode, zomervakantie, waarin de dataverzameling plaats heeft gevonden. Het leek gemakkelijker om via één adviesbureau de medewerkers te benaderen voor deelname aan dit onderzoek dan wanneer hiervoor bij verschillende bureaus gezocht zouden moeten worden. Een nadeel hiervan kan echter wel zijn dat de beleving van deze medewerkers met betrekking tot loopbaanleren enigszins gevormd is door het loopbaantraject dat zij volgen. Er is in dit onderzoek echter voor gekozen om dat risico te nemen, al is getracht dit risico te beperken door tijdens de interviews voornamelijk te vragen naar loopbaanmomenten voorafgaand aan het loopbaantraject.

Buiten het feit dat de zeven medewerkers allemaal in loondienst werkzaam zijn of recentelijk waren en allen een loopbaantraject volgen, variëren ze op een aantal kenmerken van elkaar (zie tabel 1). De geïnterviewde medewerkers verschillen van elkaar met betrekking tot: de arbeidssectoren waarin ze werkzaam zijn, sekse, werkervaring en leeftijd. Ook het opleidingsniveau van de medewerkers verschilt van elkaar. Toch kan gezegd worden dat de medewerkers over het algemeen hoog opgeleid zijn. Bovendien worden jonge medewerkers (< 37 jaar) niet door deze respondentengroep vertegenwoordigd. De mogelijkheid om respectievelijk jongere medewerkers en meer medewerkers met een MBO niveau (of lager) in het onderzoek te betrekken heeft zich echter niet voorgedaan. Desondanks is er sprake van een relatief heterogene respondentengroep. Door de heterogeniteit van deze respondentengroep kan een meer algemeen beeld ontstaan over de beleving van 'de medewerker', dan wanneer de respondentengroep een meer homogeen karakter zou hebben (Ritchie, Lewis & Elam, 2003).

Door middel van het afnemen van face-to-face interviews met de medewerkers is de onderzoeker op zoek gegaan naar antwoorden op de onderzoeksvraag, waarbij de nadruk op het beantwoorden van deelvragen 1a en 1b ligt. Uiteindelijk hebben de interviews bijgedragen aan het beantwoorden van de hoofdvraag.

Tabel 1

Kenmerken van de medewerkers

	Leeftijd	Sekse	Sector	Functie	Hoogst genoten opleidingsniveau
medewerker 1	57	Man	dienstverlening	beleidsmedewerker /manager	HBO
medewerker 2	37	Man	welzijn	coördinator maatschappelijke dienstverlening	HBO
medewerker 3	52	Man	welzijn	beleidsmedewerker Directie Zorg	WO
medewerker 4	43	Man	automatisering	support Engineer (werkplek beheerder)	WO
medewerker 5	39	vrouw	gemeente	beleidsmedewerker kabinet	HBO
medewerker 6	43	vrouw	voedsel en waren	kwaliteitsfunctionaris	HBO
medewerker 7	37	vrouw	muziekuitgeverij	licentiecoördinator	MBO

2. Loopbaanbegeleiders

De tweede respondentengroep bestaat uit drie loopbaanbegeleiders, die bij hetzelfde loopbaanadviesbureau werkzaam zijn waar de medewerkers deelnemen aan het loopbaantraject. Idealiter is dit niet wenselijk aangezien de beleving van de medewerkers gedurende hun loopbaantraject beïnvloed kan zijn door de zienswijze van het betreffende loopbaanadviesbureau. Hierdoor zou het effect van de bijdrage van de loopbaanbegeleiders als objectieve ‘informanten’ verminderd kunnen worden. Uit praktisch oogpunt is echter toch gekozen om beide respondentengroepen uit hetzelfde adviesbureau te selecteren. De loopbaanbegeleiders hebben in een groeps gesprek van ongeveer 45 minuten met elkaar gepraat over de bijdrage van respectievelijk formeel leren en informeel leren aan loopbaanontwikkeling, en over factoren die de beleving van medewerkers kunnen beïnvloeden.

Tabel 2

Kenmerken van de loopbaanbegeleiders

	Leeftijd	Sekse	Hoogst genoten opleidingsniveau
Informant 1	57	Man	WO
Informant 2	42	Vrouw	WO
Informant 3	53	Vrouw	WO

Procedure

Twee personen, werkzaam bij het loopbaanadviesbureau, hebben gefungeerd als contactpersonen voor de onderzoeker. Via hen liepen de contacten met de twee respondentengroepen. De medewerkers zijn telefonisch of per e-mail door de onderzoeker benaderd voor deelname aan het onderzoek. Met de loopbaanbegeleiders is via de contactpersonen een afspraak gemaakt om het groepsgesprek plaats te laten vinden. De interviews met de respondenten vonden één op één plaats met de onderzoeker en de medewerker. Van alle interviews zijn audio-opnamen gemaakt ten behoeven van de data-analyse. Gemiddeld duurde ieder interview dertig minuten.

In de tweede fase van het onderzoek, na de dataverzameling van de eerste fase, heeft het groepsgesprek met de loopbaanbegeleiders plaatsgevonden. De onderzoeker heeft input voor het groepsgesprek verschaft en fungeerde voornamelijk als procesbewaker. Van het hele groepsgesprek is een audio-opname gemaakt ten behoeve van de data-analyse. Het groepsgesprek duurde vijfenveertig minuten.

Instrumenten

De interviews die met de medewerkers zijn gehouden, hadden de vorm van een semigestructureerd interview. Er is dan ook geen gebruik gemaakt van een gestandaardiseerde vragenlijst, maar van een topiclist die als leidraad voor het verloop van de interviews heeft gediend. De topiclist bevatte wel mogelijk te stellen interviewvragen. In de operationaliseringsfase is gebruik gemaakt van de schematische opzet van Baarda en collega's (2001) waarin de definiëring en operationalisering van de belangrijkste begrippen uit de probleemstelling visueel worden gemaakt (zie bijlage 2). De operationalisering van de begrippen is gedaan op basis van de uit het theoretisch kader verkregen theoretische dimensies. Zo is het begrip 'informeel leren' geoperationaliseerd aan de hand van steeds in de literatuur terugkerende kernwoorden zoals: ongeorganiseerd, buiten de context van opleidingen en scholen, op de werkplek, impliciet en zelfgestuurd (Coenders, 2007; Ruijters, 2007; Simons, 2007; Onstenk, 1994).

Het begrip 'formeel leren' is aan de hand van de volgende in de literatuur steeds terugkerende kernwoorden geoperationaliseerd: georganiseerd, opleiden en trainen, gepland, binnen de context van opleidingen en scholen en extern gestuurd (Coenders, 2007; Ruijters, 2007; Simons, 2007; Onstenk, 1994). Ook het begrip 'loopbaanontwikkeling' is volgens kernwoorden uit de literatuur geoperationaliseerd. De belangrijkste kernwoorden zijn: employability, professionaliseren, motivatie en persoonlijke ontwikkeling (Fugate et al, 2004; Kuijpers, 2008; Lankhuijzen, 2002). Het begrip beleving is geoperationaliseerd aan de hand van de kernwoorden: innerlijke ervaring en door ondervinding verkregen informatie (Dewey, 1998; Schein, 2005).

Tevens zijn in dit schema interviewvragen uitgewerkt die, afhankelijk van het verloop van ieder afzonderlijk interview, aan de respondenten gesteld kunnen worden. Dit document is de basis geweest voor de topiclist (zie bijlage 3) die uiteindelijk de leidraad is geweest in de interviews.

Het verloop van de interviews is verder vormgegeven volgens de *critical incident method*. Aan de medewerkers is aan het begin van in het interview gevraagd naar een belangrijke moment in hun werk- en leerloopbaan. Dit specifieke moment heeft vervolgens als basis gediend voor het verloop van de rest van het interview. Door te vragen naar een belangrijk moment in iemands leven, in dit geval in de loopbaan, worden specifieke belevenissen vaak bewuster en kleurrijker geverbaliseerd dan wanneer naar een meer algemene beleving wordt gevraagd (Flanagan, 1954; Robson, 2004). Gezien het feit dat dit onderzoek zich focust op het aspect 'beleving' is het toepassen van de 'critical incident methode' een logische keus.

Het groepsgesprek met de loopbaanbegeleiders had als voornaamste doel, het inwinnen van overkoepelende informatie met betrekking tot het formeel en informeel leren ten behoeve van loopbaanontwikkeling. Bovendien kunnen de loopbaanbegeleiders vanuit hun expertise en ervaring meer inzicht geven in de factoren die de beleving van medewerkers kunnen beïnvloeden. De onderzoeker heeft voorafgaand aan het groepsgesprek de input van het gesprek aangeleverd. Deze input bestond uit enkele betekenisvolle uitspraken die de medewerkers in de eerder gehouden interviews hebben gedaan met betrekking tot hun beleving van loopbaanleren. De mate waarin een uitspraak betekenisvol wordt geacht, is bepaald aan de hand van de in het theoretisch kader centraal staande theorieën van: Coenders (2007), Fugate en collega's (2004), Kuijpers (2008), Lankhuizen (2002), Onstenk (1994), Ruijters (2007) en Simons (2007). Er was sprake van een open gespreksstructuur waarin er met elkaar gebrainstormd werd over de thematiek.

Data-analyse

De analyse van de verzamelde interviewdata is gedaan volgens het analysestappenplan van Baarda en collega's (2001). De interviews met de respondenten zijn aan de hand van de audio-opnamen volledig uitgewerkt en gefragmenteerd. Vervolgens is ieder fragment genummerd, fragment 1.4 betreft fragment 4 van interview 1. Vervolgens zijn aan de fragmenten labels toegekend. Bij ieder fragment, dat onder meerdere labels viel, zijn de labels geselecteerd die het meest kenmerkend zijn voor dat fragment. Dit zijn de kernlabels die in de eerste kolom van de tabel in bijlage 4 te vinden zijn. Vervolgens heeft de onderzoeker gekeken naar wat de dimensies en ladingen zijn die onder deze kernlabels uit de fragmenten naar voren komen. Zo heeft een respondent het over zijn voorkeur met betrekking tot leren (kernlabel = C: Leervoorkeur) hij geeft aan dat hij informeel leren erg prettig vindt (dimensie = a. voorkeur informeel leren) omdat hij moeite heeft met droge theoretisch lesstof (lading = b. moeite met puur theoretische stof). Het nummer van het fragment waarin hij deze uitspraak doet staat dan ook achter deze rij (fragment 4.23) in de tabel van bijlage 4. Op deze manier zijn alle labels gescoord.

Ten behoeve van de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid is tevens de aanpak van Baarda en collega's (2001) gevolgd. Een studiegenoot van de onderzoeker heeft de onderzoeksopzet van dit onderzoek doorgenomen. Vervolgens heeft zij drie interviews gelezen en deze volgens het reeds gehanteerde labelingsysteem van de onderzoeker gefragmenteerd, gelabeld en gescoord. Zowel de indeling van de interviewfragmenten als de labeling en de scoring van deze fragmenten door de studiegenoot waren zeer gelijkend aan de reeds door de onderzoeker gescoorde labels. De labels die door de studiegenoot als niet eenduidig werden beschouwd zijn door de onderzoeker van een ander, meer eenduidig label voorzien. Zo is het label 'combinatie leervormen', veranderd in 'interactie formeel en informeel leren'.

Het groepsgesprek is ook volledig uitgewerkt aan de hand van de audio-opnamen. Vervolgens is de relevante tekst gefragmenteerd en gelabeld naar het gehanteerde labelingsysteem dat weergegeven wordt in bijlage 4. De fragmenten van het groepsgesprek zijn ingedeeld bij de kernlabels waar zij iets over zeggen. Er is geen subverdeling gemaakt in dimensies en ladingen zoals dat bij de interviewfragmenten wel is gebeurd, omdat de informanten in een meer algemene zin en op een ander niveau, vanuit de expertise en niet vanuit persoonlijke beleving, over de thematiek hebben gesproken.

Resultaten

De resultaten van de verzamelde data worden hieronder uiteengezet. Om het overzichtelijk te houden zijn de resultaten van de interviews met de medewerkers in tabellen weergegeven die gelijkend zijn aan de analysetabel. De tabel van de data-analyse (zie bijlage 4) is voor het weergeven van de resultaten echter opgeknipt in drie tabellen. Tabel 3 geeft alle resultaten weer met betrekking tot het begrip *loopbaanontwikkeling*, tabel 4 geeft alle resultaten weer met betrekking tot de begrippen *formeel leren* en *informeel leren* en tot slot geeft tabel 5 alle resultaten weer met betrekking tot het begrip *beleving*.

In de resultatentabellen ontbreken een aantal kernlabels, dimensies en ladingen die in de tabel van de data-analyse wel weergegeven worden. Dit is bewust gedaan omdat een aantal kernlabels, dimensies en ladingen nauwelijks van belang worden geacht voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Een voorbeeld hiervan is de dimensie ‘werken’, die in de analysetabel wordt weergegeven (Kernlabel A.b.). Tussen de kernlabels die wel in de resultatentabellen weergegeven zijn, is vervolgens nog onderscheid gemaakt tussen de meest belangrijke resultaten (de onderstreepte kernlabels) en de resultaten die wel waardevol zijn om een volledige beeld te kunnen schetsen, maar in mindere mate direct betrekking hebben op het beantwoorden van de onderzoeksvragen (de niet onderstreepte kernlabels).

Achter iedere tabel zijn de resultaten te vinden van het groepsgesprek met de loopbaanbegeleiders met betrekking tot respectievelijk de begrippen loopbaanontwikkeling, formeel en informeel leren en beleving. Gezien het doel van het groepsgesprek met de loopbaanbegeleiders ten opzichte van de interviews met de medewerkers, zijn in het groepsgesprek niet alle kernlabels behandeld die in de interviews aan bod zijn gekomen. Dit verschil was al zichtbaar in de analysetabel en komt nu weer naar voren in de weergave van de resultaten hieronder. De resultaten van het groepsgesprek zijn niet in een tabel weergegeven omdat de uitspraken van de loopbaanbegeleiders veelal algemeen van aard waren. Wanneer de uitspraken van de loopbaanbegeleiders opgedeeld zouden worden in een tabel, zou dit waarschijnlijk geen toegevoegde waarde hebben.

Gezamenlijk geven de resultaten van de interviews met de medewerkers en de resultaten van het groepsgesprek met de loopbaanbegeleiders een compleet beeld van de gevonden resultaten in dit onderzoek.

Tabel 3

Resultaten interviews medewerkers met betrekking tot het begrip 'loopbaanontwikkeling'

Kernlabels	Dimensies	Ladingen	Frequentie	Voorbeeld interviewfragmenten
<i>Doorlopen van loopbaan</i>	a. opleiding volgen	a. eigen initiatief	7	'Ik heb zelf voor die opleiding gekozen omdat het een brede opleiding was'
		b. opdracht werkgever	3	'die communicatietraining op mijn werk was verplicht voor iedereen'
	b. belangrijk loopbaanmoment	a. loopbaan andere wending	5	'ik wilde iets heel anders, toen ben ik twee jaar vrachtwagenchauffeur geweest'
		b. leermoment/ loopbaanontwikkeling	4	'Ik was meer op de ander gericht, nu ben ik me meer bewust van wat ik kan toevoegen aan een bedrijf'
<i>Loopbaanbeslissingen nemen</i>	a. bewuste eigen keuze	c. gedwongen verandering	2	'Ik heb nooit de tijd gehad om erover na te denken, nu word ik gedwongen'
	b. onbewuste eigen keuze	a. eigen initiatief	4	'Dat is een heel bewuste keuze, dit is de loopbaan die ik wil gaan volgen'
<i>Employability</i>	a. (flexibel) inzetbaar	b. situationeel bepaald	3	'Je wordt toch een beetje gedwongen door de ervaring die je hebt om een bepaalde richting op te gaan'
		a. binnen arbeidsmarkt	2	'Ik heb ooit één opleiding gedaan, de rest heb ik zelf aangeleerd, dus dat maakt me wel breed inzetbaar'
		b. binnen organisatie	-	
	b. niet (flexibel) inzetbaar	c. was al (flexibel) inzetbaar	3	'Nou ik ben altijd al iemand geweest die je gemakkelijk ergens neerzet, ik ben dus niet extra flexibel geworden'.
		a. door kunnen	-	
		b. door willen	1	'Ik ben niet heel flexibel want ik richt me nog steeds op dezelfde branche', 'Geen idee of ik flexibel inzetbaar ben'
<i>Ontwikkeling houding</i>	c. is zich niet bewust van eigen (flexibiliteit) inzetbaarheid	a. door kunnen	1	
		b. door willen	1	
		c. is zich niet bewust van eigen (flexibiliteit) inzetbaarheid	1	
	a. ontwikkeling professionele houding	a. grenzen stellen	1	'Ik kon eindelijk eens nee-zeggen tegen klussen'
		b. zelfvertrouwen	1	'Ik kreeg een andere uitstraling, waardoor ik meer taken kreeg en groeide in mijn functie'
		c. bewuster van eigen ontwikkeling	1	'Ik werkte altijd voor mijn baas, nu zie ik dat het in combinatie kan met aan mezelf werken'
b. ontwikkeling persoonlijke houding	a. grenzen stellen	1	'Ik kon eindelijk eens nee-zeggen tegen klussen'	
	b. zelfvertrouwen	1	'Ik kreeg een andere uitstraling, waardoor ik meer taken kreeg en groeide in mijn functie'	
	c. bewuster van eigen ontwikkeling	2	'Ik werkte altijd voor mijn baas, nu zie ik dat het in combinatie kan met aan mezelf werken'	

Resultaten groepsgesprek loopbaanbegeleiders met betrekking tot loopbaanontwikkeling

Loopbaanbeslissingen nemen

De loopbaanbegeleiders geven aan te ervaren dat mensen onbewust wel degelijk beslissingen in hun loopbaan nemen die bij hen passen, ook al zeggen ze ‘gewoon erin gerold’ te zijn.

Eén loopbaanbegeleider zegt hierover: *‘Nou ja, ik denk dat mensen vaak zeggen van ach ik ben daar ingerold, en natuurlijk zijn er processen gaande, maar ze kiezen toch wel actief. Ze selecteren wat wel en niet bij hen past. Want mensen die niet bij een cultuur passen gaan echt weg.’*

De loopbaanbegeleiders geven aan dat organisaties in de meest ideale situatie medewerkers zouden moeten stimuleren om zich breed en flexibel te ontwikkelen, niet alleen binnen de eigen organisatie, maar ook in de gehele arbeidsmarkt.

Eén loopbaanbegeleider zegt hierover: *‘ja, nou ja per definitie is denk ik het personeel dat je in dienst hebt, dat zit niet in een gesloten markt, dus je zou als bedrijf moeten boeien en binden.’*

Employability

Eén loopbaanbegeleider geeft aan dat medewerkers vaak weinig eigen initiatief tonen om zich breder te gaan ontwikkelen uit loyaliteit voor hun huidige werkgever.

De loopbaanbegeleider zegt hierover: *‘Ik denk dat mensen het zelf niet initiëren omdat het ook een soort, als je het hebt over loopbaan, er zit loyaliteit in. Op het moment dat je met je manager bespreekbaar maakt dat je misschien wel iets anders wil, dat moet wel redelijk gewoon zijn in zo’n organisatie. Want op het moment dat je naar HR stapt dat je meer of iets anders wilt kan het als negatief signaal opgevat worden.’*

Twee andere loopbaanbegeleiders geven aan dat er toch wel veel medewerkers zijn die mogelijkheden aangrijpen om zich breder te ontwikkelen en zich (nieuwe) vaardigheden eigen te maken, zonder dat dit direct een aanleiding is om de huidige werkgever te verlaten. Dit gebeurt volgens hen vooral op een formele manier en het is sterk van de persoonlijke ontwikkelingsdrang van medewerkers afhankelijk in hoeverre medewerkers zelf initiatief nemen tot een bredere zelfontwikkeling.

‘Tja, het ligt er heel erg aan, andere mensen vinden het soms prima om dertig jaar lang in een bepaalde functie te functioneren. Want die zijn veel meer op stabiliteit en die willen best wel een keer wat bijleren, maar die nood is niet zo hoog dat ze denken ‘ik moet iets met mijn loopbaan’ en er zijn mensen die meer drive hebben om te leren, ambitieuzer zijn of hoger willen of andere doelen hebben.’

Tabel 4

Resultaten interviews medewerkers met betrekking tot de begrippen 'formeel leren' en 'informeel leren'

Kernlabels	Dimensies	Ladingen	frequentie	Voorbeeld interviewfragmenten
<u>Waarde formeel leren</u>	a. hulpmiddel/ ondersteunend	a. vaste structuur	3	'voor als er veel stof is en het wordt duidelijk en helder op papier gezet, dan biedt het structuur'
		b. vaste inhoud/kennis	6	'je komt een heel eind met je gezond boerenverstand, maar soms moet je gewoon een opleiding doen'
	c. vaste eindtermen	a. stok achter de deur	1	'ik moet weer leren leren en dit geeft een stok achter de deur'
		b. overzichtelijk qua tijd	1	'het schiet meer op dan als je het allemaal in je eentje gaat lopen doen'
	d. stimulerend		2	'Het stimuleert je weer even, haalt je uit je dagelijkse werk en je ontmoet andere mensen'
d. behalen diploma		3	'ja om een gat in mijn C.V. te dichten, gewoon voor het papiertje'	
<u>Waarde informeel leren</u>	a. contact met de praktijk	a. betere aansluiting theorie/praktijk	4	'als je leert tijdens het werken dan gebruik je die kennis ook weer meteen, dat is prettig'
	b. ervaren	a. direct kunnen toepassen	4	'gewoon doen, ga je op je bek dan is dat zo, maar daar leer je van'
		b. breed inzetbaar	1	'ik ben breed inzetbaar door alle dingen die ik mezelf heb aangeleerd'
		c. zelf kunnen uitzoeken	3	'ik heb veel zelf uitgevogeld, en dat vind ik ook prettig'
		d. eigen leerstijl/strategie ontdekken	1	'ik heb nu meer inzicht in hoe ik het doe, hoe het bij mij werkt'
		e. ander denkkader	1	'ik had een andere kijk op de zaken dan mijn collega's die een opleiding hadden gevolgd, dat is verhelderend'
		f. geen vaste eindtermen/structuur	2	'het is niet zo strak, geen examens en al dat gedoe'
c. samen leren		1	'waardevol zijn mijn collega's die natuurlijk ook kennis hebben''	
<u>Ervaring met leren</u>	a. informeel	a. op de werkvloer	6	'ik werd gewoon door degene die me inwerkte geïnstrueerd, puur ervaringen opdoen dus'
		b. eigen initiatief	1	'ik heb me lerend opgesteld zodat ik het gewoon in de praktijk kon leren'
	b. formeel	a. op de werkvloer	4	'op een gegeven moment kwamen er vanuit de werkgever mogelijkheden om te trainen'
		b. eigen initiatief	7	'het was een onvervulde jongensdroom, dus toen heb ik mijn

Formeel en informeel loopbaanleren: Een belevingsonderzoek

M.F. Gerritsen

				<i>vrachtwagenpapieren gehaald'</i>
<u>Interactie</u> <u>formeel/informeel leren</u>	a. wisselwerking noodzakelijk	a. eerst informeel	3	'ik zou eerst willen gaan werken, ja of gelijktijdig, dat je het meteen in praktijk kunt brengen'
		b. eerst formeel	4	'ik denk dat formeel de basis is, zeker als het nieuwe stof is natuurlijk'
	b. geen wisselwerking noodzakelijk		-	-
	c. voldoende wisselwerking in organisatie	a. voldoende aanbod	1	'je krijgt een inwerktraject. Dat is eerst heel formeel en daarna ga je het in praktijk brengen'
		b. onvoldoende aanbod	6	'ik vond het zelf altijd een gemis dat die wisselwerking er niet was'
<u>Leervoorkeur</u>	a. voorkeur informeel leren	a. voorkeur zelf uitzoeken (eigen structuur bepalen)	5	'ik neig over het algemeen naar autodidactie, zelf uitzoeken'
		b. moeite met puur theoretische stof	2	'als de stof vrij droog is en vastligt, dat blijft toch altijd mijn zwakke punt'
		c. kunnen inleven in leerinhoud	2	'als ik het niet van een andere kant kan zien en er vragen over kan stellen, wordt het ook niet eigen voor mij'
	b. voorkeur formeel leren	a. structuur prettig	3	'structuur is noodzakelijk, want je wilt van te voren weten waar je aan toe bent'
		b. vaste inhoud prettig	1	'in een goede opleiding zitten altijd wel dingen die handig zijn'
		c. theoretische kennis opdoen	2	'vaak gaan mensen de praktijk in, maar dan blijkt dat ze toch nog aanvulling nodig hebben
<u>Samen leren</u>	a. leren van anderen	a. imiteren	2	'ja vooral in het begin was het een kwestie van meekijken
		b. instructies opvolgen	2	'dan vertelde ze van zo doe je dit en zo doe je dat'
	b. leren met anderen	a. praten over leren	4	'soms had ik een specifieke vraag aan hen, maar soms belde ze mij op of ik ze met iets kon uitleggen'
		b. samenwerkend leren	1	'dat is eigenlijk een permanente vorm hè, dat kun je niet in je eentje bedenken zeker niet de praktische invulling'
	c. anderen iets leren	a. anderen inwerken	2	'we krijgen veel nieuwe collega's binnen die we dan inwerken, van hun andere kijk op zaken leer je zelf ook nog''
		b. anderen lesgeven	1	'als ik intern trainingen moet geven, steek ik daar zelf ook altijd wel iets van op'
	d. niet samen leren		2	'tja het uitgangspunt van elkaar helpen om verder te komen,, dat is een te ontwikkeld uitgangspunt dan de teneur is in onze organisatie'

Resultaten groeps gesprek loopbaanbegeleiders met betrekking tot formeel en informeel leren

Waarde formeel leren

De loopbaanbegeleiders bevestigen dat medewerkers, ondanks hun hang naar autonomie, een bepaalde structuur in een leerproces inderdaad vaak als prettig ervaren.

Eén loopbaanbegeleider zegt hierover: *'Ja die hang naar structuur zal blijven bestaan. Daar sluit het principes van innoverend leren goed bij aan, de organisatie zet het kader neer en de mensen moeten individueel zeggen hoe ze gaan leren en wat ze nodig hebben om te doen wat van ze verwacht wordt.'*

Waarde informeel leren & samen leren

De loopbaanbegeleiders geven aan dat er meestal geen sprake is van een barrière die medewerkers hebben met betrekking tot informeel leren, maar dat veel medewerkers nog erg vertrouwd zijn met de meer traditionele organisatiecultuur waarin leren minder centraal stond en medewerkers wachtten met bewust leren tot hen door de organisatie een formeel leertraject aangeboden werd.

Eén loopbaanbegeleider zegt hierover: *'Men weet ook niet eens dat het kan. Dat heeft ook weer met de klassieke manier van leren te maken, vroeger was er in een harkjes organisatie een afdeling opleidingen die regelde het leren. Je wachtte tot je uitgenodigd werd om naar een cursus te gaan. Nou dat is natuurlijk ook helemaal voorbij, maar heel veel mensen kunnen nog niet zelfstandig leren, dit heeft ook met levensfasen te maken en initiatief om te gaan leren.'*

Interactie formeel/informeel leren

De loopbaanbegeleiders geven aan dat idealiter autonomie en formeel leren samen zou moeten gaan in loopbaanleren.

Eén loopbaanbegeleider zegt hierover: *'ja, ik geloof daar heilig in, dat mensen zelfsturing in hun leerprocessen moeten nemen. Eigen verantwoordelijkheid.'*

Leervoorkeur

De loopbaanbegeleiders geven meerdere malen aan dat de manier waarop medewerkers leren, sterk afhankelijk is van onder andere persoonskenmerken en op welke manier een persoon invulling geeft aan werk en professionele ontwikkeling. De één is hier zeer actief en ondernemend in en de ander is behoudender.

De loopbaanbegeleiders zeggen hierover: *'Maar ik denk dat er ook heel veel individuele factoren zijn die dat beïnvloeden. En het gaat denk ik ook over de plaats van het werk in iemands bestaan, wat voor rol dat speelt, dat is ook weer bepalend hoe je daar weer mee omgaat, of je daarmee gaat ondernemen of dat je dat maar zo laat. Ik heb ooit iemand gehad die ik begeleidde en die zei: 'weet je wat het is, der ben gaanders en der ben staanders, en wij zijn staanders'. Dat zegt eigenlijk alles.'*

Naar aanleiding van de resultaten van de interviews geeft één loopbaanbegeleider aan dat het wel een logische beredenering is dat medewerkers die graag informeel leren zich ook actiever ontwikkelen buiten de context van de organisatie. Deze medewerkers gingen ook zelf opzoek naar andere leervormen, terwijl de medewerkers die de structuur van formeel leren als prettig ervaren vooral bleven bij hetgeen dat hen aangeboden werd.

Eén loopbaanbegeleider zegt hierover: *'ja, maar dat klopt dan denk ik ook wel. Want op het moment dat je praat over informeel leren, dan denk ik dat het klopt dat mensen die neigen naar formeel leren, juist minder ontwikkelingsgericht zijn, minder proactief.'*

Een andere loopbaanbegeleider gaat dieper in op andere factoren die hier een grote rol bij spelen.

Deze loopbaanbegeleider zegt hierover: *'ja en ook je levensfase denk ik, ik denk dat als je jong bent dat je veel makkelijker ergens even aanschuift als stagiaire, dan als je vijftig bent en aan het nadenken bent over nog een eventuele wending.'* En het hangt er ook echt vanaf of het in de branche waar je werkt informeel of juist formeel leren gebruikelijk is. Ook de functie die je bekleedt speelt mee lijkt me'.

Tabel 5

Resultaten interviews medewerkers met betrekking tot het begrip 'beleving'

Kernlabels	Dimensies	Ladingen	frequentie	Voorbeeld interviewfragmenten
<u>Organisatiecultuur</u>	a. lerende sfeer	a. met elkaar of individueel	-	
	b. geen lerende sfeer	a. geen initiatief tot leren	5	'een lerende sfeer, nee zo zou ik het niet kunnen noemen'
	c. samenwerksfeer	a. collegiale/ behulpzame sfeer	4	'ja er zijn gewoon een aantal collega's waarvan je weet je hoeft maar aan de bel te trekken en ze zijn er voor je'
		b. individualistisch	2	'het is meer zo dat ieder voor zich een opleidingstraject heeft in de organisatie, je hoort nooit van 'goh hoe doe jij het?'
d. organisatieverandering	a. onrust		1	'doordat er veel wisselingen in het team zijn, merk je dat mensen minder investeren in nieuwe medewerkers'
		b. ontwikkelen naar meer lerende sfeer	1	'langzaam maar zeker begint er een lerende lijn in te komen'
	c. strengere eisen	2	'We besteden zo'n 80% aan administratief werk en slechts 20% aan het echte werk'	
<u>Ontwikkelmogelijkheden in organisatie</u>	a. voldoende mogelijkheden		2	'de mogelijkheden om trainingen te volgen en je loopbaan uit te stippelen is wel voldoende aanwezig'
	b. onvoldoende mogelijkheden	a. mogelijkheden worden onmogelijk gemaakt	2	'je moet je opgeven voor een training, nou dat heb ik echt al zesendertig keer gedaan en ik hoor er nooit meer wat van'
		b. geen mogelijkheden	3	'absoluut niet, het wordt eigenlijk gewoon niet aangeboden'
<u>Eerdere leerervaringen</u>	a. positieve ervaring	a. invloed	1	'die vijf jaar havo hebben er wel voor gezorgd dat ik daarna weer een fulltime opleiding ben gaan doen, die structuur vond ik wel prettig'
		b. geen bewuste invloed	3	'och geen idee, niet dat ik weet geloof ik'
	b. negatieve ervaring	a. invloed	1	'veel faalangst, ja mijn doorzettingsvermogen kreeg een opdonder en dat vind ik nu nog lastig als ik moet leren'
		b. geen bewuste invloed	-	
	c. onbewuste ervaring		2	'tja gewoon doorgestroomd van middelbare school naar de universiteit, daar heb ik toen geen bewuste beleving bij gehad'

Resultaten groeps gesprek loopbaanbegeleiders met betrekking tot beleving

Ontwikkelmogelijkheden in de organisatie

De loopbaanbegeleiders zijn het met elkaar erover eens dat formeel leren meestal sneller wordt aangeboden door organisaties dan informeel leren. Er zijn dus meer mogelijkheden om formeel te leren dan informeel.

Eén loopbaanbegeleider zegt hierover: *'Formeel leren wordt sneller aangeboden door de organisatie, dan informeel.'*

De loopbaanbegeleiders geven aan dat in het kader van 'innoverend leren' organisaties op een andere manier naar leren dienen te kijken en op een andere manier met lerende medewerkers om dienen te gaan.

De loopbaanbegeleiders zeggen hierover: *'de grove ommekeer is het denken in termen van anderen bepalen wat jij moet leren naar wij zetten de doelen neer en jij bepaald zelf wat je nodig hebt om te leren om die doelen te bereiken. Dat is een totale ommekeer van denken.'*

De loopbaanbegeleiders geven bovendien aan dat zij ervaren dat de organisaties die wel in leren investeren dit te weinig als sturingsmiddel gebruiken, waardoor er maar een aantal medewerkers gebruik maken van het opleidingsbudget. Vaak zijn dit degenen die zelf initiatief tonen om te leren.

Eén loopbaanbegeleider zegt hierover: *'ook de organisaties die een fors persoonlijk opleidingsbudget hanteren, hebben daar geen sturing op. De medewerker wel mag komen met nou, ik wil graag dit of dat, en dan wordt er eigenlijk zelf soms gedacht 'hè gelukkig, nu wordt het budget benut.'*

Organisatiecultuur

De loopbaanbegeleiders geven aan dat verschillende organisatieculturen op verschillende manieren een positieve invloed kunnen hebben op leren ten behoeve van loopbaanontwikkeling. Zo kan een lijnorganisatie met loopbaanpaden heel goed formeel leren ondersteunen, terwijl een meer open organisatiecultuur een goede basis is voor informeel leren. Hierbij spelen echter persoonlijke factoren van medewerkers ook een rol.

Eén loopbaanbegeleider zegt hierover: *'Ik kan me zowel een heel open organisatiecultuur voorstellen, waarin leren wordt gewaardeerd en waarin persoonlijke ontwikkeling direct ook beloond wordt en ik kan me ook een hele traditionele lijnorganisatie voorstellen waar loopbaanpaden bestaan en waar je dus keurig netjes die en die stages of cursus gedaan moet hebben en dan ben je gekwalificeerd. Maar in beide gevallen denk ik dat de persoon in kwestie, die leert, dus die gevoelens heeft van hé hier heb ik wat aan, bepaald elke organisatiecultuur belangrijk is voor zijn of haar loopbaanontwikkeling.'*

De loopbaanbegeleiders gaven aan te ervaren dat veel medewerkers het lastig vinden om samen met andere collega's een lerende sfeer in een organisatie te creëren, en als deze lerende sfeer er zou zijn, zouden ze deze niet goed herkennen als zijnde een lerende sfeer.

Eén loopbaanbegeleider zegt hierover: *'mensen zijn er nog niet aan gewend om zo bewust te leren in het werk, ze vinden het vaak vanzelfsprekend om elkaar te helpen. Als er al een lerende sfeer zou zijn dan ervaart men deze meestal niet als zodanig.'*

Eerdere leerervaringen

De loopbaanbegeleiders geven aan verschillende ervaringen te hebben met betrekking tot de invloed van eerdere leerervaringen op huidig leren. Ze geven aan dat het afhankelijk is van hun persoonlijkheid, op welke manier medewerkers hun huidige manier van leren laten beïnvloeden door eerdere leerervaringen.

Eén loopbaanbegeleider zegt hierover: *'Daar heb ik eigenlijk van allebei de kanten wel dingen van meegemaakt. Er zijn mensen die op basis van negatieve ervaringen zeggen, nou ik kan niks. Die komen in een lage functie terecht en vinden dat wel oké en hebben een laag zelfbeeld, je hebt ook mensen die zich ongelofelijk ontwikkelen en eigenlijk het tegendeel laten zien van wat mensen vroeger geloofde over zichzelf.'*

Conclusie

Hieronder wordt de interpretatie van de gevonden resultaten uiteengezet. Eerst wordt een algemene interpretatie van de resultaten met betrekking tot het begrip loopbaanontwikkeling beschreven. Dit is van belang om de onderzoeksvragen goed te kunnen beantwoorden. Vervolgens zullen deelvragen 1 en 2 worden beantwoord.

Algemene interpretatie met betrekking tot loopbaanontwikkeling

Het is opvallend dat vijf van de zeven geïnterviewde medewerkers eerst hun gehele loopbaan beschrijven voordat zij de voor hun belangrijke loopbaanmomenten benoemen. Dit kan erop duiden dat deze medewerkers een dergelijk belangrijk loopbaanmoment niet zodanig bewust hebben beleefd of als 'belangrijk' hebben ervaren dat het direct in hun gedachte opkomt. De meerderheid van de geïnterviewde medewerkers geeft aan dat het door hun beschreven belangrijke loopbaanmoment gekenmerkt werd door een expliciete wending in de loopbaan. Dit kan erop duiden dat deze medewerkers een moment in hun loopbaan pas bewust ervaren of als belangrijk betitelen wanneer er sprake is van een uitdrukkelijke ommekeer in de loopbaan, terwijl veranderingen die meer in de lijn liggen van de al doorlopen loopbaan minder snel bewust worden ervaren of als 'belangrijk' worden betiteld. De meerderheid van de geïnterviewde medewerkers gaf bovendien aan dat zij hun loopbaanontwikkeling niet zozeer ervaren als een geplande activiteit, zoals in het theoretisch kader wordt beschreven in de definitie van Gilley & Egglund (1989), maar meer als een proces dat ze toevalligerwijs hebben doorlopen.

Het lijkt erop dat de geïnterviewde medewerkers een beslissing waarbij zij zelf de beslissende factor zijn als meer bewust genomen ervaren dan wanneer de beslissing voor hun gevoel voornamelijk door beïnvloeding van externe factoren tot stand gekomen is. De mate waarin deze medewerkers autonomie en intrinsieke motivatie ervaren lijkt hierbij een grote rol te spelen, zoals de theorie in het theoretisch kader onderbouwt (Chirkov, 2009; Maslow, 1970a; Richman, 1993). Het zou kunnen zijn dat in werkelijkheid deze autonomie minder sterk en bewust een rol speelt in het maken van loopbaanbeslissingen dan de medewerkers verklaren te ervaren. Gezien het feit dat drie medewerkers en alle loopbaanbegeleiders spreken van situationeel bepaalde beslismomenten en een (onbewust) selectieproces, lijkt het waarschijnlijk dat medewerkers tijdens het maken van loopbaanbeslissingen onbewust uitselcteren wat bij ze past en dat ze hierbij rekening houden met extern beïnvloedende factoren. Dit komt onder andere naar voren wanneer alle respondenten spreken van een 'echt zelf gemaakte beslissing', zelfs wanneer de loopbaanbeslissing door externe factoren of actoren vrijwel afgedwongen werd, bijvoorbeeld bij ontslag.

Samenvattend lijken de meeste geïnterviewde medewerkers bij loopbaanleren enigszins waarde te hechten aan vorm van autonomie. Dit komt overeen met de theorie in het theoretisch kader waaruit het belang van autonomie voor intrinsieke motivatie voor loopbaanleren naar voren komt (Chirkov, 2009; Maslow, 1970a; Richman, 1993). Zij lijken een bepaald loopbaanmoment pas als belangrijk voor hun loopbaanontwikkeling te beschouwen wanneer zij een bepaalde mate van autonomie hebben ervaren in dat moment. Het lijkt erop dat deze hang naar autonomie dezelfde is die als waardevol aspect van informeel leren wordt genoemd door een meerderheid van de medewerkers.

Vanuit de theorie in het theoretisch kader wordt employability gezien als het geheel van beschikbare individuele en contextuele mogelijkheden en persoonlijke kwaliteiten om adequaat een verscheidenheid aan taken en banen te vervullen op interne en externe arbeidsmarkten (Lankhuijzen, 2002). Het is opvallend dat de medewerkers slechts van een deel van deze definitie uit lijken te gaan wanneer ze aan employability denken. Zo

lieten de meeste medewerkers de contextuele mogelijkheden buiten beschouwing wanneer ze over hun employability praatten in het interview. Wanneer hier wel vanuit werd gegaan koppelden de medewerkers deze mogelijkheden enkel aan de interne of de externe arbeidsmarkt in plaats van aan beide. Het feit dat slechts een paar van de medewerkers zijn (flexibele) inzetbaarheid koppelt aan een bepaalde loopbaanontwikkeling, is enigszins in tegenspraak met de theorieën die opgenomen zijn in het theoretisch kader zoals van Fugate en collega's (2004), Kuijpers (2008), Lankhuijzen (2002) en Watts (2006). In het theoretisch kader worden de begrippen loopbaanontwikkeling en employability juist sterk aan elkaar gekoppeld en wordt er bovendien vanuit gegaan dat employability een effect is van loopbaanontwikkeling. De resultaten van de interviews laten echter zien dat de meerderheid van de medewerkers niet ervaart dat employability als effect voortkomt uit de eigen loopbaanontwikkeling, maar dat employability altijd al een onderdeel van hun persoonlijkheid is geweest.

Mogelijk is deze uitkomst inherent aan de definitie van employability als effect van loopbaanontwikkeling: medewerkers beleven hun eigen employability mogelijk minder bewust dan wanneer employability het doel van hun loopbaanontwikkeling zou zijn. De employability overkomt hen als het ware als gevolg –effect- van hun loopbaanontwikkeling. Het zou kunnen zijn dat zij zich daardoor in mindere mate bewust zijn van een toenemende employability. De loopbaanbegeleiders geven aan dat er maar weinig medewerkers zijn die zelf initiatief tonen om breder inzetbaar te worden.

Uit de resultaten kwam ook naar voren dat alle medewerkers een verandering van hun professionele houding hebben ervaren na het doormaken van het door hen genoemde belangrijke loopbaanmoment. Opvallend is dat zij aangeven dat de ontwikkelingen die zich hebben voorgedaan op het gebied van hun persoonlijke houding dezelfde zijn als de ontwikkelingen op het gebied van hun professionele houding. Dit zou erop kunnen duiden dat zij weinig onderscheid ervaren tussen hun professionele en persoonlijke houding.

Conclusie met betrekking tot deelvraag 1:

‘Op welke manier dragen respectievelijk informeel en formeel leren in de beleving van medewerkers bij aan hun loopbaanontwikkeling?’

Uit de resultaten blijkt dat alle medewerkers minimaal één ervaring met informeel leren hebben, dit suggereert dat zij allemaal een bepaalde beleving hebben bij informeel leren.

De meerderheid van de geïnterviewde medewerkers geeft aan dat hun leervoorkeur bij informeel leren ligt. Deze medewerkers geven aan dat dit voornamelijk komt doordat informeel leren ze in contact laat komen met de praktijk, waardoor ervaringsleren mogelijk wordt gemaakt hetgeen ze als waardevol ervaren voor hun loopbaanontwikkeling. Uit de antwoorden van de medewerkers blijkt bovendien dat zij, in meer of mindere mate, formeel leren eerder lijken te gebruiken als doelgericht leerproces ten behoeve van professionaliseren, dan informeel leren.

De resultaten van dit onderzoek laten bovendien zien dat informeel leren door de geïnterviewde medewerkers vooral wordt ervaren als middel om de persoonlijke ontwikkeling te stimuleren. Dit in tegenstelling tot formeel leren dat door de medewerkers vooral wordt ervaren als middel om te professionaliseren en waarbij de persoonlijke ontwikkeling op de tweede plaats staat. In hun beleving kan informeel leren zeker ook gebruikt worden voor professionalisering: zij ervaren dit wel als een meer geleidelijk, minder doelgericht, proces dan formeel leren. Deze resultaten komen deels overeen met de hypothese dat formeel leren door medewerkers

vooral wordt gezien als middel om te professionaliseren (vakje A, figuur 2) en informeel leren vooral wordt gezien als middel om de persoonlijke ontwikkeling van mensen te stimuleren (vakje D, figuur 2). De meerderheid van de geïnterviewde medewerkers geeft aan een duidelijke meerwaarde te ervaren in de manier waarop informeel leren beter inspeelt op het persoonlijke aspect van loopbaanleren dan formeel leren doet. Deze medewerkers geven aan dat ze, door middel van informeel leren hun eigen leer- en ontwikkelstijl leren kennen en hier beter op in kunnen spelen. Dit komt volgens hen zowel hun professionele als persoonlijke ontwikkeling ten goede.

Een ander resultaat van dit onderzoek is dat de meerderheid van de medewerkers het ervaringsaspect van informeel leren als waardevol ervaart voor loopbaanontwikkeling. De meeste medewerkers noemen hierbij het 'zelf kunnen doen en ervaren' als een belangrijk aspect. Wanneer je dit koppelt aan het resultaat dat stelt dat de medewerkers loopbaanbeslissingen vooral als bewust en belangrijk ervaren wanneer deze zelfstandig gemaakt zijn, komt het begrip 'autonomie' als snel naar voren als belangrijke overkoepelende term. Zoals in de algemene interpretatie reeds is beschreven, lijkt het erop dat de medewerkers graag autonomie hebben in het leer- en ontwikkelproces van loopbaanleren, hetgeen overeenkomt met de theorieën van Chirkov (2009), Maslow (1970a) en Richman (1993).

De geïnterviewde medewerkers geven aan niet of nauwelijks een lerende sfeer te ervaren in hun organisatie. Wel geven ze aan dat er sprake is van verschillende vormen van samenwerken en er in de meeste gevallen een collegiale, behulpzame sfeer hangt. De loopbaanbegeleiders geven aan dat het voor mensen vaak lastig is om een lerende sfeer te creëren en als deze er al is, wordt die vaak niet als zodanig herkend. De medewerkers spreken in termen van 'dat doen we gewoon' over het samenwerken met collega's, dit suggereert dat ze een lerende sfeer als iets bijzonders en afwijkends ervaren. Wellicht dat ze hierdoor het stempel 'lerende sfeer' niet toekennen aan hun eigen, gewone, organisatie.

Alle medewerkers geven aan ooit een formeel leertraject te hebben doorlopen. Dit suggereert dat zij allemaal een bepaalde beleving met betrekking tot formeel leren hebben.

Slechts twee van de zeven geïnterviewde medewerkers geven aan dat hun leervoorkeur bij formeel leren ligt. Desondanks noemen alle medewerkers ten minste één aspect van formeel leren dat zij als waardevol ervaren voor hun loopbaanontwikkeling. De medewerkers lijken ondanks hun voorkeur voor informeel leren dan ook relatief positief tegenover formeel leren te staan, voornamelijk omdat zij ervaren dat formeel leren ondersteunend en stimulerend kan werken. De vastgelegde structuur van het formele leertraject wordt ervaren als een hulpmiddel bij het leerproces. Dit resultaat wordt bevestigd door de loopbaanbegeleiders die aangeven dat veel mensen ondanks hun hang naar autonomie een bepaalde structuur als prettig ervaren. Volgens de loopbaanbegeleiders zou een onderwijsvorm waarin door een organisatie wel kaders worden gesteld, maar de medewerker toch autonoom is in zijn leerproces ideaal zijn. Ook de medewerkers zelf geven aan dat een wisselwerking tussen formeel en informeel leren in hun beleving het meest waardevol zou zijn voor hun loopbaanontwikkeling. Zowel de loopbaanbegeleiders als de medewerkers geven aan een combinatie van alle verschillende gebieden van loopbaanontwikkeling (zie figuur 2) hierbij als wenselijk te ervaren. Deze bevindingen komen overeen met de in de hypothese gestelde verwachting die zich baseert op de theorie van Ruijters (2007).

Uit de resultaten blijkt verder dat drie van de zeven geïnterviewde medewerkers het behalen van een diploma of ander soort kwalificatie door middel van een formeel leertraject als erg waardevol ervaren. Dit zien zij echt als een meerwaarde ten opzichte van het informeel leren.

Conclusie met betrekking tot deelvraag 2:

Welke factoren beïnvloeden de beleving van medewerkers met betrekking tot leren ten behoeve van loopbaanontwikkeling?

In de interviews met de medewerkers is uitgegaan van uit de literatuur gedestilleerde factoren die waarschijnlijk de beleving van medewerkers met betrekking tot loopbaanleren zouden kunnen beïnvloeden (zie bijlage 2). Op deze factoren is dieper ingegaan in de interviews om te achterhalen of deze ook daadwerkelijk de beleving van de medewerkers dusdanig beïnvloeden.

Uit de interviews kwam naar voren dat de factoren *eerdere leerervaringen*, *ontwikkelmogelijkheden in de organisatie* en *organisatiecultuur* inderdaad gezien kunnen worden als factoren die de beleving van medewerkers met betrekking tot loopbaanleren kunnen beïnvloeden. Uit de interviews met de medewerkers zijn geen nieuwe factoren naar voren gekomen. Uit het groeps gesprek met de loopbaanbegeleiders kwamen wel nieuwe factoren naar voren. De loopbaanbegeleiders gaven aan dat de *sector* en *functie* waarin mensen werkzaam zijn, kunnen bepalen of loopbaanleren plaatsvindt en zo ja op welke manier. Ook de sfeer in de organisatie zou op deze manier de beleving van medewerkers omtrent dit loopbaanleren kunnen beïnvloeden. Bovendien geven de loopbaanbegeleiders aan dat de *levensfasen* van medewerkers invloed kunnen hebben op de manier waarop zij loopbaanleren beleven of terugkijken op de beleving van een leermoment in het verleden. Tot slot benadrukten de loopbaanbegeleiders dat beleving van mensen sterk te maken kan hebben met de *persoonlijkheid* van medewerkers, die zich niet laat vangen in veralgemeniseringen. Omdat het groeps gesprek heeft plaatsgevonden na de interviews met de medewerkers, zijn de door de loopbaanbegeleiders genoemde factoren niet meer expliciet voorgelegd aan de respondenten. Uit de resultaten is echter niet gebleken dat de beïnvloedingsfactor ‘eerdere leerervaringen’ de beleving van medewerkers met betrekking tot loopbaanleren het sterkste kleurt. Dit werd in de hypothese verwacht.

Hieronder zijn de gevonden factoren beschreven naar aanleiding van de resultaten van de interviews met de respondenten en het groeps gesprek met de loopbaanbegeleiders.

De *leervoorkeur* van de medewerkers lijkt een belangrijke rol te kunnen spelen bij de manier waarop zij loopbaanleren beleven. De meerderheid van de geïnterviewde medewerkers geeft aan dat zij een voorkeur hebben voor informeel leren als het gaat om loopbaanleren. Zij koppelen dit vrijwel allemaal aan hun persoonlijkheid, bovendien kennen zij hier direct een belevingswaarde aan. Zo zegt een aantal medewerkers dat ‘zij graag op eigen houtje dingen uitzoeken en dat ze dat altijd als prettig hebben ervaren’. Dit lijkt overeen te komen met de bevindingen van Maslow (1970b) die aangeeft dat de motivatie van iemand om dingen te doen wordt aangestuurd door de persoonlijkheid van het individu.

Ook de beleving van *eerdere leerervaringen* wordt door de geïnterviewde medewerkers in verband gebracht met leervoorkeur en hun beleving van leren. De meeste geïnterviewde medewerkers geven aan zich weinig bewust te zijn van de manier waarop hun eerdere leerervaringen hun beleving van leren beïnvloedt. Zij zeggen

dat de manier waarop zij vroeger leerden (meestal op de middelbare school) weinig verschilt van de manier waarop zij nu leren, omdat zij nu eenmaal een bepaalde leervoorkeur hebben die sterk samenhangt met hun persoonlijkheid. Wellicht speelt hierbij een rol dat deze medewerkers hebben ervaren succes te boeken met een bepaalde leerstrategie. Hun leervoorkeur zou mogelijk niet alleen door hun persoonlijkheid, maar ook door eerdere succeservaringen kunnen zijn gevormd.

De twee medewerkers waarvan de eerdere leerervaringen zeer positief of zeer negatief waren, ervoeren het meest expliciet dat hun eerdere leerervaring de beleving van het huidige leren beïnvloedt. Het lijkt erop alsof alleen diegenen die een zeer extreme, positieve dan wel negatieve, eerdere leerervaring hebben, merken dat deze bewust invloed heeft op de manier waarop zij nu leren en het leren beleven. Zowel uit de interviews met de medewerkers als uit het groepsgesprek met de loopbaanbegeleiders lijkt naar voren te komen dat het echter afhankelijk is van iemands persoonlijkheid, karakter, op welke manier een eerdere leerervaring de beleving van de medewerker met betrekking tot loopbaanleren beïnvloedt (positief dan wel negatief). Dit komt overeen met de in het theoretisch kader beschreven theorie van Maslow (1970b).

De meerderheid van de geïnterviewde medewerkers geeft duidelijk aan dat zij ervaren dat er te weinig *ontwikkelingsmogelijkheden*, zowel formeel als informeel, zijn binnen de organisatie waar zij werkzaam zijn of waren. Dit zou erop kunnen duiden dat organisaties nog te weinig inspelen op de ontwikkelbehoeften van de medewerkers. Wanneer zij hier een stap in maken, blijft deze vaak op de beleidstafel, of vlak daarnaast, liggen en wordt deze meestal niet goed toegepast. De loopbaanbegeleiders geven aan dat zij ervaren dat veel organisaties nog niet goed weten hoe ze ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers op een juiste manier moeten implementeren binnen de organisatie of niet goed weten hoe op ontwikkeling te sturen. Daarbij geven de loopbaanbegeleiders ook aan dat er naar hun beleving maar weinig medewerkers binnen organisaties zelf signalen sturen die organisaties stimuleren om meer te tijd en geld te investeren in leren en ontwikkeling van medewerkers. Dit suggereert dan ook dat niet alleen de organisatie hierin een gedachteomslag zou moeten te maken, ook medewerkers zullen een andere mentaliteit moeten aannemen om ontwikkelmogelijkheden goed gefaciliteerd te krijgen. Of een organisatie voldoende ontwikkelmogelijkheden te bieden heeft aan haar medewerkers lijkt ook sterk afhankelijk van de organisatiecultuur (Bergenhenehouwen et al., 2002).

De *organisatiecultuur* kan ook worden gezien als een factor die de beleving van de medewerkers zou kunnen beïnvloeden met betrekking tot loopbaanleren. Zoals al eerder is opgemerkt ervaren de meeste medewerkers geen lerende sfeer in hun organisaties. De loopbaanbegeleiders geven aan dat dit waarschijnlijk komt doordat medewerkers nog niet voldoende gewend zijn om te leren of om dit te benoemen. Volgens de loopbaanbegeleiders denken veel medewerkers denken, net als veel organisaties, nog te veel vanuit de traditionele lijnorganisatiecultuur waarin leren en ontwikkelen niet dusdanig gestimuleerd werden en medewerkers een afwachtende houding dienden te hebben. Gezien het feit dat deze uitspraken een causaal verband suggereren kan dit onderzoek hier niet diep op ingaan. Het enige wat er in beschrijvende termen over gezegd zal worden is dat de medewerkers mogelijk door een gebrek aan lerende sfeer minder snel worden aangezet tot leren. Eén medewerker zegt hier heel treffend over: 'Een lerende sfeer, dat is bij ons bedrijf gewoon niet aan de orde, daar moet je het echt zelf doen. Dat vind ik lastig.'

Wanneer de organisatiecultuur meer gericht zou zijn op het stimuleren van medewerkers bij hun loopbaanontwikkeling, zou het kunnen zijn dat de houding van medewerkers ten opzichte van loopbaanleren positiever wordt waardoor zij wellicht ook een andere beleving krijgen bij het loopbaanleren.

Kijkend naar de resultaten, kan het met betrekking tot de mogelijke beïnvloedingsfactor *persoonlijkheid* opmerkelijk genoemd worden dat de medewerkers die aangaven een voorkeur voor informeel leren te hebben, (pro)actiever met hun persoonlijke en professionele ontwikkeling bezig lijken te zijn dan de mensen die aangaven een voorkeur voor formeel leren te hebben. De geïnterviewde medewerkers met een voorkeur voor informeel leren lijken aan de hand van de interviews in een informele setting sneller zelf opzoek te gaan naar situaties waarin zij kunnen leren. Ook in een formele setting zoeken zij, zo blijkt uit de interviews, naar nieuwe leerervaringen. De medewerkers die aangeven zich prettiger te voelen bij formeel leren, lijken een meer afwachtende houding aan te nemen als het gaat om hun professionele ontwikkeling. Zij gaven aan eerder af te wachten tot hun werkgever hen een leertraject aanbood of tot het moment dat zij door bijvoorbeeld ontslag gedwongen werden om zichzelf verder te ontwikkelen. Ook hierbij lijkt de persoonlijkheid (pro-actief of meer passief) van medewerkers grote rol te spelen.

Deze bevinding is in het kader van dit onderzoek niet relevant vanwege het verband dat het suggereert, maar heeft wel degelijk relevantie met betrekking tot het achterhalen van factoren die de beleving van medewerkers zouden kunnen beïnvloeden. Zo zou deze bevinding iets kunnen zeggen over de manier waarop de persoonlijkheid van een individu, de manier waarop hij leert en tegen leren aankijkt, kan beïnvloeden. In dit geval lijkt het erop dat enkele geïnterviewde medewerkers die zich van jongs af aan een relatief flexibele leer-/ontwikkelhouding hebben eigen gemaakt, zich waarschijnlijk pro-actiever opstellen met betrekking tot het creëren en benutten van leersituaties dan de geïnterviewde medewerkers die over een minder flexibele houding beschikken. Eén medewerker zegt in het interview ‘graag opzoek te gaan naar nieuwe dingen’ en bovendien ‘Het leuk te vinden om samen met collega’s dingen uit te pluizen’. Deze medewerker zal mogelijk een relatief positieve kijk op informeel leren hebben doordat deze manier van leren goed past bij zijn leergedrag, hetgeen zijn beleving ten opzichte van informeel leren wellicht positief zou kunnen beïnvloeden.

Persoonlijkheid lijkt daarom een belangrijke beïnvloedingsfactor met betrekking tot de beleving van medewerkers ten aanzien van loopbaanleren. De bovenstaande bevindingen lijken overeen te komen met de in de hypothese gestelde verwachting dat het hebben van een flexibele houding in verband staat met een voorkeur voor informeel leren. Het is te verwachten dat deze twee begrippen vaker in combinatie met elkaar in één persoon aanwezig zijn. De loopbaanbegeleiders bevestigen dit beeld met hun ervaringen, en geven bovendien aan dat de mate van een (pro)actieve, flexibele ontwikkelhouding ook te maken kan hebben met factoren als *levensfase* van de medewerker, de *bedrijfssector* waar de medewerker in zit en de *functie* die hij bekleedt.

Dit onderzoek heeft de bedoeling een licht te laten schijnen op de vraag in hoeverre de bestaande theorieën overeenkomen met wat er zich daadwerkelijk in de hoofden van medewerkers afspeelt. Naar aanleiding van de hierboven beschreven interpretatie van de resultaten, kan gezegd worden dat er waarschijnlijk enige nuance aangebracht dient te worden in de theorieën die aangeven dat informeel leren zorg draagt voor een betere leeropbrengst dan formeel leren. Uitgaande van de resultaten van dit onderzoek, lijkt het erop dat het bij het trekken van dit soort conclusie goed is om rekening te houden met de verschillende beleving van lerenden. Hierbij zou bovendien aandacht geschonken moeten worden aan de factoren die de beleving van lerende medewerkers kan beïnvloeden.

Discussie

Het onderzoek heeft plaats moeten vinden in een relatief kort tijdsbestek. De onderzoeksdata zijn verzameld in de zomermaanden van 2009. Doordat er veel mensen in die periode op vakantie waren was het lastig om voldoende respondenten te vinden voor het afnemen van de interviews en het voeren van het groepsgesprek. Door alle respondenten bij hetzelfde adviesbureau te vandaan te halen was het relatief gemakkelijker om aan voldoende respondenten te komen. De contactpersonen van het adviesbureau hebben zich hiervoor ingespannen en zoveel mogelijk mensen benaderd. Dat beide respondentengroepen bij hetzelfde adviesbureau vandaan komen, heeft dus aan de ene kant een praktische probleem opgelost. Aan de andere kant zou het echter kunnen zijn dat de beleving van de medewerkers gedurende hun loopbaantraject beïnvloed is door de zienswijze van het betreffende loopbaanadviesbureau en de daar werkzame loopbaanbegeleiders. Hierdoor zou het effect van de bijdrage van de loopbaanbegeleiders als ‘objectieve’ informanten verminderd kunnen zijn omdat hun overtuigingen over kunnen zijn gebracht op de medewerkers die zij begeleiden. Dit zou nadelig kunnen zijn geweest voor de heterogeniteit van de informatie verkregen uit de interviews en het groepsgesprek. Door alleen te vragen naar belangrijke loopbaanmomenten die zich hebben afgespeeld vóór het loopbaantraject dat de medewerkers doorlopen, is getracht het risico op deze bias te verminderen.

Omdat het groepsgesprek plaatsgevonden heeft na de interviews met de medewerkers, zijn de door de loopbaanbegeleiders genoemde belevingsfactoren niet meer voorgelegd aan de medewerkers. Hierdoor zijn er geen directe resultaten uit de interviews met de medewerkers gekomen die aangeven dat deze belevingsfactoren daadwerkelijk een rol spelen in hun beleving van loopbaanleren. Door de verkregen data van de interviews echter nogmaals te analyseren, is tussen de regels door, op te merken dat de beleving van de medewerkers wel degelijk in bepaalde mate wordt beïnvloed door de belevingsfactoren (levensfasen, functie, arbeidssector en persoonlijkheid/karakter) die door de loopbaanbegeleiders zijn genoemd.

De uitkomsten van dit onderzoek berusten voor een groot deel op de uitlatingen van medewerkers met betrekking tot hun ervaringen en beleving van loopbaanleren. Het is de vraag in hoeverre de medewerkers in staat zijn geweest goede intrapersonlijke-analyses toe te passen op hun ervaringen en beleving. Het kan zijn dat de medewerkers zich hebben laten sturen door de vragen die in het interview zijn gesteld, ook al heeft de onderzoeker dit getracht te voorkomen middels het stellen van open, neutrale vragen.

Bij het uitwerken en weergeven van de resultaten is er door de onderzoeker een selectie gemaakt tussen niet relevante, indirect relevante en relevante resultaten (kernlabels, dimensies en ladingen). De resultaten die als niet belangrijk zijn ervaren, zijn door de onderzoeker niet overgenomen van de analysetabel naar de resultatentabellen. Dit is gebeurd om een goede focus te creëren op de ‘echt’ relevante data en de minder relevante data om de uitkomst van het onderzoek niet te laten vertroebelen. Het kan echter het geval zijn dat hierdoor, onverhoopt, toch relevante informatie verloren is gegaan. Om dit risico enigszins op te vangen is alle data, ongecensureerd, terug te vinden in de analysetabel in bijlage 4.

In het onderzoek is getracht een redelijke verscheidenheid aan te brengen in de respondentengroep medewerkers, door te letten op een evenwichtige spreiding van verschillende (persoons)kermerken (seks, leeftijd, opleidingsniveau, arbeidssector en functie). Opdat een zo groot mogelijke diversiteit aan belevingen met betrekking tot formeel en informeel loopbaanleren te kunnen weergeven. Toch is het de vraag of dit onderzoek deze diversiteit aan belevingen voldoende heeft kunnen weergeven. Zo geeft dit onderzoek geen, of relatief weinig, resultaten weer met betrekking tot de beleving van: 1) jonge medewerkers (< 37 jaar), 2) medewerkers met als opleidingsniveau MBO of lager en 3) medewerkers met een andere cultuur dan de Nederlandse cultuur.

Deze categorieën medewerkers zijn namelijk niet vertegenwoordigd door de respondentengroep medewerkers. De onderzoeker heeft wel getracht deze doelgroepen te betrekken in het onderzoek, dit is echter niet gelukt wegens een gebrek aan respondenten die zowel binnen deze categorieën vallen, als binnen het betreffende adviesbureau een loopbaantraject volgde.

De geïnterviewde medewerkers lijken het begrip ‘employability’ op verschillende manieren te interpreteren. Zo spreken de meeste medewerkers van een flexibele inzetbaarheid waarbij ze uitgaan van inzetbaarheid in verschillende werkzaamheden binnen de organisatie. Een paar medewerkers labelt employability echter enkel als inzetbaar zijn buiten de eigen functie en sector om. De oorzaak hiervoor zou kunnen liggen bij een matige operationalisering van het begrip ‘employability’. Toch lijkt het erop dat het begrip employability voldoende geoperationaliseerd is zodat voor de medewerkers duidelijk was wat er onder dit begrip precies verstaan wordt. Omdat niet zomaar verondersteld kan worden dat de geïnterviewde medewerkers bekend zijn met het begrip ‘employability’ is deze term in de interviewvragen omschreven als ‘(flexibele) inzetbaarheid’ en ‘in staat zijn om een verscheidenheid aan taken en banen te vervullen’. Het feit dat de geïnterviewde medewerkers een verschillende invulling aan de term employability geven, zegt mogelijk wel iets over de manier waarop de geïnterviewde medewerkers denken over de spanbreedte van employability.

Tot slot kan er verwarring ontstaan over de manier waarop de opzet van dit onderzoek aan de ene kant suggereert een verdieping aan te brengen door een multiple case studie te verrichten, terwijl aan de andere kant juist getracht wordt de diversiteit aan belevingen weer te geven door de respondentengroep zo heterogeen mogelijk te laten zijn. De onderzoeker heeft hier echter expliciet voor gekozen omdat voor het achterhalen van de beleving van mensen een verdiepende, kwalitatieve methode zoals een multiple case studie zeer geschikt is, terwijl juist de heterogeniteit van de respondentengroep medewerkers inzicht in de verschillende belevingen en de onderliggende belevingsfactoren kon geven.

In eventueel vervolgonderzoek zou deze verdiepingsslag wel helemaal gemaakt kunnen worden, door juist een meer homogene respondentengroep medewerkers te nemen, bijvoorbeeld uit dezelfde arbeidssector. Interessant zou zijn om de beleving van deze medewerkers te interpreteren aan de hand van de uit dit onderzoek verkregen belevingsfactoren.

Bovendien zijn er in dit onderzoek een aantal mogelijke patronen zichtbaar geworden die interessant zouden kunnen zijn voor verder onderzoek.

Implicaties voor de praktijk

Ondanks het feit dat de resultaten van dit onderzoek op zichzelf staan, wil de onderzoeker toch graag enkele opmerkingen maken over de implicaties die de onderzoeksresultaten voor de praktijk kunnen hebben.

Een lichte voorkeur is door de medewerkers uitgesproken voor informeel leren, echter alle medewerkers geven aan dat een wisselwerking tussen formeel en informeel leren in hun beleving het beste zou zijn voor loopbaanleren. Autonomie en structuur lijken dan ook de sleutelwoorden te zijn om formeel en informeel leren te combineren, zodat de meerwaarde van beide leervormen samen één sterk geheel kunnen vormen. Ook de loopbaanbegeleiders geven aan dat deze wisselwerking van de twee leervormen ideaal zou zijn, mits er sprake is van goede implementatie en facilitering. Zij noemen *innovative learning* als voorbeeld. Organisaties zouden vaste kaders kunnen te scheppen waarbinnen medewerkers een persoonlijke invulling kunnen geven aan hoe ze gaan leren en wat ze daarvoor nodig hebben. Wellicht zou de wisselwerking tussen formeel en informeel leren op deze manier beter tot stand gebracht kunnen worden. De rol van de organisatie lijkt hierbij essentieel: voor

organisaties ligt er een schone taak om de interactie tussen formeel en informeel leren vaker en beter tot stand te laten komen. Zij zouden het voortouw kunnen nemen in deze open, meer op het individu afgestemde manier van loopbaanontwikkeling.

Het lijkt belangrijk dat organisaties laten zien welke verschillende mogelijkheden medewerkers hebben om zich professioneel te ontwikkelen. Het gaat er dus niet om dat organisaties voorkauwen hoe deze professionele ontwikkeling door formeel en informeel leren dient te gebeuren; dit is aan de medewerker. Loopbaanbeslissingen zouden waarschijnlijk voor medewerkers meer waarde krijgen wanneer zij hier zelf een grote rol in spelen. Op deze manier wordt naar hun beleving de beslissing bewust gemaakt en ervaren zij de beslissing als belangrijker dan wanneer hun eigen aandeel minder groot is. Door binnen organisaties de verantwoordelijkheid en keuzemogelijkheid tijdig bij de medewerker te leggen zouden medewerkers zich eerder eigenaar kunnen gaan voelen van hun eigen loopbaan. Hierdoor zullen medewerkers waarschijnlijk een meer proactieve houding aan nemen met betrekking tot hun loopbaanontwikkeling. Dit kan belangrijk zijn voor de medewerker die op deze manier actiever zijn eigen loopbaanontwikkeling coördineert en voor organisaties aangezien zij baat hebben bij medewerkers die proactief zijn in hun professionele ontwikkeling.

De loopbaanbegeleiders geven aan dat veel medewerkers nog niet voldoende weten dat er verschillende opties (formeel en informeel) zijn als het gaat om loopbaanleren. Wanneer zij hier wel van op de hoogte zijn vinden zij het lastig om hier zelf handen en voeten aan te geven. Door als organisatie actief kaders te scheppen voor loopbaanleren en vervolgens medewerkers te stimuleren en te faciliteren om hier hun eigen invulling aan te geven, wordt een meer doelgerichte manier van loopbaanontwikkeling gecreëerd die is afgestemd op de persoonlijke wensen en behoeften van medewerkers. Waarschijnlijk krijgen medewerkers zo meer inzicht in wat hun leer- en ontwikkelmogelijkheden zijn en op welke manier, formeel of informeel, zij hieraan kunnen werken. Medewerkers zouden dan een steuntje in de rug kunnen ervaren door de structuur scheppende kaders en toch autonoom zijn om hun eigen leerproces vorm en inhoud te geven.

Op deze manier zouden medewerkers langzaam maar zeker kunnen leren te blijven leren, waardoor loopbaanontwikkeling een duurzaam karakter zou kunnen krijgen. Bovendien zouden organisaties door middel van persoonlijke EVC-procedures het geleerde kunnen vastleggen zodat medewerkers, net zoals bij vele formele leertrajecten aan de orde is, een bewijs hebben van hun opgedane kennis en vaardigheden. Niet alleen sluit deze aanpak aan bij de hedendaagse organisatietendens waarin organisaties een lerende cultuur hebben in plaats van de traditionele productiecultuur, het sluit vooral goed aan op de beleving van de bij dit onderzoek betrokken medewerkers met betrekking tot loopbaanleren. Het lijkt belangrijk dat in een lerende organisatiecultuur de nadruk gelegd wordt op de verschillende mogelijkheden en vormen van loopbaanleren, zodat het loopbaanleren afgestemd kan worden op de wensen en behoeften van de medewerker.

Referenties

- Arthur, M. (1994). The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 295-306.
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de & Teunissen, J. (2001). *Kwalitatief onderzoek: praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen: Stenfert Kroese.
- Bergenhengouwen, G. J., Mooijman, E. A. M., & Tillema, H. H. (2002). *Strategisch opleiden en leren in organisaties*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.

- Brownlee, J., Berthelsen, J., Irving, K., Boulton-Lewis, G. & McCrindle, A. (2000). Caregivers' beliefs about practice in infant child care programmes. *International Journal of Early Years Education*, 8 (2), 155- 165.
- Carnevale, A.P., Gainer, L.J. & Meltzer, A.S. (1990). *Workplace Basics: the essential skills employers want*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Chirkov, V. I. (2009). A cross cultural analysis of autonomy in education: A self-determination theory perspective. *Theory and Research in Education*, 7, 253-363.
- Coenders, M. (2007). Paradox of kans? Ruimte organiseren voor informeel leren. *Leren in organisaties*, 7, 24-26.
- Delden, P.J. van (1993). *Professionalisering als organisatiestrategie*. Gevonden op 27 juni 2009, op http://managementconsult.profpages.nl/man_bib/art/1994.pdf
- Dewey, J. (1998). *Experience and Education: The 60th Anniversary Edition*. Indianapolis: Kappa Delta Pi.
- Everwijn, S. E. M., Bomers, G.B.J., & Knubben, J.A. (1993). Ability- or competence-based education: bridging the gap between knowledge acquisition and ability to apply. *Higher Education*, 25, 425-438.
- Flanagan, J.C. (1954). The critical incident technique. *Psychology Bulletin*, 51(4), 327-358.
- Fugate, M., Kinicki, A.J. & Ashforth, B.E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14-38.
- Ganzevoort, J.W. (1999). *Organiseren als menselijk leven. Contouren van een nieuw paradigma*. Amsterdam: Vossiuspers AUP.
- Gazzaniga, M. S. & Heatherton, T. F. (2006). *Psychological Science*. New York: Norton.
- Gilley, J.W. & Egglund, S.A. (1989). *Principles of Human Resource Development*. Reading, Massachusetts: Addison- Wesley.
- Gray, P. (2002). *Psychology*. New York: Worth Publishers.
- Hees, B. van & Verweel, P. (2006). The quality of organisation concepts: meaning, context and development. In Hees, B. van & Verweel, P. (Eds.), *Deframing organization concepts*. (10-23). Malmö: Liber AB.
- Joosten- ten Brinke, D. (2008). *Assessment of prior learning*. Proefschrift, Open Universiteit Nederland.
- Kuijpers, M. (2003). Loopbaanontwikkeling: onderzoek naar 'competenties'. *Ph. D. Thesis, University of Twente*.
- Kuijpers, M. (2008). Loopbaanontwikkeling: leeromgeving en begeleiding cruciaal. *Handboek Effectief Opleiden* 46/259.
- Lankhuijzen, E.S.K. (2002). Learning in a self-managed management career: The relation between managers' HRD-patterns, psychological career contracts and mobility perspectives. *Proefschrift: Universiteit Utrecht*.
- Lewis, J. (2003). The applications of qualitative methods to social research. In Ritchie, J. & Lewis, J. (Eds.), *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. (47-76). London: SAGE.
- McAuliffe, G. J. (1992). Assessing and changing career decision making self-efficacy expectations.

- Maslow, A. H. (1970a). A theory of human motivation. In Harriman, P. L. (Ed.), *Twentieth century psychology: Recent developments*, 22-48. Manchester: Ayer publishing.
- Maslow, A. H. (1970b). *Motivation & Personality - third edition*. New York: Longman.
- Nisbett, R. E. & Ross, L. (1980). *Human inference: Strategies and shortcomings in social judgements*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Onstenk, J. (1994). *Leren en opleiden op de werkplek: een verkenning in zes landen*. Amsterdam: SCO-Kohnstamm Instituut.
- Paljares, M. F. (1992). Teachers' beliefs and educational research: Cleaning up a messy construct. *Review of Educational Research*, 62 (3), 307-332.
- Quinn, J. B. (1992). The intelligent enterprise a new paradigm. *Academy of Management Executive*, 6 (4), 48-63.
- Richman, D. R. (1993). Cognitive career counseling: A rational-emotive approach to career development. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 11, 91-108.
- Ritchie, J., Lewis, J. & Elam (2003). *Designing and Selecting Samples*. In Ritchie, J. & Lewis, J. (Eds.), *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. (77-104). London: SAGE.
- Robson, C. (2004). *Real world research. Second edition*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Ruijters, M. (2007). Goh, het lijkt net werk: Het organiseren van informeel leren. *Leren in organisaties*, 7, 14-18.
- Schein, E. H. (2005). *Proces advisering*. Amsterdam: Nieuwezijds.
- Simons, P. R. J. (2007). Contouren van informeel leren. *Leren in organisaties*, 7, 19-21.
- Thijssen, J. G. L. (1996). *Leren, Leeftijd en loopbaanperspectief: opleidingsdeelname door oudere personeelsleden als component van Human Resources Development*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Such cases can expand our knowledge*. (n.d.). Gevonden op 24 april 2010, op <http://clcpages.clcillinois.edu/home/soc455/psycweb/research/descriptive.htm>
- Watts, A. G. (2006). *Career development learning and employability*. York: The higher education academy.
- Yin, R.K. (2003). *Applications of case study research. Second edition*. California: Sage Publications.
- Yin, R. K. (1981). The case study as a serious research strategy. *Science Communication*, 3, 97-114.

Bijlage 1: Schematische weergave van de onderzoeksopzet.

Tijd	Respondenten	Activiteiten		
	<i>Medewerkers</i>	<i>Dataverzameling</i>		<i>Resultaten</i>
Fase 1	De respondenten bestaan uit medewerkers die bij een loopbaanadviesbureau aan een loopbaanontwikkelingstraject deelnemen.	In een interviews met de respondenten is gevraagd naar de eigen beleving m.b.t. formeel en informeel loopbaanleren d.m.v. critical incident methode.		De onderzoeksresultaten zullen een antwoord geven op deelvragen 1 en 2. Met de nadruk op deelvraag 1.
	↓	↓	D A T A A N A L Y S E	↓
	<i>Loopbaanbegeleiders</i>	<i>Dataverzameling</i>		<i>Resultaten</i>
Fase 2	De informanten bestaan uit loopbaanbegeleiders die werkzaam zijn bij hetzelfde loopbaanadviesbureau waar de respondenten hun loopbaantraject volgen.	In een groepsgesprek brainstormden en discussieerden de informanten over het onderwerp van dit onderzoek in het algemeen en de factoren die de beleving van medewerkers kunnen beïnvloeden in het bijzonder. De onderzoeker heeft input verschaffen voor het groepsgesprek en bovendien de gespreksstructuur bepaalt en het gespreksproces bewaakt.		De onderzoeksresultaten zullen een antwoord geven op deelvragen 1 en 2. Met de nadruk op deelvraag 2.
	↓	↓		↓
Antwoord op de Hoofdvraag				

Bijlage 2: Definiëring en operationalisering van de begrippen uit de probleemstelling

Begrip	Theoretische dimensies	Indicatoren	Topics (interviewvragen)
Loopbaan-ontwikkeling	→ - Een georganiseerde, geplande inspanning van gestructureerde activiteiten of processen die resulteren in een wederzijdse carrière planning tussen medewerkers en de organisatie.	→ - belangrijke beslissingen maken (critical incident)	→ - Kunt u mij vertellen over momenten die belangrijk zijn geweest uw loopbaan? - Heeft u op dat moment ervaren dat er sprake was van loopbaanontwikkeling?
		→ - carrière maken	→ - Waarom was dit moment belangrijk voor uw loopbaan? - Ervaart u dat u iets bereikt heeft in uw loopbaan door dat moment? - Was er op dat moment sprake van een vorm van leren?
		→ - professionaliseren	→ - Zo ja, leerde u om uw professionele kennis en houding te verbeteren? - Verbeterde die professionele kennis en houding naar uw beleving?
		→ - persoonlijke ontwikkeling	→ - Leerde u op dat moment uw eigenschappen, normen, waarden positief te veranderen ten behoeve van uw loopbaanontwikkeling?
		→ - employability	→ - bent u door dat specifieke moment beter of/en flexibeler inzetbaar in uw organisatie? - Hoe ervaart u dat? - Ervaart u dat u door dat specifieke moment beter of/en flexibeler inzetbaar bent op de arbeidsmarkt?
Informeel leren	→ - Leren buiten de context van opleidingen en scholen	→ - thuis leren	→ Heeft u wel eens in de thuissituatie iets geleerd dat van pas is gekomen in de ontwikkeling van loopbaan? - Ervaart u leren buiten de context van opleidingen en scholen over het algemeen als waardevol?
		- Leren binnen de arbeidscontext.	→ - Heeft u op u werk wel eens iets geleerd dat u van pas is gekomen in de ontwikkeling van uw loopbaan?
		→ - werkplekleren	→ - Heeft u dat geleerde opgedaan in samenwerking met anderen? - Hoe heeft u dat ervaren?
		→ - samenwerken/ samen leren	→ - Wanneer u leert op de werkplek praat u daar dan ook over met collega's? - Waar praat u dan over? -Hoe ervaart u deze gesprekken?
		→ - praten met collega's over werk	→ - Brainstormt u wel eens bewust met uw collega's over de ontwikkeling van uw loopbaan? -Ervaart u dit als leerzaam?
		→ - brainstormsessies met collega's	

	→ - gesprek met leidinggevende	→ - Spreekt u wel eens met uw leidinggevende over uw loopbaanontwikkeling? - Kan zij/hij u hierbij van dienst zijn?
	→ - intervisie bijeenkomst	→ - komt u weleens bijeen met mensen uit dezelfde beroepsgroep om te praten over ervaringen in uw werk? - Ervaart u dit als leerzaam? - Ervaart u dat dit een bijdrage kan leveren aan uw loopbaanontwikkeling?
- Mate van organisatie leerproces	→ - georganiseerd leerproces - gestimuleerd leerproces - ongeorganiseerd/ ontgestimuleerd leerproces	→ - Het moment dat u beschrijft, was er sprake van een georganiseerd leertraject? - Op welke manier was deze dan wel/niet georganiseerd? -Hoe ervaart u dit?
- Mate van bewustheid leerproces	→ - bewust van eigen leerproces - half bewust van eigen leerproces - het leerproces is impliciet	→ - Was u zich er op het moment zelf bewust van dat u iets leerde? - Was u zich er op dat moment van bewust dat u iets leerde dat u in uw loopbaanontwikkeling zou kunnen gebruiken? - Vond u het prettig dat u wel of niet bewust bezig was met uw leerproces?
- Mate van aansturing leerproces	→ - zelfsturing leerproces - gedeelde sturing leerproces - externe sturing leerproces	→ - Heeft u zelf kunnen bepalen op welke manier u leerde op dat moment? - Wat kon u zelf bepalen en wat werd er voor u bepaald? - Vond u het prettig dat u dit wel of niet zelf kon bepalen?
- Mate van structuur in het leerproces	→ - gestructureerde inhouden - matig gestructureerde inhouden - ongestructureerde inhouden	→ - Was er volgens u sprake van een bepaalde opbouw in het leerproces. - Zo ja, was er sprake van een vooraf geplande structuur? - Hoe hebt u deze mate van structuur ervaren?
- Mate van begeleiding bij leerproces	→ - geen begeleiding bij het leerproces - matige begeleiding bij het leerproces - klankbord/intervisie	→ - Werd u door iemand begeleid bij het leerproces? - Zo ja, door wie werd u begeleid? - Hoe vaak had u contact met uw begeleider? - Ervoer u deze begeleiding als leerzaam? - Heeft de begeleiding u verder geholpen in uw loopbaanontwikkeling?

Formeel en informeel loopbaanleren: Een belevingsonderzoek

M.F. Gerritsen

Formeel leren	→ - Binnen de context van opleidingen en scholen	→ - opleiding - training - cursus - workshop	→ - Waar vond het moment dat u beschrijft plaats? - Wat voor een soort leertraject was het? - Hoe lang was het leertraject? - Wat was de aanleiding tot het volgen van het leertraject? - Namen er andere mensen van uw organisatie deel aan het leertraject? - Ervaart u leren binnen de context van opleidingen en scholen over het algemeen als waardevol?
	- mate van organisatie leerproces	→ - georganiseerd leerproces - gestimuleerd leerproces	→ - Het moment dat u beschrijft, was er sprake van een georganiseerd leertraject? - Op welke manier was deze dan wel/niet georganiseerd? - Hoe heeft u deze mate van organisatie ervaren?
	- mate van bewustheid leerproces	→ - bewust van eigen leerproces - halfbewust van eigen leerproces	→ - Was u zich er op het moment zelf bewust van dat u iets leerde? - Was u zich op dat moment bewust dat u iets leerde dat u in uw loopbaanontwikkeling zou kunnen gebruiken?
	- mate van aansturing leerproces	→ - gedeelde sturing leerproces - externe sturing leerproces	→ - Heeft u zelf kunnen bepalen op welke manier u leerde op dat moment? - Wat kon u zelf bepalen en wat werd er voor u bepaald? - Vond u het prettig dat er wel of niet voor u bepaald was wat u leerde?
	- mate structuur in het leerproces	→ - gestructureerde inhouden - matig gestructureerde inhouden	→ - Was er volgens u sprake van een bepaalde opbouw in het leerproces. - Zo ja, was er sprake van een vooraf geplande opbouw? - Heeft u deze opbouw als prettig ervaren?
	- mate van begeleiding bij leerproces	→ - begeleiding bij het leerproces - matige begeleiding bij het leerproces	→ - Werd u door iemand begeleid bij het leerproces? - Zo ja, door wie werd u begeleid? - Hoe vaak had u contact met uw begeleider? - Ervoer u deze begeleiding als leerzaam? - Heeft de begeleiding u verder geholpen in uw loopbaanontwikkeling?
Beleving	→ - een innerlijke ervaring	→ - door ondervinding verkregen informatie	→ - heeft u ervaring met formeel leren? - Heeft u ervaring met informeel leren?
	- eigen overtuigingen worden gekoppeld aan een ervaring	→ - positieve beleving - negatieve beleving	→ - Heeft u wel eens een negatieve leerervaring gehad? - Heeft u wel eens een positieve

- Worden beïnvloed door eerdere ervaringen, en contextuele factoren	→	- eerdere leerervaringen - organisatiecultuur - ontwikkelmogelijkheden in organisatie	→	leerervaring gehad? - Op welke manier wordt u gestimuleerd om u zelf te ontwikkelen (professioneel en persoonlijk)? - In hoeverre is uw organisatie een organisatie waar men veel met elkaar samen werkt? - In hoeverre is uw organisatie een organisatie waar men van elkaar leert? - In hoeverre wordt u in uw organisatie ondersteund bij uw loopbaanontwikkeling? - In hoeverre komt de manier waarop u nu leert ten behoeve van uw loopbaanontwikkeling overeen met de manier waarop u als jongere leerde?
---	---	---	---	--

Bijlage 3: Gebruikte topiclist bij interviews met de medewerkers

Gang van zaken:

- Duur ongeveer 30 min.
- Over uw loopbaan, in principe niet over loopbaantraject
- Openinterview dus n.a.v. antwoorden vordert het gesprek

Algemene vragen:

- Naam
- Leeftijd
- Sekse
- Organisatie werkzaam of vroeger werkzaam
- Functie
- Hoogste genoten opleidingsniveau

Loopbaanontwikkeling

- Wat zijn leermoment(en) die belangrijk zijn geweest voor uw loopbaan?
- Op welke manier was er op dat moment sprake van loopbaanontwikkeling?
- Waarom was dit moment belangrijk voor uw loopbaan?
- Wat heeft u bereikt in uw loopbaan door dat moment?
- In hoeverre was er op dat moment sprake van een vorm van leren?
- Op welke manier leerde u om uw professionele kennis en houding te verbeteren?
- Hoe verbeterde uw professionele kennis en houding naar uw beleving?
- Op welke manier leerde u op dat moment uw persoonlijke eigenschappen, normen, waarden positief te veranderen ten behoeve van uw loopbaanontwikkeling?
- Op welke manier bent u door dat specifieke moment beter of/en flexibeler inzetbaar binnen uw organisatie geworden?
- En ervaart u dit ook zo op de arbeidsmarkt? (Ervaaft u dat u door dat specifieke moment beter of/en flexibeler inzetbaar bent op de arbeidsmarkt?).

Informeel leren

- Op welke manier heeft u ervaring met leren buiten de context van opleidingen en scholen?
- Kan u aangeven welke aspecten van dit leren u over het algemeen als waardevol heeft ervaren?
- In hoeverre heeft u wel eens in de thuissituatie iets geleerd dat van pas is gekomen in de ontwikkeling van loopbaan?
- In hoeverre heeft u op u werk wel eens iets geleerd dat u van pas is gekomen in de ontwikkeling van uw loopbaan?
- In hoeverre heeft u dat geleerde opgedaan in samenwerking met anderen?
- Hoe heeft u dat ervaren?
- Wanneer u leert op de werkplek praat u daar dan ook over met collega's?
- Waar praat u dan over?
- Hoe ervaart u deze gesprekken?
- In hoeverre brainstormt u wel eens bewust met uw collega's over de ontwikkeling van uw loopbaan?
- In hoeverre ervaart u dit als leerzaam?
- In hoeverre spreekt u wel eens met uw leidinggevende over uw loopbaanontwikkeling?
- In hoeverre kan zij/hij u hierbij van dienst zijn?
- Komt u weleens bijeen met mensen uit andere organisaties om te praten over ervaringen in uw werk?
- In wat voor situaties komt dit voor?

- Ervaart u dit als leerzaam?
- Ervaart u dat dit een bijdrage kan leveren aan uw loopbaanontwikkeling?

Formeel leren

- Waar vond het moment dat u beschrijft plaats?
- Wat voor een soort leertraject was het?
- Hoe lang was het leertraject?
- Wat was de aanleiding tot het volgen van het leertraject?
- Namen er andere mensen van uw organisatie deel aan het leertraject?
- In hoeverre ervaart u leren binnen de context van opleidingen en scholen over het algemeen als waardevol?
- Het moment dat u beschrijft, op welke manier was er sprake van een georganiseerd leertraject?
- Op welke manier was deze dan wel/niet georganiseerd?
- Hoe heeft u deze mate van organisatie ervaren?
- In hoeverre was u zich er op het moment zelf bewust van dat u iets leerde?
- In hoeverre was u zich op dat moment bewust dat u iets leerde dat u in uw loopbaanontwikkeling zou kunnen gebruiken?
- In hoeverre heeft u zelf kunnen bepalen op welke manier u leerde op dat moment?
- Wat kon u zelf bepalen en wat werd er voor u bepaald?
- In hoeverre vond u het prettig dat er wel of niet voor u bepaald was wat u leerde?
- In hoeverre was er volgens u sprake van een bepaalde opbouw in het leerproces.
- Was er sprake van een vooraf geplande opbouw?
- In hoeverre heeft u deze opbouw als prettig ervaren?

- Werd u door iemand begeleid bij het leerproces?
- Zo ja, door wie werd u begeleid?
- Hoe vaak had u contact met uw begeleider?
- In hoeverre ervoer u deze begeleiding als leerzaam?
- Op welke manier heeft de begeleiding u verder geholpen in uw loopbaanontwikkeling?

Belevingsfactoren

- In hoeverre wordt u in uw organisatie ondersteund bij uw loopbaanontwikkeling?
- Op welke manier wordt u gestimuleerd om u zelf te ontwikkelen (professioneel en persoonlijk)?
- In hoeverre is uw organisatie een organisatie waar men veel met elkaar samen werkt?
- In hoeverre is uw organisatie een organisatie waar men van elkaar leert?
- Op welke manier ervaart u dat?
- In hoeverre heerst er in uw organisatie een amicale sfeer?
- In hoeverre heerst er in uw organisatie een ambitieuze sfeer?
- In hoeverre heerst er in uw organisatie een motiverende sfeer?
- In hoeverre ervaart u dat u voldoende mogelijkheden krijgt binnen uw organisatie om uw loopbaan te ontwikkelen?
- Wat zijn de beperkingen in uw organisatie waar u tegenaan loopt?
- In hoeverre komt de manier waarop u nu leert ten behoeve van uw loopbaanontwikkeling overeen met de manier waarop u als jongere leerde?
- In hoeverre heeft u er bewust voor gekozen om op dezelfde manier/ op een andere manier te leren?
- In hoeverre verwacht u dat leren binnen de context van scholen en opleidingen waardevol is voor uw loopbaanontwikkeling?
- In hoeverre verwacht u dat leren buiten de context van scholen en opleidingen waardevol is voor uw loopbaanontwikkeling?

Bijlage 4: Analysetabel interviewdata inclusief gescoorde fragmenten interviews

Kernlabels	Dimensies	Ladingen	Fragmenten interviews	Fragmenten Groepsgesprek		
Beschrijvende labels						
<i>A) Doorlopen loopbaan</i>	a. opleiding volgen	a. eigen initiatief	1.3-1.4-1.10	N.V.T.		
			2.1-2.11			
			3.1-3.2-3.3-3.6			
			4.1-4.2			
			5.1			
			6.7-6.12-6.24			
			7.1			
			b. opdracht werkgever		2.11	
			6.13			
			7.9			
			b. Werken		a. via uitzendbureau	2.1
			3.4			
			4.6			
			7.2			
			b. al werkend doorgestroomd		2.1-2.11	
3.10						
5.1						
6.1						
7.3						
<i>B) Loopbaanbeslissingen nemen</i>	c. Belangrijk loopbaanmoment	c. na studie	4.2	N.V.T.		
			a. loopbaan andere wending		1.1	
			2.2			
			4.3			
			5.1			
			7.2			
			b. leermoment/ loopbaanontwikkeling		2.3-2.10	
			4.4			
			5.1-5.6-5.7			
			6.4-6.5			
			c. gedwongen verandering		3.8	
			6.1-6.20			
			a. eigen initiatief		1.4-1.23	
			2.3-2.8			
			4.2			
5.4						
b. onbewuste eigen keuze	b. situationeel bepaald	1.2				
3.11						
6.6						
<i>C) ervaring met leren</i>	a. informeel	a. op de werkvloer	2.1	N.V.T.		
			3.5			
			4.7-4.8			
			5.6-5.10			
			6.9			
			7.4			
b. formeel	b. eigen initiatief	1.12-1.15				
a. op de werkvloer	2.11					

M.F. Gerritsen

			4.9	
			6.13	
			7.9	
		b. eigen initiatief	1.3-1.4-1.10 2.1-2.11 3.1-3.2-3.3-3.6 4.1-4.2 5.1 6.7-6.12-6.24 7.1	
		c. vaste structuur	1.4-1.7	
		d. vaste inhoud	1.7	
		e. ongestructureerd	1.11	
<i>D) Employability</i>	a. Flexibel inzetbaar	a. binnen arbeidsmarkt	1.12 4.4	G.12
		b. binnen organisatie		G.14
		c. was al flexibel inzetbaar	2.22 5.9 7.11	
	b. niet flexibel inzetbaar	a. door kunnen		
		b. door willen	6.29	
	c. is zich niet bewust van eigen flexibiliteit		Respondent 3	
<i>E) Waarde informeel leren</i>	a. contact met de praktijk	a. betere aansluiting theorie/praktijk	2.13 3.14-3.17-3.27 4.27-4.12 5.17	G.5
	b. ervaren	a. direct kunnen toepassen	1.13 2.13 3.14 4.24	
		b. breed inzetbaar	1.12	
		c. zelf kunnen uitzoeken	1.13 2.23 5.12	
		d. eigen leerstijl/strategie ontdekken	5.16-5.27	
		e. ander denkkader	6.9-6.10	
		f. geen vaste eindtermen/structuur	6.16 7.20-7.25	
<i>F) Waarde formeel leren</i>	c. samen leren		7.13	
	a. hulpmiddel/ondersteunend	a. vaste structuur	2.23-2.24 4.12-4.26-4.28 6.15-6.26	G.10
		b. vaste inhoud/kennis	1.24-1.25 3.15 4.26 5.17-5.28 6.19 7.26	

	c. vaste eindtermen	a. stok achter de deur b. overzichtelijk qua tijd	6.26 1.14-1.25	
	d. stimulerend		6.14 7.10	
	d. behalen diploma		5.20-5.28 6.7 7.11	
<i>G) interactie formeel/informeel leren</i>	a. wisselwerking noodzakelijk	a. eerst informeel	1.25-1.26	N.V.T
			5.29	
			7.22-7.23	
	b. eerst formeel		2.25	
			3.14-3.17-3.27	
			4.28-4.29 6.7	
b. geen wisselwerking noodzakelijk				
c. voldoende wisselwerking in org.	a. voldoende aanbod	2.26		
	b. onvoldoende aanbod	1.3 3.21		
		4.11-4.15-4.16		
		5.25		
		6.21		
		7.17		
<i>H) Ontwikkeling houding</i>	a. ontwikkeling professionele houding	a. grenzen stellen	2.4	N.V.T.
		b. zelfvertrouwen	5.7-5.8	
		c. bewuster van eigen ontwikkeling	6.28	
	b. ontwikkeling persoonlijke houding	a. inlevingsvermogen	2.5	
		b. bewuster van eigen ontwikkeling	6.30	
		c. onbewust	2.5	
<i>Verklarende labels I) Leervoorkeur</i>	a. voorkeur informeel leren	a. voorkeur zelf uitzoeken (eigen structuur bepalen)	1.5-1.12-1.15 2.35 4.1	G.9 G.15
			5.12-5.13-5.18-5.19	
			7.21-7.26	
		b. moeite met puur theoretische stof	4.11-4.23 5.18	
		c. kunnen inleven in leerinhoud	4.10-4.21-4.22 5.18	
		b. voorkeur formeel leren	a. structuur prettig	
	b. vaste inhoud prettig		5.19	
	c. theoretische kennis opdoen		3.12 7.5-7.12	
	c. voorkeur blijvend ontwikkelen		2.12 6.20-6.24-6.27-6.31	

<i>J) Begeleiding ontwikkeling</i>	a. begeleiding van uit organisatie	a. voldoende begeleiding	1.17 4.17-4.18-4.19 5.22-5.23 6.21	G.11 G.12 G.13	
		b. onvoldoende begeleiding	1.16 2.18 3.19-3.20 7.17-7.18		
			b. begeleiding vanuit leertraject	a. voldoende begeleiding	1.9
	b. onvoldoende begeleiding				
	c. begeleiding vanuit adviesbureau			a. formele begeleiding	
		b. informele begeleiding	2.20 4.25 6.25		
	<i>K) Ontwikkelingsmogelijkheden in organisatie</i>	a. voldoende mogelijkheden		1.20 4.30	G.10
			b. onvoldoende mogelijkheden	a. mogelijkheden worden onmogelijk gemaakt	2.30 5.26
		b. geen mogelijkheden		3.18-3.21-3.21-3.23 6.4 7.6	
		<i>L) Organisationscultuur</i>		a. lerende sfeer	b. geen lerende sfeer
c. samenwerkingsfeer			a. collegiale/ behulpzame sfeer		
	b. individualistisch		1.18 3.22-3.25		
d. organisatieverandering	a. onrust		2.27		
	b. ontwikkelen naar meer lerende sfeer		5.25		
	c. strengere eisen	2.31 4.32			
<i>M) Samen leren</i>	a. leren van anderen	a. imiteren	2.17-4.9	G.5	
		b. instructies opvolgen	2.26-4.9		
	b. leren met anderen	a. praten over leren	2.16 4.13 6.22-6.23 7.14-7.17		
			b. samenwerkend leren	1.19	
		c. anderen iets leren	a. anderen inwerken	2.26 4.16	
	b. anderen lesgeven		3.26		

	d. niet samen		3.20	
	leren		5.15	
<i>N) Eerdere leerervaringen</i>	a. positieve ervaring	a. invloed	2.34-2.23	G.7
		b. geen bewuste invloed	1.21 2.15 4.20	G.8
	b. negatieve ervaring	a. invloed b. geen bewuste invloed	5.21	
	c. onbewuste ervaring		3.16 7.22	
<i>O) Werkbeleving</i>	a. werksfeer	a. positief b. negatief	5.14 2.7-2.9	
	b. werkzaamhede n	a. positief b. negatief	2.7-2.9	