

Handreiking LLO-gedrag in het klein mkb



Amsterdam, 25 juni 2025
© 2025 Regioplan, in opdracht van de LLO-Katalysator

Auteurs:
Coco Mooren
Romy van den Dungen
Mariska Veenstra
Yannick Bleeker

Inhoudsopgave

1	2	3	4	5
<u>Inleiding</u>	<u>Opzet van het onderzoek</u>	<u>Gedragmodellen</u>	<u>Randvoorwaarden</u>	<u>Conclusie</u>
Hoofd- en deelvragen		Basismodel	Belemmeringen en kansen	Bronnen
		Werknemers	Randvoorwaarden instrumenten	Bijlagen
		Werkgevers		
		Toekomstige skills		



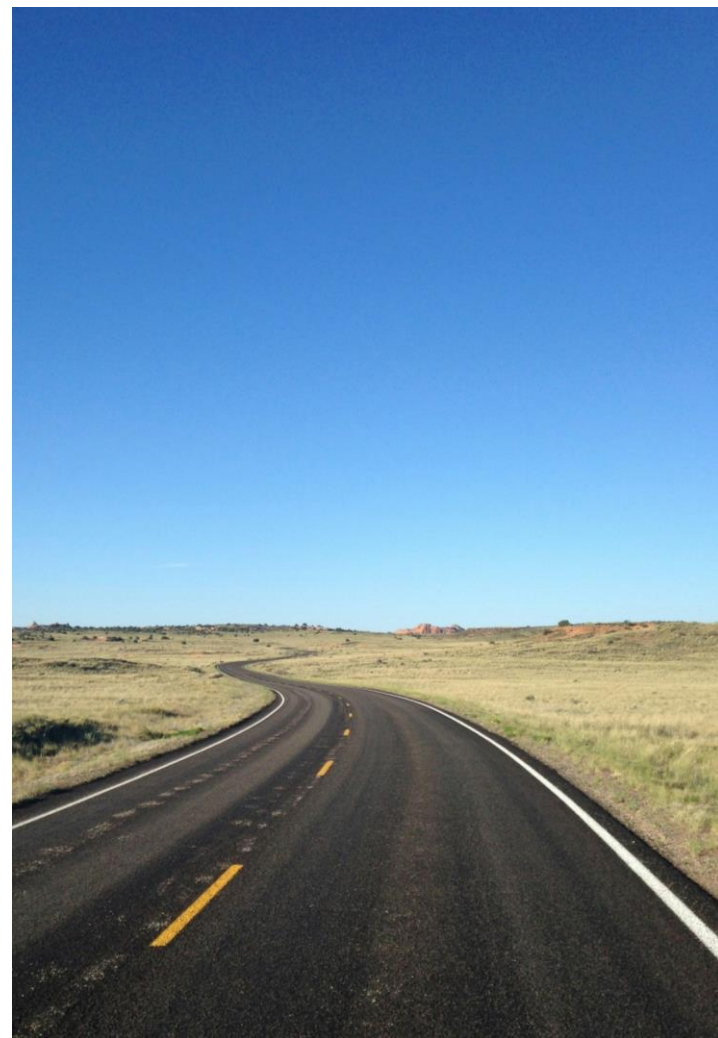
1. Inleiding

LLO-Radar voor het klein mkb: inzicht in gedrag en toekomstgerichte vaardigheden

Mkb-bedrijven met maximaal 50 medewerkers spelen een grote rol op de Nederlandse arbeidsmarkt. Het grote belang van kleine mkb-bedrijven op de Nederlandse arbeidsmarkt maakt ook dat het noodzakelijk is om deze bedrijven voor te bereiden op de arbeidsmarkt van de toekomst. Uit de literatuur blijkt dat kleine mkb-bedrijven, in vergelijking met grotere bedrijven, veelal niet alle relevante kennis, capaciteit en middelen in huis hebben om effectief in **Leven Lang Ontwikkelen** (LLO) te kunnen investeren. Dit leidt ertoe dat in vergelijking met andere, grotere bedrijven het aandeel medewerkers binnen kleine mkb-bedrijven dat deelneemt aan LLO-activiteiten relatief laag is. Met de LLO-Katalysator, een subsidieprogramma dat onderdeel is van het **Nationaal Groeifonds**, wil de overheid Leven Lang Ontwikkelen in Nederland stimuleren. Dit wordt gedaan door onderwijsinstellingen, bedrijven en maatschappelijke organisaties samen te brengen om een impuls te geven aan LLO in verschillende regio's en sectoren.

Doelstelling

Het LLO-Katalysator-projectteam van het overkoepelende programma werkt aan de ontwikkeling van een instrument om LLO in kaart te brengen, voorlopig aangeduid als de LLO-Radar. Het uitgangspunt van deze LLO-Radar is om een beter beeld te krijgen van de arbeidsmarkt van de toekomst. De radar moet het veld helpen om beter inzicht te krijgen in de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Om de eerste stappen te zetten richting het ontwikkelen van deze radar is Regioplan gevraagd een **gedragsanalyse** uit te voeren van het LLO-gedrag (gedragsmodel) en aanbevelingen te doen voor gedrag gerelateerde **randvoorwaarden** voor de LLO-Radar. Op basis van deze doelstellingen zijn de volgende hoofd- en deelvragen opgesteld (zie 1.1 hoofd- en deelvragen, slide 4).



1.1 Hoofd- en deelvragen

Gedragsanalyse

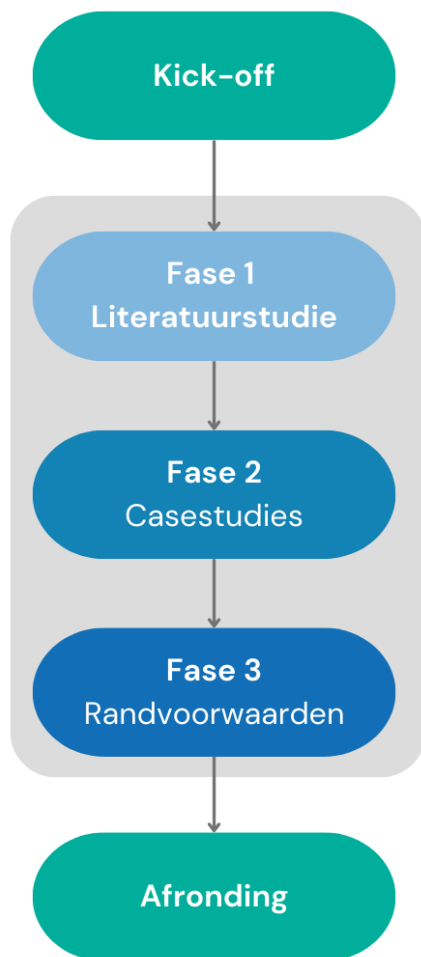
1. Hoe kan het LLO-gedrag van werkgevers en werknemers in het klein mkb beschreven worden?
 - a. Welke acties ondernemen werkgevers en werknemers die LLO-gedrag vertonen?
 - b. Wat is het doel van het LLO-gedrag?
2. Hoe kan het LLO-gedrag van werkgevers en werknemers in het klein mkb verklaard worden?
 - a. Welke persoonsgerelateerde kenmerken beïnvloeden het LLO-gedrag?
 - b. Welke contextfactoren beïnvloeden het gedrag?

Gedragsgerelateerde randvoorwaarden voor de LLO-Radar

3. Hoe kan zicht op de skills van de toekomst het LLO-gedrag van werknemers en werkgevers bevorderen?
4. Welke lessen kunnen er geleerd worden van bestaande instrumenten die LLO-gedrag beogen te bevorderen?
 - a. Welke succesfactoren zijn er op basis hiervan te formuleren?
 - b. Welke valkuilen zijn er op basis hiervan te formuleren?
5. Waar moet de LLO-Radar vanuit gedragswetenschappelijk perspectief aan voldoen om gebruikt te worden?



2. Opzet van het onderzoek



Kick-off: tijdens de kick-off presenteerden we ons plan van aanpak aan de LLO-Katalysator en stonden we stil bij de belangrijkste keuzes in het onderzoek zoals 'welke stakeholders betrekken we' en 'hoe benaderen we werknemers en werkgevers voor de casestudies'.

Fase 1 - literatuurstudie: we startten de eerste fase van het onderzoek met een literatuurstudie, omdat in recente onderzoeksliteratuur al redelijk wat aandacht is voor het stimuleren van arbeidsmarktgedrag van werkgevers en werknemers. Tijdens deze literatuurstudie onderzochten we specifiek publicaties die zicht gaven op de factoren die LLO-gerelateerd gedrag beïnvloedden.

Fase 2 - casestudies: de literatuurstudie bood zoals verwacht nog geen volledig beeld van gedragsbeïnvloedende factoren, mede door de algemene aard van bestaande publicaties en de specifieke context van het klein mkb. Daarom deden we vier aanvullende casestudies met werkgevers en werknemers binnen bedrijven. Deze casestudies hielpen om algemene inzichten te vertalen naar de praktijk. De casestudies geven een indicatie hoe LLO-gedrag binnen de mkb-sector eruit ziet. Ze bieden daarmee een waardevolle illustratie, maar zijn door de beperkte responsaantallen nog niet volledig*.

Fase 3 - randvoorwaarden: om de bevindingen uit de literatuurstudie en de casestudies te valideren, gingen we in gesprek met een wetenschapper en twee brancheverenigingen*. Hierin toetsten we de uitkomsten van de eerdere stappen, bespraken we het gedragsmodel en verzamelden we inzichten over bestaande instrumenten. Dit leverde waardevolle randvoorwaarden op voor de LLO-Radar.

Afronding: we voerden een overkoepelende analyse uit. Op basis van de gecombineerde inzichten maakten we deze handreiking.

* Zie bijlage

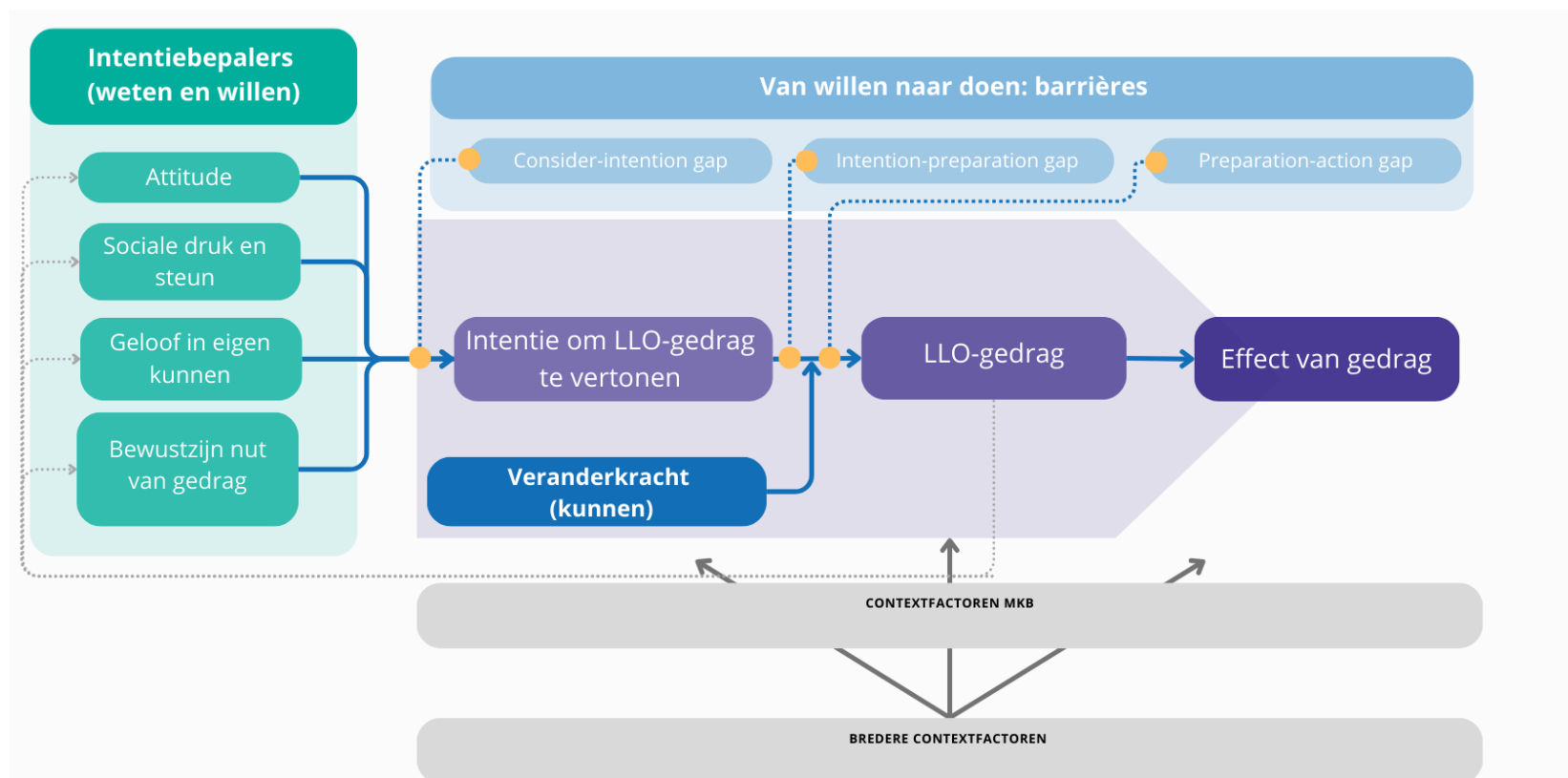


3. Gedragsmodellen

De opbrengsten van ons onderzoek: drie LLO-gedragsmodellen

Ons onderzoek resulteert in drie LLO-gedragsmodellen. Een algemeen gedragsmodel (basismodel), een gedragsmodel vanuit het perspectief van de werknemer en een gedragsmodel vanuit het perspectief van de werkgever. Hieronder volgen de visuele weergaven van de drie gedragsmodellen, inclusief een korte toelichting.

3.1 Basismodel



3.1 Toelichting basismodel

Op basis van de literatuurstudie* is een basismodel ontwikkeld. Het basismodel is gebaseerd op diverse onderdelen van verschillende theoretische benaderingen:

- Het Integratief Gedragsmodel^{1,2}. Volgens dit model is iemands gedrag sterk afhankelijk van de intentie om dat gedrag te vertonen. Die intentie wordt beïnvloed door drie factoren: de attitude ten opzichte van het gedrag, de subjectieve normen (sociale steun en druk) en ervaren controle.
- Zelfdeterminatietheorie⁶. Volgens deze theorie bepalen autonomie, competentie en verbondenheid of iemand bepaald gedrag vertoont.

Deze theorieën voorspellen gedrag aan de hand van een set factoren en zijn deterministisch van aard. Omdat gedrag complex is, hebben we de theorie van sociaal adaptieve systemen⁵ toegevoegd. In deze theorie wordt gedrag gezien als onderdeel van een groot en complex systeem van interacties. Gedrag is niet altijd rationeel of weloverwogen.

In het basismodel wordt onderscheid gemaakt tussen vier **intentiebepalers**^{1,2,3,4,5,6,7,8,10,11,12,23}:

- **Attitude**: de persoonlijke houding ten opzichte van leren en ontwikkelen. Dit gaat over hoe aantrekkelijk en nuttig iemand leren vindt, bijvoorbeeld of het als prioriteit wordt gezien.
- **Sociale druk en steun**: de invloed van de omgeving zoals collega's, de werkgever of de bedrijfscultuur.

Bijvoorbeeld het creëren van een veilige omgeving waarin fouten gemaakt mogen worden.

- **Geloof in eigen kunnen**: *self-efficacy* en de mate waarin iemand vertrouwen in zichzelf heeft om te kunnen leren en ontwikkelen. Een sterk geloof in eigen kunnen is bevorderlijk voor het vertonen van LLO-gedrag.
- **Bewustzijn belang van gedrag**: de mate waarin iemand zich bewust is van het belang van leren en ontwikkelen. Bijvoorbeeld: wordt er een urgentiegevoel gevoeld?

Deze vier factoren beïnvloeden gezamenlijk de **intentie** om **LLO-gedrag** te vertonen. In principe leidt een intentie vervolgens tot het gewenste gedrag, met een **doel of effect** als uitkomst. In dit proces spelen vaardigheden en regulering (de '**veranderkracht**') een rol. Daarnaast is de **context** waarin het gedrag plaatsvindt van invloed⁷.

Hierbij gaat het om **brede en specifieke contextfactoren**^{7,9,10,11,13,14,15,16,19,22}. **Brede contextfactoren** zijn bijvoorbeeld overheidsbeleid of conjunctuur. **Specifieke contextfactoren voor mkb** zijn onder andere een kleinere/afwezige hr-afdeling, beperktere organisatorische faciliteiten of de focus op de klant en/of het product^{4,8}. Daarnaast wordt in de literatuur regelmatig het belang van een leercultuur benadrukt^{4,8,9,10,11,18,19,22}.

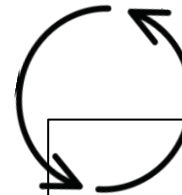


3.1 Toelichting basismodel

Aan het basismodel zijn drie *gaps* toegevoegd. De *gaps* benadrukken dat gedrag complex is en niet altijd rationeel tot stand komt. Zowel bewuste als onbewuste barrières kunnen een rol spelen. In de literatuur worden op diverse manieren mogelijke beperkende factoren uitgewerkt^{12,14}. In dit model zijn ze verwerkt onder deze *gaps*⁸:

- **Consider-intention gap:** in de overwegingsfase spelen vaak onbewuste factoren een rol of iemand overweegt LLO-gedrag te vertonen.
- **Intention-preparation gap:** is er vaak bewustzijn over de noodzaak van het gedrag, maar er worden nog geen voorbereidende stappen gezet. Factoren zoals angst voor het onbekende of gebrek aan juiste kennis een spelen hier een rol.
- **Preparation-action gap:** het gevoel van urgentie voor LLO-gedrag is er, maar er wordt geen actie ondernomen. Hier zijn vaak bewuste factoren doorslaggevend, zoals een gebrek aan geld, tijd of andere prioriteiten.

Het basismodel is gespecificeerd voor werknemers en werkgevers, omdat zij een ander doel kunnen hebben en daarom mogelijk ander gedrag kunnen vertonen. Deze modellen zijn gebaseerd op de gehele literatuurstudie* en de uitgevoerde casestudies.



Aandachtspunt: gedrag komt niet altijd rationeel of weloverwogen tot stand. Het gedrag is een complex systeem van veranderende interacties. Daarnaast beïnvloeden factoren ook elkaar. Bijvoorbeeld omdat gedrag ook intenties beïnvloedt.

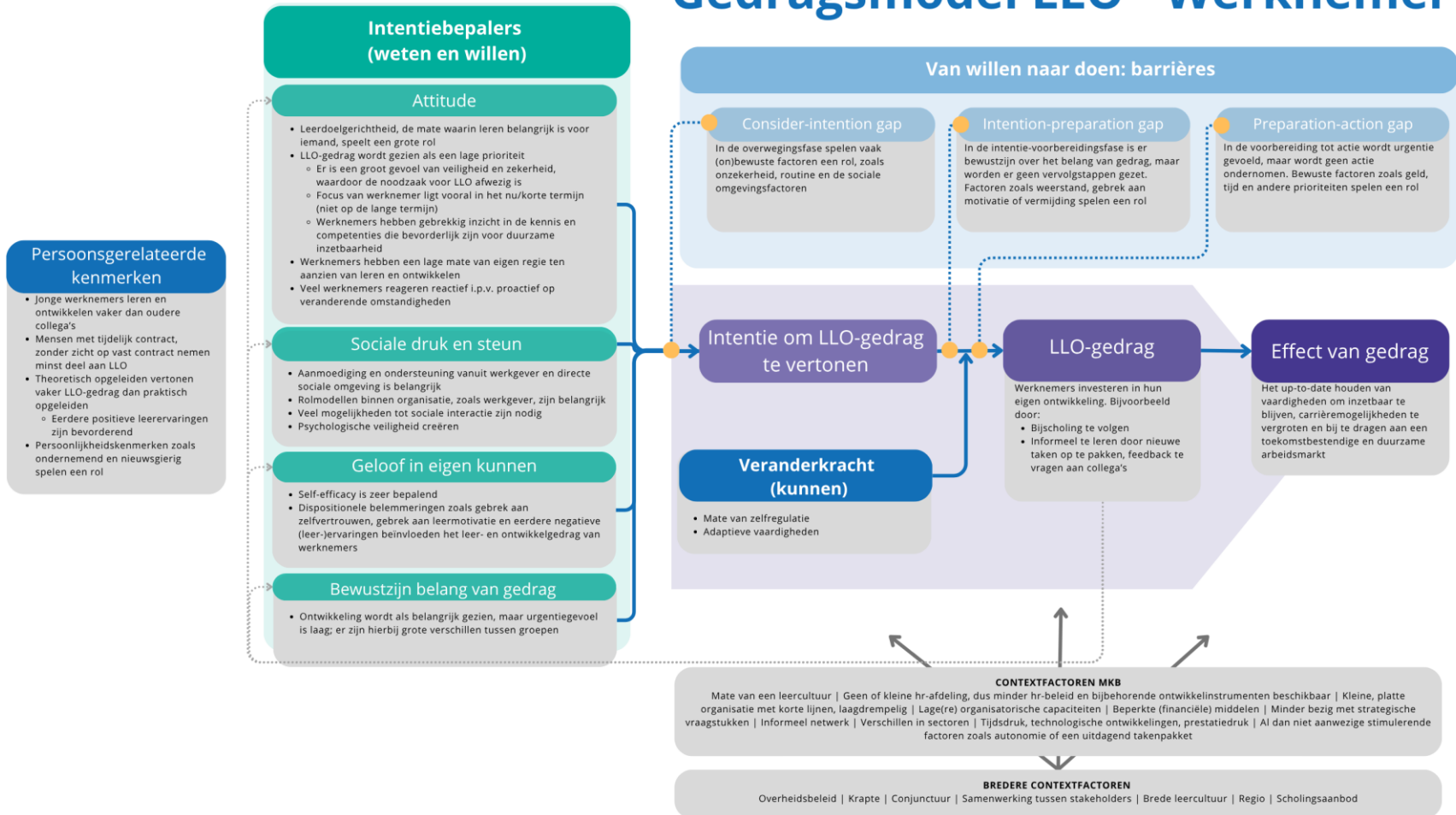
Het bovenstaande aandachtspunt geldt voor alle modellen.

De stippellijn in het model geeft aan dat gedrag een complex systeem is van veranderende interacties.



3.2 Gedragsmodel werknemers

Gedragsmodel LLO - Werknemer



3.2 Toelichting gedragsmodel werknemers

Persoonsgerelateerde kenmerken

- Jonge werknemers leren en ontwikkelen vaker dan oudere collega's
- Mensen met tijdelijk contract, zonder zicht op vast contract nemen minst deel aan LLO
- Theoretisch opgeleiden vertonen vaker LLO-gedrag dan praktisch opgeleiden
 - Eerdere positieve leerervaring zijn bevorderend
- Persoonlijkheidskenmerken zoals ondernemend en nieuwsgierig spelen een rol

Intentiebepalers (weten en willen)

Attitude

- Leerdoelgerichtheid, de mate waarin leren belangrijk is voor iemand, speelt een grote rol
- LLO-gedrag wordt gezien als een lage prioriteit
 - Er is een groot gevoel van veiligheid en zekerheid, waardoor de noodzaak voor LLO afwezig is
 - Focus van werknemer ligt vooral in het nu/korte termijn (niet op de lange termijn)
 - Werknemers hebben gebrekkig inzicht in de kennis en competenties die bevorderlijk zijn voor duurzame inzetbaarheid
- Werknemers hebben een lage mate van eigen regie ten aanzien van leren en ontwikkelen
- Veel werknemers reageren reactief i.p.v. proactief op veranderende omstandigheden

Sociale druk en steun

- Aanmoediging en ondersteuning vanuit werkgever en directe sociale omgeving is belangrijk
- Rolmodellen binnen organisatie, zoals werkgever, zijn belangrijk
- Veel mogelijkheden tot sociale interactie zijn nodig
- Psychologische veiligheid creëren

Geloof in eigen kunnen

- *Self-efficacy* is zeer bepalend
- Dispositionele belemmeringen zoals gebrek aan zelfvertrouwen, gebrek aan leermotivatatie en eerdere negatieve (leer-)ervaringen beïnvloeden het leer- en ontwikkelgedrag van werknemers

Bewustzijn belang van gedrag

- Ontwikkeling wordt als belangrijk gezien, maar urgentiegevoel is laag. Er zijn hierbij grote verschillen tussen groepen

Het ontwikkelde basismodel is uitgewerkt voor zowel werknemers als werkgevers in de mkb-sector. In deze uitwerking van werknemers lichten we enkele aspecten toe en vergelijken we deze met de bevindingen van de casestudies in de mkb-sector.

Persoonskenmerken

Uit de literatuur blijkt dat bepaalde groepen vaker LLO-gedrag vertonen^{3,7,12,17,19}. Zo leren en ontwikkelen jonge werknemers zich vaker^{10,11}. Ook werknemers met een vast contract of met een theoretische opleiding nemen vaker deel aan LLO-activiteiten^{11,12,22}. Daarnaast spelen persoonlijkheidskenmerken een rol^{21,23}. Er werd in de casestudies een te beperkt aantal werknemers gesproken om hierover uitspraken te doen. Vrijwel alle werknemers benoemden dat ze veel informeel leerden en dit prettig en waardevol vonden.

Intentiebepalers (willen en weten)

Attitude: uit de literatuur komt naar voren dat werknemers vaak een afwachtende houding hebben, lage eigen regie tonen en reactief in plaats van proactief handelen^{8,10,14,22}. In de casestudies zien we inderdaad dat werknemers vaak zelf regie moeten nemen als het gaat om formeel leren.



3.2 Toelichting gedragsmodel werknemers

Attitude: tegelijkertijd blijkt dat er vaak ruimte is voor eigen initiatief, het is laagdrempelig en werknemers komen makkelijk in contact met de werkgever. In de casestudies zien we dat in het mkb informeel leren een vanzelfsprekend onderdeel is van het werk. Informeel leren gebeurt vaak automatisch, zonder dat werknemers ervoor kiezen, of hier een positieve houding voor hoeven te hebben. Informeel leren is ingebed in de dagelijkse taken en samenwerking met collega's.

"Het voordeel [van het werken in een klein bedrijf] is dat je veel kan maken. Je kan veel vragen, er is veel vrijheid en er zit veel rek in de regels (...) maar het moet vanuit jezelf komen." (Anoniem)

Sociale druk en steun: in de literatuur wordt benadrukt dat sociale steun vanuit de werkgever en collega's belangrijk is. Veel sociale interactie is bevorderlijk voor de leercultuur^{12,19,21}. In de casestudies blijkt dat er vaak en gemakkelijk contact is met collega's en de werkgever, omdat het om kleine bedrijven gaat. Dit is bevorderlijk voor het samenwerken en het informeel leren.

"We werken veel samen dus ik kan snel een vraag stellen. Het kantoor is klein dus je ziet elkaar vaak of je werkt de hele dag naast elkaar." (Anoniem)

"Ik heb een goede band met mijn manager en werkgever. Bij grote bedrijven is dat vaak anders. Hier zijn de lijnen kort en kennen ze je veel beter." (Anoniem)

Geloof in eigen kunnen: *self-efficacy* wordt regelmatig genoemd als belangrijke factor in het bepalen van gedrag^{11,12,14}. Ook in het mkb speelt dit een rol, al is een sterk gevoel van *self-efficacy* niet altijd bewust nodig voor informeel leren. Uit de casestudies blijkt dat werkgevers hieraan kunnen bijdragen, doordat zij hun personeel vaak goed kennen.

"[Bedrijf] zag mijn potentie, al voordat ik die zelf zag. Bij eerdere werkgevers heb ik vervelende ervaringen gehad, maar hier werd mijn potentie vanaf het begin gezien." (Anoniem)

Bewustzijn belang gedrag: er is niet altijd bewustzijn over de noodzaak van leren en ontwikkelen^{8,14}. In de casestudies zien we dat wanneer die noodzaak wel wordt gevoeld, er ook snel gehandeld kan worden.



3.2 Toelichting gedragsmodel werknemers

Van willen naar doen: barrières

Consider-intention gap

In de overwegingsfase spelen vaak (on)bewuste factoren een rol, zoals onzekerheid, routine en de sociale omgevingsfactoren

Intention-preparation gap

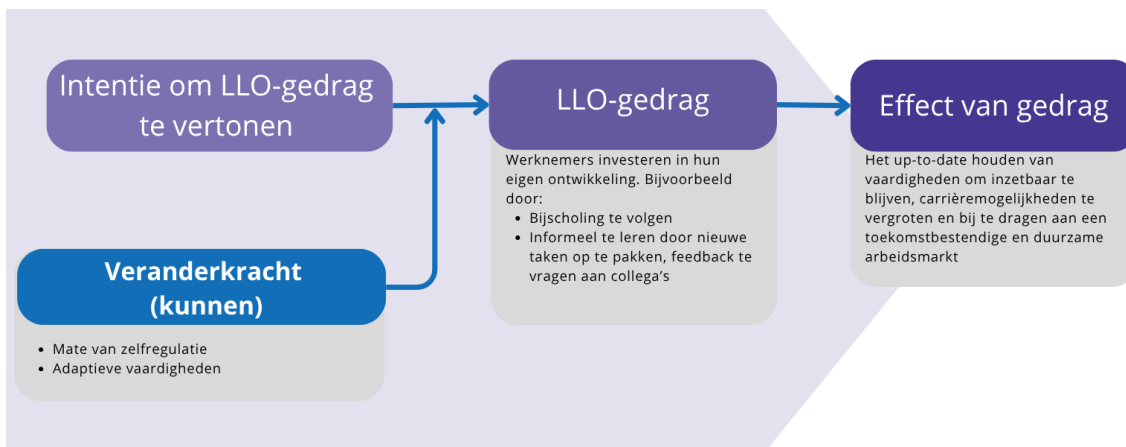
In de intentie-voorbereidingsfase is er bewustzijn over het belang van gedrag, maar worden er geen vervolgstappen gezet. Factoren zoals weerstand, gebrek aan motivatie of vermijding spelen een rol

Preparation-action gap

In de voorbereiding tot actie wordt urgentie gevoeld, maar wordt geen actie ondernomen. Bewuste factoren zoals geld, tijd en andere prioriteiten spelen een rol

"Er is vaak geen tijd om zo'n training tijdens werktijd te volgen. Daarom twijfel ik soms of ik het wel moet doen." (Anoniem)

Barrières: in de literatuur is veel aandacht voor belemmeringen in leren en ontwikkelen, zowel bewust (bijvoorbeeld tijd, geld) als onbewust (bijvoorbeeld angst voor het onbekende)^{8,11,12,14}. In de casestudies zien we dit terug, met name werkdruk en beperkte tijd worden genoemd. Dit bemoeilijkt de deelname aan LLO-activiteiten.

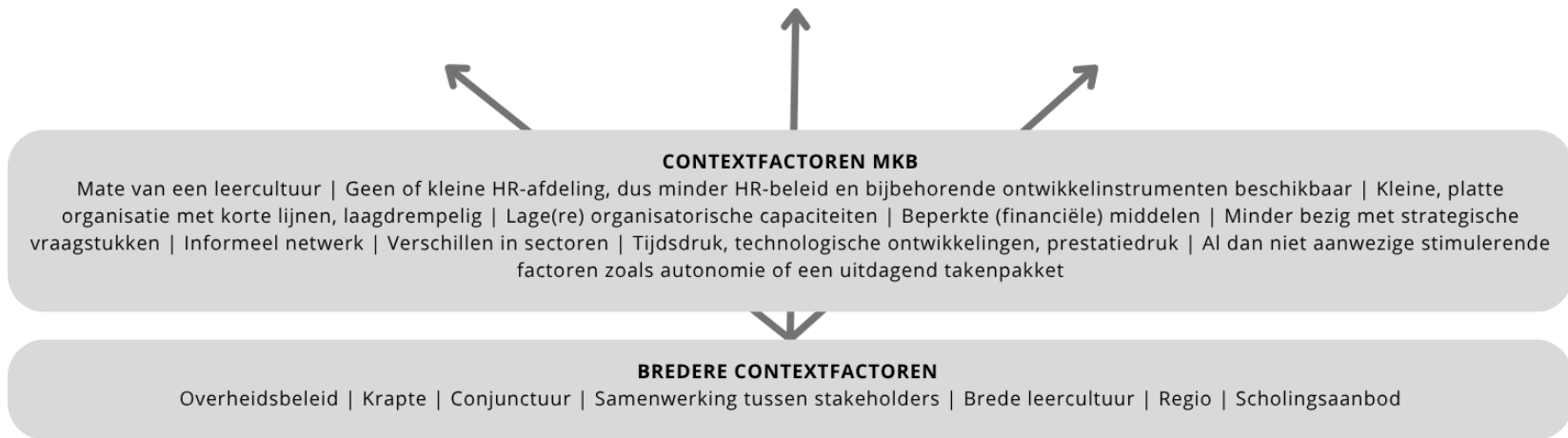


"Het laatste wat ik heb geleerd is over het nieuwe systeem. We proberen het gewoon uit en kijken wat goed gaat en wat niet. We hebben daar geen cursus voor gevolgd, dat had gekund, maar we proberen het liever eerst zelf. Ik heb twee collega's gevraagd die hier veel over weten." (Anoniem)

LLO-gedrag: wordt vaak onderverdeeld in formeel, non-formeel en informeel leren. In de mkb-sector zien we met name informeel leren erg sterk terug^{11,12,14,16,17,19}. In de casestudies wordt benadrukt dat informeel leren is vervlochten met de dagelijkse werkzaamheden en ingebed in de samenwerking met collega's. Deze vorm van leren is vaak praktisch en wordt als positief ervaren door werknemers.



3.2 Toelichting gedragsmodel werknemers



Contextfactoren

Leercultuur: leercultuur wordt als belangrijk gezien voor leren en ontwikkelen, omdat de leercultuur bijdraagt aan een omgeving waarin leren als vanzelfsprekend wordt beschouwd. Het is niet gemakkelijk een leercultuur te ontwikkelen en te behouden. Dit speelt zeker in het mkb, onder andere door de focus op de korte termijn, beperktere financiële middelen en tijdsdruk^{4,9,10,11,18,19,22}. In de casestudies wordt de leercultuur door werknemers herkend, al wordt het geen 'leercultuur' genoemd.

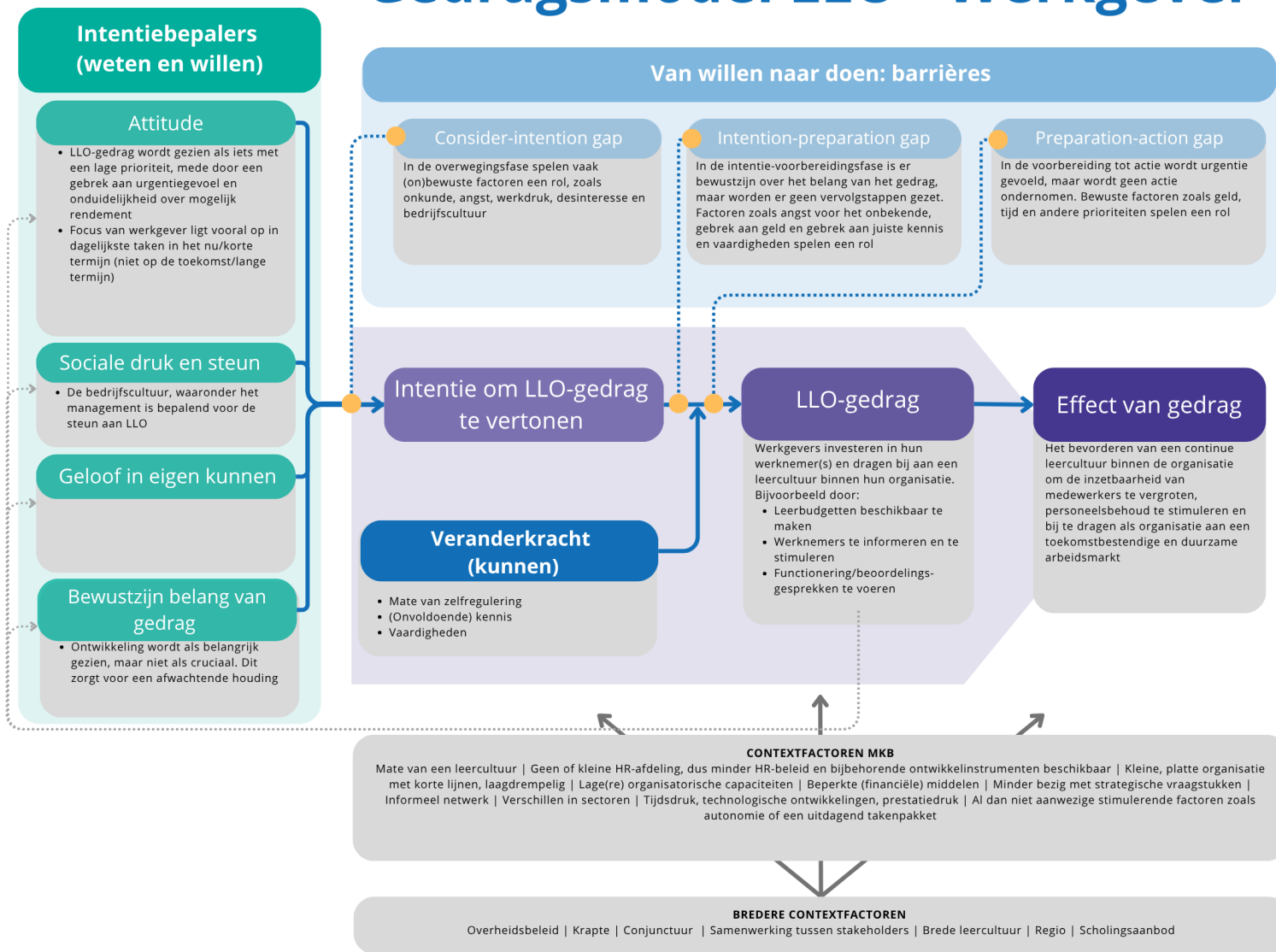
Werknemers noemen onder andere het leren van collega's, gemakkelijk vragen kunnen stellen, dat er veel ruimte voor feedback is of laagdrempelig contact. Deze informele en open sfeer stimuleert informeel leren op de werkvloer.

"Veel ideeën worden besproken bij de koffie. Het is heel informeel. Zo hebben we veel contact met elkaar en is het heel laagdrempelig om zaken aan te kaarten." (Anoniem)



3.3 Gedragsmodel werkgevers

Gedragsmodel LLO - Werkgever



3.3 Toelichting gedragsmodel werkgevers

Intentiebepalers (weten en willen)

Attitude

- LLO-gedrag wordt gezien als iets met een lage prioriteit, mede door een gebrek aan urgentiegevoel en onduidelijkheid over mogelijk rendement
- Focus van werkgever ligt vooral op in dagelijkse taken in het nu/korte termijn (niet op de toekomst/lange termijn)

Sociale druk en steun

- De bedrijfscultuur, waaronder het management is bepalend voor de steun aan LLO

Geloof in eigen kunnen

Bewustzijn belang van gedrag

- Ontwikkeling wordt als belangrijk gezien, maar niet als cruciaal. Dit zorgt voor een afwachtende houding

In deze uitwerking lichten we enkele aspecten van het werkgeversmodel toe en vergelijken we deze met de bevindingen van de casestudies in de mkb-sector.

Intentiebepalers (willen en weten)

Attitude: uit de literatuur blijkt dat werkgevers vaak een lage prioriteit geven aan het leren en ontwikkelen, en vooral focussen op de korte termijn^{8,9,22}. In de casestudies zien we dat de dagelijkse praktijk vaak voorop staat, maar dat in de dagelijkse praktijk al veel op informele wijze wordt geleerd. De focus ligt vaak op de visie van het bedrijf, en minder op (de ontwikkeling van) het personeel.

Daarnaast verwachten werkgevers dat werknemers zelf het initiatief nemen. In de casestudies komt naar voren dat wanneer werknemers een cursus/training willen doen, werkgevers veelal een praktische afweging maken: is de cursus of training noodzakelijk en ligt deze in lijn met (de toekomst van) het bedrijf?

"Bij beslissingen over een cursus/training kijk ik vooral wat in lijn is met het bedrijf en minder vanuit het perspectief van mijn medewerker. Voor mij zijn de twee belangrijkste overwegingen: is er noodzaak en past het binnen de visie van het bedrijf?"
(Anoniem)



3.3 Toelichting gedragsmodel werkgevers

Van willen naar doen: barrières

Consider-intention gap

In de overwegingsfase spelen vaak (on)bewuste factoren een rol, zoals onkunde, angst, werkdruk, desinteresse en bedrijfscultuur

Intention-preparation gap

In de intentie voorbereidingsfase is er bewustzijn over het belang van het gedrag, maar worden er geen vervolgstappen gezet. Factoren zoals angst voor het onbekende, gebrek aan geld en gebrek aan juiste kennis en vaardigheden spelen een rol

Preparation-action gap

In de voorbereiding tot actie wordt urgentie gevoeld, maar wordt geen actie ondernomen. Bewuste factoren zoals geld, tijd en andere prioriteiten spelen een rol

Sociale druk en steun: in de literatuur wordt de bedrijfscultuur benadrukt en de steun vanuit het management^{8,9,11,20,22}. In de casestudies stellen werkgevers dat ze werknemers goed kennen en daarom goed kunnen inspelen op de behoeften.

"Ik ken mijn werknemers heel goed, en zij kennen mij. Daardoor kan ik beter inschatten wie wat nodig heeft. Dat gaat makkelijker dan in grote bedrijven." (Anoniem)

Bewustzijn belang van gedrag: in de casestudies zien we dat LLO-termen niet altijd bekend zijn. Werkgevers zeggen dat ze leren op de werkvloer belangrijk en als onderdeel van het werk zien.

"Leren op de werkvloer is voor ons echt noodzakelijk. Het gaat vooral om het overdragen van praktische kennis." (Anoniem)

Barrières

In de literatuur en in de casestudies worden diverse (potentiële) belemmeringen beschreven. Zo wordt de voorwaarde van het hebben van voldoende financiële middelen genoemd. Daarnaast is er niet altijd een leer- en ontwikkelplan; de afwezigheid van een vaste structuur kan het leren en ontwikkelen bemoeilijken^{8,9,11,12,14,22}. Tot slot wordt genoemd dat er soms beperkte(re) doorgroeimogelijkheden zijn, waardoor leren en ontwikkelen lastiger kan zijn.

"In het begin van het bedrijf was er niet genoeg geld voor zulke opleidingen/cursussen, maar nu is dat er wel. Dat is een belangrijke voorwaarde om opleidingen/cursussen mogelijk te maken." (Anoniem)



3.3 Toelichting gedragsmodel werkgevers

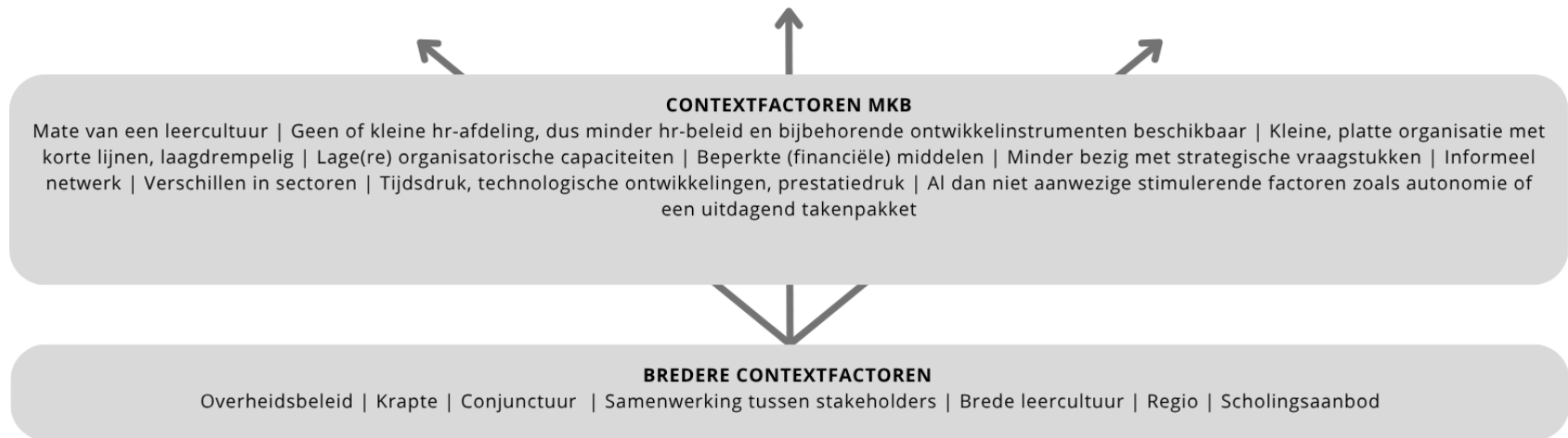


LLO-gedrag

Werkgevers kunnen LLO-gedrag faciliteren, bijvoorbeeld door het aanbieden van opleidings-/ontwikkelplannen, medewerkers tijd geven om te leren, of in te zetten op coaching/feedback geven^{10,11,12,18,19,22}. In de literatuur blijkt dat formeel LLO-gedrag wordt niet altijd actief gestimuleerd door werkgevers. In de casestudies wordt genoemd dat er voortgangs- of beoordelingsgesprekken worden gehouden. Werknemers moeten eigen regie tonen. Wanneer er een duidelijke noodzaak is of een leerbehoefte past binnen de visie van het bedrijf, dan is de werkgever meestal bereid en in staat om snel actie te ondernemen.



3.3 Toelichting gedragsmodel werkgevers



3.3 Toelichting gedragsmodel werkgevers

Contextfactoren mkb

- **Leercultuur:** uit de casestudies blijkt dat begrippen zoals 'LLO' of 'leercultuur' zijn niet altijd bekend bij werkgevers, maar zij noemen wel het belang van een veilige, vertrouwde omgeving, of de waarde van de vrijdagmiddagborrels voor de samenhang in het bedrijf.

"De vrijdagmiddagborrel is een goed moment om alles van de week te bespreken en op tafel te leggen." (Anoniem)

"Ik vind het belangrijk dat we elkaar feedback geven en vragen kunnen stellen op elk moment. Maar het moet niet gaan over de persoon zelf [geen geroddel] maar over iemands functie en verantwoordelijkheden. Ik wil geen cultuur waarin dat gebeurt (...) het moet een veilige en vertrouwde omgeving zijn." (Anoniem)

- **Beperkte(re) middelen & informele context:** de informele context van het mkb kan enerzijds een belemmering vormen; er zijn vaak geen vaste (ontwikkel)plannen, hr-beleid of budgetten beschikbaar^{4,8,11,14,22}. Anderzijds zorgt de informele context ook voor korte lijnen, snelle besluitvorming en een cultuur waarin makkelijk zaken worden besproken. Dit wordt bevestigd door werkgevers in de casestudies.

"Omdat we een klein bedrijf zijn, kan ik [werkgever] snel goedkeuring geven. We hebben geen opleidingsplan of opleidingsbudget per jaar. Dit is soms lastig, want we hebben geen vast plan. Maar het heeft ook voordelen: ik kan zelf snel beslissen wat we willen en wat mogelijk is, zonder dat ik handtekeningen van hr of andere managementleden hoeft te regelen." (Anoniem)

Brede contextfactoren

Beleid en wetgeving: in de casestudies zien we dat werkgevers goed op de hoogte zijn van relevante wetgeving, beleidsontwikkelingen en veranderingen in de markt. Ze willen wendbaar zijn én blijven. Daarnaast kan wetgeving ook zorgen dat werkgevers gestimuleerd worden om de noodzakelijke ontwikkeltrajecten op te starten.

"We kunnen goed anticiperen op de markt en hebben veel snelheid als bedrijf. Veranderingen in de wetgeving kunnen we snel oppakken, net als contact met klanten. Daardoor moeten medewerkers ook snel schakelen en nieuwe dingen leren. Een groot bedrijf is als een containerschip, terwijl wij meer een speedboot zijn: flexibel en snel." (Anoniem)

"Een verplichting vanuit de wetgeving helpt om tijd vrij te maken voor ontwikkeling en leren, omdat het daardoor wel prioriteit krijgt. Ik vind het goed dat deze dingen, zoals BHV, verplicht zijn, want anders zou er vaak geen tijd voor worden vrijgemaakt." (Anoniem)



3.4 Toekomstige skills

In de casestudies zien we dat zowel werknemers als werkgevers zijn zich bewust van de vaardigheden die in de toekomst nodig zullen zijn. Werkgevers voelen zich verantwoordelijk voor het bijhouden van ontwikkelingen in hun vakgebied. Zo houden ze zich actief op de hoogte door het volgen van recente ontwikkelingen van brancheverenigingen en netwerken.

Daarnaast zeggen werknemers en werkgevers dat ze moeten inspelen op de veranderende markt; ze moeten bijvoorbeeld leren omgaan met kunstmatige intelligentie (AI). Zowel werknemers als werkgevers willen wendbaar blijven. Ook door veranderende wet- en regelgeving moeten bedrijven zich blijven aanpassen. Hierbij geven ze aan dat dit de noodzaak versterkt om te blijven ontwikkelen.

Juist mkb-bedrijven kunnen snel inspelen op veranderingen in de markt. Ze kunnen snel aanpassingen doen en hun personeel snel opleiden indien nodig.

"Als mkb kun je sneller iedereen up-to-date houden omdat je minder personeel hebt. Daardoor kan je snel schakelen bij nieuwe ontwikkelingen." (Anoniem)



4. Randvoorwaarden

4.1 Belemmeringen en kansen in het klein mkb

Een van de doelen van ons project was om randvoorwaarden te formuleren voor het stimuleren van LLO-gedrag binnen kleine mkb-bedrijven. Deze randvoorwaarden schetsen we op de volgende pagina. Daarvoor kijken we hieronder naar belemmeringen en kansen binnen deze bedrijven. Hierbij zijn het vooral de kansen die aanknopingspunten kunnen bieden voor de randvoorwaarden. In de literatuur en in de maatschappelijke discussie valt het ons tegelijkertijd op dat er veel aandacht is voor eigenschappen van klein-mkb-bedrijven die het stimuleren van LLO-gedrag belemmeren.

Belemmeringen

- Geen beleid gericht op scholing en bijvoorbeeld geen vast jaarlijks budget voor scholing.
- Geen strategische hrm-functie en bijvoorbeeld geen *dedicated* medewerkers die zich bezighouden met strategische, toekomstgerichte scholing.
- Minder ruimte voor experimenteren doordat marges kleiner zijn en er niet structureel budget voor innovatie wordt gereserveerd.
- Kortetermijnfocus met minder aandacht voor langetermijnontwikkelingen die mogelijk scholing vragen.

Kansen

- Veel aandacht voor informeel leren ten opzichte van formeel leren.
- Hoog urgentiegevoel op momenten dat wetgeving verandert of er andere zeer ingrijpende marktveranderingen zijn.
- Snel resultaat door een pragmatische en daadkrachtige houding.
- Platte organisaties, korte lijnen, veel autonomie en laagdrempeligheid waardoor informeel leren makkelijk wordt en nieuwe medewerkers zich zeer snel ontwikkelen.
- Hoewel kleine mkb-bedrijven ook specialistisch zijn, zijn ze binnen dat specialisme door hun beperkte omvang en pragmatische houding ook wendbaar.



4.2 Randvoorwaarden instrumenten



Op basis van de literatuurstudie, de casestudies en de gesprekken met een wetenschapper en branchevereniging formuleren we gedragsgerelateerde randvoorwaarden voor de LLO-Radar.

Laat de LLO-Radar aansluiten bij intentiebepalers

Gedrag is complex en hoe mensen in beweging kunnen worden gebracht, verschilt tussen mensen. Tegelijkertijd benoemt ons model vier factoren die de intentie om LLO-gedrag te vertonen kunnen beïnvloeden. Het verwerken van deze intentiebepalers in de LLO-Radar kunnen helpen om ervoor te zorgen dat de LLO-Radar daadwerkelijk aanzet tot actie:

- **Attitude** versterken: benoem de voordelen van LLO-gedrag voor de korte en lange(re) termijn, geef uitleg over duurzame inzetbaarheid of toon praktische en herkenbare voorbeelden van LLO-gedrag uit het mkb.
- **Sociale druk en steun**: Laat zien hoe collega's en concurrenten leren in de praktijk, versterk samenwerkingsprocessen en stimuleer teams om samen leerdoelen te formuleren. Of maak bijvoorbeeld duidelijk dat niet investeren in LLO-gedrag grote risico's met zich meebrengt.
- **Geloof in eigen kunnen**: maak inzichtelijk welk LLO-gedrag al wordt ondernomen, dat starten met investeren in LLO-gedrag eenvoudig is en benadruk hierin de positieve kant.
- **Bewustzijn belang van gedrag**: verbind LLO-gedrag aan actuele uitdagingen binnen het mkb of de sector specifiek en laat zien waarom leren nodig is om deze uitdagingen aan te gaan.

Zet ook in op informeel leren

Er is meer bewustwording nodig dat informeel leren ook een vorm van leren en ontwikkelen is. Deze vorm is vaak zeer effectief en passend binnen een mkb-setting, al wordt dat nog niet altijd zo gezien en/of gewaardeerd. Er zijn binnen het klein mkb veelvuldig **negatieve associaties** met leren. Door te benadrukken dat informeel leren ook een waardevolle vorm van ontwikkelen is, kan je deze associatie (deels) weghalen. Dit vraagt om tijd, ruimte en begeleiding op de werkvloer. Ook kan formele erkenning van informeel leren, zorgen voor extra stimulans en bewustwording van werknemers en werkgevers.

Pas de LLO-Radar aan de belevingswereld van mkb'ers aan

Termen als Leven Lang Ontwikkelen en duurzame inzetbaarheid roepen bij veel mkb'ers geen herkenning op. En het is beter om de LLO-Radar aan de belevingswereld van mkb'ers aan te passen, dan van mkb'ers te vragen om hun belevingswereld aan te passen. Dat kan bijvoorbeeld door:

- De handelingsperspectieven in de LLO-Radar **concreet, praktisch** en **haalbaar** te maken.
- Te zorgen voor voor toegankelijk **taalgebruik**; bondige, heldere en transparante communicatie.
- **Voorbeelden van successen** in andere mkb-bedrijven te gebruiken.
- **Gebruik de peer-to-peer relaties** om boodschappen over te brengen. Persoonlijke verhalen van vakgenoten helpen beter dan adviezen van experts of beleidsmakers.



4.2 Randvoorwaarden instrumenten

Maak de uitkomsten van investeren in LLO helder

Omdat mkb-bedrijven vaak minder innovatieruimte of innovatiebeleid hebben dan grotere bedrijven, moet de uitkomst van een investering vooraf kraakhelder zijn. Daarnaast moet er een grotere mate van zekerheid zijn.

De LLO-Radar moet extreem toegankelijk zijn

Werkgevers in het mkb zijn met name gericht op directe bedrijfsvoering en hebben minder tijd en capaciteit om subsidiemogelijkheden, regelingen of hulpmiddelen uit te zoeken en aan te vragen. Zorg er daarom voor dat de LLO-Radar extreem makkelijk te begrijpen en aan te vragen is: wees kort en krachtig en gebruik heldere en transparante communicatie. Voeg hier relevante voorbeelden aan toe uit de praktijk. Tot slot, zorg voor een korte doorlooptijd tussen het moment van hulp vragen en hulp bieden.

"Grote bedrijven hebben vaak iemand in dienst die zulke [LLO] regelingen uitzoekt, maar voor het mkb is dat anders. Zij hebben behoefte aan een heldere en transparante manier van communiceren, met korte en duidelijke teksten."

"Als werkgever kijk ik of het past bij de persoonlijke ontwikkeling en bij de doelen en toekomst van het bedrijf. Daarbij speelt de afweging van kosten en baten: wat kost het, en wat levert het op?"

Overweeg om LLO-aanbod in de Radar te camoufleren

Brancheorganisaties die mkb-bedrijven helpen met investeringen in LLO komen vaak naar aanleiding van een andere behoefte binnen. Aandacht voor LLO wordt 'gecamoufleerd' met aandacht voor andere, bijvoorbeeld meer bedrijfseconomische, vragen.



5. Conclusie

Op basis van de literatuurstudie en casestudies is een gedragsmodel ontwikkeld dat inzicht geeft in de factoren die **LLO-gedrag** in het klein mkb kunnen beïnvloeden. Vier factoren (attitude, sociale druk en steun, geloof in eigen kunnen en bewustzijn belang van gedrag) beïnvloeden de intentie om te leren. Deze intentie kan leiden tot bepaald gedrag, maar kan worden belemmerd door contextuele barrières. De elementen in het model interacteren met elkaar. Zo bepaalt de mkb-context mede de houding ten opzichte van LLO, de mate van sociale support vanuit het bedrijf en het zelfvertrouwen van werknemers. Factoren zoals de leercultuur, beperkte (financiële) middelen en de afwezigheid van een HRM-afdeling worden regelmatig benadrukt als contextfactoren die een grote rol hebben in het LLO-gedrag in het klein mkb (onderzoeksvraag 5).

Leven Lang Ontwikkelen in de mkb-sector vindt grotendeels **informeel** plaats. De casestudies laten zien dat deze vorm van leren niet alleen veel voorkomt, maar ook als waardevol en passend wordt ervaren door zowel werknemers als werkgevers in het klein mkb. Leren vindt plaats door mee te kijken bij collega's, samen te werken en directe vragen te stellen. Werknemers en werkgevers benadrukken dat kleine mkb-bedrijven vaak **plat en laagdrempelig** zijn. Je ziet elkaar regelmatig, spreekt elkaar makkelijk aan en kent elkaar goed. Soms zijn er buddy's of mentoren, maar vaker nog geldt: je kunt 'iedereen bevragen'.

Leren gebeurt dus niet alleen tijdens het werk, maar ook tijdens informele momenten zoals koffiepauzes. In mkb-bedrijven wordt veelvuldig **praktijkgericht** geleerd als onderdeel van de **dagelijkse werkzaamheden**. Vaardigheden worden gaandeweg eigen gemaakt, simpelweg door te doen en samen te werken. Dit beeld wordt bevestigd door experts en brancheverenigingen (onderzoeksvraag 1a).

Formele cursussen of opleidingen worden minder vaak gevolgd, zeker als iets ook op de werkvloer geleerd kan worden. Meestal gaat het dan om noodzakelijke scholing, bijvoorbeeld wettelijk verplichte opleidingen of het behoud van diploma's (onderzoeksvraag 1a).

Als een medewerker zelf een cursus of training wil volgen, ligt het initiatief bij de werknemer. Dit gebeurt vaak via een voortgangsgesprek. Werknemers geven met name aan dat ze zich willen blijven ontwikkelen omdat het leuk is, nieuwe prikkels of uitdagingen willen en om zichzelf te ontwikkelen. Termen zoals duurzame inzetbaarheid of het belang voor de Nederlandse arbeidsmarkt, worden hierbij niet genoemd. Vanuit het werkgeversperspectief moet het leren aansluiten bij de visie vanuit het bedrijf. Wanneer het verzoek als nuttig of noodzakelijk wordt gezien, is deelname doorgaans mogelijk. Soms worden hier afspraken over gemaakt, zoals via een studiekosten-overeenkomst (onderzoeksvraag 1b).



5. Conclusie

Persoonsgerelateerde kenmerken spelen een rol in het vertonen van LLO-gedrag. Uit de literatuur blijkt dat in het algemeen jonge werknemers, mensen met (uitzicht op) een vast contract en theoretisch opgeleiden vaker LLO-gedrag vertonen. Door de beperkte omvang van de casestudies, kunnen hier geen uitspraken over worden gedaan (onderzoeksvraag 2a).

Verder, in de casestudies lijken werknemers en werkgevers op de hoogte te zijn van de **ontwikkelingen** die hun bedrijf de komende jaren te wachten staat. Zo worden onder andere de invloed van AI genoemd. Veranderende wetgeving speelt hier een grote rol. Door de beperkte omvang kunnen organisaties zich snel aanpassen aan de situatie (onderzoeksvraag 3).

De context van het mkb speelt een grote rol in het vertonen van LLO-gedrag. In de literatuur ligt de nadruk vaak op de **beperkingen** van het mkb, zoals een beperkte hrm-afdeling, weinig beleid of het ontbreken van een leercultuur. Hoewel dat deels klopt, blijkt uit de praktijk dat er juist voor het klein-mkb unieke **kansen** zijn. De informele, doelgerichte, daadkrachtige, pragmatische en flexibele aard van het mkb biedt veel ruimte voor leren in de dagelijkse context (onderzoeksvraag 2b). Zowel de expert als brancheorganisaties benadrukken dat de **randvoorwaarden** hierop moeten inspelen. Informeel leren verdient meer erkenning en kan explicieter worden gemaakt.

Daarnaast moeten maatregelen en adviezen vooral concreet, praktisch en haalbaar zijn. Een duidelijk overzicht van de kosten en baten helpt om aan te sluiten bij bedrijfseconomische vraagstukken. Ook goede praktijkvoorbeelden kunnen helpen om aan te sluiten bij de belevingswereld van het mkb. Tot slot is het belangrijk dat de communicatie passend is voor het mkb (onderzoeksvraag 4).

In dit onderzoek formuleren we zes gedragswetenschappelijke randvoorwaarden voor de LLO-Radar (onderzoeksvraag 5). Hierbij gaat het om 1) laat de LLO-Radar aansluiten bij intentiebepalers, 2) Zet ook in op informeel leren, 3) Pas de LLO-Radar aan de belevingswereld van mkb'ers aan, 4) Maak de uitkomsten van investeren in LLO helder, 5) De LLO-Radar moet extreem toegankelijk zijn en 6) Overweeg om LLO-aanbod in de Radar te camoufleren.

Tot slot denken we dat het, om mkb-bedrijven beter te betrekken, ook de vraag moet worden gesteld hoe LLO moet worden gedefinieerd en erkend. Door informeel leren meer centraal te stellen en het stimuleren van LLO-gedrag te **camoufleren** met aandacht voor andere vraagstukken die directer tot de verbeelding spreken, kan beter worden aangesloten bij de realiteit van de mkb-sector. Beleids- en programmamakers kunnen hierop inspelen door meer praktische en concretere oplossingen te bieden, hun toon en taal aan te passen en meer oog te hebben voor de eigenschappen van mkb-bedrijven die er juist voor kunnen zorgen dat meenemen van mkb-bedrijven in de LLO-beweging makkelijker wordt.



Bronnen

- 1) Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-t](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-t)
- 2) Blonk, R. (2018). We zijn nog maar net begonnen. Tilburg University.
- 3) Broek, S., Van Der Linden, J., Kuijpers, M. A. C. T., & Semeijn, J. H. (2023). What makes adults choose to learn: Factors that stimulate or prevent adults from learning. *Journal Of Adult And Continuing Education*, 29(2), 620–642. <https://doi.org/10.1177/14779714231169684>
- 4) Edzes, A., Boelema A., Brouwer A., Van Eden, E., Van Es, E., De Kruijf, B., Van Lieshout, H., Mazereeuw, M., Nijp, L., Van Rijn, M. & Talen J. (2023). *Monitor Leven Lang Ontwikkelen Noord-Nederland 2023*. ISBN 9789053031636
- 5) Folke, C., et al. (2010). Resilience thinking: integrating resilience, adaptability and transformability. *Ecology and society*, 15(4).
- 6) Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331–362.
- 7) Instituut Gak. (n.d.). Wie leert een levenlang en hoe? <https://www.iedereenontwikkelt.nl/>
- 8) Kantar (2019). *Leven Lang Ontwikkelen. Resultaten kwalitatief onderzoek onder werkgevers en werknemers*.
- 9) Korevaar, R., Van der Weide, J., Corporaal, S., Vos, M. & Witteveen, L. (2020). *Leercultuur in het MKB: Geen luxe maar noodzaak. Leercultuur in het MKB : geen luxe, maar noodzaak* | Windesheim
- 10) Künn-Nelen, A., Abbink, H., Baumann, S., Van Elferen, S. & Fouarge, D. (2022). *Leven lang ontwikkelen in Nederland*. ROA Rapport. Maastricht University. <https://doi.org/10.26481/umarep.2022001>
- 11) Künn-Nelen, A., Baumann, S., Fouarge D., Hendrickx, S., & Lansink, X (2024). *Leren en ontwikkelen in Nederland*. ROA. ROA Rapport. <https://doi.org/10.26481/umarep.2024005>
- 12) Panteia (2019). *Belemmeringen Leven Lang Ontwikkelen. panteia rapport belemmeringen LLO.pdf*
- 13) Rijnconsulent Onderwijs. (2023). *Anders denken anders doen. MKB Onderzoek Leven Lang Ontwikkelen. Rijnconsult MKB-Onderzoek-Leven-Lang-Ontwikkelen.pdf*
- 14) SCP (2019). *Grenzen aan leven lang ontwikkelen. Grenzen+aan+een+leven+lang+leren.pdf*
- 15) SCP (2024a). *Eigen regie of een duurzame arbeidsmarkt? Beleids- en burgervisies op een leven lang ontwikkelen*.
- 16) SCP (2024b). *Wie wil moet het kunnen. Mensbeelden van burgers bij leren en ontwikkelen*.
- 17) SER (2023). *Informeel leren in Nederland. Informeel leren in Nederland | SER*
- 18) SER (2023). *Bouwen aan een leercultuur op de werkvloer. Gespreksronde 2023 Sectoraal en Regionaal LLO netwerk. rapportage- jaargesprekken-llo-2023.pdf*
- 19) SER/TNO (2023). *Leercultuur monitor. Ontwikkeling van Leercultuur - ser leercultuurmonitor 2023*
- 20) SPDI (Sociale Partners samen voor duurzame inzetbaarheid), n.d. *Werk maken van duurzame inzetbaarheid met een aanpak voor leren, ontwikkelen & loopbanen. SPDI en de Wetenschap - SPDI*
- 21) TNO (2019). *Lerende en innovatieve organisaties. Een organisatiemodel met praktijkvoorbeelden. TNO-2019-R11735.pdf*
- 22) Van der Weide, J., Collou, L., Visschedijk, S., Vos, M., & Corporaal, S. (2022). Bouwstenen van een integrale leercultuur. Wat is nodig in het MKB? *Tijdschrift Voor HRM*, 25(4), 1–25. <https://doi.org/10.5117/thrm2022.4.003.weid>
- 23) Van der Torre, W., Verbiest, S., Preenen, P., Koopmans, L., Van den Bergh, R., & Van der Tooren, M. (2020). Lerende en innovatieve organisaties. Een integraal organisatiemodel en praktijkvoorbeelden uit de IT. *Tijdschrift voor HRM*, 23(4), 1-24. <https://doi.org/10.5117/THRM2020.4.TORR>

Bijlagen

Casestudies:

We hebben vier casestudies uitgevoerd. In totaal hebben we met drie werkgevers en zeven werknemers gesproken. Deze mkb-bedrijven werken in de volgende sectoren; klein metaal, arbeidsbemiddeling en personeelsdiensten, zakelijke dienstverlening en technische opleidingen.

Werksessie:

Voor het valideren van het gedragsmodel hebben we gesproken met één wetenschapper en twee brancheverenigingen:

- Expert: Tinka van Vuuren
- Brancheverenigingen: 2 experts op het gebied van LLO van de brancheorganisatie OOMT (mobiliteitsbranche) en 1 expert van STL (transport en logistiek)





Heeft u na het lezen van deze handreiking nog vragen? Neem dan gerust contact op via coco.mooren@regioplan.nl