eindrapport

De toekomst van leven lang ontwikkelen

Actorschap in de vloeibare werkomgeving

22 mei 2025
In opdracht van LLO-Katalysator
Door Reframing Studio

REFRAMING STUDIO

reframing methode 3
1 / deconstructie 4
2 / driving forces 7
3 / toekomstverkenning 18
4 / rol van LLO-katalysator 28
5 / toekomstmindsets 31
aanbevelingen 41
contact -

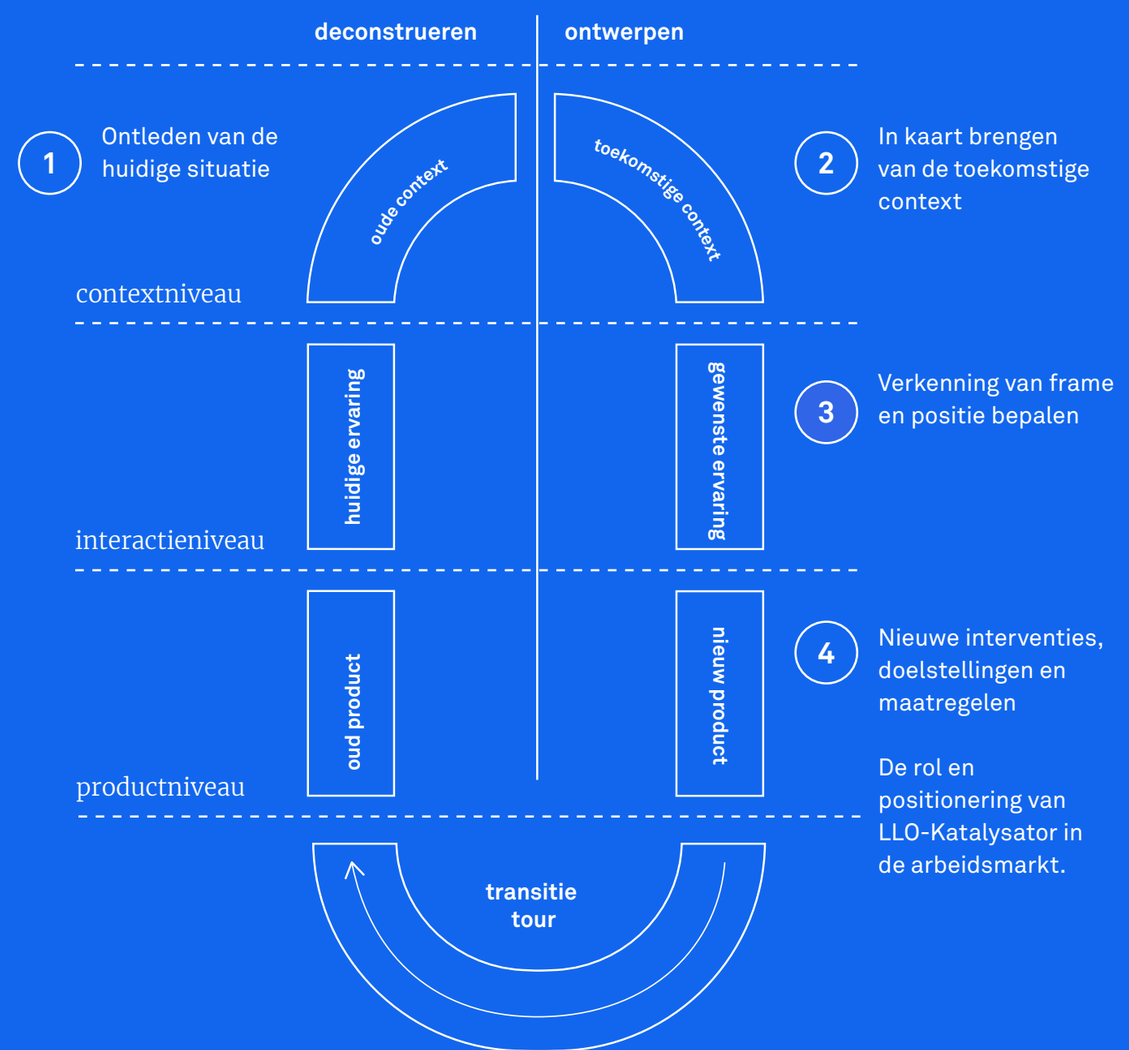
In een wereld waarin leren en werken steeds meer vervlochten raken, is het vermogen om jezelf te blijven ontwikkelen belangrijker dan ooit. Toch betekent Leven Lang Ontwikkelen (LLO) voor iedereen iets anders – het is geen vaststaand concept, maar een persoonlijke en maatschappelijke zoektocht. Stichting LLO-Katalysator initieerde daarom tien verkennende pilots om nieuwe perspectieven op LLO te ontwikkelen.
Deze rapportage beschrijft de uitkomsten van **Pilot 10**: de afsluitende pilot in deze reeks, met een nadrukkelijke focus op toekomstverkenning en ontwerpdenken.

Hoe kunnen we LLO vormgeven als een geïntegreerd en waardevol onderdeel van zowel de arbeidsmarkt als de samenleving?
Deze centrale vraag werd in de eerste fase van het project, samen met Reframing Studio, geformuleerd. Ze gaf richting aan een ontwerpend onderzoek waarin het perspectief van de lerende centraal stond. Via de Reframing Methode onderzochten we de huidige relatie tussen mensen en leren, verkenden we de toekomst, ontwikkelden we nieuwe narratieven en brachten we mogelijke rollen en strategieën van LLO-Katalysator richting 2040 in kaart.

Het resultaat is een toekomstgericht frame van narratieven – en een doorontwikkeling van de LLO-Radar – dat inzicht geeft in hoe mensen zich verhouden tot leren en ontwikkelen in de werkomgeving. Daarnaast verkenden we concepten en strategische richtingen die bijdragen aan een veerkrachtige en betekenisvolle integratie van LLO in de samenleving.

intro

reframing methode



Reframing Studio is een ontwerpbureau, gevestigd in Amsterdam en Rotterdam. We benaderen complexe ontwerpvraagstukken met behulp van de design thinking-methode die is ontwikkeld door prof. Matthijs van Dijk en prof. Paul Hekkert (Technische Universiteit Delft). Deze Reframing Methode is gebaseerd op twee kernprincipes en onderscheidt zich daarmee van andere design thinking-methodes.

1. Ontwerpen van gedrag
Elk ontwerp – of het nu gaat om een product, een dienst of een volledig systeem – is een middel om bepaald gedrag of sociale interactie tussen gebruikers te stimuleren. Daarom beginnen we met het ontwerpen van het gewenste effect op de eindgebruiker. Met andere woorden: hoe willen we dat mensen het product, de dienst of het systeem gebruiken en ervaren? Pas dan kunnen we overgaan tot het ontwerpen van het middel: wat voor nieuw product, dienst of systeem kan het gewenste effect bereiken en een betekenisvolle impact hebben op het dagelijks leven van eindgebruikers?

2. Toekomstgericht
Voordat we kunnen bepalen wat werkelijk van betekenis is voor mensen moeten we eerst de context goed begrijpen waarin een nieuw product gebruikt gaat worden. Deze context is van nature dynamisch; de wereld van morgen zal anders zijn dan die van vandaag. De behoeften waaraan producten moeten voldoen, zullen dus onvermijdelijk veranderen. Een belangrijk onderdeel van de Reframing-methode richt zich daarom op het verkennen, interpreteren en bepalen van onze positie in deze toekomstige wereld.

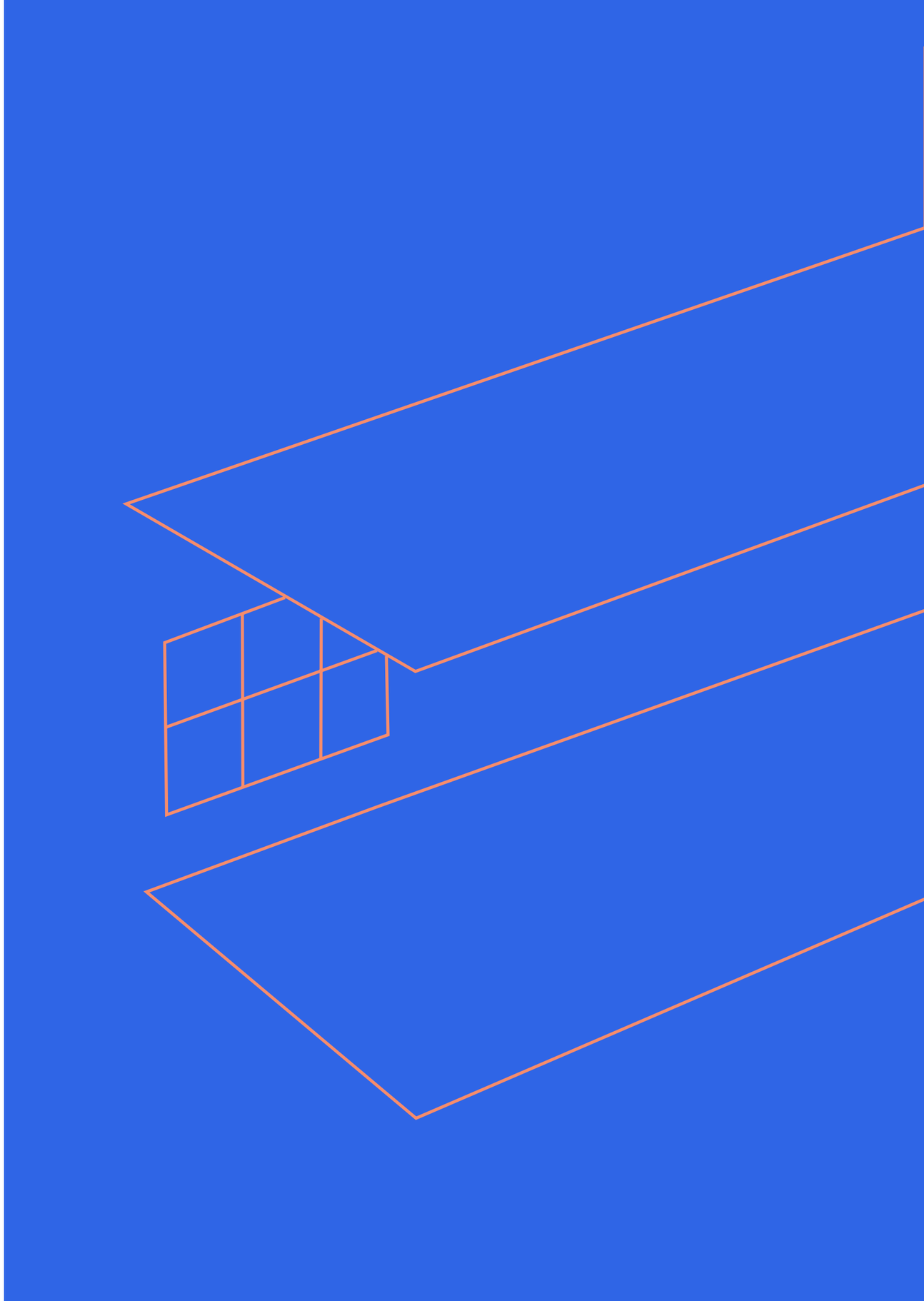
Het Reframing-model hiernaast biedt een schematische weergave van de stappen die in dit project zijn

De eerste stap in ons ontwerpend onderzoek is het ontrafelen van de huidige situatie. Wat is de logica, zijn aannames en overtuigingen die vandaag bepalen hoe mensen zich verhouden tot leren en ontwikkeling? Door deze ‘oude betekenis’ te deconstrueren, creëren we ruimte om anders te gaan denken over Leven Lang Ontwikkelen.

Samen met het team van LLO-Katalysator onderzochten we de huidige relatie van mensen met leren in de werkomgeving, aan de hand van een gezamenlijke tijdlijn. Deze oefening hielp ons om structurele patronen en historische verschuivingen bloot te leggen. De inzichten uit deze sessie vormen de basis voor het afbakenen van het onderzoeksdomein en het formuleren van de context voor het toekomstige frame.

hoofdstuk 1

deconstructie



Hoe is de ervaring van leren en ontwikkelen in Nederland veranderd door de tijd heen?

Tijdens de sessie onderzochten we samen de bestaande aannames, ervaringen en motivaties rondom leren binnen werk. Hieruit kwamen onder andere de volgende inzichten naar voren:

» **Leren wordt vaak gezien als iets dat eindigt met een diploma.** We vieren het afronden van een opleiding als een afsluiting, niet als een begin.

» **In de Nederlandse cultuur is leren sterk doelgericht:** het draait om werk, status of geld. Leren om het leren zelf is zeldzaam.

» **Er is een gedeelde wens om op een andere manier waardering te geven aan wat we leren,** maar certificaten en diploma's worden nog steeds gezien als een grote stimulans voor ontwikkeling.

» **Schoolse leerervaringen worden vaak als negatief ervaren**. Er is behoefte aan een nieuwe taal voor leren.

» **Jongere generaties worden steeds kritischer.** Ze leggen de lat hoog bij het kiezen van scholen, opleidingen en werkplekken en ervaren daarnaast veel druk om zich te blijven ontwikkelen (bijvoorbeeld de druk om een uniek CV te hebben).

» **Mensen zien leren en ontwikkelen steeds meer als een uitdrukking van hun unieke identiteit.** Methoden en aanpakken moeten ook aansluiten bij wie zij zijn. Er is een groeiende behoefte aan flexibelere, individuelere en digitale manieren van leren (denk aan podcasts, tutorials, YouTube, e-learning).

» **In sectoren als zorg en onderwijs, zijn ontwikkelmogelijkheden en loopbaanpaden nog niet altijd zichtbaar.** Er is weinig zicht op doorgroeimogelijkheden, kansen en perspectief. Dit wordt mede veroorzaakt door hiërarchische systemen, het gebrek aan functieprofielen en werkdruk door schaarste.

» **LLO wordt gezien als kans voor kwaliteit van leven en emancipatie: mensen willen regie (actorschap) over hun loopbaan en keuzes.**

Actorschap in de vloeibare werkomgeving

Op basis van de deconstructie kozen we samen voor het domein **actorschap in de vloeibare werkomgeving.** Dit biedt houvast in een wereld waarin werkvormen veranderen, zekerheden vervagen en waar werk, identiteit en ontwikkeling steeds minder lineair verlopen.

Binnen dit domein onderzoeken we hoe mensen ruimte ervaren om zich te ontwikkelen in een context die steeds meer van hen vraagt – en waarin systemen nog niet altijd zijn meegegroeid. Hoe behouden mensen regie in een steeds veranderende context? Hoe ervaren ze ruimte, waardigheid en verbondenheid terwijl alles in beweging is? En welke rol kan LLO-Katalysator spelen in het versterken van dat actorschap?

We bekijken dit domein vanuit drie hoofdgebieden:

» **Actorschap –** het vermogen om zelf richting te geven aan je ontwikkeling.
» **Veranderlijke werkpatronen –** denk aan hybride werken, veranderende functies en de invloed van fysieke/digitale omgevingen.
» **Leefstijl en leefgewoontes –** het dagelijkse leven van mensen, en hoe dit leren mogelijk maakt of belemmert.

Deze brede verkenning houdt ruimte voor een open blik en geeft ons tevens richting voor het contextonderzoek, de volgende stap in het toewerken naar een toekomstgericht frame voor LLO.

Vanuit dit vertrekpunt formuleren we onze centrale vraag: **Hoe kunnen we LLO vormgeven als een geïntegreerd en waardevol onderdeel van zowel de arbeidsmarkt als de samenleving?**

In deze stap verkenden we hoe de wereld rondom Leven Lang Ontwikkelen zich waarschijnlijk zal ontvouwen – zonder daar al normatief in te zijn. We wilden begrijpen wat de waarschijnlijke relatie is van mensen met leren en ontwikkeling in de context van 2040.

Op basis van literatuur, artikelen, podcasts, ontvangen documenten, studio-projecten en twee expertinterviews brachten we circa 100 contextfactoren in kaart. Deze factoren – zowel veranderlijke als stabiele omstandigheden – zijn vervolgens geanalyseerd op samenhang en betekenis. **Het resultaat:** tien driving forces die als onderstromen zichtbaar maken hoe de relatie van mensen met LLO in de toekomst verandert, en hoe dit hun gedrag en behoeften zal sturen.

hoofdstuk 2

driving forces

1 / de cruciale kracht van ‘via via’
2 / wie beweegt is weerbaar
3 / kennis zit in mensen
4 / eigen regie over je omgeving
5 / de vercommercialisering van leven
6 / de behoefte om iets bij te dragen
7 / het groeiende digitale feodalisme
8 / opgeslokt in de korte-termijn
9 / een carrière van zelfontdekking
10 / loskomen van verantwoordelijkheid

1 / de cruciale kracht van 'via via'

verbinden maakt veerkrachtig

We leven in een 'via via'-samenleving, waarin sociaal kapitaal een essentiële rol speelt. Netwerken biedt oneindig veel kansen en mogelijkheden, maar vereist ook goede sociale vaardigheden en bevoorrechte introducties. Eerste generatie migranten, digitaal minder vaardigen of eerste generatie studenten hebben vaak meer moeite om toegang te krijgen tot deze netwerken, wat een grote ongelijkheid in kansen vergroot. Je wordt in- of uitgesloten in een netwerk.

Een brede community creëert overtuiging tot verandering. Groepen en gedeelde ervaringen geven mensen de kracht om in transformatie te geloven. Toegang hebben tot of onderdeel zijn van een gemeenschap is een waardevol bezit voor zelfontwikkeling en veerkracht. Via familienetwerken, sociale gemeenschappen of religie kunnen mensen zich beter organiseren om hun situatie te verbeteren. Maar in een samenleving die nog altijd individualistischer wordt moet je zelf je sociaal kapitaal vormen en onderhouden.

Digitale netwerken breiden zich steeds verder uit en brengen onconventionele gemeenschappen voort. Online is toegang tot communities makkelijker en sneller, wat kansen biedt om sociale ongelijkheid te doorbreken. In de gaming wereld speelt dit al een grote rol: sociale interactie is een van de belangrijkste drijfveren om te gamen en nieuwe connecties aan te gaan.

Godfried Engbersen, hoogleraar sociologie

"Sociaal kapitaal is het smeermiddel van de samenleving. Wie beschikt over goede netwerken, heeft meer kansen in het leven"

2 / wie beweegt is weerbaar

werken wordt een balansoefening van ontwikkelen, uitvoeren, hoppen en terugkeren

Diverse, onvoorspelbare en kronkelige carrièrepaden worden de norm. Hoe beter je je weet aan te passen aan constante veranderingen in een rol of werkomgeving, hoe meer sociale zekerheid je in 2040 ervaart.

Dit vraagt om een shift in mindset van 'plan and implement' naar 'act first, reflect later'; proberen, ervaren en dan pas reflecteren. Dit is zichtbaar in de manier waarop we leren en lesgeven (toename van de populariteit van challenge-based-learning). We zullen meer comfortabel moeten worden met het nog niet weten.

Voortdurend van rol of baan wisselen vraagt om ruimte en vertrouwen. Dit vraagt om nieuwe vormen van zekerheid. Een arbeidsmarkt die niet inspeelt op angst (bang om je baan te verliezen), maar uitgaat van de waarde (er is altijd een baan die bij jou past).

Wendbaar zijn vraagt om flexibele structuren binnen, maar ook tussen organisaties. Daarbij zullen succes en promotie steeds meer samenhangen met interessante ontwikkelpaden- en profielen. Ongelijkheid ontstaat tussen de mensen die ontwikkelkansen krijgen, zien en benutten, en degenen die dat niet lukt.

Janine Vos, Chief HR Rabobank

"In Scandinavië staat de vraag 'hoe kan jij je ontwikkelen zodat je telkens relevant bent' centraal. Zo neem je de angst weg om er niet meer toe te doen"

3 / kennis zit in mensen

het belang van informeel leren neemt toe

Het internet verwelkomt iedereen voor een gesprek. De rol van de expert en docent verandert, ze worden gezien als coach. Peer-learning komt centraler te staan, denk aan DIY-platformen en YouTube. Een artikel gebaseerd op jarenlang grondig onderzoek verschijnt naast een persoonlijke blog of een tweet.

Ervaring, observatie en feedback spelen een steeds grotere rol. De behoefte aan leerervaringen die verder gaan dan alleen kennisvergaring groeit. Reizen, ambachts vaardigheden en evenementen worden als waardevol beschouwd, omdat ze zowel inhoud als ervaring combineren. Tegelijk is informele kennis divers en niet altijd eenvoudig over te dragen. Veel waardevolle kennis dreigt verloren te gaan door gebrekkige overdracht en pensionering.

Levenservaring als arbeidsmarktwaarde
Diploma's blijven belangrijk, maar de erkenning van levenservaring groeit. Kennis en vaardigheden die je opdoet buiten de professionele omgeving —zoals ouderschap, vrijwilligerswerk of levenservaringen — worden steeds vaker gezien als waardevolle toevoegingen aan je CV. Dit verandert hoe we competenties erkennen en waarderen.

John Dewey, onderwijs filosoof

"Ervaring is de motor die ons voert naar kennis en die ons de wereld in brede zin laat kennen. Zo veel en zo veelzijdig mogelijk"

4 / eigen regie over je omgeving

van ‘een werkplek voor jezelf’ naar ‘een ritme voor je-zelf’

De grenzen van formele educatie vervagen: leren is overal. We leren in de trein, in het café of tijdens een hardlooprondje. Digitale platforms en podcasts maken ontwikkeling toegankelijk en een onderdeel van ons dagelijks leven. De ruimtes waarin we ontwikkelen krijgen telkens een andere rol afhankelijk van het moment en de behoefte.

Werknemers kiezen steeds vaker zelf hun werkplek of kiezen hun baan hierop uit. Deze vrijheid vergroot de mogelijkheid tot (persoonlijke) ontwikkeling alsmede de vraag naar flexibele roosters; wat een oneerlijk voordeel oplevert. Wie wel gebonden is aan een vaste plek of schema blijft achter.

De toenemende vrijheid in leren en werken vergroot onze autonomie, maar maakt fysiek samenzijn minder vanzelfsprekend (terwijl het werken in teams in sommige banen van groot belang is). Wie de middelen heeft, zoekt ruimte en natuur op om het eigen ritme te bepalen, terwijl anderen in de stad blijven voor kansen en voorzieningen. Zo ontstaan nieuwe scheidslijnen in zowel sociale cohesie als geografische spreiding.

5 / de vercommercialisering van leven

het doorbreken van stagnatie op de sociale ladder

De mobiliteit tussen sociale klassen neemt steeds verder af. Het vermogen van millenials en opvolgende generaties wordt sterk bepaald door het vermogen van hun ouders, niet door hun zelf verworven inkomen.

Geld of populariteit (influencers) zijn troeven om uit je sociale positie te breken. Jongeren zoeken steeds vaker naar snelle, informele manieren om geld te verdienen, nemen meer risico's en kiezen alternatieve ontwikkelpaden. De ondernemersgeest groeit (zelfactualisatie en -kapitalisme): voor sommigen is dit een kans op meer status of welvaart, voor anderen bittere noodzaak om financieel rond te komen.

De werkplek versplintert in meerdere banen en bijverdiensten (klusjeseconomie). Elke activiteit kan een verdienmodel worden, waardoor hobby's zoals keramiek, reizen en koken hun vrijblijvende karakter verliezen. Alle activiteiten hebben een doel en een duidelijk resultaat, de amateur sterft uit. Zo vervaagt de grens tussen werk en vrije tijd.

6 / de behoefte om iets bij te dragen

groeiend belang van brede erkenning en waardering

Zinvol werk en emotionele gezondheid
We zien werk steeds meer als onderdeel van onze identiteit. Mensen zoeken waarde, betekenis en erkenning in hun werk en leven, en willen een tastbare maatschappelijke bijdrage leveren. Als dit uitblijft, kan frustratie omslaan in woede of (digitale) agressie. Betaald worden voor iets dat sociaal nutteloos voelt, voedt morele schaamte en tast de emotionele gezondheid aan.

Iedereen wil deel uitmaken van iets groters—en erkend worden voor zijn of haar bijdrage. Tegelijk ervaren veel cruciale beroepen (zoals kinderopvang, zorg en schoonmaak) weinig maatschappelijke waardering. De kloof tussen mbo en hbo/wo geschoolden zit diep geworteld in onze cultuur. Dit uit zich niet alleen in een groot salarisverschil maar ook in onze taal (aanzien); 'laag' en 'hoog' opgeleiden.

Het tegengeluid op de diplomademocratie neemt toe en mbo en hbo opleidingen winnen aan status. De beweging naar meer waardering voor praktische beroepen is daarmee in gang gezet. Dat begint bij het vergemakkelijken van leren op verschillende niveau's (cursussen stapelen, hoppen, modules volgen). Tegelijk groeit de opgave om de kloof tussen opleidingen te dichten en begrip en erkenning wederzijds te vergroten.

Karim Amghar, schrijver en onderwijsprofessional

"Discriminatie vanwege afkomst vinden we allemaal – terecht – een groot probleem. Maar discriminatie vanwege onderwijs vinden we heel normaal"

7 / het groeiende digitale feodalisme

het gevecht om (schijn)veiligheid en de verarming van onderwijsdiversiteit

Toenemende machtsverschuiving door groeiende marktpositie van grote Tech bedrijven (Google, Microsoft) in onderwijs. De exclusieve positie tot het verzamelen en commodificatie van grote hoeveelheden gegevens over leerlingen en onderwijsinstellingen (surveillance kapitalisme) geeft Tech giganten (vaak amerikanen) een macht waartegen de staat nauwelijks kan opboksen met wetgeving en handhaving.

De monopoly van grote spelers in het ecosysteem van onderwijs en ontwikkeling zorgt voor een vendor-lock-in. Deze grote coöperaties van bedrijven gebruiken steeds meer dezelfde archieven en Ai-processen om content te creëren. De diversiteit aan onderwijs- en ontwikkelingsprogramma's neemt hierdoor af (mono-denken).

Big Tech zal proberen (schijn)vertrouwen te genereren, waartegen slechts een paar gebruikers zich kunnen wapenen. In de context van informatieovervloed proberen mensen betrouwbare informatiebronnen te vinden en vertrouwen ze steeds meer op bekende merken en 'legitieme' bedrijven. Minderheden zullen kritisch op zoek gaan naar gedecentraliseerde varianten waarin het bedrijfseigendom minder geconcentreerd is. De noodzaak voor een publiek open source alternatief dat onderwijs ontzorgt neemt toe.

Marleen Stikker, oprichter de Waag Futurelab

"Bigtechbedrijven spelen daarop in met de belofte van ontzorging en one stop shopping. Dat klinkt mooi totdat je locked in raakt en volledig afhankelijk bent geworden"

8 / opgeslokt in de korte termijn

de constante zoektocht naar houvast in een onzekere wereld

Levenslooponzekerheid beïnvloedt het langetermijnperspectief. Klimaatverandering, economische instabiliteit, geopolitieke spanning en de onzekerheid van woning- en arbeidsmarkt beïnvloedt hoe mensen naar de toekomst kijken en maakt dat ze minder snel langdurige verbintenissen aangaan. Met name jongeren zien de toekomst somber in. Jonge werknemers gaan in verhouding vaker flexibele arbeidscontracten aan, wat ook hun ontwikkelperspectief nadelig beïnvloedt (minder scholing).

Het groeiende gevoel van onzekerheid leidt ook tot meer druk en keuzestress op meerdere levensgebieden. De toenemende schaarste op de arbeidsmarkt zal de hoge werkdruk mensen meer in de korte-termijn-denken en -handelen brengen. Mensen zullen naast werk ook steeds meer ballen in de lucht moeten houden (mantelzorg). Wat de nadruk legt op veerkracht van het individu - jezelf staande houden.

Grote maatschappelijke uitdagingen vragen om sector- en landgrensoverstijgende visie en uitwisseling. Tegelijk uit de toenemende instabiliteit en onzekerheid zich op landelijk niveau in protectionisme. Gevoed door de nood aan bezuinigingen stellen onderwijsinstellingen zich behoudend op en richten zich op nationale belangen, ten koste van internationale samenwerkingen.

Lynn Berger, Correspondent zorg

“We hebben geen grip, geen controle, maar we kunnen ons wel in een permanente staat van paraatheid begeven”

9 / een carrière van zelfontdekking

werken als middel voor persoonlijke groei en welzijn

Zelfontwikkeling wordt holistischer, welzijn en balans staan centraal. We ontwikkelen niet alleen beroepsgerichte skills, maar verdiepen ons ook in zelfkennis, mentale gezondheid en cognitieve processes. De focus op het 'zelf' groeit, van astrologische profielen, tot relatie therapie met jezelf.

Werk is een groeiversneller en organisaties concurreren op ontwikkelaanbod als communicatievaardigheden, persoonlijk leiderschap en affirmaties. Job crafting – taken aanpassen aan persoonlijke talenten en ontwikkelwensen – wordt normaal.

Transparantie en vertrouwen zijn cruciaal in een werkomgeving waar persoonlijke groei minstens zo belangrijk is als professionele groei. Mensen zoeken een leidinggevende waarop ze kunnen bouwen.

De markt voor maatwerkonderwijs is in bloei: cursussen on-demand, biometrische trackers, zelfhulpboeken. Hoe meer we over onszelf ontdekken, hoe groter de vraag naar gepersonaliseerde leerpaden en formats, met directe feedback en informatie op het juiste moment. Tegelijk leidt deze eindeloze zoektocht naar optimalisatie tot een obsessieve drang om continu te verbeteren. Deze trend van zelfontdekking blijft een luxe voor de mensen die niet te maken hebben met schaarste aan geld, tijd of gebukt gaan onder een hoge werkdruk.

10 / loskomen van verantwoordelijkheid

de groeiende behoefte om te spelen, verdwalen en rebelleren

In de afgelopen decennia is de intrinsieke motivatie van kinderen zwaar in de verdrukking gekomen. Ongeveer een kwart van de Nederlandse tieners heeft overspannenheidsklachten, die veelal beginnen aan het eind van de basisschool; wanneer de prestatiedruk wordt opgevoerd en de speeltijd en -ruimte afneemt.

Spelen geeft het leven zin. Spel is een effectieve manier om stress te verminderen, het verbindt, het kan je leren omgaan met negatieve emoties en brengt plezier. Mensen zoeken in toenemende mate naar ruimte voor spel en ontspanning in de werkomgeving; om te verkennen, ontdekken, uitdaging te zoeken en te rebelleren. En om de regels te buigen wanneer dat nodig is. Zolang het maar niet 'officieel' is.

Jongeren en volwassenen doen steeds vaker mee aan escapistische activiteiten. Waarin ze kunnen ontsnappen aan de dagelijkse beperkingen, en de mentale staat van 'brain-dead' zijn' en strikte referentiekaders kunnen doorbreken. Bijvoorbeeld door zich te wagen in fictieve werelden (games, series of films) of deel te nemen aan vrijetijdsactiviteiten (gedachtenloos maken).

Rob Martens, hoogleraar onderwijswetenschappen

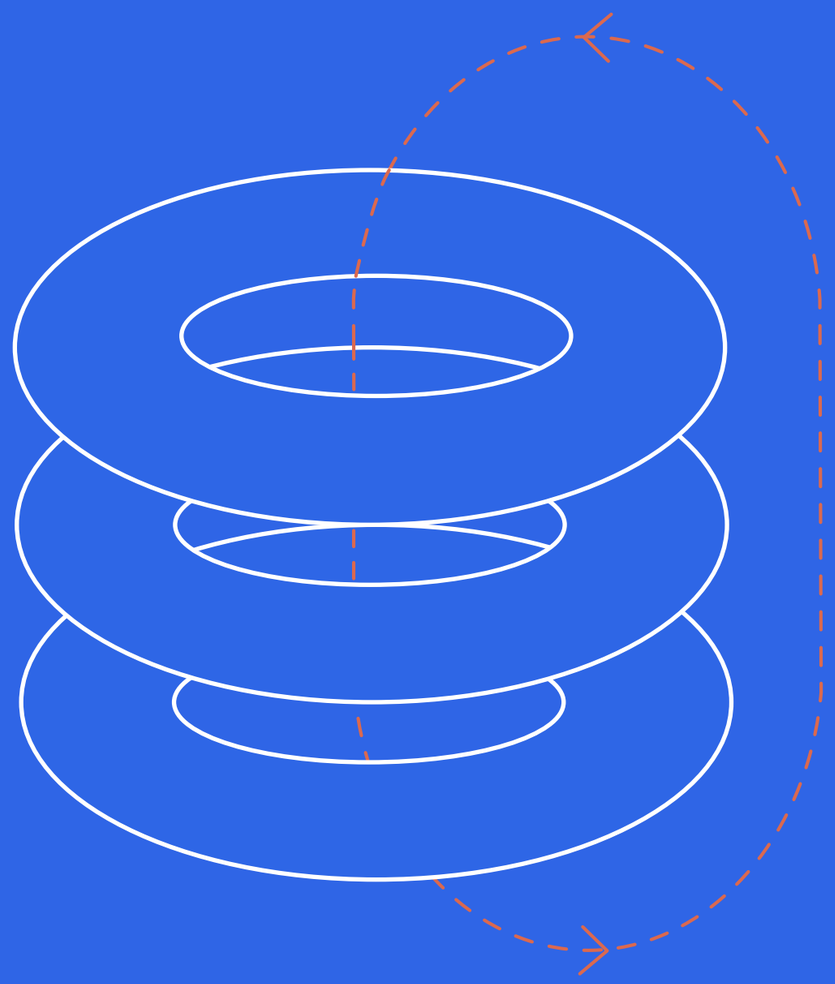
"School is de plek waar mensen iets leren. Spelen doe je maar thuis, want dat past hier niet meer. We hebben een enorme tegenstelling gemaakt tussen spelen en leren"

We ontwikkelden een toekomstgericht framework op basis van de samenhang tussen de tien driving forces. Door twee dimensies te definiëren – *de drijfveren om in beweging te komen* en *de condities voor betekenisvolle ontwikkeling* – kregen we inzicht in hoe mensen zich in de toekomst zullen verhouden tot leren en ontwikkelen.

Het snijvlak van deze dimensies vormt negen verschillende behoeften en vermogens die richting geven aan het toekomstig actorschap van mensen in een vloeibare werkomgeving. Deze negen vermogens vormen ook het uitgangspunt voor LLO-Katalysator om zich te positioneren in de toekomst.

hoofdstuk 3

toekomst verkenning



De eerste stap naar een nieuw frame voor 2040 is het zoeken naar, en benoemen van, de relaties tussen driving forces. Deze 'samenhang' legt een nieuw perspectief op actorschap in de vloeibare werkomgeving bloot.

dimensie 1

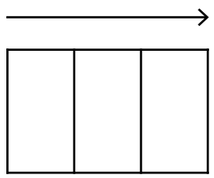
drijveren om in beweging te komen

De driving forces die de eerste dimensie vormen beschrijven drie strategieën om om te gaan met een snel veranderende werkomgeving. Iedere strategie speelt in op een externe of interne drijfveer om in beweging te komen.

aansluitende driving forces

6 de behoefte om iets bij te dragen

9 een carrière van zelfontdekking



anticiperen
bewegen vanuit vooruitzicht en efficiëntie

Ontwikkelen als lineair proces; strategisch richting bepalen met een helder doel voor ogen.

2 wie beweegt is weerbaar

meeveren
bewegen vanuit urgentie en noodzaak

Ontwikkelen als challenge-based proces; reageren op externe prikkels en onverwachte situaties.

8 opgeslokt in de korte termijn

transformeren
bewegen vanuit essentie en nieuwsgierigheid

Ontwikkelen als cyclisch proces; verkennen van intrinsieke drijfveren gericht op betekenisvolle evolutie.

10 loskomen van verantwoordelijkheid

dimensie 2

condities voor betekenisvolle ontwikkeling

De tweede dimensie omvat drie voorwaardelijke condities voor betekenisvolle ontwikkeling. Deze condities leggen tevens bloot hoe privileges een rol spelen in de kansen en de relatie van mensen met ontwikkeling. Deze ongelijkheid is daarmee een structureel onderdeel van het nieuwe frame.

aansluitende driving forces

7 **het groeiende digitale feodalisme**

ruimte
autonomie en middelen

Ontwikkelen wordt gestimuleerd wanneer je invloed hebt op voor jou belangrijke voorwaarden; tijd, ritme, werkplek, werkcultuur, ontwikkeldoel, ontwikkelpad, financiën, etc.

waardigheid
competentie en erkenning

Ontwikkelen wordt gestimuleerd wanneer je competenties op waarde worden geschat en je bijdraagt aan economische en maatschappelijke systemen.

verbinding
gemeenschap en inclusie

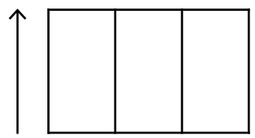
Ontwikkelen wordt gestimuleerd wanneer je in verbinding staat met anderen, goede begeleiding ontvangt en toegang hebt tot voor jou relevante netwerken.

1 de cruciale kracht van ‘via via’

4 eigen regie over je omgeving

5 de vercommercialisering van leven

3 kennis zit in mensen



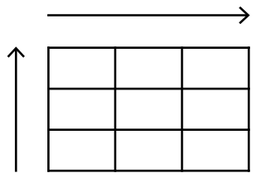
Door de twee dimensies met elkaar te combineren, ontstaat een framework met negen vermogens die mensen nodig hebben om betekenisvol te kunnen blijven leren in de toekomst.

framework 2040

9 vermogens ten opzichte van ontwikkelen

Deze negen vermogens laten zien hoe mensen zich op verschillende manieren kunnen verhouden tot leren en ontwikkelen binnen een vloeibare werkomgeving. Ze geven richting aan het soort ondersteuning, interventies en strategieën die nodig zijn om toekomstgericht actorschap te versterken.

Het overzicht van de negen vermogens is te vinden op de volgende pagina.

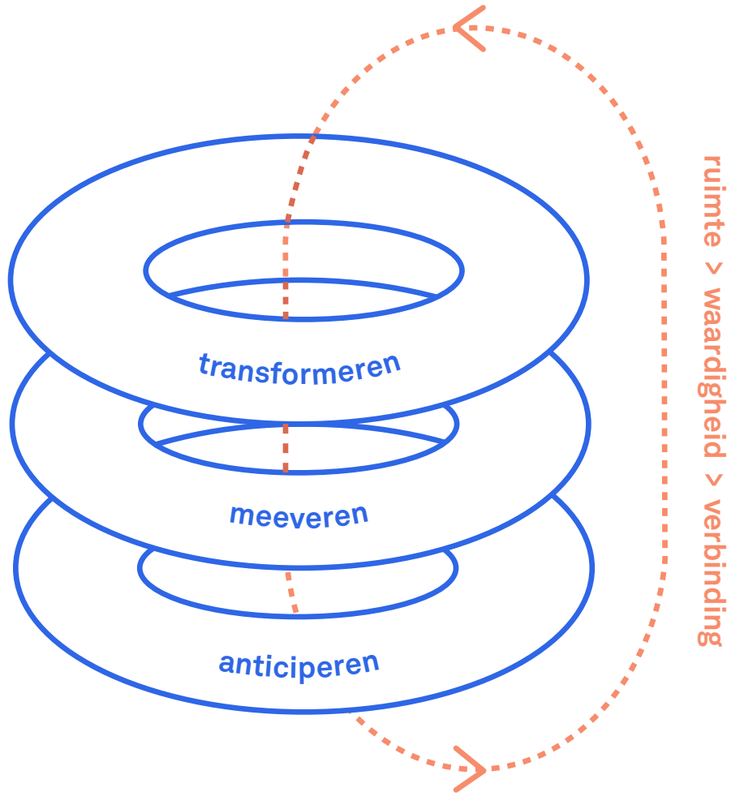


dimensie 2: condities voor betekenisvolle ontwikkeling

	anticiperen bewegen vanuit vooruitzicht en efficiëntie	meeveren bewegen vanuit urgentie en noodzaak	transformeren bewegen vanuit essentie en nieuwsgierigheid
ruimte autonomie en middelen	**Het vermogen om te anticiperen op toekomstige veranderingen en je ontwikkelpad hier op af te stemmen.** Waar wil ik heen ontwikkelen en hoe kom ik daar?	**Het vermogen om met onverwachte uitdagingen om te gaan.** Wat heeft prioriteit en hoe organiseer ik dat?	**Het vermogen om te ontdekken, nieuwe dingen uit te proberen, en vorm te geven.** Hoe kan ik de controle houden over mijn creatieve impulsen en mijn verlangen om te experimenteren?
waardigheid competentie en erkenning	**Het vermogen om je competenties in een duurzaam maatschappelijk perspectief te plaatsen.** Hoe blijf ik van waarde en waar worden mijn competenties nog meer relevant?	**Het vermogen om je competenties situationeel toe te passen en bij te sturen.** Hoe presenteer ik mijn ontwikkel- en groeipotentie als een kracht of competentie?	**Het vermogen om nieuwe ideeen en vaardigheden te ontdekken.** Hoe kan ik mijn passies en nieuwsgierigheid vertalen naar competenties en talenten?
verbinding gemeenschap en inclusie	**Het vermogen om relevante kennis en ervaring uit te wisselen en toekomstige ontwikkelkansen te creëren.** Hoe blijven netwerken relevant voor mij en ik voor hen?	**Het vermogen om effectief te verbinden rond urgente uitdagingen.** Hoe mobiliseer ik de kennis en expertise die nu nodig is?	**Het vermogen om nieuwe verbindingen aan te gaan en op verschillende manieren kennis te delen.** Hoe kunnen we elkaar inspireren en onze paden beïnvloeden in nieuwe manieren van samewerking?

dimensie 1: drijveren om in beweging te komen

De negen verschillende vermogens zijn géén typen mensen, maar manieren waarop mensen zich op verschillende momenten kunnen verhouden tot leren en ontwikkelen. Je beweegt als mens voortdurend tussen deze velden – afhankelijk van je situatie, stemming, energie of levensfase. Ontwikkeling is immers geen lineair traject, maar is zelf ook in beweging.



Samen geven ze richting aan een nieuw frame van narratieven binnen het domein actorschap in de vloeibare werkomgeving.

Een centraal inzicht daarbij was:
Actorschap betekent 'kunnen breken met negatieve emotionele stagnatie, en positieve staten kunnen bereiken'. Dit werd een drijvende betekenis van het framework.

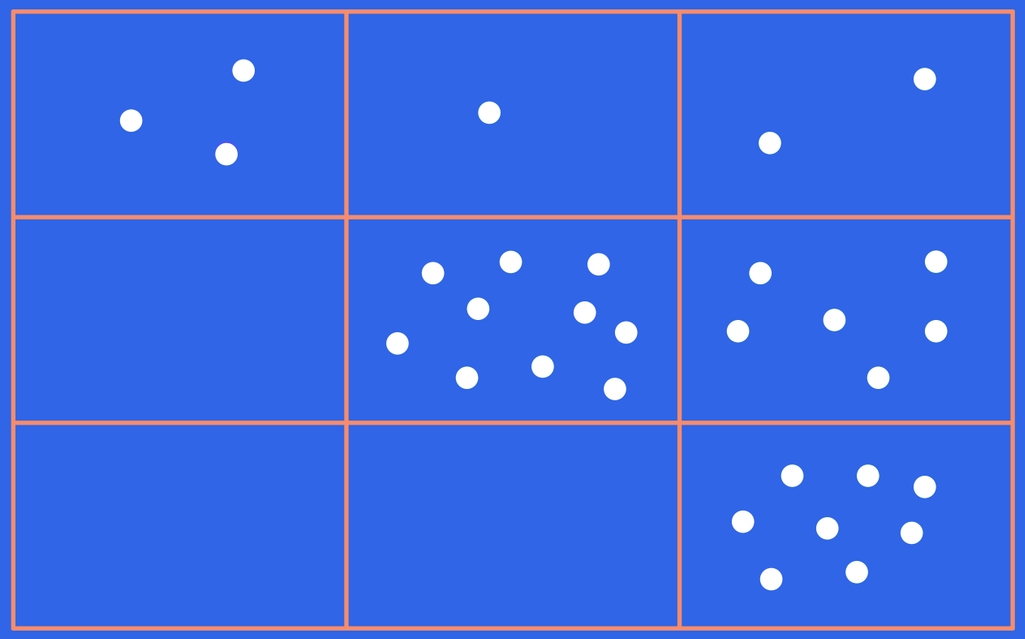
Hiermee biedt het frame ook ruimte voor mensen met een moeilijke of negatieve leerervaring – van ongelijke kansen tot structurele uitsluiting. Stagnatie kunnen doorbreken is dan een cruciaal startpunt voor actorschap.

Tijdens de derde ontwerpsessie zijn de negen vermogens verder uitgewerkt, samen met de uitdagingen die bij elk veld horen. De projectgroep verkende hoe LLO-Katalysator in de toekomst een rol zou kunnen spelen in het faciliteren van álle negen vermogens, steeds in relatie tot de arbeidsmarkt.

Tegelijkertijd kwam naar voren dat sommige velden urgenter zijn dan andere – of vernieuwender. Samen verkenden de deelnemers welke toekomstrichtingen relevant zijn voor LLO-Katalysator, en welke interventies kunnen bijdragen aan een gewenste toekomst.

hoofdstuk 4

rol van LLO-Katalysator



Wat als LLO-Katalysator in elk veld een andere rol aanneemt om mensen te ondersteunen in hun ontwikkelproces?

Op basis van deze vraag ontwikkelden we een reeks wat-als-kaartjes – verbeeldingen van mogelijke rollen die de Katalysator zou kunnen innemen in het landschap van LLO. Deze rollen bieden richting en inspiratie om de betekenis van LLO-Katalysator in 2040 concreter vorm te geven.

Wat als *LLO katalysator als een* ***ontwerpbureau*** *werkt, die je op projectbasis begeleid om je eigen rol of ontwikkelpad te ontwerpen of te herontwerpen...*

Wat als *LLO katalysator een* ***licentie-instituut*** *zou zijn, die opleidt tot autonome werknemers...*

Wat als *LLO katalysator een* ***tolk*** *zou zijn die inspiratie en passie kan vertalen in een taal die aansluit bij de arbeidsmarkt...*

Wat als *LLO katalysator een* ***verhalenbank*** *zou zijn, die inspirerende loopbaanverhalen uitlicht en mensen en verhalen aan elkaar verbindt...*

Wat als *LLO katalysator een* ***sparringspartner/ vraagbaa****k zou zijn, die je helpt met het maken keuzes als je vast zit of onder druk staat...*

Wat als *LLO katalysator een* ***matchmaker*** *zou zijn, die niet op basis van diploma's maar op competenties en levenservaring verrassende matches maakt..*

Wat als *LLO katalysator een* ***coach*** *zou zijn die je helpt je sterktes optimaal in te zetten en je ontwikkelpunten helpt op te vangen...*

Wat als *LLO katalysator een* ***speelplaats*** *zou zijn waar je vies mag worden en uit mag proberen...*

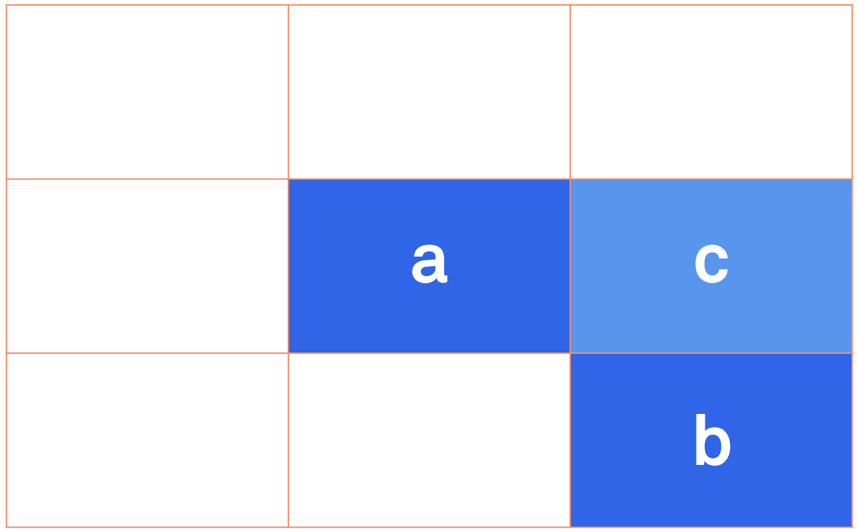
Wat als *LLO katalysator een* ***waarde kompas*** *zou zijn, die je op basis van wat jij belangrijk vindt en goed kan, relevante groeirichtingen voorstelt...*

dimensie 2: condities voor betekenisvolle ontwikkeling

ruimte autonomie en middelen	Wat als LLO katalysator een wegwijzer zou zijn, die je een diversiteit aan (toekomstbestendige) routes door, en tussen, vakgebieden en domein vastlegt…	Wat als LLO katalysator een gezonde balans bewaker zou zijn, die je helpt om voldoende ruimte in te bouwen om te kunnen improviseren…	Wat als LLO katalysator een bouwplaats/atelier zou zijn en de tools en de ruimte biedt om aan je eigen project te werken…
waardigheid competentie en erkenning	Wat als LLO katalysator een waarde kompas zou zijn, die je op basis van wat jij belangrijk vindt en goed kan, relevante groeirichtingen voorstelt…	Wat als LLO katalysator een coach zou zijn die je helpt je sterktes optimaal in te zetten en je ontwikkelpunten helpt op te vangen…	Wat als LLO katalysator een tolk zou zijn die inspiratie en passie kan vertalen in een taal die aansluit bij de arbeidsmarkt…
verbinding gemeenschap en inclusie	Wat als LLO katalysator een verhalenbank zou zijn, die inspirerende loopbaanverhalen uitlicht en mensen en verhalen aan elkaar verbindt…	Wat als LLO katalysator een matchmaker zou zijn, die niet op basis van diploma's maar op competenties en levenservaring verrassende matches maakt..	Wat als LLO katalysator een academy zou zijn, die professionals met diverse achtergronden nieuwe werkwijzen laat ontwikkelen rond complexe vraagstukken…
	anticiperen bewegen vanuit vooruitzicht en efficiëntie	**meeveren** bewegen vanuit urgentie en noodzaak	**transformeren** bewegen vanuit essentie en nieuwsgierigheid

dimensie 1: drijveren om in beweging te komen

Twee van de negen velden zijn gekozen voor de ontwerpverkenning in hoofdstuk 5. Deze positionering in het toekomstige frame van narratieven is een eerste oefening geweest, geen definitieve keuze. Wel kwam duidelijk naar voren dat kolom twee en drie, meeveren en tranformeren, de meest vernieuwende perspectieven bracht op leven lang ontwikkelen.



‘Meeveren’ wordt in het huidige onderwijs als negatief beschouwd, als reactief in plaats van proactief. Echter, de snel veranderende werkcontext zal meer beroep gaan doen op deze drijfveer voor ontwikkeling. De keuze voor **veld a** werd gemaakt vanwege de link met de skillgerichte arbeidsmarkt. Hoe maken we beter gebruik van wat mensen kunnen?

De gehele rechterkolom van *tranformeren* werd als relevant en vernieuwend beschouwd door de projectgroep. De keuze voor **veld b** werd gemaakt om in de ontwerpverkenning niet enkel de rij van *waardigheid* uit te diepen, maar ook de rij van *verbinding* mee te nemen. **Veld c** werd ook beoordeeld als kansrijke richting voor LLO-Katalysator om in de toekomst verder te verkennen.

dimensie 2: condities voor betekenisvolle ontwikkeling

	anticiperen bewegen vanuit vooruitzicht en efficiëntie	meeveren bewegen vanuit urgentie en noodzaak	transformeren bewegen vanuit essentie en nieuwsgierigheid
ruimte autonomie en middelen	**Het vermogen om te anticiperen op toekomstige veranderingen en je ontwikkelpad hier op af te stemmen.** Waar wil ik heen ontwikkelen en hoe kom ik daar?	**Het vermogen om met onverwachte uitdagingen om te gaan.** Wat heeft prioriteit en hoe organiseer ik dat?	**Het vermogen om te ontdekken, nieuwe dingen uit te proberen, en vorm te geven** Hoe kan ik de controle houden over mijn creatieve impulsen en mijn verlangen om te experimenteren?
waardigheid competentie en erkenning	**Het vermogen om je competenties in een duurzaam maatschappelijk perspectief te plaatsen.** Hoe blijf ik van waarde en waar worden mijn competenties nog meer relevant?	**Het vermogen om je competenties situationeel toe te passen en bij te sturen.** Hoe presenteer ik mijn ontwikkel- en groeipotentie als een kracht of competentie?	**Het vermogen om nieuwe ideeen en vaardigheden te ontdekken** Hoe kan ik mijn passies en nieuwsgierigheid vertalen naar competenties en talenten?
verbinding gemeenschap en inclusie	**Het vermogen om relevante kennis en ervaring uit te wisselen en toekomstige ontwikkelkansen te creëren.** Hoe blijven netwerken relevant voor mij en ik voor hen?	**Het vermogen om effectief te verbinden rond urgente uitdagingen.** Hoe mobiliseer ik de kennis en expertise die nu nodig is?	**Vermogen om nieuwe verbindingen aan te gaan en op verschillende manieren kennis te delen.** Hoe kunnen we elkaar inspireren en onze paden beinvloeden in nieuwe manieren van samewerking?

dimensie 1: drijveren om in beweging te komen

De vierde ontwerpsessie stond in het teken van ideeënontwikkeling. De groep verkende welke rollen LLO-Katalysator in de toekomst kan spelen binnen de arbeidsmarkt, en koos voor de geselecteerde velden de rollen van coach en tolk. Deze oefening was een eerste verkenning – bedoeld om voelbaar te maken hoe de velden leiden tot nieuwe richtingen en kansen.

De ideeën die ontstonden in de sessie zijn door Reframing Studio verder uitgewerkt. Wat naar voren kwam: in elk veld is een mindset-shift nodig om nieuwe vormen van leven lang ontwikkelen mogelijk te maken. Van lineaire loopbanen naar vloeiende leerbewegingen. Van vaste competenties naar ontwikkelpotentie.

Deze nieuwe mindsets bieden geen eindpunt, maar een begin – een uitnodiging om anders te kijken naar leren, ontwikkelen en werk in 2040.

hoofdstuk 5

toekomst-mindsets

als coach

waardigheid
+ meeveren

Hoe kan LLO-katalysator mensen helpen om van waarde te blijven in een wereld vol onvoorspelbare veranderingen?

In een wereld waarin de werkcontext voortdurend verandert en mensen continu moeten meebewegen met nieuwe uitdagingen, ondersteunt LLO-Katalysator mensen én sectoren als *coach*. Niet door alleen te kijken naar wat iemand al kan, maar juist naar het potentieel dat iemand heeft. De arbeidsmarkt ontwikkelt een nieuwe manier om naar mensen te kijken – van vaste loopbanen naar flexibel potentieel. Coaching wordt daarbij geen individueel adviesmoment, maar een gedeelde praktijk van collectieve erkenning. Niet: “hoe pas je in je huidige functie?” Maar: “waar kunnen jouw talenten tot bloei komen?”. Kijk ook naar competenties die buiten het werk tot ontwikkeling komen. Het professionele vermogen om te leren in uitdagende situaties wordt steeds meer gewaardeerd. Leren wordt geen losstaand moment, maar een doorlopende praktijk van groei, wendbaarheid en waardigheid.

kwaliteiten

motiverend / als coach stimuleert LLO-Katalysator om ideeën om te zetten in actie

verbinding leggend / als coach koppelt LLO-Katalysator skills aan groeikansen

kwaliteit versterkend / als coach erkent LLO-Katalysator ieders waardevolle ervaring

interdisciplinair denkend / als coach verbindt LLO-Katalysator competenties met bredere contexten

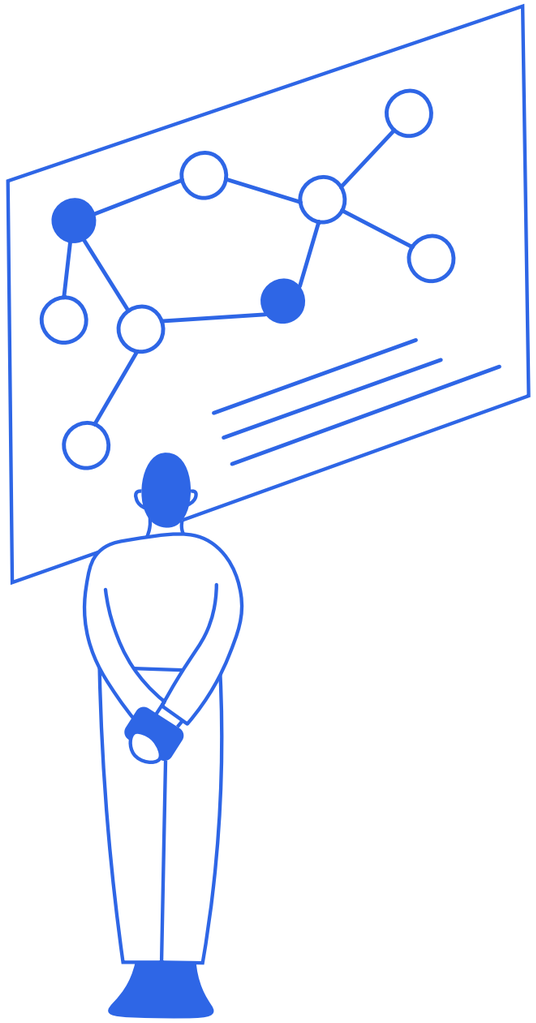
van
wat kun je nu aantonen?

naar
waar brengt jouw potentieel je – en wie ziet het?

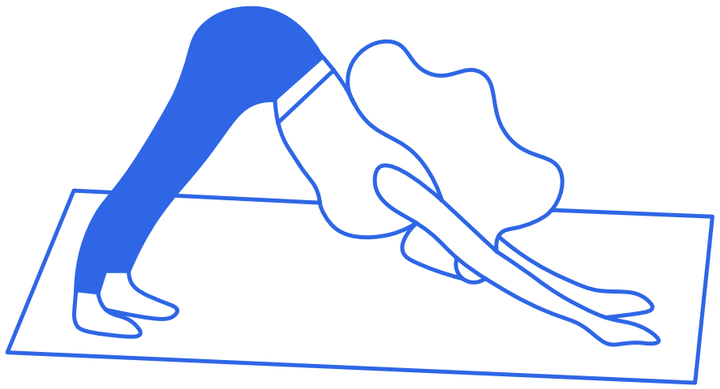
ideeën verkenning

De volgende ideeën openen de deur naar verbeeldingskracht en conceptontwikkeling. Ze variëren van kleinschalige HR-tools interventies tot regionale bloei-radars en sectoroverstijgende samenwerkingen.

De focus is bewust breed gehouden, zodat LLO-Katalysator verschillende richtingen en aandachtsgebieden kan verkennen. Sommige ideeën bieden aanknopingspunten voor een hechte samenwerking met de arbeidsmarkt (zoals MKB's of grote bedrijven), andere leggen juist verbinding met overheden en beleidsvorming, en weer anderen versterken de brug met de onderwijssector.



Adaptieve waardebepaling
Wat als LLO-Katalysator als coach mensen zou kunnen helpen hun waarde direct zichtbaar te maken in tijden van plotselinge veranderingen (zoals ontslag, ziekte of een carrièreswitch)? Een digitale tool, of publiek medaillon, die verder kijkt dan je functie – en ook informele leerervaringen en groeipotentieel meeneemt. Mensen kunnen hun waarde (her)ontdekken juist op het moment dat alles even tegenzit.



Time-out momenten
Wat als LLO-Katalysator als coach tactische pauzemomenten zou aanbieden voor werknemers, teamleiders en organisaties om tijdens lastige of nieuwe uitdagingen even stil te staan en bij te sturen? Korte time-outs – geïnspireerd op de sportsector – helpen om te reflecteren, richting te kiezen en nieuwe vaardigheden te ontwikkelen. Zo worden spanningsmomenten omgezet in groeikansen. Mensen groeien het meest wanneer het schuurt – maar alleen als er ruimte is om dat te zien.

De stem van de werkvloer
Wat als LLO-Katalysator als coach een open dialoog tussen burgers en werkgevers zou faciliteren over wat werk écht waardevol maakt? In gesprekken over werk en waardigheid krijgen stille krachten uit sectoren zoals zorg, schoonmaak en distributie eindelijk een stem. Verborgen talenten en onzichtbare competenties worden zichtbaar en erkend. Erkenning moet niet van bovenaf worden bepaald, maar gedeeld en gevoeld – van de werkplek tot het beleid.

De bloeiradar
Wat als LLO-Katalysator als coach een gids zou zijn in het gesprek over regionale wendbaarheid en toekomstkracht – met een radar die onzichtbaar groeipotentieel zichtbaar maakt? Een slim dashboard voor gemeenten en werkgevers dat data combineert met verhalen en helpt om talent te herkennen waar je het niet direct verwacht. De radar verlegt de focus van diploma's naar ontwikkelvermogen.

Grenzeloze samenwerkingen
Wat als LLO-Katalysator als coach korte, sector-overstijgende samenwerkingen zou faciliteren waarin mensen hun skills kunnen testen en ontwikkelen in nieuwe contexten? Denk aan microstages of snelle co-creaties – zoals hospitality-professionals die tijdelijk samenwerken met zorgteams. LLO zorgt voor een gedeelde taal en erkenning, zodat talent vloeiend grenzen oversteekt. En potentieel zichtbaar wordt, door het los te koppelen van functie, sector of CV.

Wat verandert er als we talent niet definiëren als iets dat je hebt, maar als iets dat zich ontwikkeld?

Wat moeten we in onze systemen veranderen als we écht willen erkennen waarin mensen kunnen groeien?

Hoe kunnen we vormen van waarde en talent herkennen die buiten het traditionele CV vallen?

framework 2040

Dit toekomstframe biedt meer dan een analyse – het is een uitnodiging tot een ander gesprek. Elk veld binnen het framework opent een nieuw perspectief en narratief op leren, ontwikkelen en werk. Het maakt zichtbaar hoe mensen zich verhouden tot ontwikkeling in een vloeibare werkomgeving, en waar systemen knellen of juist kunnen meebewegen.

Binnen LLO-Katalysator kan het framework gebruikt worden om bestaande aannames te bevragen, patronen te doorbreken en buiten de gebaande paden te denken. Het helpt teams om toekomstgerichte gesprekken te voeren: over erkenning, ruimte, groei, en de rol die LLO daarin kan spelen.

Want systemen zijn nooit af. Ze zijn altijd in beweging. En met de juiste vragen kunnen we ze helpen kantelen.

Startgesprek binnen dit veld:

Welke groepen mensen worden nu vaak over het hoofd gezien als het gaat om potentieel, en hoe keren we dat om?

Wat als ‘erkenning’ niet langer alleen van bovenaf komt, maar ontstaat in het samenspel tussen mensen?

Hoe maken we het onzichtbare zichtbaar — zoals iemands potentieel, leergierigheid of veranderkracht?

Wat als iemands ‘volgende stap’ belangrijker wordt dan diens huidige functie of diploma?

Hoe verschuift de waarde van mensen als wat ‘waardevol’ is voortdurend verandert?

als tolk

verbinding
+ transformeren

Hoe kunnen we elkaar inspireren en elkaars paden beïnvloeden via verrassende, betekenisvolle verbindingen?

In een wereld die steeds meer gericht is op efficiëntie en standaardisering, nodigt LLO-Katalysator als tolk uit tot vertraging, verwondering en verrassing. Niet om vraag en aanbod te matchen, maar om werelden met elkaar te laten botsen en mengen – via kruisbestuiving van perspectieven, ervaringen en intuïties.

Ontwikkeling ontstaat hier via verbindingen en relaties. Via wrijving, herkenning en nieuwsgierigheid. De tolk faciliteert ontmoetingen waarin iets onverwachts kan ontstaan – een gesprek, een spel, een gedeeld moment van zoeken. Dit is leren als open verkenning: identiteitsvormend, co-creatief en speels.

kwaliteiten

vertelkunst / als tolk brengt LLO-Katalysator verhalen die werelden verbinden

paradoxaal reageren / als tolk zet LLO-Katalysator verwarring om in nieuwsgierigheid

traagheidstolerantie / als tolk doorbreekt LLO-Katalysator efficiëntie met zinvolle omzwervingen

relationele sensitiviteit / als tolk voelt LLO-Katalysator aan wat in ontmoeting kan ontstaan

van
netwerken vol strategie en standaardisatie

naar
kruispunten vol verrassing en verschil

ideeën verkenning

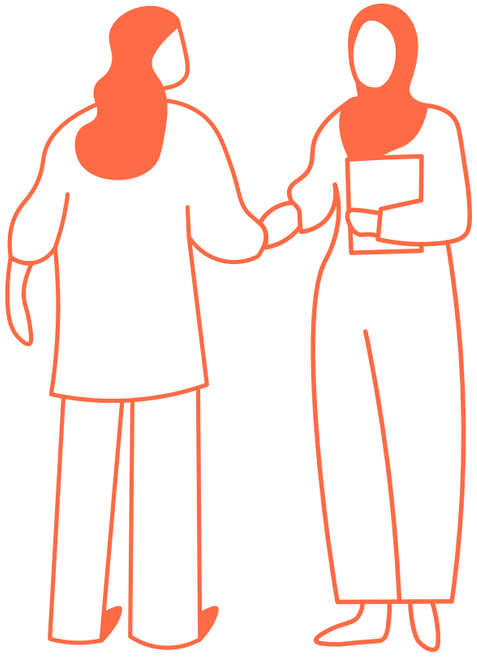
De volgende ideeën openen de deur naar verbeeldingskracht en conceptontwikkeling. Ze variëren van kleinschalige HR-tools interventies tot regionale bloei-radars en sectoroverstijgende samenwerkingen.

De focus is bewust breed gehouden, zodat LLO-Katalysator verschillende richtingen en aandachtsgebieden kan verkennen. Sommige ideeën bieden aanknopingspunten voor een hechte samenwerking met de arbeidsmarkt (zoals MKB's of grote bedrijven), andere leggen juist verbinding met overheden en beleidsvorming, en weer anderen versterken de brug met het onderwijssector.

De reizende werkplaats
Wat als LLO-Katalysator als tolk een reizende werkplaats zou faciliteren waar mensen hun dilemma's achterlaten – en anderen uit een totaal ander vakgebied erop 'kauwen'? Een fysieke/digitale plek waar perspectieven botsen en kruisbestuiven. Denk aan een monteur die reflecteert op mentale zorg, of een dichter die meedenkt over logistiek beleid. Luisteren buiten je bubbel leidt tot onverwachte inzichten.

Tussen-de-regels tolk
Wat als LLO-Katalysator als tolk kon optreden in situaties waar verschillende werelden moeten samenwerken – als samenbrenger van waarden, ritmes en betekenissen? Die fungeert als een verbindende toolkit die teams begeleidt bij nieuwe samenwerkingen of vastlopers. Geen vertaler van woorden, maar een samenbrenger van logica's, metaforen en stiltes. Ze maakt botsende waarden en onuitgesproken aannames zichtbaar – niet om ze direct op te lossen, maar om ze samen te onderzoeken.

Zij-paden paspoort
Wat als LLO-Katalysator als tolk een omwegpaspoort zou aanbieden, waarmee mensen tijdelijk bewust van hun vaste route mogen afwijken om even te verdwalen?
Met dit paspoort verken je zonder prestatiedruk een onbekende wereld, ontmoet je nieuwe mensen en laat je je verrassen – zonder vast einddoel. Ontwikkeling ontstaat niet alleen door hogerop te klimmen, maar juist door af en toe zijwaarts af te drijven. Ondersteund door microbeurzen en lichte begeleiding nodigt het uit tot betekenisvolle zijsprongen.



Rituelen voor de reis
Wat als LLO-Katalysator als tolk mini-rituelen zou aanbieden die nieuwsgierigheid en verbinding stimuleren vóórdat mensen gaan samenwerken? Als onderdeel van een ‘starterspakket’ voor nieuwe samenwerkingen ontwikkelt LLO gedeelde gebaren en micro-oefeningen die bubbels doorbreken: elkaars woon-werkroute lopen, een betekenisvol object uitwisselen of het verhaal van je grootste mislukking delen.

De onbekende mentor
Wat als LLO-Katalysator onverwachte mentorrelaties zou faciliteren, waarin deelnemers worden gekoppeld aan iemand uit een totaal ander domein – zonder elkaars achtergrond of expertise vooraf te kennen?
In deze ontmoeting staat niet kennisoverdracht centraal, maar intuïtie, empathie en gedeelde menselijkheid.
Bijvoorbeeld: een kunstenaar die een ambtenaar begeleidt, of een zorgverlener die een ondernemer ondersteunt.
Door het onbekende als uitgangspunt te nemen, ontstaat ruimte voor nieuwe zelfbeelden en verrassende verbindingen.

Startgesprek binnen dit veld:

In hoeverre kunnen botsende perspectieven vruchtbare grond vormen voor nieuwe vormen van leren?

Hoe zou leren en ontwikkelen eruitzien als het niet georganiseerd wordt rond structuren, maar rond relaties?

Hoe zou de arbeidsmarkt eruitzien als die ontworpen was rondom toevallige ontmoetingen en spontane samenwerking?

Hoe zou een samenleving eruitzien waarin we elkaars ervaring en kennis collectief toegankelijk maken?

Wat als de sleutel tot innovatie ligt in verbindingen die we nog niet durven te maken?

aanbevelingen

Op basis van de inzichten, ambities en ideeën uit Pilot 10 doen we de volgende aanbevelingen om het toekomstframe verder te verankeren binnen LLO-Katalysator, én om het strategisch te gebruiken als richtinggevend instrument:

1. Verken het frame als dynamische ruimte voor positionering
Gebruik het toekomstframe om de rol van LLO-Katalysator te onderzoeken en te benoemen. Waar staat LLO nu — en waar wil het naartoe bewegen? Het frame kan worden ingezet als gespreksinstrument binnen het team om gezamenlijk richting te bepalen en strategische keuzes te maken voor ontwikkeling.

2. Gebruik het frame als uitnodiging tot dialoog met het veld
Het frame biedt een gedeelde taal om het gesprek aan te gaan met onderwijs, mkb en overheden. Niet vanuit aanbod, maar vanuit nieuwsgierigheid: wat hebben verschillende partijen nodig? Waar liggen blinde vlekken, wrijving of gedeelde ambities?

Zoals door de groep benoemd: kolom Anticiperen is momenteel het meest uitgewerkt en gewaardeerd, terwijl Meeveren vaak onderbelicht blijft en Transformeren nog weinig verkend is. Juist in die minder vanzelfsprekende richtingen liggen kansen om nieuwe behoeften te ontdekken en andere vormen van waarde zichtbaar te maken.

3. Zie de ideeën als richtinggevende prototypes
De concepten uit Pilot 10 zijn geen eindproducten, maar concrete manieren om in beweging te komen. Ze maken abstracte narratieven tastbaar en geven taal aan toekomstig beleid,

interventies of samenwerking. We adviseren om het frame verder te verdiepen en ideeën te verkennen in álle velden, om zo scherper te kunnen positioneren binnen de toekomst van LLO.

4. Maak ruimte voor inspirerende omwegen – intern én extern
Laat het frame richting geven. Gebruik het als bron van verbeelding, ook voor wat nog niet vastligt. Pilot 10 laat zien dat betekenisvolle strategie vaak ontstaat via het onverwachte, speelse of relationele. *Practice what the framework preaches* — niet alleen in samenwerking met het veld, maar ook in de manier waarop LLO zichzelf ontwikkelt.

5. Positioneer Pilot 10 als sleutelpilot binnen de reeks
Pilot 10 vormde niet alleen het slotstuk, maar ook een verdiepende en verbeeldende verkenning. Positioneer het frame als fundament voor een volgende fase waarin visie, experiment en samenwerking samenkomen. Laat het dienen als inspiratie én als methode voor toekomstige verkenningen.

Volgende stappen

→ Gebruik het frame voor het startegisch plan
Organiseer een vervolgsessie waarin het bredere team van LLO-Katalysator zichzelf in het frame positioneert. Dit geeft vorm aan de toekomstige ambities.

→ Verdiep de velden van het frame
Experimenteer met verschillende mogelijke rollen voor LLO-Katalysator binnen elk veld en verken welke kansen en ideeën daaruit voortkomen. Dit kan leiden tot een prioriteitenroutekaart voor het strategisch plan.

→ Start gesprekken met externe partners
Gebruik het frame als open gesprekstool met partners uit onderwijs, beleid en bedrijfsleven. Wat is hun positie? Welke velden zijn bij hen onderbelicht, en waar kunnen verbindingen ontstaan? **Gebruik deze verkenning om een gerichte keuze te maken: met welke arbeidsmarktregio wil LLO-Katalysator samenwerken — en op welke manier?**

→ Ontwikkel ideeën verder
Selecteer een aantal concepten en werk ze uit in co-creatie met partners binnen de gekozen velden. Begin klein, experimenteel en schaalbaar — en bouw vanuit daar verder.

references

interviews
Alet Klarenbeek
Karim Amghar

context factoren
[ont/...] ontwikkeling
Een verandering of een op handen zijnde verandering. Denk hierbij aan maatschappelijke fenomenen of demografische ontwikkelingen.

[tre/...] trend
Trends zijn een speciale categorie van ontwikkelingen en beschrijven tendensen in het gedrag, de waarden of de voorkeuren van (groepen) mensen.

[sta/...] state
Een onveranderlijke conditie of toestand in de wereld om ons heen. States zijn (of lijken) op het moment van observatie relatief stabiel. Denk bijvoorbeeld aan culturele normen en gebruiken.

[pri/...] principe
Een factor die een wet of patroon beschrijft in menselijk gedrag, in de natuur of in een complex systeem. Ze zijn onveranderlijk in de tijd.

../cc] factor relevant binnen de huidige context en niet noodzakelijkerwijs binnen de toekomstige context

[.../cult] cultureel
[.../dem] demografisch
[.../econ] economisch
[.../educ] educatie
[.../werk] werk
[.../wets] wetenschappelijk
[.../arch] architectuur

#1 De cruciale kracht van 'via via'

[pri/soci] 'Sociaal kapitaal maakt veerkrachtig'
Naast gelijkheid is ook sociaal kapitaal een belangrijke factor in de veerkrachtigheid van een samenleving. Kunnen mensen op elkaar terugvallen? Door bijvoorbeeld familienetwerken, sociale gemeenschappen of een kerk kunnen mensen zich beter organiseren om iets te doen aan de situatie waar ze in zitten.
Dijkman, J. (2020). Hoe veerkrachtig is onze samenleving eigenlijk? Dit kunnen we leren van de geschiedenis, interview in EenVandaag op 30 oktober 2020

[pri/educ] Een gebrek aan begeleiding kan leiden tot sociale isolatie
Het uitvoeren of zelfs begrijpen van taken zonder te weten hoe en waarom je die kan doen leidt tot een ervaring van sociale isolatie. Het wordt veroorzaakt door een afwezig gevoel van actorschap ('learner agency').
Trede, F., Markauskaite, L., McEwen, C., & Macfarlane, S. (2019). Education for practice in a hybrid space: Enhancing professional learning with mobile technology. Springer.

[pri/soci] Een community creëert overtuiging tot verandering
Mensen, alleen, zijn vaak sceptisch over hun vermogen te veranderen. Groepen en gedeelde ervaringen kunnen mensen er van overtuigen dat verandering mogelijk is.
Duhigg, C. (2012). The power of habit. Why do we do what we do and how to change. 1th ed. London: William Heinemann.

[tre/soci] Gaming steeds belangrijker in sociaal contact As this symbiosis between the gaming and social worlds picks up pace, we're seeing social interactions become one of the key drivers behind online gaming's impressive growth. About three in four gamers (both new and experienced) indicate that they expect online gaming to become a larger part of their experience in the future.
Accenture (2021), Gaming, The next super platform, a new wave of social seeking gamers is driving industry growth to the next level, Accenture

#2 Wie beweegt is weerbaar

[sta/psy] 'Plan and implement' versus 'act first, reflect later'
Het wisselen van baan is al jaren lang een proces wat begint met reflectie, intervisie en tests, onderzoeken was een passende 'move' zou zijn, het opstellen van een CV en het uitsturen van sollicitaties. Terwijl we het beste leren wie we zijn en wat we willen door te testen, te proberen en te ervaren en niet door eerst te reflecteren.
Krznaric, R. (2012). How to Find Fulfilling Work. Pan Macmillan.

[dev/werk] Mensen die bewegen op de arbeidsmarkt zijn weerbaarder
Vaste contracten bieden (al lang) niet meer de zekerheid die ze doen lijken. In de toekomst gaat baanzekerheid over leren en bewegen. De grootste sociale zekerheid ervaar je als je in beweging blijft van en naar werk.
Ten Hoonte, M. (2022) Goed geregeld werk. Podcast Randstad Groep Nederland.

[sta/educ] Automation-training gap
Juist diegenen die werken in een beroep met hoge automatiseringsrisico's, en dus op termijn het risico lopen hun baan te zien verdwijnen, trainen relatief weinig vergeleken met werkenden in beroepen met een laag automatiseringsrisico.
ROA Rapport 2024_5.Analyse LLO-Enquête

[pri/pol] Anticiperen is moeilijk
Demografische trends zijn goed voorspelbaar maar we doen er in de praktijk steeds te weinig mee. Verrast door grote instroom middelbare scholen, terwijl dat probleem zich 5 jaar daarvoor op lagere scholen al voordeed.
Deconstructiesessie LLO projectgroep

[sta/cult] We praten over werkloos en niet over werkzoekend
Een arbeidsmarkt die mensen aan werk wil helpen helpt je in je zoektocht naar opleiding, naar werk, naar je eigen ontwikkeling, naar een overstap naar iets heel anders. De huidige systeemwereld is niet ingericht op toe bewegen naar werk dat beter past bij jou als mens, maar ingericht op: je moet eerst werkloos worden, dan gaan we verder kijken.
Ten Hoonte, M. (2022) Goed geregeld werk. Podcast Randstad Groep Nederland.

#3 Kennis zit in mensen

[dev/educ] Stop op internationale studenten
Door de stop op internationale studenten binnen onderwijs ontstaan er minder leer- en carriere mogelijkheden. Dit doet de rijkheid van de leerervaring/cultuur dalen.
Deconstructiesessie LLO projectgroep

[dev/educ] Toename informeel leren behalve bij ouderen
Informeel leren (leren door mee te kijken bij anderen, door het ontvangen en geven van feedback, door het uitvoeren van nieuwe taken en zelfs door het maken van fouten) onder 16- tot 39-jarigen is sinds 2020 toegenomen, en onder 55-plussers afgenomen sinds 2017.
ROA Rapport 2024_5.Analyse LLO-Enquête

[tre/psyc] De val van de expert
Het internet verwelkomt iedereen in het gesprek. Een artikel gebaseerd op jaren grondig onderzoek verschijnt naast een persoonlijk blog of een tweet, met als resultaat een populatie die geloofd dat meningen van leken net zo valide zijn als die van experts. "The incorruptible gut sense of 'real' people".
Rushkoff, D. (2013). Present Shock: when everything happens now. New York: Penguin Group (USA).

[sta/org] Diversiteit maakt innovatief
Homogene groepen lopen het risico op tunnelvisie en groepsdenken door misplaatst comfort en overdreven vertrouwen. Diverse teams beschikken over een grotere hoeveelheid aan informatie, perspectieven en ideeën dan teams waarin iedereen hetzelfde is. Als teams in staat zijn om deze informatie effectief uit te wisselen, te verwerken en te integreren, kunnen ze beter presteren dan meer homogene teams, zowel in cooperative als competitieve contexten.
Homan, A.C. (2019). Maximizing the Gains and Minimizing the Pains of Diversity: A Policy Perspective.

#4 Eigen regie over je omgeving

[dev/soc] Werk vraagt steeds meer
Meer bereikbaarheid, meer tijd, meer flexibiliteit. Thuis werken, digitaal 'aan' zijn. Steeds meer mensen werken 's nachts, met flexibele contracten.
van den Berg, M. (2021). Werk is geen oplossing. Amsterdam University Press.

[pri/pshyc] Weak ties increase wellbeing
Weak ties (i.e. people we don't know very well, including across generations) are critical to our well-being - contributing to our sense of human connection and belonging at a time when so many people across the age span live alone.
Roe, J. & McCay, L. (2021). Restorative cities: urban design for mental health and social interaction in the COVID-era.

[tre/cult] Travel time as extension of our day routines
By 2030 our journeys will change to become productive and entertaining extentions of our day to day routines.
KPMG (2017) KPMG Mobility 2030: what could the future look like?

[sta/werk] Bellemmeringen voor cursusdeelname
Belemmeringen om een cursus te volgen hebben hoofdzakelijk te maken met werkdruk, behoeden van de werk-privébalans en financiële situatie.
van den Berg, M. (2021). Werk is geen oplossing. Amsterdam University Press.

#5 De vercommercialinsering van leven

[tre/werk] Moving towards a self-actualization economy
People approach to work is driven by priority to self-fulfillment and an increasing entrepreneurial spirit. meaning the workplace is scattering in multiple jobs, sources, and non-routine activities.
EU Knowledge for Policy (2022). "Developments and Forecasts of Changing Nature of Work". europa.eu

[sta/econ] Millennials purchasing power defined by inheritance
Millennials social economical status is strongly defined by the money inherited from family and not from the money earned through their work. This creates a fixed social structure that doesn't allow for mass mobility across social economical classes.
Levitz, E. (2021, July 18).

[dev/zorg] Gezondheid steeds meer een klassenverschijnsel
Gezondheid is bovenal een klassenverschijnsel: de welvarendste mannen leven 9 jaar langer en 25 jaar langer in goede gezondheid dan de minst welvarende mannen (8 en 23 jaar verschil bij vrouwen), en ondanks allerlei beleidsprogramma's zijn deze verschillen eerder toegenomen dan afgenomen.
CBS (2022) Bovenaan welvaartsladder bijna 25 jaar langer in goede gezondheid. CBS Nieuwsbericht, 21 december.

[dev/poli] Het systeem voor je laten werken
Er is niet zozeer sprake van een kloof tussen stad en platteland, maar tussen degenen die het systeem voor zich kunnen laten werken en degenen die ertegenaan lopen.
De Voogd & Cuperus (2021)

#6 De behoefte om iets bij te dragen

[sta/pshyc] Werk gaat vaak over dromen
Wat wil je worden, wat is je passie, waar hou je van? Dromen van zelfstandig zijn en een plaats in de wereld hebben.
van den Berg, M. (2021). Werk is geen oplossing. Amsterdam University Press.

[dev/tech] Cybernetic immortality
Itskov, a russian billionaire is working with scientists to develop 'cybernetic immortality' by perfecting the mapping of the human brain and transferring his consciousness into a computer. So he can live on in a computer, or transplanted into a humanoid robot or hologram.
Skibsted, J.M., Bason, C. (2022) Expand - Stretching the future by design. Dallas TX: Matt Holt Books

[pri/pshyc] Mensen zoeken betekenis in werk
Mensen zoeken werk wat voor hen betekenisvol voelt. Dat betekent dat ze aan het einde van een werkdag het gevoel hebben een ander plezier hebben gebracht of hun pijn hebben verlicht.
de Botton, A. (2018). The Future of Work (presentation).

[pri/edu] Self-efficacy is randvoorwaardelijk
De opleidingsoriëntatie van het individu en iemands self-efficacy – de mate waarin iemand zichzelf in staat acht om te leren – blijken sterk en positief te correleren met cursusdeelname en informeel leren. Hiermee blijkt iemands eigen inschatting van het kunnen leren een randvoorwaarde voor een leven lang ontwikkelen.
ROA Rapport 2024_5.Analyse LLO-Enquête.

#7 Het groeiende digitale feodalisme

[tre/tech] Intrusieve surveillance
Productie, retail en logistieke medewerkers worden in toenemende mate onderworpen aan intrusieve surveillance, wat hun autonomie op het werk sterk beperkt.
Malesic, J. (2022). The End of Burnout. University of California Press.

[sta/tech] Gebrek aan op-waarden-gebaseerde toekomstvisies
Naast privacy en digitale veiligheid wordt er een breed palet aan publieke waarden geraakt door digitalisering van het onderwijs. Het gaat ook om inclusiviteit, gelijke behandeling, autonomie, sociale samenhang en welzijn. Dat zijn geen abstracte begrippen: ze krijgen concreet vorm in cruciale kwesties.
Rathenau Instituut (2021). Voorbij privacy en veiligheid.
[tre/tech] Groeiende marktmacht technologiebedrijven
Technologiebedrijven als Google en Microsoft hebben een groot marktaandeel in het lager, het voortgezet en het hoger onderwijs. Via hun producten en diensten verzamelen de bedrijven vele gegevens over leerlingen en onderwijsinstellingen. Ook remt marktafhankelijkheid van een paar grote spelers innovatie en leidt het tot een vendor lock-in.
Rathenau Instituut (2021). Voorbij privacy en veiligheid.

[dev/soc] Wij/zij denken vernauwd actorschap
Het 'wij/zij denken' wordt aangewakkerd door de aandachtseconomie. Rondom sociale media en tech giganten. Dit heeft een polariserende werking en vernauwd het actorschap van mensen.
Deconstructiesessie LLO projectgroep

#8 In de korte-termijn-stand

[sta/educ] Tijdelijk contract minder vaak cursus
Werknemers met een tijdelijk contract zonder uitzicht op een vast dienstverband significant volgen minder vaak een cursus dan andere werknemers én dan zelfstandigen. Deze kloof is ongeveer 15 procentpunt.
ROA Rapport 2024_5.Analyse LLO-Enquête

[sta/pol] Bezuinigingen maakt onderwijs behoudend
Door bezuinigingen blijven de structuren binnen onderwijsinstellingen gefocust op initieel onderwijs waardoor LLO minder tot zijn recht komt. Er is weinig aandacht voor het omzetten van leergedrag / leercultuur bij mensen.
Deconstructiesessie LLO projectgroep

[dev/dem] Jongeren maken zich zorgen over hun toekomst
Veel jongeren maken zich zorgen over klimaatverandering; één op de vijf ervaart klimaatstress. Jongeren die negatieve gevoelens ervaren maken zich zorgen over de toekomst, verliezen het vertrouwen in de overheid en een kwart twijfelt over het krijgen van kinderen.
GGZnieuws.nl. (2023, September 26)

[pri/psy] Levensloopongezekerheid
Onzekerheid over belangrijke aspecten van het leven heeft invloed op het langetermijnperspectief. Wie zich onzeker voelt over de toekomst, zal minder snel langdurige verbintenissen aangaan.
Bovens et al., 2023

[tre/cult] Toenemende prestatiedruk onder jongeren
Middelbare scholieren ervaren veel druk door schoolwerk. Ook in hun privéleven voelen jongvolwassenen toenemende prestatiedruk, bijvoorbeeld bij carrière, woningzoektocht en gezinsvorming.
(NJi, 2024)

#9 Een carrière van zelfontdekking

[pri/educ] faciliterende rol van de werkgever
Persoonlijke opleidings-/ontwikkelplannen alsook het aanbieden van individuele ontwikkelbudgetten hangen samen met een sterk vergrote kans op cursusdeelname.
ROA Rapport 2024_5.Analyse LLO-Enquête

[dev/zorg] Empowering self-reflection and self-coaching
Personal Digital Twins can contribute to human mental health by contacting people such as personal coaches, leadership trainers, and behavioural therapists to realise their weaknesses and strengths.
Sahal, R., Alsamhi, S.H. and Brown, K.N. (2022). Personal Digital Twin: A Close Look into the Present and a Step towards the Future of Personalised Healthcare Industry. Sensors, 22(15), p.5918.

[dev/educ] Tailored learning
Learning can be more and more tailored to the student. By monitoring progress, but also by monitoring and analysing learning styles. Proactive interventions and quick feedback loops increase the motivation of students.
van den Broek, A., van Campen, C., de Haan, J., Roeters, A., Turkenburg, M., & Vermeij, L. (Ed.)(2016). De toekomst tegemoet. Sociaal en Cultureel Rapport. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

[tre/econ] Job crafting
Het fenomeen job crafting is steeds meer in opkomst. Job crafting is het proces waarbij mensen hun werk aanpassen aan hun persoonlijke behoeften en talenten, om er meer plezier en voldoening uit te halen.
Wrzesniewski, A. and Dutton, J.E. (2001), "Crafting a job: revisioning employees as active crafters oftheir work", Academy of Management Review, Vol. 26 No. 2, pp. 179-201

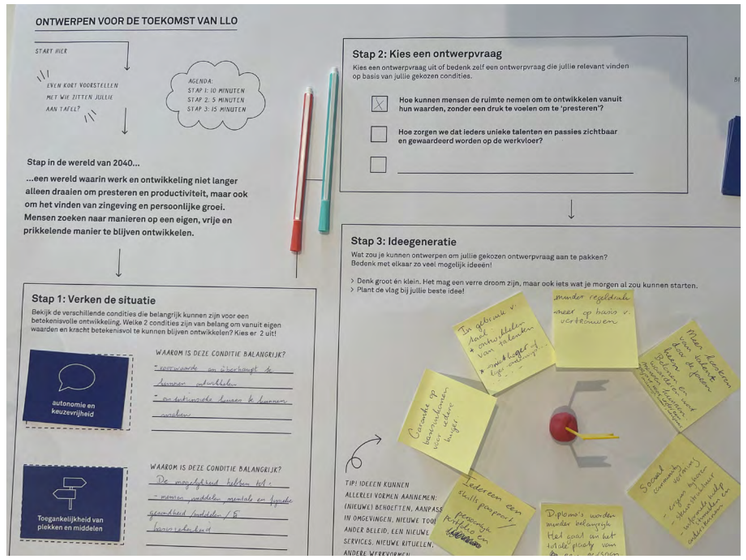
#10 Loskomen van verantwoordelijkheid

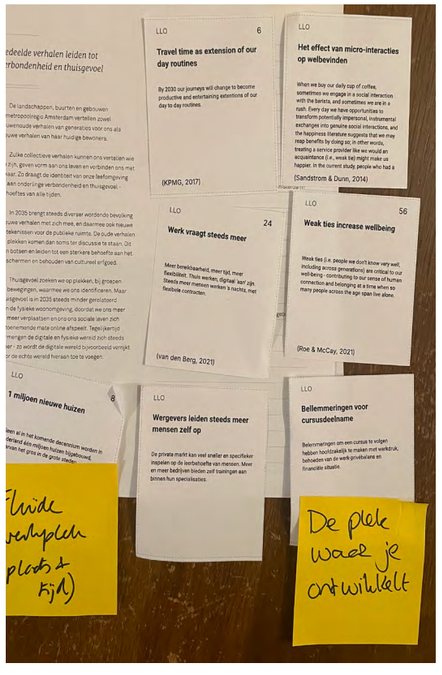
[tre/cult] Toenemende prestatiedruk onder jongeren
Middelbare scholieren ervaren veel druk door schoolwerk. Ook in hun privéleven voelen jongvolwassenen toenemende prestatiedruk, bijvoorbeeld bij carrière, woningzoektocht en gezinsvorming.
De jeugdkantine | 9. Prestatiedruk | Nederlands Jeugdinstituut. (2024). https://www.nji.nl/podcast-de-jeugdkantine/de-jeugdkantine-9-prestatiedruk

[pri/psy] Escampism is a means of perforating mental states
Escapist activities help us shift our way of thinking. It is less about trying to get outside of reality, but more about getting out of our habitual mindstates and frames of reference, which produce a constricted and reduced reality for us.
Dr. Michael W. Clune (2023) in 'What Happens Next?': What Are We Trying to Escape? Episode 90 20-10-2023

[pri/soc] Langzamer opgroeien
According to the model of "life history theory", whether development is "slow" (with teens taking longer to get to adulthood) or "fast" (getting to adulthood sooner) depends on cultural context. A "slow life strategy" is more common in times and places where adults have fewer children and spend more time cultivating each child's growth and development. This is the case in many developed countries where the average family has two children. Kids start playing sports at young ages and preparations for college start very early.
Twenge, J.M. (2017). iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy and completely unprepared for adulthood. New York, Atria Books.

project team
ontwerpsessies





contact

Costanza Milano
costanza@reframingstudio.com

Annemarie Knottnerus
annemarie.knottnerus@llokatalysator.nl

Reframing Studio team
Costanza Milano
Lotte Jacobse
Lucca Kroot
Matthijs van Dijk

LLO-Katalysator team
Alexander van Altena
Annemarie Knottnerus
Floris Sombeek
Lex Hagens
Lisanne Bos
Luuk Hammecher
Roos Vermeij