

**Praktijkpublicatie**

**Smart  
Skills  
@  
Scale!**



# **Duurzame loopbanen in de smart industry**

**méér dan alleen lang werken**

**Lees meer op  
[smartskillsatscale.nl](https://smartskillsatscale.nl)**

# Leercultuur in Smart Industry



**Ook praktijkopgeleide medewerkers in de smart industry verdienen duurzame loopbanen. Maar wat verstaan we daar eigenlijk onder? En hoe kunnen werkgevers die duurzame loopbanen voor hun medewerkers op de werkvloer faciliteren? Smart Skills@Scale doet hier onderzoek naar. Een kernteam van specialisten vanuit Smart Skills@Scale brengt graag haar praktische kennis over duurzame loopbanen over op bedrijven, loopbaanexperts en beleidsmakers. De belangrijkste conclusie na dit groepsinterview met deze experts? “Tegenwoordig gaat het er meer om dat productiemedewerkers in de smart industry vooral leren om zich aan te passen en hun kennis en vaardigheden leren toepassen op nieuwe technologie, situaties en uitdagingen.”**

## **Definitie duurzame loopbanen**

Eerst even de horloges gelijkzetten: Wat betekent het begrip duurzaam eigenlijk als je spreekt over duurzame loopbanen in de smart industry? Jouke Post is sinds 2017 onderzoeker bij de Academie Mens en Arbeid (AMA) en het lectoraat Employability Transition van Saxion. Ook is hij loopbaanexpert bij James Loopbaan: “Ten eerste kun je dit letterlijk nemen. Loopbanen voor praktijkopgeleide medewerkers, ook in de smart industry, duren in de tijd gezien steeds langer. Met elkaar werken we in toenemende mate langer door. De tweede betekenis van duurzame loopbanen is vervolgens dat je tijdens die langere tijd van werken ervaart dat alle aspecten in en rondom je werk jou een zekere continuïteit, stabiliteit én vervulling garanderen. Over deze tweede betekenis van duurzaamheid moeten we heel goed nadenken.”

## **Happy, healthy and productive careers**

Beate van der Heijden is hoogleraar Strategisch HRM en voorzitter van de bijbehorende vakgroep aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Zij is Arbeids- en Organisationspsychologe en gespecialiseerd in loopbaanonderzoek: “In de wetenschappelijke HRM-literatuur zagen we voorheen twee literatuurstromen die nogal los van elkaar stonden: performance en wellbeing. Een sustainable career beantwoordt in mijn visie aan beide aspecten, dus zowel welbevinden als productiviteit. Overigens vind ik het begrip sustainable veel beter passen dan duurzaam. Sustainable betekent, naast de tijdcomponent, bijvoorbeeld ook visie ontwikkelen om winst te maken zonder schade aan je medewerkers te berokkenen. Op grond hiervan introduceerde ik eerder de drie-eenheid Happy, Healthy en Productive als indicatoren van een Sustainable Career.



En het mooie is dat je deze indicatoren, afhankelijk van de specifieke professie en vakgebied, kunt invullen en operationaliseren, dus ook voor duurzame loopbanen in de smart industry.”

### **Whole-life benadering vanuit drie dimensies**

Beate noemt ook dat zij samen met Ans de Vos en Jos Akkermans aan het concept van duurzame loopbanen drie dimensies heeft toegevoegd: “De persoon zelf, dus de loopbaaneigenaar, de context, en de tijdlijn van de duurzame loopbaan. Door ook nog eens vanuit een whole-life benadering te denken, neem je dan ook de verschillende stakeholders in zowel het werkzame als het privéleven van de loopbaaneigenaar mee, van partners en vrienden tot en met leidinggevendenden en collega’s, evenals de institutionele context. Want ook de wettelijke bepaling van een pensioenleeftijd is van invloed op de duurzaamheid van een loopbaan in de smart industry.”

### **Spanningsveld mens en arbeid**

Jouke ziet bij het onderwerp van duurzame loopbanen een spanningsveld tussen mens en arbeid, feitelijk twee totaal andere zaken: “Werken en een loopbaan vormen een spanningsveld, deze dynamiek vraagt passen en aanpassen en een hoge mate van afstemming. Aan beide kanten van deze vergelijking heb ik vijf relevante kernwerkwoorden gedefinieerd. Werk is moeten, bijvoorbeeld nieuwe technologie vereist verplicht aanpassing. Maar dan moet je dat nieuwe werk ook kunnen. Sinds enige decennia mogen we ook steeds meer willen in ons werk, symbool voor een moderne, zinvolle loopbaan. In een moderne, hoogtechnologische maatschappij komen hier twee werkwoorden bij. Mogen, op basis van de ruimte die je krijgt in je werk om te experimenteren en te leren in een vrije setting. Het laatste relevante werkwoord is durven. Innoverende bedrijven en hun medewerkers moeten risico’s durven nemen, vaak buiten hun comfortzone.”

### **Klassieke vaardigheden onder druk**

Draagt voortdurend leren op en bij de werkplek eigenlijk bij aan de duurzaamheid van loopbanen van praktijkopgeleide medewerkers in de smart industry? Stijn Visschedijk is docent/onderzoeker bij het lectoraat Employability Transition aan Hogeschool Saxion en promovendus vakmanschap: “Meer dan ooit ligt de nadruk op het jezelf blijven ontwikkelen, al helemaal in de smart industry. Productiemedewerkers beschikken vaak over klassieke vaardigheden. Vooral de combinatie met hun vakinhoudelijke kennis is belangrijk. Dus niet alleen de vaardigheden die puur nodig zijn voor het uitvoeren van de taak, maar ook hun vakkennis en vak-identiteit staan onder druk.”

### **Vooraf ook ontwikkelen van flexibiliteit en aanpassingsvermogen**

Dus medewerkers moeten zich permanent ontwikkelen, betoogt Stijn, maar niet zoals vroeger waarbij ze steeds meer inhoudelijke kennis opzogen. Stijn: “Nu gaat het er meer om dat deze groep vooral leert om zich aan te passen en hun kennis en vaardigheden leert toepassen op nieuwe technologie, situaties en uitdagingen. Dat vraagt veel meer flexibiliteit en aanpassingsvermogen, naast het op peil houden van hun eigenlijke inhoudelijke vakkennis. Bedrijven zouden hen moeten uitdagen of faciliteren om hun (vak)kennis en vaardigheden in nieuwe situaties toe te passen.”



## Pleidooi voor inzet op vakmanschap

Stijn: “Ik weet dat het werkwoord moeten speelt, maar ik zie ook dat mensen op de werkvloer in de maakindustrie écht passie hebben voor hun werk. Zij tonen de motivatie om zich te ontwikkelen en nieuwe vaardigheden aan te leren. Binnen mijn promotieonderzoek focus ik heel sterk op het begrip

vakmanschap. Juist het vakmanschap in een medewerker aanjagen biedt veel meer mogelijkheden dan iemands ontwikkeling in een loopbaan op te leggen vanuit het moeten omdat de omgeving verandert. Vanuit mijn visie zou je juist moeten kijken naar waar de passie en het enthousiasme liggen in het werk van een vakman of vakvrouw en hoe we die kunnen blijven aanjagen. Dan wordt het meer dan moeten en ga je uit van iemands kracht en motivatie.” Beate: “Stijn’s visie raakt de kern van de indicator Happy in mijn driedeling van Happy, Healthy en Productive. Als werknemers en werkgevers de intentie hebben om oprecht samen verder te willen komen, over de tijd heen, dan kan dat een potje breken in de relatie tussen werknemer en werkgever.”

### **Geef de tijd en gelegenheid om te experimenteren**

Kan het voortdurend leren en ontwikkelen medewerkers op de productievloer hen ook op een bepaalde manier uitputten? Stephan Corporaal is Lector Human Capital bij Saxion & TechYourFuture. Tevens is hij programmaleider voor Smart Skills@Scale: “We hebben tien jaar lang operators op de werkvloer in de smart industry gevolgd. Zij zijn enthousiast over hun baan en om hun skills door te ontwikkelen. Hier speelt wel de cruciale spanning in dit project tussen enerzijds technologie en het ontwerp van de baan, door ingenieurs, met hun ‘optimum’, en anderzijds de aantrekkelijkheid van het werk, van de baan, voor de werknemer, als ‘optimum’. Namelijk: being happy and productive.



Dat is niet zomaar in harmonie, en levert verschil op. Technologie heeft blijkbaar (soms) verschraving van de baan tot gevolg, onbedoeld. Engineers krijgen doorgaans meer ruimte om productieprocessen te organiseren en te verbeteren en om nieuwe machines te implementeren. Tegelijkertijd dreigen de operators niet altijd volledig benut te worden. Hun ambacht staat onder druk. Hoe werkgevers hen dan wel kunnen stimuleren en tevreden houden? Rust, ruimte en tijd geven om in een nieuwe omgeving te experimenteren met nieuwe technologie en nieuwe machines. We zien dat de (smart) industry dit inmiddels goed aan het organiseren is. Veel bedrijven hebben bijvoorbeeld gezamenlijk field labs opgezet met de nieuwste machines. Dus als we medewerkers de kans geven mee te experimenteren én het gevoel geven dat zij daadwerkelijk mee kunnen beslissen over de invulling van hun werk? Dan plaveien we daarmee voor hen de weg naar een duurzame loopbaan.”

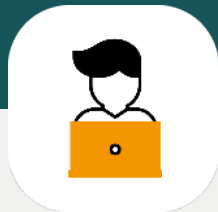
# Praktische handvaten voor ondernemers



De deelnemers aan dit interview reiken graag vanuit hun eigen specifieke expertise een praktisch handvat aan voor productiebedrijven in de smart industry om hun medewerkers meer duurzame loopbanen te bieden. Stijn: “Het begint met het onderzoeken en vaststellen van de kennis en ontwikkeldrang van je medewerkers. Onderzoek waar zij enthousiast van worden en waardoor zij zelf mogelijkheden zien om hun werkproces te verbeteren en zich te ontwikkelen, dat kan ook spelenderwijs. Ook zouden werkgevers goed moeten kijken naar de staat van hun leercultuur.” Beate: “Mijn praktische handvat? Ook op een investering in een medewerker verwacht een ondernemer een Return on Investment. Het is bewezen dat als werkgevers hun medewerkers de kans geven zich langdurig te ontwikkelen, de werknemers juist langer bij hun organisatie willen blijven werken. Ondernemers kunnen hiermee dus de vrees laten varen dat hun medewerkers door permanent leren en ontwikkelen het bedrijf verlaten. Inderdaad worden ze aantrekkelijk voor concurrenten, maar ze blijven juist bij de eigen organisatie omdat er bewezen is dat ze zich daar verder kunnen blijven ontwikkelen. Het is zeer aannemelijk dat, net zoals in veel andere professies, productiemedewerkers in de smart industry graag on the job leren en zich verder ontwikkelen. Dit doen zij liever dan op een cursus urenlang in de schoolbanken te zitten. On the job leren heeft ook als voordeel dat het geleerde veel meer geïntegreerd wordt in hun handelen.”

## **Positief effect kleine interventies**

Jouke onderschrijft de praktische handvatten van Beate en Stijn: “Je moet sowieso als werkgever altijd aansluiten bij het willen van mensen. Daarnaast stel ik graag dat er genoeg wetenschappelijk bewijs is dat een kleine interventie in een loopbaan in de technische sector al een blijvend, positief hardcore effect heeft op veel factoren (attitudes van mensen en gedragingen) die wijzen op pro-activiteit van een werknemer in een loopbaan. En bij kleine interventies denk ik aan korte online instrumenten plus een groepsgewijze workshop.” Ook benadrukt Jouke dat het MKB meer zou kunnen samenwerken met de sociale partners: “Die zijn hier vanuit Smart Skills&Scale al bij betrokken, dus die lijnen liggen open voor het MKB. Bij vakbonden en werkgeversverenigingen ontstaat steeds meer het besef dat zij ook aan zet zijn als het gaat om duurzame loopbanen in de productiesector. Deze partijen zouden hun kennis om deze doelgroepen te bereiken nog veel meer kunnen uitnutten.”



### **Aandacht voor kleinere bedrijven in het MKB**

Ook Stephan reikt een mooi handvat aan: “Werknemers in de smart industry hebben doorgaans een technische achtergrond én zijn erg bevlogen in de niche die hun specifieke werk vaak vormt. Maar dé essentie is juist voor de komende jaren dat deze groep op de werkvloer in de smart industry in staat is, en in staat wordt gesteld, om hun eigen werk- en productieprocessen steeds verder te optimaliseren. Organisaties moeten hun productiemedewerkers hier volledig en intensief bij betrekken en hen de kans geven verbeter suggestie te doen. Nog te vaak blijft nieuwe en dure technologie met veel potentie achter in het opleveren van de productiviteitswinst waar het uiteindelijk voor bedoeld is. Hierin dicht ik de operators een belangrijke rol toe. Mijn tweede praktische handvat is dat in vooral de kleine MKB-bedrijven de operators heel tevreden zijn met hun werk en positie. Maar juist in dat kleinere segment doen de veranderingen zich disruptief voor door de hoge eisen van grotere organisaties in hun keten. Het zou goed zijn dat het kleinere MKB nog meer met de vakscholen, fieldlabs en vanuit clusters samenwerkt om ook de operator in het kleinere MKB de kans te geven op ontwikkel- en experimenteerruimte.”



## Stereotiepe denken in leeftijdscohorten

**Werkgevers denken nog te vaak in leeftijdscohorten als het gaat om het inrichten en bestendigen van duurzame loopbanen in de productiesector. Is dat houdbaar?**

Jouke: “Je komt dan snel terecht in stereotiepe aanduidingen die in de media worden uitvergroot. Wel is het al vaak en langdurig bewezen dat de drive en motieven om je permanent te ontwikkelen in je loopbaan per leeftijdsfase kunnen verschillen. In loopbanen van mensen doen zich verschillende fasen voor waarin waarden en wensen fundamenteel verschillen en vaak leeftijdsgebonden zijn en gekoppeld aan hun privésituatie.” Maar zijn werkgevers in de smart industry zich bewust van het verband tussen leeftijdscohorten en duurzame loopbanen en inzetbaarheid? Stephan: “Jongeren in het technisch MKB krijgen tegenwoordig al heel veel aandacht en begeleiding van bijvoorbeeld de praktijkbegeleiders van de ROC’s. Zij ervaren al veel stimulering in het MKB om zich door te blijven ontwikkelen. Echter, zijn ze ouder en hebben ze meer werkervaring? Dan zien we dat ze veel meer worden losgelaten. Die afnemende aandacht zorgt voor een onwenselijke dynamiek op het terrein van stereotypering bij werkgevers. De vreemde situatie is dat de oudere werknemers in de productie minder begeleid worden in een leven lange ontwikkeling van hun competenties. Een vreemde paradox. Maar uit onderzoek blijkt dat dit niet zozeer samenhangt met leeftijdscohorten, maar meer met gepercipieerde werkervaring. Vanuit Smart Skills@Scale focussen we daarom niet op leeftijden, maar specifiek op duurzame inzetbaarheid voor alle leeftijden.”





## **Smart Skills & Scale: eindelijk onderzoeks focus op blue- collar workers**

Er is nog steeds een enorm gebrek aan onderzoek naar de loopbanen van blue-collar workers, de productiemedewerkers, benadrukt Beate: “De toegevoegde waarde van Smart Skills@Scale is dat wij dit segment juist wel centraal stellen in ons onderzoek. Ook neemt Smart Skills@Scale andere doelgroepen medewerkers mee in haar onderzoeken en steekproeven, zoals herintreders. Die focus van Smart Skills@Scale op de totale populatie van werkenden in de productiesfeer is al een enorme toevoeging op het onderzoeksveld.” Jouke: “Wel moeten we goed onderzoeken hoe we deze populatie kunnen bereiken, want deze is van nature niet geneigd om digitale surveys in te vullen. We moeten veel meer met deze doelgroep rechtstreeks in gesprek gaan over wat hen in beweging zet en hoe zij de dynamiek volhouden.”

### **Toelichting duale verantwoordelijkheid**

Beate stipt nog graag de duale verantwoordelijkheid aan die er ligt bij zowel werkgevers als werknemers om te zorgen dat laatstgenoemden zich permanent kunnen blijven ontwikkelen én daar de voorwaarden voor te scheppen. Beate: “Werknemers en hun direct leidinggevenden hebben op basis van wederkerigheid de wederzijdse verantwoordelijkheid voor het bewaken en bevorderen van de duurzaamheid van een loopbaan. Dit betekent dat je allebei de verantwoordelijkheid neemt om alle relevante issues in dit licht concreet aan de orde te stellen. Zelf, als leidinggevende, probeer ik, met respect voor iemands privacy, goed voeling te houden met alles wat er in het privéleven van medewerkers speelt. Alleen dan kan ik bijvoorbeeld zorgen voor een tijdelijk verminderde

belasting. Je moet dan wel ook heel goed rekening houden met de andere collega's als je iemand door een verminderde belastbaarheid ontziet. Maar die wederkerigheid, die eigenlijk ook in een heel team zou moeten bestaan, niet alleen in de relatie tussen medewerker en leidinggevende, betekent ook dat je als medewerkers op bepaalde tijden een tandje bij moet kunnen en willen zetten om je teamgenoten te steunen waar nodig, en de organisatie te helpen overleven.”

### **In ontwikkeling: nieuw loopbaaninstrument**

Tot slot: Vanuit Smart Skills@Scale wordt er toegewerkt naar een loopbaaninstrument. Stijn: “Daarmee willen we een concrete, nieuwe bijdrage leveren aan eerdere loopbaanstudies. Dit loopbaaninstrument focust op het leren sturen van je eigen loopbaan. Bedoeld om productiemedewerkers in hun werk te bevragen en aanpassingen te laten doen in hun werk. Zodat zij in datzelfde werk hun vakmanschap veel beter naar voren kunnen laten komen en uitgedaagd worden om dit ook te blijven ontwikkelen als de toekomst verandert, bijvoorbeeld met meer/nieuwe technologie. De aanvliegroute hierbij zijn de vragen hoe een vakman of vrouw zijn of haar werk definieert, hoe een werknemer waarde toevoegt en welke cruciale ondersteuning de organisatie kan bieden om toe te werken naar een betekenisvolle, duurzame loopbaan. De kracht zit hem in die medewerker die in de lead blijft. Dus niet zozeer het opleggen, maar vooral faciliteren van dat ontwikkelproces.”

# Samenvatting van inzichten, handvatten en interventies

## **Duurzame Loopbanen en de Betekenis van 'Sustainable':**

- Duurzame loopbanen gaan verder dan een lange carrière. Ze combineren stabiliteit, voldoening en continuïteit over de tijd. Een duurzame carrière kan je omschrijven als “Happy, Healthy en Productive” waarbij welzijn en productiviteit samenkomen.

## **Vakmanschap, Flexibiliteit en Technologie:**

- In de smart industry moeten medewerkers hun vakmanschap behouden én zich aanpassen aan technologische innovaties. Dit vraagt om continu leren en flexibiliteit, maar vanuit intrinsieke motivatie en vakkennis.
- Werkgevers spelen een cruciale rol door medewerkers ruimte te geven voor verbetering en innovatie in het werkproces, zodat zij hun kennis en vakmanschap blijven ontwikkelen.

## **Leren in de Praktijk en Ruimte voor Experimentatie:**

- On-the-job training en experimenteren met nieuwe technologieën in bijvoorbeeld field labs geven medewerkers een praktische leerervaring zonder langdurige cursussen. Hierdoor raken zij direct betrokken bij de nieuwste ontwikkelingen in hun vakgebied.

## **Praktische Handvatten voor Werkgevers:**

- Het creëren van een leercultuur is essentieel. Werkgevers doen er goed aan om de ontwikkelbehoeften van hun medewerkers in kaart te brengen en deze actief te ondersteunen. Door ruimte te bieden voor zelfontplooiing, worden medewerkers gemotiveerd en blijven zij langer verbonden aan de organisatie.

## **Zelfsturing met Loopbaaninstrumenten:**

- SmartSkills@Scale ontwikkelt een instrument gericht op zelfsturing, waarmee medewerkers hun loopbaan actief vorm kunnen geven en beter kunnen inspelen op veranderende technologie. Dit versterkt het vakmanschap en maakt werknemers meer betrokken bij hun ontwikkeling.



### **Datum publicatie**

November 2024

### **Auteurs**

Beate van der Heijden  
Jouke Post  
Stephan corporaal  
Stijn Visschedijk

### **Email**

[info@smartskillsatscale.nl](mailto:info@smartskillsatscale.nl)

### **Blijf op de hoogte!**

Scan de QR code om je te abonneren op onze nieuwsbrief.



[www.smartskillsatscale.nl](http://www.smartskillsatscale.nl)