

11

Het bindings- probleem van de arbeidsmarkt

Situationeel
leiderschap gevraagd in
onderwijs, techniek en
gezondheidszorg

Marc van der Meer

Bijzonder hoogleraar Leerstoel Onderwijsarbeidsmarkt, Tilburg Law School/CAOP

Niet alleen in het onderwijs zijn er arbeidstekorten, dat geldt ook voor andere sectoren. In alle sectoren leiden de arbeidsmarkttekorten tot serieuze vragen op de werkvloer. Hoe om te gaan met de onderbezetting in de klas, in de zorg en het bedrijf? En hoe het verloop van personeel aan te pakken? De nood is hoog en werkgevers moeten de handen uit de mouwen steken. Wat is er nodig voor zo'n integrale aanpak? In dit verkennende hoofdstuk vergelijk ik de binding van jonge instromers in het onderwijs met de zorg en de techniek.

Inleiding

Volgens het CBS zijn er in het eerste kwartaal van 2022 126 vacatures op 100 werkzoekenden. In de recente geschiedenis van ons land is de arbeidsmarkt krapte niet eerder zo groot geweest.¹ De krapte wordt versterkt door de economische groei, de demografische opbouw van de beroepsbevolking en de gebrekkige aansluiting tussen het initieel en post-initieel onderwijs enerzijds en het werkveld anderzijds. Bovendien vallen veel nieuwe intreders al gauw weer uit. Nu eens veranderen ze van werk, dan weer van sector.

Wat is eraan te doen? Stigter en Wilthagen noemen vijf mogelijkheden om de arbeidsparticipatie te vergroten²: langer werken, minder in deeltijd werken, de productiviteit verhogen, de één miljoen mensen uit het sociaal domein activeren en de migratiestromen vergroten. In dit hoofdstuk zie ik de overgang van school naar werk en met name de begeleiding van nieuwe intreders. Er is op de arbeidsmarkt niet alleen een wervingsvraagstuk, maar ook een bindingsvraagstuk. Ik bespreek de competentieontwikkeling van studenten en werkenden, die noodzakelijk is om te komen tot productiviteitsontwikkeling en sociale innovatie, die beide essentieel zijn om de personeelstekorten structureel aan te pakken.



Ik verbreed dus de analyse van de arbeidsmarkt van het onderwijs naar die van de techniek en de gezondheidszorg. In alle drie de sectoren bestaat volgens de prognoses van het ROA³ tot 2026 grote arbeidsmarkt krapte. Het werk in deze sectoren is vanzelfsprekend niet zonder meer inwisselbaar. Deze sectoren zijn ook verschillend van omvang. Het vacaturepeil in het onderwijs is in volume lager dan in de techniek en de gezondheidszorg. Ook binnen deze sectoren bestaan aanzienlijke verschillen. Basisschooldocenten concurreren niet met

1 Centraal Bureau voor de Statistiek (z.d.).

2 Stigter & Wilthagen (2022).

3 Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (2021).

scheikundeleraren en ook de thuiszorg en de ziekenhuizen kennen andere deelarbeitsmarkten.

De sectorale vergelijking onderbouw ik met beschikbare sectorale studies, omdat die meer diepte geven dan gestandaardiseerde arbeidsmarktgegevens.⁴ Ten eerste blijkt dat deze drie sectoren met beroepsgebonden arbeidsmarkten al lange tijd kampen met arbeidsmarkttekorten. Ten tweede dat alle drie de sectoren te maken hebben met een groot verloop. En ten derde dat in alle drie de sectoren het beleid onvoldoende gericht is op leren en ontwikkelen op de werkvloer. Mijn conclusie is dat de onderliggende mechanismen van personeelsinzet veel overeenkomsten vertonen, waarbij de oplossing gevonden kan worden in een versterking van het situationeel leiderschap op de werkvloer.

De opbouw is als volgt: eerst schets ik kort een algemeen beeld dat ik verbijzonder per sector, dan ga ik in op de literatuur over leiderschap op de werkvloer en ten slotte trek ik enkele conclusies voor de binding op de arbeidsmarkt.

Toegang tot de arbeidsmarkt

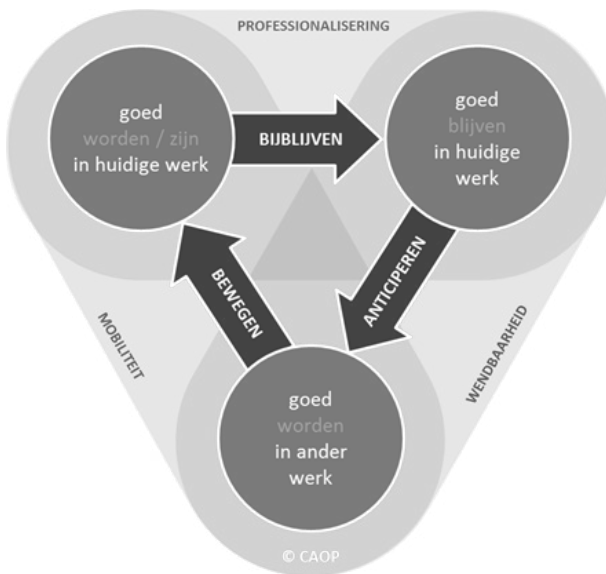
De toegang tot beroepsmarkten verloopt doorgaans in fasen. Na de studie- en beroepskeuze in het middelbaar (beroeps)onderwijs starten studenten met een vakopleiding, zij volgen stages en beroepspraktijkvorming, waarna ze gaan werken, vaak bij een werkgever die ze al kennen vanuit de studie, al is dat laatste geen wet van Meden en Perzen. In het onderwijs, de gezondheidszorg en de techniek zijn overal opleidingsplaatsen en samenwerkingsverbanden tussen de school en het werkveld. Het vergt een afzonderlijke studie om in kaart te brengen hoe deze leerroutes er precies uitzien en welk percentage studenten een diploma haalt in een bepaalde richting en met succes werk vindt. Het ROA verzamelt gegevens van de arbeidsmarktstatus en het inkomen drie jaar na het afstuderen, maar ook dan kan nog preciezer het rendement worden bepaald. Voor de onderwijssector biedt de Loopbaanmonitor⁵ gedetailleerde informatie over de overgang van lerarenopleidingen naar werk. In dit hoofdstuk beperk ik me tot de problematiek van de overgang van school naar werk en de begeleiding in de eerste baan.

4 Mijn inzichten zijn getoetst in recente lezingen en in studentenpapers van vier collegeseries in Tilburg. Voor een theoretische onderbouwing zie hoofdstuk 3 van dit boek en Van Merriënboer en Kirchner (2017) voor een stapsgewijze toelichting van het aanbrengen van toenemende complexiteit in opleiden en werken.

5 De Vos et al. (2021).

Alle drie de sectoren kenmerken zich door een relatief grote uitval van soms 30 tot 50% in de eerste twee à drie jaar. In theorie is dat geen probleem, sommige personen zijn minder geschikt voor het werk en anderen gaan voor het eerst werken bij een werkgever, doen ervaring op en wisselen van werkgever om bij een andere werkgever een betere positie te verkrijgen. Boer et al.⁶ visualiseren het in de baan groeien, het verder ontwikkelen en doorstromen naar een volgende functie als een regulier ontwikkelingspatroon (zie figuur 1). Maar in de praktijk is het verlooppercentage in het onderwijs, de techniek en zorg erg hoog en staan bedrijven en instellingen voor de vraag hoe ze hun jonge medewerkers beter kunnen binden en begeleiden.

Figuur 1 Functiegroei op de werkvloer.



Instream en verloop in de (gehandicapten)zorg

In de zorgsectoren staan de arbeidsmarktindicatoren al geruime tijd op rood. Al in het rapport-Van Rijn in 2002 ging het over de te verwachten personeelstekorten in publieke sectoren (zoals de gezondheidszorg).⁷ Meer recent heeft bijvoorbeeld Tansvorm, de koepel van de Brabantse zorginstellingen, in de periode vanaf 2012 vrijwel continu de stormbal gehesen als het ging om de doorgevoerde bezuinigingen en knellende arbeidsinzet.⁸

6 Boer et al. (2019).

7 Commissie-Van Rijn (2002).

8 Van der Meer et al. (2019).

In 2018 startte het ministerie van VWS het landelijke programma 'Werken in de zorg', gericht op de werving van zorgpersoneel en verbetering van de arbeidsomstandigheden.⁹ Er waren drie pijlers, gericht op: meer kiezen voor de zorg, beter leren in de zorg en anders werken in de zorg. Dit programma is onlangs opgevolgd door het programma 'Toekomstbestendige arbeidsmarkt in zorg en welzijn' (2022).¹⁰ In dit programma is weer het thema 'begeleiding van stages' opgenomen.¹¹ Momenteel zijn de verwachtingen dat in de toekomst misschien wel een kwart van de beroepsbevolking in de gezondheidszorg werkzaam zal zijn. Er zijn alom vacatures, in 2031 zullen naar schatting 140.000 werknemers extra nodig zijn (zie <https://www.prognosemodelzw.nl/>).

De personeelstekorten in de zorg worden veroorzaakt door meerdere factoren. Een knelpunt is de vergrijzing van de beroepsbevolking, waardoor de instroom van medewerkers achterblijft en de zorgvraag toeneemt. In de gezondheidszorg wordt veel in deeltijd gewerkt. De laatste jaren nemen de eisen aan het werk toe, gegeven de zwaardere indicatie van de cliëntèle in bijvoorbeeld de gehandicaptenzorg. In toenemende mate worden nieuwe verbindingen gelegd tussen het middelbaar en hoger beroepsonderwijs en het werkveld. Studenten lopen stage en werken om hun stage heen of leren terwijl ze ook werken.¹²

In juni 2022 schreven de sociale partners in de zorgsectoren een brief naar het kabinet. In één zin stelden zij over de arbeidsmarkt: 'Bovendien is er sprake van een ernstig verloop van medewerkers'.¹³ Volgens onderzoeken van AEF (2020)¹⁴ en Regioplus (2021)¹⁵ is de vertrekintentie van medewerkers groot, al verlaat niet iedereen die van baan wisselt de sector. Op basis van sectorale gegevens kan de volgende berekening worden gemaakt: het sociaal domein is omvangrijk en per deelsector zijn er andere resultaten (gehandicaptenzorg, ggz, kinderopvang, VVT, ziekenhuizen et cetera). Als we het totaalbeeld nemen en het cohort van 580.000 werkenden in het sociaal domein in 2015 bezien, zijn er in 2019 nog 388.000 werkenden (58%) over. Met andere woorden, na vier jaar heeft 34% de sector verlaten, 8% werkt elders in de zorg.

9 Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2018).

10 Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2022).

11 Overigens nadat in de human capital-agenda Health Holland dat thema volledig over het hoofd is gezien (Van der Meer, 2022).

12 Van der Meer & Timmerman (2021).

13 Actiz et al. (2022).

14 Andersson Elffers Felix & AZW (2020).

15 RegioPlus (2021).

Regioplus (2021) wijst er in zijn uitstroomonderzoek onder 26.000 respondenten in zorg en welzijn (zonder de kinderopvang) op dat van de vertrekkende cliëntgebonden medewerkers 64% binnen vijf jaar van baan verandert (23% binnen een jaar, nog eens 16% binnen twee jaar). Niettemin blijft 78% trouw aan het werk in zorg en welzijn. Een groot aantal medewerkers dat uitstroomt doet dit vanwege de minder prettige werksfeer en ook door de kwaliteit van leidinggeven. Andere overwegingen zijn de matige arbeidsvoorwaarden, de werkdruk, onaantrekkelijke werkroosters en onvoldoende doorgroeimogelijkheden.

Instroom en verloop in de techniek

Ook de arbeidsmarktproblemen in de techniek bestaan al lange tijd. In 2003-2004 werd het Programma Bètatechniek geïntroduceerd om de achterblijvende studenteninstroom in technische sectoren te vergroten.¹⁶ In 2010 startte de Topsectorenagenda en in 2013 werd het Techniekpact getekend. Onlangs kreeg het landelijke 'Aanvalsplan voor de technische sectoren' 1 miljard euro om het werken in de sector aantrekkelijk te maken in antwoord op de 60.000 verwachte vacatures. Juist eerder stelde Doekle Terpstra, voorzitter van Techniek Nederland, dat de tekorten met name in de installatiebranche zo hoog zijn opgelopen dat het nodig is de criteria voor macrodoelmatigheid bij te stellen. Hij bepleitte een numerus fixus voor andere mbo-opleidingen met een kleine baankans.¹⁷



De technische sectoren zijn, net zoals het onderwijs en de gezondheidszorg, verkaveld over eigen branches met eigen opleidingscurricula, cao's en branchegewijze afspraken over om- en bijscholing, die vastgelegd zijn in crebo's (erkende opleidingscodes) en kwalificatiedossiers. Zeer onlangs is het aantal kwalificatiedossiers in het mbo drastisch gereduceerd. Uit een studie van Techniek Nederland blijkt dat de conjuncturele voorspellingen positief zijn, maar dat het ontbreekt aan menskracht, waardoor de omzet van bedrijven achterblijft bij de mogelijkheden. Ook is sprake van een relatief groot verloop van nieuw intredende werknemers.

In de installatiebranche bijvoorbeeld werken 138.000 medewerkers. De helft werkt in grotere bedrijven, maar er zijn ook veel kleine bedrijven (in totaal ruim 9.000). De werkgelegenheid in de installatiebranche kenmerkt zich door conjuncturele schommelingen. Het aantal zzp'ers is de laatste jaren gegroeid.

16 Voor nadere analyse zie Van den Toren et al. (2015); Hoefeijzers et al. (2021).

17 Van der Aa in Algemeen Dagblad, 20 februari 2022.

In de sector werken vooral autochtone, fulltime werkende mannen. Het aandeel parttimers is de afgelopen jaren iets gegroeid. De sector vergrijsst. Er komen iets meer oudere en steeds minder jongere werknemers. Volgens gegevens van Techniek Nederland is niet de demografische structuur (de ontgroening), maar zijn juist conjuncturele ontwikkelingen en het arbeidsmarktgedrag van de installatiebedrijven van meer belang om de arbeidsmarkttekorten te begrijpen.¹⁸

De meeste instromers hebben een BBL-opleiding afgerond, een minderheid een BOL-programma. De wijze waarop instromers worden begeleid, verschilt. Er zijn volgens Techniek Nederland twee soorten HR-strategieën. Enerzijds hanteren sommige bedrijven (naar schatting van de sector twee derde van de bedrijven) een *wervingsstrategie*. De bedrijven zoeken naar panklare oplossingen. Dat gaat om de standaardwerknemers die fulltime kunnen werken. Veel werknemers vallen uit, omdat ze niet goed passen in de standaardpersoneelseisen. Bedrijven vinden externe flexibiliteit via zzp'ers en uitzendkrachten.

Anderzijds hanteert een minderheid van de IT-bedrijven een *opleidingsstrategie*. Om de arbeidsmarktproblemen op te lossen, zoeken deze bedrijven naar maatwerk met meer aandacht voor opleiding en begeleiding. Zij leiden jonge schoolverlaters met weinig of geen werkervaring op. Het idee is werknemers op te leiden tot breed inzetbare, wendbare vakmensen. De inschatting is dat dit de bedrijfsbinding vergroot. Met voldoende medewerkers zijn bedrijven minder afhankelijk van de externe arbeidsmarkt en bovendien wendbaarder. Om de vinger op de zere plek van de uitval te leggen is meer onderzoek nodig, maar gesprekken in de sector wijzen erop dat veel jonge werkenden het personeelsbeleid te star vinden en de werkverhoudingen mogelijk te hiërarchisch, ook al zijn er veel arbeidsmarktkansen en mogelijkheden voor zelfstandig ondernemerschap.¹⁹

Instroom en verloop in het onderwijs

In het onderwijs is al sinds het rapport van de commissie-Van Es uit 1993 sprake van een onbalans op de arbeidsmarkt van het primair en voortgezet onderwijs.²⁰ Het rapport 'Leerkracht!' (2007) sprak van een dreigend tekort aan leraren, in kwantitatieve en kwalitatieve zin.²¹ Volgens voorspellingen van Centerdata blijft

18 Website Techniek Nederland, geraadpleegd september 2021 op www.technieknederland.nl/home.

19 Elsdijk (2016); VPRO Tegenlicht (2021).

20 Commissie-Van Es (in Onderwijsraad, 2013).

21 Commissie Leraren (2007).

het tekort de komende periode bestaan. Omdat er zo veel tekorten zijn, moeten schoolleiders zich in allerlei bochten wringen om voldoende mensen voor de klas te krijgen.

Ook in het onderwijs is sprake van een getrapte instroom. Zo valt bijvoorbeeld ongeveer de helft van de studenten uit tijdens de studie aan de pabo. Vervolgens komt ook bij een succesvolle afronding van de studie toch niet iedereen voor de klas. Wel is het beroepsrendement van gediplomeerde studenten die een jaar later een baan hebben in het onderwijs de laatste jaren gestegen voor zowel het po als het vo. Ook zijn er meer nieuwe werkenden met een meer omvangrijke (tenminste 0,8 fte) en vaste aanstelling. Dit past in het beeld van de krappe arbeidsmarkt.²² Om een cijfer te geven: in 2016 was 53 procent van de startende leraren in het po op zoek naar een andere baan. Recent is dat 23 procent, waarvan de meesten in het onderwijs willen blijven. Uit wetenschappelijke studies volgt dat vertrekredenen in algemene zin verschillende achtergronden hebben: persoonlijke omstandigheden (persoonlijke problemen, gezondheidsproblemen), kenmerken van het beroep (werkdruk, (on)tevredenheid, (emotionele) stress, laag salaris), kenmerken van de school (onduidelijke verwachtingen, ontbreken van doorgroeimogelijkheden, ontbreken van communicatie), (minder goede) relaties binnen de school (ontbreken van steun en feedback, slechte relatie met het management en collega's, gevoel van isolatie).²³



Een belangrijk kenmerk van het werk in het onderwijs is dat leraren na hun opleidingstraject van stages en beroepspraktijkvorming direct alleen voor de klas komen en de volledige verantwoordelijkheid krijgen voor het werk in de klas. Zij moeten alle taken van lesvoorbereiding, lesgeven en evaluatie zelfstandig uitvoeren, een complexe verantwoordelijkheid. Volgens het genoemde onderzoek van De Vos krijgt 87 en 90 procent van de startende leraren in po en vo een of andere vorm van begeleiding. In het mbo is dat percentage slechts 83 procent. Maar voor zij-instromers zijn deze percentages veel lager. Bijvoorbeeld 43% van alle zij-instromers moet zelf alles ontdekken en slechts 18% van de scholen heeft voor hen een inductie-programma in petto (iets meer in het vo dan het po of mbo).²⁴ Marco Snoek (2018) stelt dat het voor beginnende leraren heel lastig is om zich individueel te handhaven in het werk; dat gaat veel gemakkelijker wanneer het werk als een collectieve verantwoordelijkheid wordt gezien. Vandaar de ondertitel van zijn boek: leiderschap in de onderwijspraktijk.

22 Zie ook hoofdstuk 5 van dit boek.

23 Den Brok et al. (2017).

24 De Vos et al. (2021, p.135; p. 172).

Figuur 2 Situationeel leiderschap op de werkvloer.

	Minder taakgericht	Meer taakgericht
Meer relatiegericht	Ondersteunen	Begeleiden
Minder relatiegericht	Delegeren	Instrueren

Bron: Hersey en Blanchard (1969).

Binding op het werk

In de arbeidsmarktliteratuur wordt vaak gesproken over de transitie van school naar werk en over het motivationele vraagstuk van het 'binden en boeien' van jonge werkkenden.²⁵ Ik zou dat liever 'begeleiden en binden' noemen, een attitude die uitgaat van een proactief en inclusief personeels- en organisatiebeleid. Hoe ziet die bindingskracht eruit? Mijn exploratieve veronderstelling is dat jonge werkkenden in het onderwijs, in de zorg en ook de techniek, zodra zij voor het eerst zelfstandig zonder begeleiding werken, een existentiële drempel moeten overstappen. Dan doen zich vragen voor als: wil ik dit wel, kan ik dit wel, lever ik voldoende kwaliteit en mag ik ook fouten maken? Ik heb dat voor zorgberoepen onlangs geduïd als: kunnen studenten en werkkenden 'de wond in de ogen kijken'?²⁶ Het werken met echte patiënten is voor studenten en jonge werkkenden immers ontstellend spannend. Aanvankelijk weten zij zich gesteund, er zijn letterlijk handen die hen dragen en ogen die hen waarnemen. Moeilijker wordt het bij voor het eerst zelfstandig werken. Ook in het onderwijs is in eerder onderzoek gebleken dat beginnende leraren die hun begeleiding als onvoldoende ervaren, vaker uitstromen dan beginnende leraren die tevreden zijn over hun begeleiding (Vermeulen & Van der Aa, 2008).²⁷ Een principe dat evenzeer geldt voor een beginnende basisschoolleraar als voor een aankomende verpleegkundige of arts-assistent.

De argumentatie leid ik af uit de literatuur voor het leiderschap op het werk. In het onderwijs is de gedachte dat leraren 'teacher leadership' moeten tonen. Dat vraagt om de inzet en ontwikkeling van persoonlijke en professionele kwaliteiten. In de zorgsectoren speelt exact deze discussie. Op 29 juli 2021 stond in *Trouw* een bijdrage over de emancipatie van verzorgenden en verpleegkundigen.

²⁵ Voor een overzicht zie Borghouts & Freese (2022).

²⁶ Van der Meer (2022).

²⁷ Vermeulen & Van der Aa (2008).

Kernvraag was hoe zij hun leiderschap op de werkvloer kunnen vormgeven en daarmee de kwaliteit van hun werk kunnen verbeteren. Om een voorbeeld te geven: Emma Bruns²⁸ klaagde in de *NRC* dat medici in opleiding ‘cruciale kennis missen’, omdat de reflectie op leerprocessen wordt afgeraffeld door de administratieve rompslomp ervan. In de literatuur over de techniek heb ik dat argument niet gevonden, maar uit de documentaire ‘De Nieuwe Elite’²⁹ blijkt wel dat sommige werkenden (die dat aankunnen) voor zichzelf beginnen en in grote vrijheid werken. Ook daar kan de hypothese over hiërarchie op de werkvloer en zelfstandig werken verder worden onderzocht.

Hoe kunnen we bevorderen dat jonge professionals zich zelfstandig kunnen redden in het werk en dus niet uitvallen? Hersey en Blanchard³⁰ spreken over de ‘Levenscyclus theorie van leiderschap’ op het werk. Zij onderscheiden taakgericht opleiden en relatiegericht opleiden en komen dan tot een matrix, waarin zij onderscheid maken tussen begeleiden, instrueren, ondersteunen en delegeren. Begeleiding is nodig om te leren, ondersteuning is van belang bij inwerkprogramma’s. Als er geen capaciteit is, wordt er een beroep op zelfstandig werken gedaan door instructie en het delegeren van werkzaamheden.

In de drie sectoren zijn er diverse mechanismen voor de begeleiding van initiële studenten, zijinstromers en nieuwe medewerkers. Er zijn samenwerkingsverbanden die al gedurende langere tijd zijn gevormd. Denk aan de collectieve opleidingsplaatsen in de bouw en techniek, denk aan samenwerkingsprogramma’s zoals ‘Opleiden in de school’, en ook in de zorg zijn er matchingsprogramma’s, bijvoorbeeld bij het Stagebureau van Netwerk ZON, dat de coördinatie van stages voor niveaus 2, 3, 4 en 6 ondersteunt. Doelstelling is vraag en aanbod te optimaliseren: inventariseren, aanbod verdelen, matchen en stage-uitvoering. Dat bevordert de allocatie.

Hoe goed werkt dit allemaal? Bij een recente bespreking over het technisch vmbo stelde een vertegenwoordiger van de lerarenopleidingen dat zij de begeleiding inderdaad beter willen leren begrijpen. ‘We weten niet precies hoe dat werkt’ (november 2022). Bij recente werkveldbesprekingen in de zorg wordt gezegd: ‘We weten elkaar steeds beter te vinden’, ‘er is cocreatie’, ‘het begeleiden zit in het DNA van de zorg- en welzijnsprofessional’, ‘we zijn er goed in’. Ook hier wordt gesteld dat er grenzen zijn aan de verbinding tussen

28 Bruns (2022).

29 ‘VPRO Tegenlicht’ (2021).

30 Hersey & Blanchard (1969).

het stelsel van opleiding en werken: op de werkvloer wordt een andere taal gesproken en bij bedrijven en instellingen is er ook een productienorm. Het werk moet doorgaan en als er personeelskrapte is, is er geen tijd voor begeleiding (december 2022). Dat laatste kunnen ook bijvoorbeeld coaches en leerbegeleiders doen (zoals onder meer gebeurt door het ROC van Amsterdam op de werkvloer van Amsterdamse zorgcentra). In de metaal noemde Frank Elsdijk (in zijn studie voor de O&O-fondsen) praktijkbegeleiders niet 'de spin in het web, maar de vlieg in het web', omdat het hem of haar door de productieopgave ontbreekt aan tijd om studenten en instromers te begeleiden. En recent hekelden vertegenwoordigers van de ambachtseconomie het gebrek aan aandacht voor de kloof tussen startbekwaamheid (na het diploma) en vakbekwaamheid (na enige werkervaring).³¹

31 E. Bakker-Derks, & Y. de Ruijter. (2022, 22 november). 'Met een mbo-diploma ben je startklaar, niet vakbekwaam. Investeer daar eens in, minister Dijkgraaf. In *de Volkskrant*. (zie <https://www.volkskrant.nl/columns-opinie/opinie-met-een-mbo-diploma-ben-je-startklaar-niet-vakbekwaam-investeer-daar-eens-in-minister-dijkgraaf~bcb86eb03/>)

Conclusie

Om het vraagstuk van de in- en uitstroom van jonge medewerkers beter te begrijpen, is het nodig de begeleiding en binding op de werkvloer beter te begrijpen. Dit vraagstuk is theoretisch gezien allesbehalve nieuw, maar empirisch doen zich nieuwe vragen voor nu een nieuwe generatie werkenden de arbeidsmarkt betreedt in een periode van arbeidsmarktkrapte en flexibilisering op het niveau van de individuele werkrelatie, de afdeling waar gewerkt wordt, de werkorganisatie, en ook in de wisselwerking tussen beroepsonderwijs en werkveld. Persoonlijke en professionele ontwikkeling is voorwaardelijk voor jonge mensen om hen een passende en maatschappij-relevante arbeidspositie te laten verwerven. Het loont de moeite om in casestudies meer in detail na te gaan hoe werkenden die voor het eerst zelfstandig zonder begeleiding met leerlingen, met klanten of met patiënten moeten werken, het werk vormgeven dat van hen wordt gevraagd. Die vraag kunnen zij niet alleen beantwoorden. Het gaat om ontwikkeling van taak naar taak, van rol naar rol en van functie naar functie (zie ook hoofdstuk 3). Daartoe moet meer precies worden nagegaan hoe leer- en werktaken zijn opgebouwd in het curriculum en op het werk, hoe studenten en jonge medewerkers leren en handelingsvaardig worden en wat hen persoonlijk en professioneel drijft om te komen tot duurzame verbindingen met werkorganisaties.



Werken, leren en innoveren komen alleen bij elkaar bij voldoende samenhang tussen de creatie in het werk, reflectie op de verrichte werkzaamheden en kennisdeling van de resultaten. Zonder gerichte evaluatie van hun samenwerkingsvermogen leren allianties van school en bedrijf onvoldoende van elkaar en komt het ontwikkelingsgericht werken niet voldoende van de grond. Hier wordt leiderschap op de werkvloer gevraagd, situationeel - door de organisatorische omstandigheden ingegeven én inspelend op de preferenties van nieuwe generaties werkenden. Het antwoord op het bindingsvraagstuk luidt dus dat relatief jonge, onervaren krachten bij het opdoen van expertise steeds ondersteuning krijgen door ervaren werkenden. Terwijl meer volwassen beroepsbeoefenaars door taakverrijking nieuwe rollen kunnen vervullen. En dat kan weer worden ontwikkeld door versterking van inspraak en kennisdeling in teams, zodat de fysieke werkinzet en emotionele arbeidsbelasting hanteerbaar worden en jonge medewerkers niet voortijdig uitvallen of elders hun heil gaan zoeken.

Literatuur

Actiz, De Nederlandse ggz, Nederlandse Federatie van Universitair Medisch Centra, Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen, Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland, Brancheorganisaties Zorg, FBZ vakbond voor zorgprofessionals, CNV Zorg & Welzijn, FNV, & NU'91 voor zorgprofessionals. (2022). *Inbreng Algemeen overleg arbeidsmarkt in de zorg*. <https://www.actiz.nl/sites/default/files/2022-07/cie%20VWS%20-%20inbreng%20AO%20Arbeidsmarktbeleid%20in%20de%20zorg%20door%20werknemers%20en%20werkgeversorganisaties.pdf>

Andersson Elffers Felix, & AZW. (2020). *Behoud van medewerkers in het sociaal domein*. <https://www.azwinfo.nl/wp-content/uploads/2020/11/rapport-behoud-van-medewerkers-in-het-sociaal-domein.pdf>

Boer, N.I., Van der Meer, M., Timmermans, H., & Stuivenberg, M. (2019). *Samenwerken aan perspectief: De volgende stap in duurzaam ontwikkelen*. Den Haag: CAOP. https://levenlangontwikkelen.nl/app/uploads/CAOP_publicatie_Samen-werken-aan-perspectief.pdf

Bruns, E. (2022, 22 juli). *Zorgtalent zucht onder een overmaat aan bureaucratie*. NRC. <https://www.nrc.nl/nieuws/2022/07/22/zorgtalent-zucht-onder-een-overmaat-aan-bureaucratie-a4137141>

Centraal Bureau voor de Statistiek. (z.d.). *Spanning op de arbeidsmarkt*. Geraadpleegd 2 januari 2023 op <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/spanning-op-de-arbeidsmarkt>

Commissie Leraren. (2007). *LeerKracht!* DeltaHage. <https://research.utwente.nl/files/5148457/Leerkracht!.pdf>

Commissie-Van Rijn. (2001). *De arbeidsmarkt in de collectieve sector: Investeren in mensen en kwaliteit*. Den Haag: ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Cordfunke-Krebbekx, S., & Henkels de Lange, K. (2021, 29 juli). *De overspannen gezondheidszorg herstelt pas als het zorgpersoneel is hersteld*. <https://www.trouw.nl/opinie/de-overspannen-gezondheidszorg-herstelt-pas-als-het-zorgpersoneel-is-hersteld~bea937d9/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>

De Vos, K., Fontein, P., & Vrielink, S. (2021). *Loopbaanmonitor onderwijs*. Centerdata. <https://www.centerdata.nl/wp-content/uploads/2021/12/LBM-rapportage-2021.pdf>

Den Brok, P., Wubbels, T., & Van Tartwijk, J. (2017). Exploring beginning teachers' attrition in the Netherlands. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 23(8), 881-895. doi:10.1080/13540602.2017.1360859

Elsdijk, F. (2016). *De kwaliteit van de beroepspraktijkvorming*. Groningen: RUG.

Freeze, C., & Borghouts, I. (2022). *Bewegen naar een inclusieve arbeidsmarkt met nieuwe zekerheden: Het samenspel tussen HRM & Sociale Zekerheid*. Dubbeloratie. Tilburg: Tilburg University.

Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26-34.

Hoefijzers, M., Lohman, T., Van der Meer, M., & Noteboom, O.H. (2021, september). 'Het MBO-gat: bestaat het en hoe lossen we het op?' In *Vakblad Profiel*.



Merrienboer, J. van & P.Kirchner (2017), *Ten steps to complex learning*. New York: Routledge.

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2018). *Actieprogramma 'Werken in de Zorg'*. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/jaarplannen/2018/03/14/actieprogramma-werken-in-de-zorg>

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2022). *Programma Toekomstbestendige Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn*. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2022/09/30/programmatoekomstbestendige-arbeidsmarkt-zorg-welzijn>

Onderwijsraad. (2013). *Kiezen voor kwalitatief sterke leraren*. <https://www.onderwijsraad.nl/publicaties/adviezen/2013/01/24/kiezen-voor-kwalitatief-sterke-leraren#:~:text=Onderwijs%20staat%20of%20valt%20met,door%20de%20commissie%2DRinnooy%20Kan>

RegioPlus. (2021). *Verdieping uitstroomonderzoek 2021: Van werknemer naar zzp-er*. <https://regioplus.nl/wp-content/uploads/2021/06/Verdieping-uitstroomonderzoek-2021-Van-werknemer-naar-zzper.pdf>

Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt. (2021). *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2026*. Maastricht: Maastricht University. <https://www.roa.nl/files/roar20215anob2026pdf>

Snoek, M. (2018). *Startende leraren in het po en vo: goede begeleiding aan het begin van de loopbaan*. Huizen: Pica.

Stigter, A., & Wilthagen, T. (2022). Arbeidsdeelname kan en moet fors omhoog. *ESB*, 107(4809), 204-207.

Van den Toren, J. P., Van der Meer, M., & Lie, T. (2015). *Van eenheid naar verscheidenheid: innovatie, beroepsonderwijs en arbeidsmarkt*. 's-Hertogenbosch: ECBO.

Van der Aa, E. (2022, 20 februari). Zet rem op alle mbo-opleidingen met slechte baankansen. *Algemeen Dagblad*. <https://www.ad.nl/binnenland/zet-rem-op-alle-mbo-opleidingen-met-slechte-baankansen~a64e6a60/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>

Van der Meer, M. (2022, 7 juni). Stagenda: De wond in de ogen kijken. *Skipr*. <https://www.skipr.nl/blog/stagenda-de-wond-in-de-ogen-kijken/>

Van der Meer, M., Groen, A., Orbon, I., Van Santvoort, M., & Dingemans, E. (2019). *Sectoren en regio in samenspel: Naar een betere match van vraag en aanbod op de Brabantse arbeidsmarkt*. 's-Hertogenbosch: BrabantAdvies. <https://www.brabantadvies.com/wp-content/uploads/2020/02/Advies-Sector-en-regio-in-samenspel-03.12.2019-comp..pdf>

Van der Meer, M., & Timmermans, H. (2021). *Wendbaar opleiden voor de toekomst: Een korte verkenning van de relatie tussen beroepsopleidingen en de arbeidsmarkt in zorg en welzijn*. Utrecht: AZW. <https://www.caop.nl/app/uploads/2021/12/AZW-Long-read-Opleiden-en-Ontwikkelen-MvdM-HT-.pdf>

Vermeulen, L., & Van der Aa, R. (2008). *Wat leraren bindt aan het onderwijs: Onderzoek naar de rol van begeleiding en professionele ontwikkeling bij het behoud van leraren in het onderwijs*. Den Haag: ministerie van OCW. <https://docplayer.nl/53377381-Wat-leraren-bindt-aan-het-onderwijs.html>

VPRO Tegenlicht. (2021, 24 oktober). De nieuwe elite [video]. VPRO. <https://www.vpro.nl/programmas/tegenlicht/kijk/afleveringen/2021-2022/de-nieuwe-elite.html>

