Emile van Nassau

Wendbaar Werk en Ontwikkeling



HANDREIKING VOOR LEIDINGGEVENDEN

Succesvol leidinggeven aan medewerkers met een combibaan

Niet minder leiderschap, maar ontwikkelingsgericht leiderschap

Waarom deze handreiking?

Een medewerker met een combibaan combineert verschillende functies, rollen of werkcontexten. Dat biedt kansen voor ontwikkeling en werkplezier, maar vraagt ook om een goede balans.
Deze handreiking helpt je als leidinggevende om hierover met je medewerker in gesprek te gaan. Hoe zorg je ervoor dat de verschillende werkzaamheden goed samengaan, je medewerker zich kan ontwikkelen en het werk voor jou, je medewerker en het team goed georganiseerd blijft?

1. Bekijk: begin bij de medewerker

Ga met de medewerker in gesprek en maak afspraken over resultaten en kwaliteit van het werk, niet alleen op aanwezigheid.
Een combibaan zegt op zichzelf niets over betrokkenheid of professionaliteit.

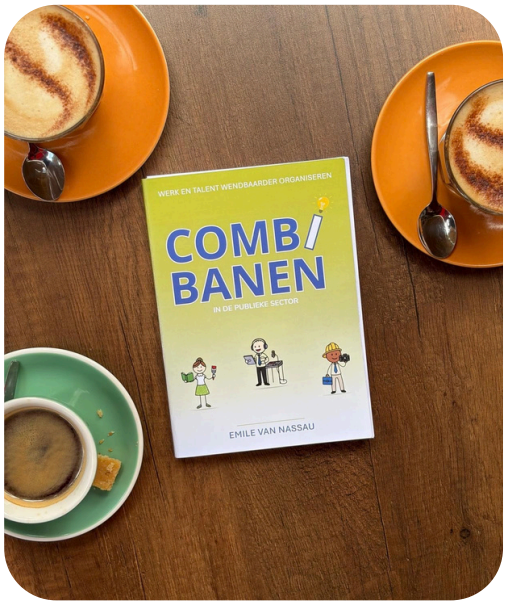
Bespreek bijvoorbeeld:

- Hoe gaat het met je in je andere werk? Wat geeft je daar energie en wat vind je lastig?
- Waarom heb je gekozen voor een combibaan en wat wil je ermee bereiken?
- Wat brengt je andere werk je?
- Wat heb je van mij of van het team nodig om beide rollen goed te combineren?

> ***"Wanneer medewerkers hun talenten ook buiten hun vaste functie kunnen inzetten, profiteren zowel de medewerker als de werkgever."***
>
> **Roel Frenken, ervaren manager publieke sector**

2. Beoordeel: wat heeft deze medewerker nodig?

Azevedo et al. (2026) beschrijven vijf profielen die kunnen helpen om verschillen tussen medewerkers met combibanen te herkennen. Gebruik ze niet om iemand vast te zetten in een type, maar als hulpmiddel om je leiderschapsaanpak af te stemmen. Een medewerker kan bovendien in de loop van de tijd of door veranderingen in de levensfase anders in een profiel passen. De profielen helpen leidinggevenden om hun leiderschap af te stemmen op de ontwikkelbehoeften, talenten en situatie van de medewerker.
Ontstaan er diepere vragen over loopbaankeuzes, motivatie, waarden of toekomstperspectief? Dan kan een loopbaanprofessional een passende gesprekspartner zijn.





Profiel	Wat herken je als leidinggevende?	Wat vraagt dit van jou?	Concreet in je leiderschap
Zelfsturende loopbaanarchitect	Maakt bewust keuzes in de loopbaan en beweegt gemakkelijk tussen verschillende werkcontexten. De organisatie is vooral een middel om talenten, ambities en waarden te realiseren.	**VERSTERKEN**	Geef ruimte en vertrouwen. Stuur vooral op resultaten en kwaliteit. Gebruik het gesprek om mee te denken en te sparren.
Organisatiemens	Is sterk verbonden met de organisatie. De organisatie is een anker en vormt een belangrijke basis voor professionele ontwikkeling. De andere baan of werkcontext is vooral aanvullend.	**VERBREDEN**	Bespreek ontwikkeling en verbreding. Kijk hoe ervaringen uit de andere werkcontext nieuwe kennis, vaardigheden of perspectieven kunnen opleveren voor het werk binnen de organisatie.
Reserve / terughoudende professional	Heeft een tweede baan of werkcontext achter de hand. Dat kan zekerheid, afwisseling of een extra mogelijkheid bieden, maar er is niet altijd een duidelijk doel achter de combinatie. De tweede werkcontext is vooral een mogelijkheid voor later: de medewerker hoeft er op dit moment niet per se iets mee te willen.	**VERHELDEREN**	Onderzoek zonder te sturen wat de combinatie voor de medewerker betekent. Bespreek wat werkt, wat energie geeft en wat de medewerker nodig heeft. Stimuleer niet automatisch verandering, maar help helderheid te krijgen over wat nodig is om goed te functioneren.
Zoeker / idealist	Ziet veel mogelijkheden, vindt veel interessant en beweegt gemakkelijk mee met wat zich aandient. Tegelijk ontbreekt soms een duidelijke richting of prioriteit.	**RICHTING GEVEN**	Breng focus aan in het werk. Bespreek welke ontwikkeling, bijdrage of verantwoordelijkheid nu het belangrijkst is. Help prioriteren en voorkom dat alle mogelijkheden tegelijk aandacht krijgen.
Verdwaald / vastgelopen professional	Is niet altijd bewust in de combibaan terechtgekomen. De combinatie kan bijvoorbeeld zijn ontstaan door omstandigheden, een familiebedrijf of doordat iemand geleidelijk in een bepaalde rol is gegroeid. Het kan zijn dat iemand weinig heeft stilgestaan bij de vraag waarom hij/zij dit doet en het nog past. ***Let op: Dit betekent niet automatisch dat iemand slecht functioneert of ongelukkig is. Het gaat er vooral om dat de huidige combinatie niet altijd het resultaat is van een bewuste loopbaankeuze.***	**HERORIËNTEREN**	Signaleer en bespreek wat je ziet in functioneren, motivatie en energie. Vraag hoe de medewerker de huidige combinatie ervaart. Als er een dieper loopbaanvraagstuk onder ligt, hoef je dat niet zelf op te lossen: bespreek of HR of een loopbaanprofessional kan helpen.

Bron: eigen bewerking, gebaseerd op Azevedo, M. C. B. de, Peeters, E., Semeijn, J. & Van Vuuren, T. (2026). Navigating Parallel Careers: Profiles and Career Sustainability. Journal of Employment Counseling.

3. Bespreek: stel de juiste vragen

Zelfsturende loopbaanarchitect — VERSTERKEN
- Wat brengt je andere werk je, waardoor je hier beter of anders kunt functioneren?
- Welke ruimte heb je van mij nodig om beide werkcontexten goed te combineren?

Organisatiemens — VERBREDEN
- Wat leer je buiten onze organisatie dat je hier kunt toepassen?
- Welke ervaringen uit je andere werkcontext zouden jouw ontwikkeling binnen onze organisatie kunnen verbreden?

Reserve / terughoudende professional — VERHELDEREN
- Wat betekent je andere werk voor jou op dit moment?
- Wat maakt dat je deze werkcontext achter de hand wilt houden?

Zoeker / idealist — RICHTING GEVEN
- Van alle mogelijkheden die je ziet: waar wil je nu echt je energie aan besteden?
- Wat wil je voorlopig niet doen of oppakken?

Verdwaald / vastgelopen — HERORIËNTEREN
- Wat geeft je energie in je verschillende werkzaamheden en wat kost je energie?
- Zijn er onderdelen van je werk waar je meer of juist minder aandacht aan zou willen geven?

Kijk over de grens van je eigen organisatie
Een combibaan begrijpen lukt soms beter als je niet alleen over de andere werkcontext praat, maar deze ook eens ziet. Als de medewerker en de andere organisatie daarvoor openstaan, kan een kennismaking of werkbezoek waardevol zijn. Je krijgt als leidinggevende een beter beeld van de context waarin de medewerker werkt en kunt beter begrijpen welke kennis, vaardigheden en ervaringen van de ene werkcontext naar de andere kunnen worden meegenomen. Doe dit alleen met instemming van de medewerker en de andere organisatie en maak vooraf duidelijk wat het doel van het bezoek is.

4. Spreek af: maak de combibaan concreet

Maak samen duidelijke afspraken over:
- Beschikbaarheid — wanneer is de medewerker wel en niet beschikbaar? Hoe gaan jullie om met onverwachte situaties?
- Resultaten — welke resultaten, taken en verantwoordelijkheden zijn leidend?
- Bereikbaarheid en overdracht — wat gebeurt er bij afwezigheid en wie neemt zaken over?
- Werkdruk en herstel — is de totale belasting haalbaar en blijft voldoende ruimte voor herstel?
- Belangen en vertrouwelijkheid — zijn er mogelijke belangenconflicten en welke informatie is vertrouwelijk?
- Teamimpact — wat betekent de combibaan voor samenwerking, roosters, vergaderingen en taakverdeling?

5. Benut: creëer waarde tussen werkcontexten

De meerwaarde van een combibaan kan juist ontstaan tussen de verschillende werkcontexten. Maak kruisbestuiving bespreekbaar, zonder die af te dwingen.
- Wat neem je vanuit je andere werk mee waar ons team iets aan heeft?
- Wat leer je hier dat je in je andere werk kunt gebruiken?
- Welke nieuwe perspectieven of vaardigheden brengt deze combinatie met zich mee?

6. Evalueer: werkt de combinatie in de praktijk?

Spreek vooraf een evaluatiemoment af, bijvoorbeeld na drie maanden. Kijk dan niet alleen naar de medewerker, maar ook naar de samenwerking en de impact op het team.
- Zijn de afgesproken resultaten en verantwoordelijkheden op orde?
- Werkt de beschikbaarheid en overdracht in de praktijk?
- Is de werkdruk goed te hanteren?
- Werkt de combinatie voor het team?
- Levert de andere werkcontext nieuwe kennis, vaardigheden of perspectieven op?
- Moeten afspraken worden aangepast?

Praktische checklist

Voor / tijdens het gesprek	Na het gesprek
□ Waarom heeft de medewerker een combibaan?	□ Afspraken zijn vastgelegd
□ Wat wil de medewerker ermee bereiken?	□ Rollen en verantwoordelijkheden zijn duidelijk
□ Zijn beschikbaarheid en bereikbaarheid helder?	□ Eventuele HR-vragen zijn opgevolgd
□ Zijn resultaten en verantwoordelijkheden helder?	□ Evaluatiemoment is afgesproken
□ Zijn werkdruk, herstel en teamimpact besproken?	□ Bijstelling is mogelijk als de praktijk daarom vraagt
□ Zijn belangen en vertrouwelijkheid besproken?	
□ Is de mogelijke kruisbestuiving besproken?	

Vijf uitgangspunten voor leidinggevenden

1. Stuur op resultaat, niet alleen op aanwezigheid.
2. Maak afspraken expliciet over beschikbaarheid, verantwoordelijkheden en resultaten.
3. Zie de andere baan niet automatisch als concurrent, onderzoek eerst de meerwaarde.
4. Sta regelmatig stil bij de balans tussen werk, privé en herstel.
5. Pas je leiderschap aan: de ene medewerker heeft vrijheid nodig, de andere duidelijkheid, vertrouwen of ondersteuning.

De kern

Een combibaan vraagt niet om minder leiderschap, maar om ontwikkelingsgericht leiderschap.

Waarom combibanen steeds relevanter worden

De arbeidsmarkt verandert. Steeds meer professionals combineren verschillende rollen, opdrachten of werkzaamheden.
Voor (publieke) organisaties is dat geen tijdelijke trend, maar een ontwikkeling die vraagt om een andere kijk op talent, inzetbaarheid en loopbanen.

Combibanen kunnen bijdragen aan:

- het behoud van medewerkers die zich willen blijven ontwikkelen;
- wendbaarheid van de organisatie;
- meer werkplezier en duurzame inzetbaarheid;
- nieuwe kennis & innovatie, perspectieven en netwerken binnen en buiten de organisatie;
- aantrekkelijk en modern werkgeverschap.

Voor gemeenten, provincies, waterschappen en het Rijk ligt de uitdaging daarom niet alleen in het organiseren van werkzaamheden, maar ook in het herkennen en benutten van de meerwaarde die verschillende werkcontexten kunnen bieden.

Meer weten over combibanen?

In het boek: Werk en talent wendbaarder organiseren: Combibanen in de publieke sector, wordt ingegaan op de kansen en vraagstukken rondom combibanen en de betekenis ervan voor medewerkers, leidinggevenden en organisaties.

Op www.emilevannassau.nl kun je kosteloos de inhoudsopgave downloaden en alvast bekijken welke onderwerpen in het boek aan bod komen.

Voor organisaties en teams die willen ontdekken hoe zij werk en talent wendbaarder kunnen organiseren, zijn inspiratiesessies, lezingen en workshops beschikbaar.

Heb je vragen, wil je eens van gedachten wisselen of ben je benieuwd wat combibanen voor jouw organisatie kunnen betekenen? Neem gerust contact op.

Per mail: info@emilevannassau.nl
Telefonisch: 06 500 727 86



Bestel hier jouw boek

Emile van Nassau is arbeidsmarkt- en organisatieprofessional, gespecialiseerd in het wendbaarder organiseren van werk. Met ruim twintig jaar ervaring in HRM, recruitment en loopbaanontwikkeling helpt hij organisaties om talent beter te benutten in een arbeidsmarkt die blijvend verandert.

Vanuit zijn eigen loopbaan kent hij de praktijk van combibanen van dichtbij. Meer dan zes jaar combineerde hij zijn functie als strategisch HR-adviseur met een zelfstandige adviespraktijk als loopbaanadviseur. Die ervaring vormde een belangrijke inspiratiebron voor zijn visie op de meerwaarde van het combineren van verschillende werkcontexten.
Tegenwoordig combineert hij zijn rol als coördinator bij Werken in Gelderland met zijn werkzaamheden als auteur, spreker en adviseur op het gebied van combibanen, loopbaanontwikkeling en arbeidsmarktvraagstukken. In zijn werk verbindt hij theorie en praktijk rondom arbeidsmarktkrapte, talentbenutting en toekomstbestendig werkgeverschap.