

TNO-rapport

031.21061

De Vakman Nieuwe Stijl

*Competenties kenmerken en ontwikkeling en
contouren voor een passende leer-werkomgeving*



Behavioural and Societal Sciences

Polarisavenue 151
2132 JJ Hoofddorp
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

www.tno.nl

T +31 88 866 61 00

F +31 88 866 87 95

infodesk@tno.nl

Datum Juli 2011

Aangeboden door Jos Sanders
Laura Keijzer
Roel Cremer

m.m.v.
Monique van Blijswijk (TNO)
Gerlanda Dirksen (FNV Formaat)
Yvonne Muris (FNV Formaat)
Paul Raaijmakers (P3transfer)
Hester Stubbé-Alberts (TNO)
Bob Vermaak (FNV Formaat)

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, micro-film of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Voor de rechten en verplichtingen van de cofinancier wordt verwezen naar de “Voorwaarden en Procedure TNO Kennisontwikkeling met Rijksbijdrage EL&I”.

© 2011 TNO

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	4
1 Inleiding.....	7
1.1 Inleiding.....	7
1.2 Achtergrond en probleemstelling.....	7
1.3 Doelstelling en probleemstelling	9
1.3.1 Doelstelling.....	9
1.3.2 Probleemstelling	10
1.3.3 Kennisvragen	10
1.4 Opzet van het onderzoek.....	10
1.4.1 Literatuuronderzoek.....	10
1.4.2 Expert raadpleging.....	11
2 De ‘Vakman Nieuwe Stijl’, competenties en eigenschappen	12
2.1 Bevindingen uit de literatuurstudie.....	12
2.1.1 Zelfsturing.....	12
2.1.2 Communicatieve vaardigheden.....	13
2.1.3 Vakkennis en e-skills	13
2.1.4 Persoonskenmerken	14
2.2 Bevindingen uit de workshops.....	15
2.2.1 Werknemers over de Vakman Nieuwe Stijl.....	15
2.2.2 Werkgevers over de Vakman Nieuwe Stijl.....	15
2.2.3 Brancheorganisaties over de Vakman Nieuwe Stijl.....	17
2.3 Wat leveren de competenties en kenmerken van de Vakman Nieuwe Stijl op?	20
2.4 Conclusies.....	20
3 De ideale leervorm voor de Vakman Nieuwe Stijl	22
3.1 Bevindingen uit de literatuurstudie.....	22
3.2 Bevindingen uit de workshops.....	23
3.2.1 Werknemers	23
3.2.2 Werkgevers en vertegenwoordigers van brancheorganisaties	24
3.3 Conclusies.....	25
4 De ideale leer- werkomgeving voor de Vakman Nieuwe Stijl.....	26
4.1 Bevindingen uit de literatuurstudie.....	26
4.2 Bevindingen uit de workshops.....	28
4.2.1 Werknemers	28
4.2.2 Werkgevers	29
4.2.3 Brancheorganisaties	31
4.3 Conclusie	32
5 Gebruik van sociale media en games	34
5.1 Moderne technologie en sociale media: van laptops tot tablets en van hyves naar youtube	34
5.2 (Serious) gaming.....	35
5.3 Conclusies.....	36
6 Conclusie; contouren voor een passende leer- werkomgeving voor Vakman Nieuwe Stijl.....	37
6.1 Conclusies.....	37

6.1.1	Contouren: de competenties en eigenschappen van de Vakman Nieuwe Stijl.....	37
6.1.2	Contouren: Leervormen	38
6.1.3	Contouren: Leeromgeving	38
6.1.4	Contouren: sociale media en serious gaming.....	38
6.2	Vervolg in EZ Co project fase 3	39
A	De co-financiers.....	41
B	Literatuur	42

Samenvatting

Aanleiding voor het project Vakman Nieuwe Stijl

Het ontbreekt in Nederland aan een passend en effectief instrumentarium waarmee laag- en middelbaar opgeleide werknemers op een bij henzelf passende wijze zelfstandig hun kennis en vaardigheden (vakmanschap) op peil kunnen, willen en durven houden. Ook ontbreekt het aan instrumentarium om de werkgever te bewegen werk te maken van diens (vaak papieren) opleidingsbeleid voor laag- en middelbaar opgeleid personeel. Ten slotte is niet bekend of, onder welke voorwaarden en op welke wijze laag- en middelbaar opgeleide werknemers hun kennis en vaardigheden (hun vakmanschap) het beste kunnen onderhouden en welke bijdrage moderne technologie en nieuwe (sociale) media daarin kunnen spelen. Om deze drie kennislacunes op te vullen startte TNO samen met FNV Formaat en P3transfer in 2010 het project Vakman Nieuwe Stijl.

Doel van het project Vakman Nieuwe Stijl

Doel van het project Vakman Nieuwe Stijl en doel van dit rapport is inzicht te bieden in de contouren voor een passende leer- werkomgeving voor de Vakman Nieuwe Stijl. We beschrijven in deze contourennotitie achtereenvolgens:

1. de onderscheidende **competenties** en **eigenschappen** van de vakman nieuwe stijl en de te verwachten bijdrage ervan voor (bedrijfs)prestaties;
2. de **leer- werkvorm** die past bij de ontwikkeling van die competenties;
3. de **leer-werkomgeving** die past bij de ontwikkeling van die competenties, en
4. de mogelijkheden die **moderne technologie en sociale media** bieden bij het ontwikkelen van die competenties.

Op deze vier gebieden beschrijven we hieronder de resultaten van een literatuurstudie en expertbevragingen.

Resultaten

1) Competenties en persoonsgerelateerde kenmerken van de Vakman Nieuwe Stijl

- Competenties (ontwikkelbaar):
 - Zelfsturingscompetenties:
 - Regie (zelfkennis/ zelfbewust)
 - Strategisch (keuze passende leerstrategie)
 - Reflectie (zelf en anderen)
 - Omgevingsinteractie (samen leren)
 - Praktijkinteractie (transfer)
 - Communicatief en sociaal relationeel
 - Samen leren (delen van kennis)
 - Participeren in netwerken
 - Vakkennis en e-skills
 - Kennis delen via internet en sociale media
 - Leren van ervaringen op de werkvloer
- Persoonsgerelateerde kenmerken (beïnvloedbaar):
 - Angst
 - Locus of control
 - Openstaan voor ervaringen
 - Zelfstandigheid
 - Initiatief

Bedrijfsrendement Vakman Nieuwe Stijl

Wat is het voordeel van sturen op competenties? Voor harde cijfers is nader onderzoek nodig. De onderscheidende competenties en kenmerken kunnen we op basis van dit onderzoek slechts beperkt en kwalitatief uitdrukken. Ze liggen bij:

- Zelfsturing als krachtig mechanisme dat inzetbaarheid en kansen op opwaartse mobiliteit versterkt.
- Aandacht voor vakkennis en –vaardigheden dragen bij aan de productiviteit en inzetbaarheid op de langere termijn.
- Opwaarderen van kennis, in het bijzonder voor laagopgeleiden verhoogt hun kansen op opwaartse mobiliteit.

2) Leervormen

Het onderzoek laat zien dat vooral gedacht moet worden aan combinaties van verschillende leervormen, die afgestemd zijn op de persoonlijkheid en ambities van de individuele vakman, het specifieke individuele of organisatiedoel van een leerproces en op de dagelijkse werkpraktijk en -omgeving waarin de vakman zich bevindt. De Vakman Nieuwe Stijl overziet daarbij wel zijn eigen totale leerproces. Naast overzicht en variatie in leervormen lijkt de Vakman Nieuw Stijl vooral gebaat bij mogelijkheden en vaardigheden om te kunnen leren in groepen. Bij voorkeur groepen met een qua leeftijd en ervaring diverse samenstelling. E-learning en gebruik van sociale media lijken belangrijke vormen voor leren en werken. Deze vormen zijn ook geschikt voor het leren van vakkennis (bijvoorbeeld met simulatoren), maar ook voor het versterken van communicatieve en sociale vaardigheden en e-skills (gebruiken van ICT en E-toepassingen voor leerprocessen versterkt de e-skills en de motivatie om met ICT en E-toepassingen te werken).

3) Leeromgeving

Dit onderzoek levert de contouren voor een passende leer- werkomgeving voor de Vakman Nieuwe Stijl. De omgeving is:

- de dagelijkse praktijk;
- waarin flexibiliteit, ontwikkeling, samenwerken en samen leren gestimuleerd en beloond worden;
- waar een vakman keuzes kan maken uit meerdere verschillende leervormen, afhankelijk van zijn eigen leerdoel en leerstijl/-voorkeur;
- waar werk- en privé-omgeving (sociale context) de ontwikkeling en leren actief kunnen ondersteunen;
- waar directe toegang is tot lokale, maar ook regionale en (inter)nationale professionele en sociale netwerken;
- waar altijd en overal interactie mogelijk is met experts, docenten en collega's;
- waar communicatie tussen werkgever en werknemer cruciaal is en in dialoog gezamenlijk realistische plannen worden gemaakt;
- waar wordt uitgegaan van bestaande structuren (functioneringsgesprek);
- waar leiderschap impliceert: openstaan voor nieuwe benaderingen (veranderingsbereidheid), structuur bieden (kaders en richtlijnen), feedback geven en feedback faciliteren;
- waar ook leidinggevenden zich veilig voelen om werknemers aan te kunnen spreken;
- waar perspectief wordt geboden in de vorm van doorgroeimogelijkheden in –en extern;
- waar zelfstudiemogelijkheden worden geboden, zoals via e-learning, maar ook vakbladen, tijdschriften, vakbeurzen en het faciliteren van computer- en internetgebruik;
- waar vooral 'evidence based' aanpakken/instrumenten worden aangeboden; en

- die gezond zijn in de zin van werk-privé balans, arbeidsomstandigheden en het gebruik van up-to-date gereedschap.

4) *Sociale media, moderne technologie en gaming*

In de gangbare literatuur wordt vooralsnog geen direct verband gevonden tussen ontwikkeling van vakmanschap, sociale media en het gebruik van nieuwe media. Effectstudies voor zakelijk gebruik of educatie zijn niet gevonden. Bekend is wel dat het toepassen van vernieuwende vormen van leren en nieuwe media mensen motiveert. Omdat motivatie een goede voorspeller is voor leerresultaat, valt te verwachten dat nieuwe vormen van leren en het gebruik van nieuwe technologie ook helpen. Ook laat recent onderzoek van TNO (Kraan, Dhondt, & De Jong, 2011) zien dat het gebruik van sociale media zorgt voor innovatief werkgedrag.

Over de toegevoegde waarde van serious gaming is in de wetenschappelijke literatuur wel al één en ander bekend. Serious games stimuleren de acquisitie van kennis en dus cognitieve skills, ze versterken de fijn-motorische vaardigheden en bewustwording én helpen bij het veranderen van gedrag. Gaming levert daarnaast sociale ervaringen en betere werkprestaties. Gaming lijkt in die zin dus ook van betekenis voor zelfsturing en het bevorderen van zelfbewustzijn, maar ook voor vakgerichte professionalisering. Games (in de vorm van een ‘speelse’ leeromgeving) zouden deel kunnen en wellicht zelfs moeten uitmaken van de leer-werkomgeving voor de Vakman Nieuwe Stijl. Hiervoor is gericht onderzoek nodig om te achterhalen hoe het zelfsturende effect van gaming benut kan worden.

1 Inleiding

1.1 Inleiding

Dit rapport beschrijft de contouren van een passende leer- en werkomgeving voor de vakman van de 21ste eeuw. Deze contouren zijn tot stand gekomen uit onderzoek in de tweede fase van het EZ Co project Vakman Nieuwe Stijl. Het onderzoek heeft plaatsgevonden van september 2010 tot en met mei 2011 en heeft bestaan uit drie stappen. De eerste stap betrof een literatuurstudie, de tweede stap workshops met werknemers, werkgevers en brancheorganisaties en de derde stap twee groepsbijeenkomsten bij bedrijven (Bolletje en Thebe thuiszorg) met deelname van werkgeverszijde, HRM-professionals, OR vertegenwoordigers en werknemers. Het onderzoek is uitgevoerd in nauwe samenwerking met P3transfer en FNV Formaat, beiden partners in het project Vakman Nieuwe Stijl.

De contouren die in dit rapport worden geschetst gelden als uitgangspunt voor een te ontwikkelen prototypische leer-werkomgeving voor de vakman van de 21ste eeuw (volgt in de tweede fase van het project). We noemen deze omgeving “de passende leer- werkomgeving voor de Vakman Nieuwe Stijl”.

Er wordt in dit rapport ingegaan op vier centrale bouwstenen voor deze passende omgeving, namelijk:

1. de onderscheidende **competenties** en **eigenschappen** van de vakman nieuwe stijl en de bijdrage ervan voor (bedrijfs)prestaties;
2. de **leer- werkvorm** die past bij de ontwikkeling van die competenties;
3. de **leer-werkomgeving** die past bij de ontwikkeling van die competenties en
4. de mogelijkheden die **moderne technologie en sociale media** bieden bij de ontwikkeling van die competenties.

1.2 Achtergrond en probleemstelling

Middelbaar en lager opgeleiden zijn relatief kwetsbaar op de arbeidsmarkt. Ze werken vaak in beroepen met een lage werkzekerheid, in tijdelijke banen en in conjunctuurgevoelige sectoren (De Vries e.a., 2004). Ze hebben bovendien gemiddeld genomen een minder goede gezondheid (CBS, 2008), vaker te kampen met chronische aandoeningen en zijn ook vaker ziek wat leidt tot (voortijdige) arbeidsmarkttuitrede (Nicoletti & Peracchi, 2001; Phillipson & Smith, 2005; Henkens et al., 2009).

Ook laat onderzoek zien dat laag en middelbaar opgeleiden ten opzichte van hoger opgeleiden een achterstand hebben in hun bijdrage aan menselijk kapitaal en dat, zowel door werkgevers als door werknemers zelf, minder wordt geïnvesteerd in dat menselijk kapitaal (Heckman, 2000; Fouarge & Schils, 2009; Ester & Kerkhofs, 2009). Door die gebrekkige investering lopen lager en middelbaar opgeleiden een risico van de arbeidsmarkt te worden verdrongen door hoger opgeleide werknemers die laag of middelbaar gekwalificeerd werk doen (Wanner, 2005; Gesthuizen & Wolbers, 2009). Verlies van werk, al dan niet tijdelijk, is het gevolg. Dat tijdelijke verlies van werk leidt tot ‘obsoletie’, zoals het verslijten of verouderen van kennis en vaardigheden. Dit impliceert aantoonbaar een verlies van menselijk kapitaal door niet gebruiken ervan (‘atrofie’) (zie o.a. De Grip et al., 2002; Allen & De Grip, 2007; Görlich & De Grip, 2009; Steemers, 2010).

Het proces van verslijten tast de duurzame inzetbaarheid van mensen op de arbeidsmarkt aan, zo blijkt uit onder uit Amerikaans onderzoek (Hamermesh, 1987; Kletzer, 1998). Duits, Brits en Nederlands onderzoek laat bovendien zien dat mensen die tijdelijk buiten de arbeidsmarkt hebben gestaan door werkloosheid blijvend worden 'gestraft' met een lagere verdien capaciteit en loonverlies (Arulampalam & Booth, 1998; Burda & Mertens, 2001; Couch, 2001; Abbring et al., 2002; Hijzen, Upward & Wright, 2010).

Waardevermindering van kennis en vaardigheden vindt echter ook plaats als gevolg van technologische en organisatorische vernieuwingen in het arbeidsproces zoals automatisering (Bartel & Sicherman, 1993; De Beer, 2006), door outsourcing en offshoring (iemand's kennis wordt niet meer in de eigen organisatie of het eigen land gevraagd), maar ook door fysiek of mentaal zwaar belastend werk, waardoor mensen een groter risico lopen om fysiek te 'verslijten' (Burdorf & Mackenbach, 2006; Allen & de Grip, 2007; Jettinghof & Smulders, 2008). Recent Europees onderzoek laat zien dat werknemers in Europa (ook in Nederland) onvoldoende geëquipeerd zijn om optimaal met de veranderingen in het werk en op de arbeidsmarkt om te gaan (Cedefop, 2008; 2010; European Commission, 2010). De Europese Unie heeft om die reden de New Skills for New Jobs Agenda opgesteld, waarin zij hamert op het belang van opbouw en onderhoud van kennis en vaardigheden ('upskilling').

Voor de Nederlandse economie wordt de behoefte aan upskilling benadrukt in de meest recente arbeidsmarktanalyse van de RWI (2010) en in een studie van het Sociaal en Cultureel Planbureau naar het aantal banen voor laagopgeleiden (Josten, 2010). Het niet onderhouden van kennis en vaardigheden brengt de Nederlandse concurrentiepositie in gevaar. Veroudering van vakmanschap is een extra probleem als de instroom van nieuwe jonge vakmensen stagneert of zelfs terugloopt. En dat scenario dreigt voor de Nederlandse economie nu de beroepsbevolking sterk vergrijsd en op middellange en lange termijn structurele personeelstekorten dreigen. Hoog opgeleide werknemers zijn in het algemeen goed in staat de eigen positie op de arbeidsmarkt te beoordelen en tijdig actie te ondernemen bij werkloosheid of reorganisatie. Voor lager en middelbaar opgeleiden ligt dat anders.

Het huidige onderwijs- en trainingssysteem in Nederland heeft nog geen volledig passend antwoord op de toenemende behoefte aan duurzaam en voortdurend kennisonderhoud van en door lager- en middelbaar opgeleid personeel. Wel zijn de afgelopen jaren belangrijke stappen gezet met de ontwikkeling van EVC (Erkenning van Verworven Competenties), Centers of Entrepreneurship, Voorhoedescholen, Geïntegreerd Leren en Competentiegericht onderwijs (CGO). De aansluiting tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt verloopt echter al decennialang moeizaam en vooral laag- en middelbaar opgeleid personeel wordt niet automatisch gefaciliteerd bij het oppakken van scholing en ontwikkeling. Vooralsnog gaan opleiding- en ontwikkelplannen in arbeidsorganisaties nog te vaak voorbij aan de kracht van mensen zelf: zelfsturing in ontwikkeling en bij het maken van eigen (loopbaan)keuzes. Zeker bij het vormgeven aan opleiding en training van lager en middelbaar opgeleide werknemers vormt het gebruik maken of ruimte geven aan zelfsturing geen vaste waarde. En dat is te verklaren.

Laag- en middelbaar geschoolden hebben een beperkte intrinsieke motivatie om aan een opleiding te beginnen vanwege angst, slechte ervaringen in het onderwijs, gebrek aan zelfvertrouwen en gebrek aan vertrouwen in het nut van scholing (Smit, Stark & Andriessen, 2005; Fouarge, Schils & De Grip, 2010). Laag- en middelbaar opgeleide werknemers zullen zich dus minder vaak uit eigen beweging melden bij hun leidinggevenden met opleidingsbehoeften. Werkgevers/leidinggevenden moeten scho-

ling/opleiding dan ‘opleggen’, maar dat zullen de meeste leidinggevers pas doen als daar directe noodzaak toe is. Bovendien is in een groot aantal onderzoeken in de traditie van de Human Capital Theory van Gary Becker (1964: 1993), herhaaldelijk aangetoond dat werkgevers pas investeren in training en opleiding als zij daar financieel rendement van verwachten.

Bij laag- en middelbaar opgeleiden verwacht een werkgever minder rendement op diens scholingsinvestering en gesteld voor de keuze: investeren in hoger opgeleiden of laag/middelbaar opgeleiden zal de keuze meestal vallen op training voor hoger opgeleiden. Werkgevers zijn dus net als de laag- en middelbaar opgeleide werknemers zelf veelal terughoudend als het gaat om het investeren in training of opleiding.

Voortdurend van bovenstaand scenario is, gezien de vergrijzing, de dreiging van structurele personeelstekorten, de snelle ontwikkelingen in werk en werkomgeving en de behoefte aan een voortdurend en structureel kennisonderhoud, voor de Nederlandse economie een onwenselijke, zelfs schadelijke, situatie. De belangrijkste nadelige consequenties van het voortduren zijn:

- Verslechterende concurrentiepositie van de Nederlandse (kennis)economie.
- Achterstallig onderhoud op menselijk kapitaal en dus veroudering en waardevermindering van dat menselijk kapitaal, vooral bij laag- en middelbaar geschoolden.
- Sociale tweedeling tussen de mensen die wel en die geen toegang hebben tot beschikbare informatie en kennis, bijvoorbeeld via training en opleiding (‘haves’ en de ‘have nots’).

Onderzoek van TNO naar verklarende factoren voor opleidingsintenties en –gedrag bij laagopgeleiden laat zien dat als er sprake is van voldoende zelfvertrouwen in het succesvol afronden van een opleiding of training en als er sprake is van een positieve houding ten aanzien van scholing en ontwikkeling, dat dan ook laagopgeleiden een hogere scholingsintentie hebben en dat zij ook vaker deelnemen aan opleiding of training (Hazelzet et al., 2011; Sanders, Oomens, Hazelzet & Blonk, 2011). Versterking van competenties voor zelfsturing lijkt daarmee een heilzame weg voor het stimuleren van de intrinsieke motivatie van laagopgeleiden om meer eigen initiatief en verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen ontwikkeling.

Op dit moment ontbreekt het aan instrumentarium waarmee laag- en middelbaar opgeleide werknemers op een bij henzelf passende wijze zelfstandig hun kennis en vaardigheden (vakmanschap) op peil kunnen, willen en durven houden. Ook ontbreekt het aan een passend instrumentarium om de werkgever te bewegen werk te maken van diens (vaak papieren) opleidingsbeleid voor laag- en middelbaar opgeleid personeel. Ten slotte is niet bekend of, onder welke voorwaarden en op welke wijze laag- en middelbaar opgeleide werknemers hun kennis en vaardigheden (hun vakmanschap) het beste kunnen onderhouden en welke bijdrage moderne technologie en nieuwe (sociale) media daarin kunnen leveren.

1.3 Doelstelling en probleemstelling

1.3.1 Doelstelling

De centrale doelstelling van het project Vakman Nieuwe Stijl is om uiteindelijk te komen tot een prototype van de leer/werkomgeving “Vakman Nieuwe Stijl” die bestaat uit:

1. een door de praktijk gedragen en getoetste competentieset “Vakman Nieuwe Stijl”;
2. een valide (zelf)diagnose-instrument dat de aanwezigheid van deze competenties vaststelt;
3. bestanddelen voor het opleidingsprogramma “Vakman Nieuwe Stijl”;
4. kosten/baten tool “Effecten Vakman Nieuwe Stijl” voor werkgevers.

1.3.2 *Probleemstelling*

De probleemstelling voor deze eerste fase die in categorie 2 zal plaatsvinden, is:

Welke zijn de werkzame bestanddelen (contouren) voor een leer/werk omgeving waarbinnen laag- en middelbaar opgeleiden zichzelf en zodoende hun eigen vakmanschap durven, willen en kunnen ontwikkelen?

1.3.3 *Kennisvragen*

De volgende kennisvragen staan centraal in dit project:

1. Welke competenties en welke persoonlijke eigenschappen/kenmerken onderscheiden de Vakman Nieuwe Stijl? (hoofdstuk 2):
 - a. Welke bijdrage valt te verwachten van de aanwezigheid van deze competenties voor de organisatie en voor de vakman? (hoofdstuk 2).
2. Welke leer/werkvorm of combinaties van leer/werkvormen zijn het meest geschikt om vakmensen te ontwikkelen tot Vakman Nieuwe Stijl en aldus effectief te interveniëren op de ontwikkelbare competenties van de Vakman Nieuwe Stijl? (hoofdstuk 3).
3. Welke leer/werkomgeving of combinaties van leer/werkomgevingen zijn het meest geschikt om vakmensen te ontwikkelen tot Vakman Nieuwe Stijl en aldus effectief te interveniëren op de ontwikkelbare competenties van de Vakman Nieuwe Stijl? (hoofdstuk 4).
4. Welke mogelijkheden biedt de inzet van moderne technologie en nieuwe (sociale) media? (hoofdstuk 5).

1.4 **Opzet van het onderzoek**

Om het antwoord te vinden op de hiervoor gestelde 4 clusters kennisvragen hebben we wetenschappelijk literatuuronderzoek gecombineerd met een expertraadpleging door middel van actieve workshops met verschillende groepen experts en beoogde gebruikers. We integreerden de verzamelde en ontwikkelde kennis volgens een methodiek die we hier als ‘Cure Together’ introduceren. Hierbij worden in groepsgesprekken met werkgevers, werknemers, opleidingsdeskundigen, OR vertegenwoordigers en HR-professionals de werkzame bestanddelen voor een passende leer/werk omgeving Vakman Nieuwe Stijl samengebracht. We lichten de stappen in het onderzoek hieronder kort toe.

1.4.1 *Literatuuronderzoek*

In nationale en internationale wetenschappelijke literatuur zijn de kennisvragen zoveel mogelijk in combinatie met elkaar onderzocht. We voerden voor elk van de vragen afzonderlijk een meer specifieke literatuursearch uit om zo min mogelijk relevante publicaties te missen. Op basis van het literatuuronderzoek zijn we nagegaan welke competenties individuele werknemers nodig hebben om zelfstandig het eigen vakmanschap en de eigen kennis optimaal te onderhouden en of en in hoeverre deze competenties ontwikkelbaar zijn. We kwamen zo tot een beeld van de essentiële competenties voor de Vakman Nieuwe Stijl. Ook zijn we nagegaan welke persoons-, werk- en omgevingskenmerken bijdragen aan ontwikkeling en benutting van deze essentiële competenties, welke bijdrage specifieke competenties leveren aan het functioneren van

individue en organisatie en welke leer- of werkvormen en leer/werk omgevingen het meest geschikt zijn voor ontwikkeling van de competenties van de Vakman Nieuwe Stijl. We richtten ons in de literatuurstudie primair op wetenschappelijke literatuur. Vakliteratuur wordt alleen betrokken indien sprake is van wetenschappelijk onderzoek als basis voor de vakpublicatie.

1.4.2 *Expert raadpleging*

De resultaten van de literatuurstudie hebben we tussentijds getoetst bij groepen experts uit het werkveld. Dit om vast te stellen of de gevonden competenties voor de Vakman Nieuwe Stijl herkend worden en in hoeverre de ontwikkelbaarheid van deze competenties wordt herkend. Ook vragen we experts eventuele essentiële competenties aan te dragen, die (nog) niet uit de literatuur volgden. Ook de antwoorden op de overige kennisvragen worden in workshops getoetst. Hiertoe hebben we workshops georganiseerd met werkgevers, werknemers en met vertegenwoordigers van branches, O&O fondsen en onderwijs. In totaal hebben we 5 workshops georganiseerd van elk één dagdeel.

- 1 workshop met werknemers;
- 2 workshops met werkgevers;
- 2 workshops met experts uit brancheorganisaties en O&O fondsen.

‘Cure Together’ groepsbijeenkomsten

Op basis van literatuuronderzoek en de 5 workshops stelden we in een tweetal groepsbijeenkomsten in organisaties contouren vast voor een passende leer/werk omgeving Vakman Nieuwe Stijl. Dat doen we met een op crowd-sourcing gebaseerde techniek in co-creatie met de doelgroep van laag- en middelbaar opgeleide vaklieden en specialisten uit verschillende bij dit project betrokken disciplines (o.a. HR, opleiders en OR). Deze techniek noemen we de “Cure Together” methode. Cure Together behelst een gestructureerde workshop, waarin we met de doelgroep voor de leer/werkomgeving tot concrete specificaties willen komen.

2 De ‘Vakman Nieuwe Stijl’, competenties en eigenschappen

In dit onderzoeksproject bouwen we aan een passende leer-werkomgeving voor de moderne Vakman: De “Vakman Nieuwe Stijl”. De eerste vraag die we willen beantwoorden is de vraag of er eigenlijk wel zoiets bestaat als een Vakman Nieuwe Stijl. En als die Vakman Nieuwe Stijl bestaat, wat is dan dat “Nieuwe Stijl”? Wat onderscheidt de Vakman Nieuwe Stijl van een ‘gewone’ vakman? Welke eigenschappen en competenties heeft een Vakman Nieuwe Stijl? Zijn er inderdaad vaardigheden die tegenwoordig nodig zijn, maar die vroeger niet zo relevant waren en die dus voor de vakman belangrijker worden? En wat verwachten werkgevers, werknemers en andere experts eigenlijk voor de toekomst? Kortom: Is er een Vakman Nieuwe Stijl en wat maakt een vakman dan tot Vakman Nieuwe Stijl? Dat zijn de vragen die in dit tweede hoofdstuk centraal staan. We beantwoorden deze vragen aan de hand van bevindingen uit internationaal wetenschappelijk literatuuronderzoek en een vijftal workshops met werkgevers, werknemers en vertegenwoordigers van brancheorganisaties.

2.1 Bevindingen uit de literatuurstudie

Studie van de internationale wetenschappelijke literatuur levert een overzicht van kenmerken waarvan is vastgesteld dat zij bijdragen tot een duurzame inzetbaarheid van werknemers. Een volledig overzicht van de relevante publicaties vindt u in de literatuurlijst. We beschrijven achtereenvolgens het belang van zelfsturingscompetenties, communicatieve en sociaal relationele competenties, vakkennis en e-skills. Daarnaast beschrijven we relevante persoonsgerelateerde kenmerken.

2.1.1 *Zelfsturing*

Het gaat hier om vaardigheden die ertoe bijdragen dat volwassenen aantoonbaar beter in staat zijn zelf richting te geven aan de eigen ontwikkeling en het eigen leerproces. Zelfsturing draagt in sterke mate bij aan de loopbaancompetentie (Meijers, Kuijpers & Bakker, 2006). Ook inzicht in de eigen leerstijl en het geloof in het eigen leervermogen (self efficacy) spelen daarbij een rol (Payne, 2009; Lantz et al., 2009). Onder andere Fisher et al. 2001; Raemdonck et al., 2008 en Wesdorp et al. 2010 beschrijven het (toenemende) belang en het effect van zelfsturing op bijvoorbeeld leren, loopbaan en inzetbaarheid (employability) (Raemdonck et al., 2008), re-integratie na verlies van werk (Wesdorp et al., 2010), loopbaansucces (Seibert, Kraimer & Crant, 2001 en Van Loo & De Grip, 2007), werkprestaties (Durr, 1992; Guglielmino, Guglielmino & Long, 1987) en werkzekerheid (Kuijpers, 2003; Jones & Bergmann Lichtenstein, 2000). Op grond van bovenstaande overtuigende evidentie dat zelfsturing in leren en loopbaan gewenste effecten heeft op inzetbaarheid, mobiliteit, werkprestaties en behoud van baan/werk concluderen we dat een Vakman Nieuwe Stijl in ieder geval beschikt over zelfsturingscompetenties.

Een uitgebreide review-studie van Stubbé & Theunissen (2008) naar zelfsturend leren bij volwassenen vat de belangrijkste zelfsturingscompetenties als volgt samen:

1. controle/regie over de eigen ontwikkeling;
2. zelfregulerende leerstrategieën kunnen gebruiken;
3. kunnen reflecteren op resultaat en aanpak van leren (reflectie);
4. sociale omgeving naar behoeven kunnen inzetten voor het ontwikkelproces (samenwerkend leren, netwerken, kennisdelen met collega's);
5. het geleerde kunnen relateren aan de eigen werkpraktijk.

Een recente studie van Koppalainen & Kira (2010) bevestigt het belang van 1) zelfregie 2) zelfregulerende leerstrategieën kunnen gebruiken en 3) sociale omgeving en het delen van leerervaringen voor zelfsturing bij leren en ontwikkelen en ook in een studie van Bannon (2009) naar self-education skills wordt het belang van de zelfsturingscompetenties bevestigd. Bannon benoemt zes vaardigheden in samenhang met zelfsturend leren, te weten:

1. eigen opleidingsbehoefte vast kunnen stellen (regie nemen);
2. concentreren op dat wat motiveert (passende leerstrategieën gebruiken);
3. informatie verzamelen en duiden uit diverse bronnen (reflecteren);
4. communiceren over nieuw verworven kennis (sociale omgeving inzetten/reflecteren);
5. verbanden leggen en de context te zien (helicopterview) (sociale omgeving inzetten en relateren aan werkpraktijk);
6. vermogen om vergaarde kennis en informatie te ordenen (relateren).

Het zicht op de eigen 'tekortkomingen' (skills deficiënties) en daarmee op de eigen ontwikkelbehoeften, stimuleert en richt ook volgens o.a. Mainga et al., 2009 en Pillay et al., 2010 het zelfgestuurde leerproces.

2.1.2 *Communicatieve vaardigheden*

Een tweede cluster vaardigheden die we in de literatuur veel tegenkomen zijn de sociaal communicatieve en relationele vaardigheden. Deze vaardigheden houden verband met zelfsturing 'sociale omgeving naar behoeven kunnen inzetten voor het ontwikkelproces' en bevestigen het belang van 'samen' in het leer- en ontwikkelproces. De moderne werknemer/ de Vakman Nieuwe Stijl beschikt over de sociale en relationele vaardigheden ('soft skills') die bijvoorbeeld nodig zijn om kennis en ervaring over te dragen en uit te wisselen samen met collega's, leidinggevend en misschien ook wel klanten en/of leveranciers om er op die manier gezamenlijk voor te zorgen dat processen, producten en materialen continu verbeteren en daarmee ook de houding van de klant en de motivatie en moraal van medewerkers zelf (Cooney, 2010). Geurts (2007), Geurts & Meijers (2006), Kessels & Keursten (2001), Martins & Yin (2004) en Coetzer (2007) tonen in dit verband het belang aan van samen leren en ontwikkelen, bijvoorbeeld in samenwerkingsverbanden tussen organisaties van beroepsbeoefenaren, arbeidsorganisaties, onderwijs en overheid, door vakmensen onderwijs te laten verzorgen en door docenten het vak (weer) meer te laten uitoefenen, maar ook door sociale vorming. Ook Fusch (2000) laat in een studie naar barrières voor leven lang leren (gebrek aan tijd, rust en motivatie) zien dat samen leren en teamwork deze barrières slechten. Canny (2004) en Van der Heijden et al. (2009) laten zien dat *participatie in netwerken* een belangrijke voorspeller is voor inzetbaarheid.

Dat geldt voor zowel de individuele participatie van werknemers zelf in dergelijke netwerken, als voor de participatie van de organisatie in netwerken. Voor dergelijke vormen van leren door samenwerking en bijvoorbeeld netwerkparticipatie zijn sociaal communicatieve en relationele vaardigheden een absolute must. Daarbij moet het dan vooral gaan om vaardigheden die mensen in staat stellen optimaal te opereren in sociale netwerken, zowel individueel als vanuit de organisatie, om vaardigheden die nodig zijn om kennis te delen met collega's, leidinggevend, klanten en leveranciers (doceren, instrueren, coachen) en om samen te leren.

2.1.3 *Vakkennis en e-skills*

Naast de betekenis van zelfsturing en sociaal-relatieve vaardigheden wordt in de literatuur (maar ook in de workshops) gewezen op het grote belang van vakkennis. Met vakkennis, deskundigheid en het uitstralen van deskundigheid doet de vakman het

werk. Zelfsturing is afhankelijk van kennisoverdracht, samenwerking, klanttevredenheid en persoonlijke en organisatie-ontwikkeling. Veel onderzoek naar deze relaties is er niet maar bijvoorbeeld Budria et al. (2008) laat in een experiment in Portugal zien dat vakkennis-trainingsprogramma's tijdens of direct na een middelbare schooltraject de productiviteit, de vakvaardigheden en de duurzame inzetbaarheid aanzienlijk vergroten. Ook Goldberger et al. (2005) en Aschbrenner et al., (2000) benadrukken het belang van de aanwezigheid van vakinhoudelijke (vaktechnische) vaardigheden en enige werkervaring voor training, ontwikkeling en 'career advancement'. Een competentie die in de literatuur ook wordt genoemd in verband met vakkennis is 'workplace literacy' (Megson & Robins, 2004). Het gaat dan om vakjargon en bedrijfsspecifieke kennis.

Een laatste cluster vaardigheden die in de literatuur als toenemend belangrijk voor de moderne vakman wordt beschouwd, zijn de e-skills. Dat begint, volgens onder andere Moolman (2008) met het bestrijden van 'technofobie'. Het wegnemen van de angst die sommige mensen hebben voor technologie en ICT toepassingen. Voor elke vorm van leren die door elektronische hulpmiddelen, zoals internet, PDA's, beeldschermen of games wordt ondersteund acht Moolman 'e-readiness' en 'e-maturity' essentieel. De Vakman Nieuwe Stijl die ontwikkelingen in het eigen vakgebied op de voet wil volgen en die het eigen vakmanschap continu op peil wil houden, moet gebruik kunnen maken van ICT toepassingen om ook via die weg nieuwe informatie tot zich te nemen of te delen.

2.1.4 *Persoonskenmerken*

Als we ervan uitgaan dat de Vakman Nieuwe Stijl in staat is en ook gemotiveerd is om het eigen vakmanschap op orde te houden, dan is het van belang te weten welke eigenschappen er toe bijdragen dat een vakman in zichzelf en zijn eigen vakmanschap investeert.

Onderzoek van Fouarge et al., (2010) naar de redenen voor laaggeschoolden om in training te investeren laat zien dat vooral **angst, locus of control** en de mate waarin mensen **openstaan voor nieuwe ervaringen**, van invloed zijn. Ook de **voorkeur voor veel vrije tijd** en het gebrek aan een **toekomstoriëntatie** zijn volgens Fouarge et al. belangrijke voorspellers voor de investeringsbereidheid van laaggeschoolden.

Recent onderzoek van Hazelzet, Sanders, Langelaan, Giesen en Keijzer (2011) naar scholingsdeelname en scholingsintentie laat overigens zien dat angst vooral bij ouderen de scholingsintentie beïnvloedt. Het belang van toekomstoriëntatie wordt overigens ook in het onderzoek van Hazelzet et al. bevestigd.

Behalve angst, locus of control en openstaan voor nieuwe ervaringen duiden verschillende auteurs op het belang van **zelfstandigheid** en **onafhankelijkheid**. Hong et al. (2010) wijzen daarbij nog uitdrukkelijk op het belang van financiële stabiliteit en zelfredzaamheid (self-sufficiency), vooral voor personen met een laag inkomen. Een laatste eigenschap die past bij de Vakman Nieuwe Stijl is dat hij of zij initiatief neemt (Lantz et al., 2008).

2.2 Bevindingen uit de workshops

2.2.1 *Werknemers over de Vakman Nieuwe Stijl*

Werknemers hechten aan de naam Vakman Nieuwe Stijl op zich niet zoveel waarde. Een vakman dient zijn kennis op peil te houden, actueel te blijven en een passende houding te hebben, anders is het überhaupt geen vakman. Bij 'Nieuwe Stijl' denken werknemers vooral aan gedrag en attitude. Vakinhoudelijk zit het vaak wel goed. De Vakman Nieuwe Stijl leert snel, heeft veel contacten met zijn of haar chef en is proactief. De Vakman Nieuwe Stijl heeft bovendien merkbaar plezier in het werk en in het vak, hij heeft kennis van zijn vak en is consequent in het gebruiken van die kennis. Volgens de werknemers zorgen vaste patronen ervoor dat deskundigheid wordt bevorderd en dat kwaliteit wordt gewaarborgd. Werknemers noemen daarnaast vooral de houding onderscheidend voor een Vakman Nieuwe Stijl. Die houding moet positief zijn ten aanzien van ontwikkeling. De Vakman Nieuwe Stijl staat dus open voor ontwikkelingen, is communicatief, consequent en zorgt ervoor dat hij of zij middels vaste patronen de eigen deskundigheid bevordert en zo ook de kwaliteit van het eigen werk.

Samengevat is de Vakman Nieuwe Stijl volgens werknemers een deskundig, proactief, consequent en communicatief vakman die merkbaar plezier heeft in diens werk en die openstaat voor nieuwe ontwikkelingen. Dat beeld komt overeen met het beeld dat we uit de literatuur hebben gestedilleerd (vak kennis, initiatiefrijk, toekomstgeoriënteerd, communicatief en open voor nieuwe ontwikkelingen).

2.2.2 *Werkgevers over de Vakman Nieuwe Stijl*

Net als de werknemers hechten ook werkgevers vooral waarde aan de benaming vakman of vakspecialist. Nauwkeurigheid, werken volgens beproefde werkwijzen en kwaliteit staan daarbij bovenaan, maar van de Vakman Nieuwe Stijl wordt wel verwacht dat hij kritisch is ten aanzien van de beproefde methoden en continu oog houdt voor verbeteringen. De toevoeging Nieuwe Stijl lijkt daaraan weinig toe te voegen. Ook is de term vakman volgens de werkgevers niet voor elke groep professionals de juiste. Zorgprofessionals en productiemedewerkers zullen zich volgens de werkgevers niet aangesproken voelen door de benaming Vakman Nieuwe Stijl.

Cure together @ Bolletjes 'Bakman' Nieuwe Stijl

In mei 2011 is een groepsbijeenkomst georganiseerd bij Bolletje. Tijdens de bijeenkomst is uitvoerig gesproken met twee medewerkers, een opleidingsmanager en een vertegenwoordiger van de Stichting Opleiding Levensmiddelenindustrie. Onderwerp van gesprek: Bolletje's "Bakman Nieuwe Stijl".

Wat onderscheidt de Bakman Nieuwe Stijl?

De medewerker van de toekomst bij Bolletje is volgens de deelnemers aan de groepsbijeenkomst vooral nieuwsgierig. Hij is geïnteresseerd en wil alle aspecten van zijn werk kennen en kunnen. In die zin is deze medewerker ook in staat zijn verantwoordelijkheid te nemen. Niet alleen voor het productieproces, maar ook voor het eigen leerproces. Zelfsturing staat dus hoog op de prioriteitenlijst bij Bolletje. Daarnaast wordt flexibiliteit gevraagd en zijn ook communicatieve en sociale vaardigheden van belang. De laatste vooral om goed te kunnen samenwerken, feedback te geven en ook feedback te krijgen. De medewerker van de toekomst is in staat om zijn collega's aan te spreken op hun gedrag, zodat gezamenlijk wordt gewerkt aan optimalisering van producten en productieprocessen. De Bakman Nieuwe Stijl stuurt dus het eigen ontwikkelproces, weet daarbij anderen te helpen in hun ontwikkelproces en anderen te gebruiken voor het eigen ontwikkelproces. Zelfsturend, maar samen lerend dus.

De werkgevers hebben wel een bepaald gevoel bij de toevoeging “Nieuwe Stijl”. Ze associëren de Nieuwe Stijl vooral met vakmensen die zich blijven ontwikkelen, bij wie zelfontplooiing centraal staat, ook als de vakopleiding erop zit. Gevraagd naar de competenties en eigenschappen die een Vakman Nieuwe Stijl nodig heeft, wijzen werkgevers allereerst op de meer klassieke eigenschappen van het vakmanschap, zoals kwaliteit leveren, rust en controle uitstralen (alles in de hand hebben), nauwkeurigheid, werken volgens beproefde werkwijzen en zich houden aan geldende richtlijnen en veiligheidsvoorschriften. Dat komt overeen met de bevindingen in de literatuurstudie dat ook voor de Vakman Nieuwe Stijl de vakkennis voorop blijft staan.

Daarnaast achten werkgevers het van belang dat Vakman Nieuwe Stijl kennis kan overbrengen en kan instrueren (bijvoorbeeld bij uitzendkrachten en leerlingen). De Vakman Nieuwe Stijl houdt zelf zijn vakliteratuur bij en volgt nieuwe (technologische) ontwikkelingen op zijn vakgebied. In die zin is de Vakman Nieuwe Stijl vooral nieuws- en leergierig. Hij blijft interesse tonen voor het vakgebied, bezoekt beurzen en moet ook kunnen luisteren naar anderen en openstaan voor andere ideeën en inzichten. Deze elementen zagen we ook in de literatuur naar voren komen (communicatief, samen leren, openstaan voor nieuwe ontwikkelingen).

Ook onderscheidt Vakman Nieuwe Stijl zich doordat hij initiatief neemt voor verbeteringen in de wijze waarop het werk wordt ingevuld, zowel in het hoe als het wanneer en het waarmee, kwam in de literatuur naar voren en wordt door werkgevers bevestigd. Om verbeteringen mede vorm te geven reflecteert de Vakman Nieuwe Stijl op het eigen vakmanschap en staat hij open voor ontwikkelingen daarin.

De Vakman Nieuwe Stijl *wil* in die zin ook echt leren, is daarin intrinsiek gedreven en durft en kan zijn leerwensen duidelijk neerzetten. In die zin is de Vakman Nieuwe Stijl voldoende assertief en mondig om ontwikkelvragen te formuleren en deze ook actief te stellen.

Die mondigheid en assertiviteit verwachten werkgevers ook van de Vakman Nieuwe Stijl bij het duidelijk stellen van grenzen in het werk, richting collega's en ook richting leidinggevend. Er is ook hier een duidelijke link met de eerder beschreven competenties voor zelfsturing: controle en regie, opleidingsbehoeften articuleren en sociale interactie.

Eén van de werkgevers merkt op dat de Vakman Nieuwe Stijl zich onderscheidt doordat hij of zij ook vaardigheden die privé worden aangewend, bewust inzet voor het vak en vice versa. Voor de nabije toekomst wijzen werkgevers vooral op het belang van digitale (ICT) vaardigheden. Ook daarin bevestigen de werkgevers de bevindingen in de internationale literatuur (e-skills). Deze e-vaardigheden zijn volgens de werkgevers niet alleen van belang omdat in vrijwel elk vakgebied computerisering en robotisering voortgaan, maar ook omdat bij het verzamelen en interpreteren van informatie over nieuwe ontwikkelingen in het vakgebied het internet en sociale media een steeds belangrijkere rol spelen. Het vermogen om kritisch te kunnen zijn ten aanzien van beschikbare informatie is één van de belangrijkste competenties voor de Vakman Nieuwe Stijl. Ook dit laatste aspect kwam in de literatuurstudie naar voren.

Samengevat is de Vakman Nieuwe Stijl voor de werkgevers iemand die boven alles zijn vak verstaat en dat uitstraalt (passie) en iemand die zijn kennis kan en wil overbrengen. Daarnaast is de Vakman Nieuwe Stijl zelfstandig, nieuws- en leergierig, geïnteresseerd, pro-actief, mondig, assertief, initiatiefrijk, gedreven en veranderingsbereid (flexibel). De Vakman Nieuwe Stijl denkt bovendien mee en kan goed samenwerken.

Voor de toekomst zijn in het bijzonder digitale vaardigheden relevant en het vermogen om kritisch te zijn ten aanzien van alle aangeboden informatie over het eigen vakgebied en ten opzichte van het eigen functioneren.

2.2.3 *Brancheorganisaties over de Vakman Nieuwe Stijl*

Net als de werkgevers en de werknemers zien de vertegenwoordigers van brancheorganisaties geen trendbreuk waar het gaat om vakmanschap. Een vakman is geen vakman als hij zijn vakmanschap niet onderhoudt en zich niet continu ontwikkelt. De omgeving van de vakman ‘dwingt’ diezelfde vakman om zich voortdurend te ontwikkelen. De term Vakman Nieuwe Stijl suggereert een trendbreuk, die er dus niet is. Anders dan in het vakmanschap op zich, is er echter wel een trendbreuk als het gaat om de verhouding tussen de vakman en de werkgever. Er zou dus wel sprake kunnen zijn van een nieuwe werknemer en een verandering in de rolverdeling tussen de werknemer en de werkgever als het gaat om leren en ontwikkelen. Van de vakman wordt meer verwacht in termen van de eigen verantwoordelijkheid voor ontwikkeling. Dat staat los van vaktechnische aspecten en gaat vooral om mentaliteit en bewustwording van de eigen positie in de arbeidsorganisatie en op de arbeidsmarkt.

Cure together @ Thebe, De Thuiszorgmedewerker Nieuwe Stijl

In mei 2011 is een groepsbijeenkomst georganiseerd bij THEBE, een zorg- en dienstverleningsorganisatie in Breda voor alle inwoners van Midden- en West Brabant. Een van de diensten van THEBE is het leveren van thuiszorg. Tijdens de bijeenkomst is uitvoerig gesproken met medewerkers uit verschillende geledingen van de thuiszorg, van uitvoering via opleidingsadviseurs naar HR management. Onderwerp van gesprek: “Thuiszorgmedewerker Nieuwe Stijl”.

Wat onderscheidt de Thuiszorgmedewerker Nieuwe Stijl?

De Thuiszorgmedewerker Nieuwe Stijl verstaat het vak en straalt dat ook uit (plezier en energie). Hij of zij is vooral zelfstandig, zelfbewust en, in de meest positieve zin van het woord, eigenwijs. Bewust bezig met de eigen ontwikkeling en met ontwikkelingen in het vakgebied en bewust bij het bewaken van de belasting/belastbaarheidsbalans. Essentieel is daarbij het zicht op de eigen competentie of kennistekorten. Zelfbewustzijn zou gekoppeld kunnen worden aan mondigheid en assertiviteit en het vermogen om grenzen te stellen en tijdig ook ‘nee’ te zeggen tegen werkgever, collega’s of thuis. Verder is de Thuiszorgmedewerker Nieuwe Stijl pro-actief, veranderingsbereidheid en betrokken. Ook heeft hij of zij een brede blik (toekomstoriëntatie) en de durf en het lef om fouten te maken, om daarvan dan uiteraard ook te kunnen leren. Met zijn of haar handelen communiceert een Thuiszorgmedewerker ten slotte nog duidelijk voorbeeldgedrag, zoals prijsbewust handelen. De Thuiszorgmedewerkers Nieuwe Stijl heeft een ambassadeursfunctie. Richting klant, patiënt en familie maar ook richting collega’s.

Gevraagd naar de vaardigheden die de Vakman Nieuwe Stijl zouden onderscheiden, wijzen de vertegenwoordigers van de brancheorganisaties allereerst op het belang van zelfstandigheid en ondernemerschap. Ook het nemen van verantwoordelijkheid voor het goed uitvoeren van de eigen taken én de taken die een team uitvoert is iets dat hoort bij de Vakman Nieuwe Stijl. Inzicht in de eigen rol en de eigen bijdrage in een groepsproces. Een vaardigheid die hier verband mee houdt, is plannen en organiseren. Dat is een vaardigheid die we niet eerder tegenkwamen, maar die vooral in de bouwsector relevant wordt gevonden. Het gaat er hierbij om dat de vakman oog heeft voor zijn eigen rol in een proces of in een team. De Vakman Nieuwe Stijl moet zich bijvoorbeeld realiseren wat het effect is van een niet gehaalde individuele planning voor anderen.

Vakkennis behoort ook volgens de vertegenwoordigers van de brancheorganisaties tot de kerncompetenties van de Vakman Nieuwe Stijl. De Vakman Nieuwe Stijl beheerst echter niet alleen zijn vak, maar is ook in staat om vakkennis in te zetten en te ontwikkelen, zelf en ook in teamverband. De vertegenwoordigers van de brancheorganisaties vinden nieuwe dingen willen leren dan ook een kenmerkende eigenschap van de Vakman Nieuwe Stijl. Een Vakman Nieuwe Stijl is zichtbaar trots op zijn werk en in die zin ook leer- en nieuwsgierig.

De literatuurstudie liet al zien dat communicatieve en sociaal relationele vaardigheden aan belang winnen. Daar zijn de vertegenwoordigers van brancheorganisaties het zonder meer mee eens. De Vakman Nieuwe Stijl communiceert met klant, collega en leidinggevende en doet dat niet alleen over zijn vak, maar ook over zichzelf en de eigen ervaringen in dat vak. Overigens wordt hierbij de kanttekening geplaatst dat communiceren met de klant in elke sector specifieke vaardigheden vraagt.

In de zorg is communicatie nodig met cliënt/patiënt, maar bijvoorbeeld ook met familie. Dat is in de bouw weer helemaal anders. Andere vaardigheden/ eigenschappen die de vertegenwoordigers van de branches noemen zijn assertiviteit en mondigheid en, mede in verband hiermee, zelfvertrouwen. Ook oplossingsgericht denken wordt nog genoemd.

Onderstaand schema vat de door werkgevers, werknemers en brancheorganisaties in de workshops genoemde elementen van de Vakman Nieuwe Stijl samen in een tweetal kerncompetenties, persoons- en omgevingsgerelateerde kenmerken.

Categorie		Element	Kenmerken vakman nieuwe stijl
Competenties Zelfsturend Leren		Regie nemen	Zelfstandigheid
			Rust, controle
			Verantwoordelijk
			Mondigheid, assertiviteit
		Leerstrategieën toepassen	Leerstrategie
			Indelen van werk (plannen)
		Reflecteren	Zelfreflectie
			Zelfkennis
			Reflectie op anderen
			(Zelf)Kritisch
		Inzetten sociale context	Participeren in netwerken
			Samenwerken
			Ontwikkelen in interactie met thuis
Kennis willen delen			
Steun uit omgeving			
Betrekken op werkomgeving	Ontwikkelen in interactie met werkomgeving		
Loopbaancompetenties		Motivat ie	Leergierig
			Leerbehoef ten
			Gedreven/gepassioneerd
		Communicatieve vaardighe den	Gesprekken voeren
			Vragen stellen
			Luisteren
		Sociale vaardigheden	Servicegericht
			Respectvol
		e-readiness	Werken met digitale media
			Digitale kennis (informatica, domotica, sociale media, internet)
			Zoeken en selecteren van informatie
		Vakinhoudelijke vaardighe den	Vakinhoudelijke kennis
Procedures kennen			
Kennis van processen			
Werken volgens beproefde werkwijzen			
Persoonsgerelateerd	Persoon s kenmerken	Nauwkeurig	
		Flexibel	
		Verantwoordelijkheid	
Kenmerken Leeromgeving		Leercultuur	
		Leerklimaat	
		Leermateriaal	

Kort samengevat is de Vakman Nieuwe Stijl voor de vertegenwoordigers van brancheorganisaties iemand die zijn vak verstaat en zijn verantwoordelijkheid neemt. Daarnaast is de Vakman Nieuwe Stijl *zelfstandig, nieuws- en leergierig, geïnteresseerd, mondig en assertief*. De Vakman Nieuwe Stijl plant en organiseert steeds meer het eigen werk en communiceert hierover ook helder met de klant en met collega's. Aldus reflecteert hij ook op het eigen functioneren en het functioneren van anderen, zodat duidelijk is en blijft welke rol een vakman heeft in processen en teams.

2.3 Wat leveren de competenties en kenmerken van de Vakman Nieuwe Stijl op?

Een belangrijke vraag die, ook na dit onderzoek, grotendeels onbeantwoord blijft, is de vraag naar de invloed van de Vakman Nieuwe Stijl (meer precies: de invloed van de aanwezigheid van de competenties, vaardigheden en persoonskenmerken van de Vakman Nieuwe Stijl in een arbeidsorganisatie of persoon) op het bedrijfsresultaat. Bedrijfsrendement op de onderscheidende competenties en kenmerken kunnen we slechts kwalitatief uitdrukken.

Aandacht besteden aan vakkennis en –vaardigheden draagt bij aan de productiviteit en inzetbaarheid op de langere termijn (Burdria et al. 2008). Het opwaarderen van hun kennis, in het bijzonder voor laagopgeleiden verhoogt kansen op opwaartse mobiliteit (Cuesta et al. 2009). Wesdorp (2010) signaleren dat er meer resultaat valt te bevalen met het concept zelfsturing en dat zelfsturing vanuit het HRM-perspectief goed ‘stuurbaar’ is. Raemdonck et al. (2008) voegen daaraan toe dat zelfsturing een krachtig mechanisme is dat inzetbaarheid en kansen op opwaartse mobiliteit versterken.

2.4 Conclusies

Welke conclusies kunnen we nu trekken aangaande behoeften Vakman Nieuwe Stijl of welke competenties, vaardigheden en persoonskenmerken liggen ten grondslag aan het concept. We vatten de bevindingen uit de literatuur, de expertbevragingen en bijeenkomsten bij twee bedrijfsorganisaties hier nog even samen.

De onderscheiden vaardigheden zijn allen in meer of mindere mate ontwikkelbaar. De persoonskenmerken zijn eerder beïnvloedbaar. Dat betekent dat ze in meer of minder mate strategisch kunnen worden ingezet en gebruikt in verschillende situaties. De kenmerken zijn interessant voor werving van nieuwe vaklieden. Bij kandidaten die niet beschikken over de genoemde kenmerken is de kans op ontwikkeling richting Vakman Nieuwe Stijl minder relevant of beperkt.

Competenties en persoonsgerelateerde kenmerken van de Vakman Nieuwe Stijl

- Competenties (ontwikkelbaar!):
 - Zelfsturingscompetenties:
 - Regie (zelfkennis/ zelfbewust)
 - Strategisch (keuze passende leerstrategie)
 - Reflectie (zelf en anderen)
 - Omgevingsinteractie (samen leren)
 - Praktijkinteractie (transfer)
 - Communicatief en sociaal relationeel
 - Samen leren (delen van kennis)
 - Participeren in netwerken
 - Vakkennis en e-skills
 - Kennis delen via internet en sociale media
 - Leren van ervaringen op de werkvloer
- Persoonsgerelateerde kenmerken (beïnvloedbaar!):
 - Angst
 - Locus of control
 - Openstaan voor ervaringen
 - Zelfstandigheid
 - Initiatief

Bedrijfsrendement Vakman Nieuwe Stijl

Wat is het voordeel van sturen op competenties? Voor harde cijfers is nader onderzoek nodig. De onderscheidende competenties en kenmerken kunnen we op basis van dit onderzoek slechts beperkt en kwalitatief uitdrukken. Ze liggen bij:

- Zelfsturing als krachtig mechanisme dat inzetbaarheid en kansen op opwaartse mobiliteit versterkt.
- Aandacht voor vakkennis en –vaardigheden dragen bij aan de productiviteit en inzetbaarheid op de langere termijn.
- Opwaarderen van kennis, in het bijzonder voor laagopgeleiden verhoogt hun kansen op opwaartse mobiliteit.

3 De ideale leervorm voor de Vakman Nieuwe Stijl

In het vorige hoofdstuk is duidelijk geworden wat, in het algemeen, een Vakman Nieuwe Stijl in huis heeft en hoe deze Vakman Nieuwe Stijl zich onderscheidt van andere vaklieden. De competenties die onderscheidend zijn, zijn ontwikkelbaar. In dit hoofdstuk gaan we nader in op de passende leer/-werkvorm voor de ontwikkeling van die competenties die de vakman maken tot een Vakman Nieuwe Stijl. Net als in hoofdstuk 2 starten we met bevindingen uit de literatuurstudie, waarna we bevindingen uit de workshops met werknemers, werkgevers en branchevertegenwoordigers beschrijven.

3.1 Bevindingen uit de literatuurstudie

Over de best passende leer-en werkvormen voor de zelfsturingscompetenties is de literatuur nog relatief schaars. Geurts (2007) wijst vooral op het belang van praktijkleren, maar doet dat in algemene zin. Volgens Geurts eist de ontwikkeling tot een kennis- of diensteneconomie meer interactieve vormen van beroepsgericht leren dan gebruikelijk was in het industriële tijdperk. Om tegemoet te kunnen komen aan de dynamiek, de bruikbaarheid en de persoonlijke kant van kennis en kunde, is het noodzakelijk dat voor de Vakman Nieuwe Stijl de scheiding tussen leren en werken zo klein mogelijk is. **Praktijkleren** krijgt daarmee, ook volgens Geurts (2007), een herwaardering. Geurts benadrukt dat elk leerprogramma of leerproces primair door een deelnemer zelf (in casu: De vakman) zou moeten worden gestuurd, zodat persoonlijke zingeving (bewustzijn) direct kan worden gekoppeld aan beroepsvorming en zodat de vakman steeds meer intrinsiek gemotiveerd raakt om zijn eigen vak en vakmanschap te verbeteren. Geurts wijst er ten slotte nog op dat de nadruk altijd moet liggen op de praktische toepasbaarheid van de opgedane kennis en vaardigheden. Een veelbelovende leervorm voor de Vakman Nieuwe Stijl is dus een vorm van **zelfsturend leren in de praktijk**. Dat bevestigen ook Van Hooft et al. (2010), Van der Naald et al. (2006) en Raemdonck et al. (2008) in hun studies naar zelfsturing in leren en loopbaan en onder andere ook Koppelainen et al. (2010), Riddell et al. (2009), Traut et al., (2000) en Newton (2006) bij verschillende doelgroepen en in verschillende sectoren. De laatste laat bovendien zien dat praktijkleren in het bijzonder past bij oudere werknemers.

Ook Meijers et al. (2002) lieten in hun studies zien dat competenties zich per definitie in een omgeving/ organisatiecontext ontwikkelen. Dat impliceert dat daar waar onderhoud van vakmanschap aan de orde is, dit onderhoud het beste kan plaatsvinden in het vak en op de plek waar dat vak wordt uitgeoefend. Ook hier denken we in eerste instantie aan leren in de praktijk en in interactie met die praktijk. Rowald et al (2007) laten in een studie in Duitsland zien dat ook de voor de Vakman Nieuwe Stijl belangrijke sociale en communicatieve competenties vooral worden versterkt door **continu en informeel leren** tijdens de loopbaan (career-related continuous learning). Alonderiene (2010) laat zien dat aspecten van informeel leren correleren met baantevredenheid. Het continue leren of: **lifelong learning** wordt in veel publicaties aangehaald als de passende vorm voor optimaal onderhoud van menselijk kapitaal, overigens meestal zonder duidelijk te maken wat lifelong learning dan inhoudt en hoe een organisatie of individu hier vorm aan kan geven (Riddell et al., 2009; Gielen et al, 2009). Fusch (2000) wijst wel op enkele door werknemers ervaren drempels bij het invullen van *lifelong learning*, namelijk tijd, rust en motivatie.

Lantz et al. (2008) beschrijft in zijn studie naar persoonlijk initiatief het belang van **leren door socialisatie**, ofwel, leren door samen te werken en in contact te staan met collega's, klanten en leidinggevendenden. Koppalainen (2010) benadrukt specifiek voor het leren van ICT en e-vaardigheden, naast het belang van zelfsturing, het belang van **co-learning** en het **delen van leerervaringen** c.q. **sociaal leren** en ook Martins (2004) concludeert dat groepsleren en leren met collega's een effectieve manier is om expertise over te dragen. Zippay (2001) vindt positieve effecten van **sociale contacten** tijdens leerprocessen en benadrukt het belang van sociale netwerken. Niet alleen voor leren en het borgen van vaardigheden, maar ook voor het borgen van de arbeidsmarktwaarde en het versterken van het rendement op trainingen. Newton (2006) voegt daar nog aan toe dat samen leren met werknemers uit verschillende leeftijdsgroepen betere resultaten geeft. De diverse samenstelling van een team of groep draagt dus mogelijk ook bij aan betere leerresultaten. Dat laatste toont ook Coetzer (2007) aan, waarbij hij het belang van observatie van ervaren 'workmates' bij leren in een industriële omgeving en sociaal leren benadrukt. Deze vorm van observerend leren zou ook **adaptief leren** genoemd kunnen worden (o.a. Gustavsson, 2007), een vorm die vooral effectief is als het leerproces is gericht op het verbeteren van de uitvoering van bekende taken.

In een onderzoek naar carrièrestappen bij lager opgeleiden komen Goldberger et al. (2005) tot de conclusie dat een passende leervorm voor de moderne vakman in ieder geval ook een doelfunctie omvat en duidelijke **beloningen/prikkels**. Enige richting aan het leerproces is dus wel noodzakelijk. Onderzoek van Van der Naald (2006) sluit hierbij aan in de zin dat hij het belang van **ondersteuning, sturing en feedback** in leertrajecten vanuit de sociale context onderbouwt. Aschbrenner (2000) ten slotte laat zien dat gestructureerde leerprogramma's rondom blokken van vaardigheden met aan elk blok specifieke **beloningen** (certificaten, compensatie) effectief zijn voor de ontwikkeling van vaktechnische vaardigheden.

Bij het op peil houden van vakkennis kan E-learning uitkomst bieden. Ook voor ongeschoolde krachten die complexe taken moeten leren uitvoeren (Payne, 2009). Moolman (2008) wijst daarbij op het grote belang van wat hij noemt 'e-readiness' en 'e-maturity', volgens Moolman beiden vooral te bereiken door ervaring op te doen in het gebruik van ICT. E-learning is een geschikte vorm voor het leren van vakkennis (bijvoorbeeld met simulatoren), maar ook voor het versterken van communicatieve en sociale vaardigheden en e-skills (gebruiken van ICT en E-toepassingen voor leerprocessen versterkt de e-skills en de motivatie om met ICT en E-toepassingen te werken). E-learning in deze context moet dan gezien worden als het geheel aan ICT-mogelijkheden waarmee vakmensen ondersteund kunnen worden bij het op peil houden van hun vakkennis. Hierbij kan gedacht worden aan simulatoren, serious gaming, digitale vormen van samenwerken op afstand, kennismanagement-systemen en het delen van kennis. Interactiviteit en toegankelijkheid (altijd en overal) zijn de belangrijkste kenmerken.

3.2 Bevindingen uit de workshops

3.2.1 Werknemers

Werknemers is gevraagd aan te geven of zij leren wat ze nodig hebben op school of dat ze wellicht meer nodig hebben om hun werk goed te doen. Ook is gevraagd waar ze die extra vaardigheden en kennis dan leren en hoe?

Werknemers geven aan dat ze dat wat ze aan basiskennis nodig hebben vooral leren op school en dat ze typische praktijkzaken op het werk leren. Op school hebben ze wel geleerd hoe en waar ze kennis kunnen opdoen. Dat zijn belangrijke vaardigheden voor de Vakman Nieuwe Stijl. Qua leervorm hechten werknemers vooral aan experimenteren, oefenen. Niet alleen als het gaat om vakkennis en vaardigheden, maar ook om motivatie en bijvoorbeeld beroepskeuze. Werknemers en scholieren moeten de mogelijkheid hebben te experimenteren met bepaalde taken of onderdelen van een vak, voordat ze de keuze maken een vak te gaan leren.

Dit sluit vooral aan bij de bevindingen in de literatuur over het belang van praktijkleren en van observerend en adaptief leren, maar ook bij het belang van zelfsturend vermogen voor het doorlopen van leerprocessen en het maken van keuzes daarin.

Praktijkleren koppelen werknemers overigens ook aan het kunnen accepteren en uiten van kritiek op het functioneren. Dat gebeurt in de dagelijkse praktijk heel anders dan op school.

Daarnaast wijzen werknemers erop dat ze leren door open te staan voor de mening van anderen en door de bereidheid te hebben dingen aan te nemen van anderen. Dat sluit meer aan bij de bevindingen in de literatuur rond groepsleren en leren door socialisatie en participatie in netwerken. Deze leervormen vinden werknemers vooral van toepassing bij het versterken van persoonlijke eigenschappen, zoals initiatief, zelfstandigheid, mondigheid en assertiviteit, maar ook voor communicatieve en sociale competenties. Bij de sociale competenties noemen werknemers ook het belang van feedback aan collega's/ communiceren en het kunnen accepteren en uiten van kritiek.

Voor de werknemers gelden de ambities van een vakman als basis voor leerdoelen en leerproces. Ook dat kwam al naar voren uit de literatuur, waarin de koppeling van leerproces aan persoonlijke ambities en affiniteiten als een voorwaarde voor succesvol leren naar voren kwam. Het individu centraal.

3.2.2 *Werkgevers en vertegenwoordigers van brancheorganisaties*

In de workshops met werkgevers en vertegenwoordigers van brancheorganisaties komt de leer- werkvorm slechts summier aan bod. Werkgevers zien vooral heil in het faciliteren van goed computergebruik, zodat werknemers zelf ook goed in staat zijn de juiste informatie van het internet te halen. Verder denken de werkgevers vooral aan workshops en bedrijfsbezoeken, het aanbieden van abonnementen op vakliteratuur en aan leren onder werktijd. Het laatste overigens niet alleen omdat praktijkleren voor de vakman het meest effectief is, zo liet ook de literatuurstudie zien, maar ook omdat de werkgever die leren onder werktijd toestaat laat zien dat hij zelf wil investeren in leren en ontwikkelen en goed voorbeeld...doet goed volgen.

Werkgevers geven aan dat leermiddelen allang niet meer in de vorm van een boekje of zoiets moeten worden aangeboden. Volgens werkgevers leest niemand een boekje. Qua leervorm is er vooral behoefte aan duidelijke en beeldende (visuele) communicatie, vooral ook over leerdoelen of groeipaden in de organisatie of op de arbeidsmarkt.

Bij één van de bedrijven bepalen de werknemers mede de inhoud van bepaalde vakinhoudelijke workshops. Werknemers geven dus zelf aan wat ze nodig hebben. Die keuzevrijheid stimuleert volgens de werkgevers ook deelname. Dit lijkt in ieder geval een goed voorbeeld van een poging om de werknemer/vakman het eigen leerproces te laten regisseren. Een laatste leervorm die werkgevers noemen is coaching en daarbij aan-

spreeken op verantwoordelijkheid, verwachtingen en afspraken rondom leren en ontwikkelen.

Ook vertegenwoordigers van brancheorganisaties bevestigen het belang van coaching, feedback en aanspreken en noemen daarnaast nog loopbaanbegeleiding als mogelijke leervorm.

Zij voegen hieraan toe dat bij het leren van vakmensen vooral ook een realistisch toekomstbeeld hoort en dat zowel de coaching als de feedback op de werkplek of tijdens het werk gegeven dient te worden. Niet alleen praktijkleren dus, maar ook praktijkcoaching.

Ook e-learning wordt als leervorm door branchevertegenwoordigers omarmt. Volgens hen is e-learning bijvoorbeeld een uitstekende vorm voor het leren van vak- en productkennis.

Het is wellicht niet echt een leervorm, maar de branchevertegenwoordigers wijzen ten slotte nog op het belang van het vieren van successen en het stilstaan bij dingen die goed gaan. We zien ook dit als een vorm van groepsleren.

3.3 Conclusies

De literatuur laat zien dat er niet één beste leer- en werkvorm is voor de Vakman Nieuwe Stijl. Er moet altijd sprake zijn van een combinatie van verschillende vormen, afgestemd op de persoonlijkheid en ambities van de individuele vakman, het specifieke individuele of organisatiedoel van een leerproces en op de dagelijkse werkpraktijk en -omgeving waarin de vakman zich bevindt. Dealtry (2009) noemt dit ‘holistisch leren’: de Vakman Nieuwe Stijl overziet zijn leerproces in totaliteit.

Van belang voor de Vakman Nieuwe Stijl zelf is dat hij in staat is en gemotiveerd om overzicht te hebben en houden over zijn leerproces en dat hij of zij in staat is om uit de geboden mogelijkheden ook de juiste keuzes te maken. Leren doet de Vakman Nieuwe Stijl strategisch, gestructureerd en zelfgestuurd.

Naast overzicht en variatie (‘blending’) in leervormen lijkt de Vakman Nieuwe Stijl vooral gebaat bij mogelijkheden en vaardigheden om te kunnen leren in groepen. Bij voorkeur zijn dat dan groepen met een qua leeftijd en ervaring diverse samenstelling, omdat dat de effectiviteit van het leren aantoonbaar vergroot. Groepsleren, samen leren, sociaal leren en leren door socialisatie blijken effectieve manieren om kennis en vaardigheden op te doen en te versterken. In het vorige hoofdstuk lieten we ook al het belang van sociale en communicatieve vaardigheden voor de Vakman Nieuwe Stijl. Die competenties zijn dus extra van belang voor groepsleren.

E-learning en gebruik van sociale media lijken belangrijke vormen voor leren en werken. Deze vormen zijn ook geschikt voor het leren van vakkennis (bijvoorbeeld met simulatoren), maar ook voor het versterken van communicatieve en sociale vaardigheden en e-skills (gebruiken van ICT en E-toepassingen voor leerprocessen versterkt de e-skills en de motivatie om met ICT en E-toepassingen te werken).

4 De ideale leer- werkomgeving voor de Vakman Nieuwe Stijl

In de hoofdstukken 2 en 3 hebben we laten zien welke competenties en persoonlijke eigenschappen de Vakman Nieuwe Stijl onderscheiden van de ‘gewone’ vakman en welke leervormen er het beste passen bij enerzijds de genoemde persoonlijke eigenschappen en anderzijds de genoemde te ontwikkelen competenties van de Vakman Nieuwe Stijl. In dit hoofdstuk beschrijven we in welke omgeving de Vakman Nieuwe Stijl zijn of haar ontwikkeling het beste kan doormaken. Aan welke eisen moet de (werk)omgeving voldoen opdat de vakman zich kan ontwikkelen tot Vakman Nieuwe Stijl én opdat deze Vakman Nieuwe Stijl optimaal tot zijn recht komt in de zin dat hij of zij zichzelf en het vakgebied verder kunnen ontwikkelen; het Vakgebied Nieuwe Stijl. Wederom zoeken we de antwoorden in eerste instantie in de literatuur en verrijken we deze bevindingen met informatie uit de workshops met werknemers, werkgevers en vertegenwoordigers van branches.

4.1 Bevindingen uit de literatuurstudie

Leren en werken combineren

Over de meest passende en stimulerende leeromgeving voor scholieren en werknemers is veel literatuur beschikbaar. We richten ons in dit onderzoek vooral op de omgeving van de arbeidsorganisatie en laten dan ook vooral die literatuur de revue passeren. Deze literatuur is vrijwel unaniem in de conclusie dat de omgeving waarin mensen werken en leren van invloed is op de uitkomsten van een leerproces. Meijers et al. (2002) stelt zelfs dat competenties per definitie tot ontwikkeling komen in een omgeving/organisatiecontext. Kessels en Keursten (2001) geven een uitgebreide en interessante beschrijving van wat zij noemen het ‘corporate curriculum’, een ideaalbeeld voor een passende leer-werkomgeving. Zij beschrijven een rijk landschap, waarin individuen en teams hun weg zoeken en kennis construeren (zelfsturing en groepsleren dus). In dat landschap zijn leren en werken integraal georganiseerd (praktijkleren) en kunnen alle medewerkers deelnemen aan leerprocessen die de productiviteit bevorderen. De auteurs beschrijven overigens enkel dit ideaalbeeld, maar geven er nog geen verdere invulling of onderbouwing aan. Het belang van combinaties van leren en werken binnen de leer-werkomgeving wordt ook benadrukt door Geurts (2007) in zijn studie naar Talentvol Vakmanschap. Hij noemt de praktijk een ‘krachtige leeromgeving’ voor de vakman. Dat laatste komt in de meeste publicaties ook terug. On the job training, praktijkleren en leren op de werkplek is populair en effectief, zeker waar het gaat om het onderhoud van vakmanschap/vakvaardigheden. (zie ook: Riddell et al., 2009; Gustavsson, 2007; Ricciardi, 2005; Traut et al., 2000; Cuesta et al., 2009; Fouargeet et al., 2009; Payne et al., 2009; Johnson, 2007; Hansen et al., 2009; Fusch, 2000; Klink et al., 2006 & Kim et al., 2008). Mede daarom geldt de werkplek, werkvloer of ‘het werk’ als ideale omgeving voor leren en ontwikkelen van de Vakman Nieuwe Stijl.

Veilige leeromgeving met een mix van leermogelijkheden

Ook Crigler et al. (2006) en Van der Heijden et al. (2009) zien de werkplek als de ideale plek om te leren, maar zij laten ook zien dat het verzorgen van on the job training alléén niet volstaat. Voor structurele verbeteringen van prestaties is het volgens Crigler et al. (2006) bijvoorbeeld nodig om allereerst de verwachtingen richting werknemers duidelijk te schetsen, op gepaste tijden feedback te geven, kleine beloningen en consequenties te verbinden aan leerprocessen en te zorgen voor goed ‘gereedschap’ en pas-

sende leermiddelen. Het belang van feedback en ‘richting’ voor de werknemer wordt ook door Van der Naald et al. (2006) aangetoond. Meerdere auteurs benadrukken het belang van de (veilige) leercultuur als voorwaarde voor succesvolle en effectieve leerprocessen. Reardon (2009) laat bijvoorbeeld zien dat de introductie van een nieuwe technologie met minder verzet, onzekerheid, discussie en ‘ontworteling’ gepaard gaat als er in de organisatie sprake is van een leercultuur. Carmelli, Brueller & Dutton (2008) noemen psychologische veiligheid en goede relaties met collega’s en leidinggevers (veilige leeromgeving) als voorwaarde voor succesvolle leerprocessen. Van der Heijden et al. (2009) benadrukken het belang van een omgeving waarbinnen een mix van formele en informele leervormen beschikbaar is, zodat een werknemer kan kiezen uit verschillende leervormen. Ook onderzoek van Kim et al. (2008) bevestigt de waarde van die mix in een onderzoek naar de populariteit en drempels voor ‘blended learning’. De kwaliteit van de relatie tussen enerzijds persoonlijke leerstijlen en leerdoelen en anderzijds de werkomgeving en de gekozen didactiek, maken leerprocessen meer of minder succesvol. Combineren van verschillende leervormen (blended learning) eist een omgeving waarin steun van het management op orde is, een leercultuur heerst en een vakman zelf in staat is zijn leertraject te sturen. Onderzoek van Fouarge et al. (2009) laat overigens zien dat naast het aanbod van een keur aan leervormen een stimulerende leeromgeving voor oudere werknemers ook impliceert dat er flexibele uittrederegelingen beschikbaar zijn. Deze flexibiliteit stimuleert namelijk de deelname aan training onder oudere werknemers.

Toegang tot netwerken en mogelijkheden om samen te leren

Van der Heijden et al. (2009) noemen naast de mix of ‘blend’ van leervormen ook de mogelijkheden om deel te nemen in netwerken als belangrijke onderdelen van een passende leeromgeving. Het belang van toegang tot dergelijke netwerken wordt bevestigd in onderzoek van Koppelainen et al. (2010), die de werkplek als ideale leerplek ziet omdat de werkplek het delen van leerervaringen stimuleert en omdat het delen van leerervaringen het leren van bijvoorbeeld ICT vaardigheden effectiever maakt. Ook Zippay (2001), Canny (2004), Jurmo (2002) en Aschbrenner et al. (2000) tonen aan dat sociale en professionele netwerken van grote waarde zijn voor het borgen van kennis en vaardigheden. Canny (2004) noemt daarbij specifiek ook het belang van een relatieve onafhankelijkheid van lokale netwerken en de lokale arbeidsmarkt. Die onafhankelijkheid voorkomt volgens Canny marginalisatie/ exclusie. Het gaat echter uitdrukkelijk om een relatieve onafhankelijkheid, want steun vanuit de ‘community’ is volgens Richards et al. (2001) essentieel voor ontwikkeling en zelfredzaamheid, in het bijzonder bij on- en laaggeschoolden. Het laatste sluit aan bij recent onderzoek van Hazelzet et al. (2011) naar scholingsintentie en scholingsdeelname van laagopgeleiden. Zij tonen aan dat het mede van de opvattingen van relevante naasten (familie, vrienden, collega’s en leidinggevende) afhangt of een werknemer scholingsintentie omzet in scholingsdeelname of niet. Ook relaties op de werkvloer en met directe collega’s zijn uiteraard van belang voor gezamenlijke professionalisering.

Coetzer (2007) onderzocht bijvoorbeeld de opvattingen van werknemers over hun werkplek als leeromgeving en concludeert dat de houding van collega’s (‘workmates’) ten aanzien van leren cruciaal is bij het stimuleren van samen leren. De ideale leerwerkomgeving voor de Vakman Nieuwe Stijl moet dus toegang bieden tot in- en externe sociale en professionele netwerken. Bij de totstandkoming van dergelijke netwerken heeft uiteraard de werkgever een belangrijke rol. Martinson, Stanczyk & Eyster (2010) laat bijvoorbeeld zien dat het versterken van de samenwerking tussen werkgevers en onderwijs/opleiders de toegankelijkheid van scholingsmogelijkheden en de scholingsdeelname onder laaggeschoolde werknemers kan versterken.

Anytime, anywhere: Ubiquitous learning environment

In een reviewstudie naar zelfsturend leren noemt Stubbé et al. (2008) een ubiquitous (alomtegenwoordig) leeromgeving als ideale leeromgeving voor zelfsturend leren. In die omgeving is het noodzakelijk dat eenieder die wil leren dat ook kan en dat dat ook op elk moment en op elke plaats kan. Stubbé's reviewstudie levert een zestal concrete aanknopingspunten voor de inrichting van de leeromgeving die het beste past bij zelfgestuurd leren: Stabiel, toegankelijk, direct, interactief, geïntegreerd en adaptief. *Stabiel* van de omgeving impliceert vooral dat dat wat iemand leert en doet wordt opgeslagen en beschikbaar blijft voor gebruik tot een gebruiker iets wist. *Toegankelijk* betekent dat de leeromgeving altijd en overal toegankelijk is. *Direct* impliceert een directe toegang tot kennis en informatie, dus zo min mogelijk drempels, inlogcodes, wachtwoorden enzovoorts. Bij *interactie* gaat het om de directe en algemene toegang tot experts, collega's, coaches of docenten. Het betreft dan live-contact (synchroon, face to face, skype, chat etc.) én a-synchroon contact (via e-mail, sms, voicemail etc.). *Geïntegreerd* wil zeggen dat leren is geïntegreerd in het dagelijks leven en dus uitgaat van realistische scenario's. *Adaptief* ten slotte impliceert een flexibele omgeving die toegang geeft tot de juiste informatie, op het juiste tijdstip, op de juiste plaats en op de juiste manier. Wat 'juist' is, is dan overigens persoonlijk en dus afhankelijk van persoonlijke kenmerken, ervaringen, houding en behoeften (zie ook: Laak & Veerman, 2002). Dat betekent dat de Vakman Nieuwe Stijl in principe zijn eigen leer- en werkomgeving ontwikkelt en structureert, terwijl hij of zij zichzelf ontwikkelt. Het impliceert echter ook dat elke Vakman Nieuwe Stijl de leer-werkomgeving van andere vaklieden kan beïnvloeden en verrijken.

4.2 Bevindingen uit de workshops

4.2.1 *Werknemers*

Aan een groep van vijf werknemers uit verschillende organisaties is in een workshop gevraagd aan te geven wat hun organisatie zou kunnen doen om hen te helpen hun vak optimaal uit te oefenen. Daarbij hebben we een onderscheid gemaakt naar factoren die werknemers kunnen helpen *richting* te geven aan hun ontwikkeling, factoren die van invloed zijn op de *ruimte* die werknemers hebben voor ontwikkeling en factoren die betrekking hebben op de ondersteuning die werknemers ervaren bij het uitoefenen van hun vak en het ontwikkelen van hun vakgebied.

Om beter richting te kunnen geven aan de eigen ontwikkeling hebben de werknemers allereerst behoefte aan stimulerend leiderschap (goed management en goede aansturing). Het lijkt dus vooral te gaan om ruggensteun, ook bij het bepalen van de richting van ontwikkeling. Bij stimulerend leiderschap gaat het bij de werknemers vooral om passende beloning. Niet alleen in termen van salaris of geld, maar ook in immateriële beloning. Werknemers hechten waarde aan waardering in de vorm van vrijkaartjes, etentjes, personeelsuitjes. Waarderingsvormen die overigens niet alleen goed vallen bij de werknemers, maar die, mits slim vormgegeven, ook het samen leren faciliteren.

Een andere vorm van waardering waar werknemers aan hechten is dat de leidinggevende en de organisatie luistert naar de werknemers op de werkvloer en dat zij betrokken worden bij veranderingen. Zeker als het gaat om veranderingen die het eigen vakgebied raken. Vaklieden willen erkend en gekend worden als deskundige op hun vakgebied en in die zin ook mede richting geven aan de ontwikkelingen in dat vakgebied en dus ook het eigen vakmanschap. Van de organisatie wordt verlangd dat zij zich verdiept in haar werknemers en hun leerbehoeften, zodat er een eenduidig beeld is van

wat er nodig is, waarom iets nodig is en waarom een werknemer iets nodig heeft (of niet). Daardoor ontstaat meer wederzijds begrip voor nut en noodzaak van scholing en ontwikkeling.

Voor wat betreft de ruimte voor ontwikkeling, hechten werknemers vooral aan tijd. Niet alleen in die zin dat werknemers tijd krijgen voor ontwikkeling, bijvoorbeeld voor beursbezoek, seminars en het bijhouden van vakliteratuur en internet (wat meer tijd kost dan tien jaar geleden!). Ook in de zin dat zij de tijd die zij zelf investeren in de eigen ontwikkeling en de ontwikkeling van hun vakgebied (gedeeltelijk) vergoed of gecompenseerd krijgen. Die ontwikkeling komt immers ten goede aan zowel werkgever als werknemer en zou dus ook een investering van beiden moeten zijn.

De werknemers merken ten slotte nog op dat de Vakman Nieuwe Stijl ook een Werkgever Nieuwe Stijl nodig heeft. Een werkgever die meer aanreikt dan nu het geval is. Tijd, passende leermiddelen, waardering voor leeractiviteiten en initiatieven daartoe en meer interesse in de vakman zelf en diens voorkeuren en visie. Ook geven de werknemers aan dat het belangrijk is om in de leer- en werkomgeving van de Vakman Nieuwe Stijl niet de ogen te sluiten voor de werknemers die niet meteen mee kunnen. Betere diagnose van hun interesses, mogelijkheden en perspectieven en concrete kansen bieden, maakt ook voor hen een betere person-job fit mogelijk.

4.2.2 *Werkgevers*

Net als de werknemers noemen werkgevers het belang van luisteren en ‘horen’ van de werknemers als essentieel onderdeel van een passende leeromgeving. Werkgevers en werknemers moeten met elkaar meedenken om tot betere resultaten te kunnen komen. Ontwikkelen van vakmanschap is in die zin een wisselwerking. Werkgevers moeten werknemers duidelijk maken waartoe leren en ontwikkeling gewenst is, wat het moet opleveren, voor welke functie of rol leer of ontwikkelactiviteiten nodig zijn enzovoorts. Er moeten duidelijke richtlijnen en kaders zijn waarbinnen werk en ontwikkeling plaats hebben, indien mogelijk zelfs SMART geformuleerd. Het kan dan bijvoorbeeld ook gaan om informatie over het beschikbare opleidingsbudget. Die budgetten zijn immers ook niet eindeloos. Werkgevers leggen bij het vaststellen van kaders en richtlijnen overigens ook een verantwoordelijkheid bij de werknemer. Die moet zelf ook willen meedenken over doelen en activiteiten en ook in staat zijn de eigen wensen te uiten, eventueel ook in een groep. Dat benadrukt nogmaals het belang van communicatieve en sociale vaardigheden. Duidelijkheid in de wederzijdse verwachtingen is de basis voor gezamenlijke ontwikkelactiviteiten en om die duidelijkheid te krijgen is heldere communicatie essentieel. Dat zowel werkgever als werknemer zich houden aan de gemaakte afspraken is overigens nog belangrijker dan dat zij die afspraken gezamenlijk weten te maken.

Cure together @ Bolletje, duidelijkheid, richting, steun en stimulans

Bij Bolletje volgen alle 180 medewerkers een opleiding of ze hebben dat recent gedaan. In die opleidingen wordt gewerkt aan een verhoging van het algemene opleidingsniveau van de medewerkers. MBO 1 is niet meer goed inzetbaar, vindt het bedrijf, en dus moeten medewerkers minimaal MBO 2 hebben. Dat MBO 1 niet meer volstaat en dat mensen die niet op MBO 2 niveau acteren op den duur moeten vertrekken, heeft Bolletje overigens tijdig duidelijk gemaakt aan haar medewerkers. Veel van de medewerkers die zijn opgeleid hebben daarop de mogelijkheid gekregen om een MBO 2 of 3 opleiding te volgen, maar ook om bijvoorbeeld eerst goed Nederlands te leren. Dat laatste vooral ook om MBO 2 of 3 ook te kunnen volbrengen. Bolletje heeft mensen op het niveau MBO 3 en 4 ook de mogelijkheid geboden zich te scholen, zodat zij hun collega's op lagere niveaus konden stimuleren. Om ervoor te zorgen dat het rendement op de scholing optimaal is, heeft Bolletje ervoor gekozen begeleiding (coaching) te bieden, bijvoorbeeld door workshops te verzorgen waarin medewerkers van gedachten konden wisselen over lesstof, door praktijkbegeleiding te bieden en met e-learning. De leer- werkomgeving bij Bolletje is er dus één van samen leren, samen bespreken van lesstof, elkaar helpen, dingen uitleggen en hulp en steun van en op de werkvloer. Medewerkers die het MBO 2 niveau *niet* aan konden, zijn geholpen bij het vinden van een andere betrekking.

Werkgevers vinden daarnaast dat een vakman bereid moet zijn te veranderen als dat nodig is. Diezelfde werkgevers geven daarbij ook aan dat de vakman ook van de werkgever of leidinggevende mag verwachten dat hij of zij veranderingsbereidheid is. Met elkaar meedenken en meebewegen vormen belangrijke onderdelen van een passende leer-werkomgeving. Daarmee benadrukken werkgevers, net als de werknemers, het belang van onderlinge samenwerking, luisteren naar elkaar en begrip vinden voor elkaars standpunten en visie. Het functioneringsgesprek is hiervoor volgens de werkgevers het meest geëigende instrument, mits dat gesprek een echte dialoog is en dit gesprek ook uitmondt in een ontwikkelplan(netje). Daar zien de werkgevers nog wel een uitdaging, omdat lang niet elke vakman in staat is een dergelijke dialoog goed te voeren en zijn of haar leerbehoeften te uiten. Een passende leer-werkomgeving zou de vakman bij het voeren van dergelijke gesprekken en bij de totstandbrenging van een ontwikkelplan wellicht kunnen faciliteren. Bijvoorbeeld door er met collega's over te spreken, voorbeelden uit te wisselen en elkaar aan te spreken op resultaten.

De passende leer- werkomgeving moet volgens de werkgever ook een gezonde omgeving zijn. Dat betekent dat goed en up-to-date gereedschap beschikbaar moet zijn, goede tilhulpen, maar ook dat een goede werk-privé balans moet worden bewaakt. Ook daarin zou de passende leer- werkomgeving een rol kunnen spelen.

Werkgevers duiden ook op het belang van flexibiliteit en een duidelijke betrokkenheid of 'ethos'. Als een toeter gaat voor de lunch nog even iets afmaken zou een werknemer geen problemen moeten geven, maar doet dat in veel organisaties nog wel. Dat heeft te maken met de werk- en leercultuur binnen een organisatie of afdeling. Die zou een grote flexibiliteit en betrokkenheid van werknemers duidelijk zichtbaar moeten belonen. In het voorgaande stuk over de werknemers gaven we al enkele vormen van beloning en waardering (uitjes, etentjes etc.), omdat een salarisverhoging er niet altijd in zit. Werkgevers stellen zelf extra opleidingsdagen, beursbezoek of abonnementen op vakbladen voor als beloning.

Een functionaliteit die een passende leer- werkomgeving volgens werkgevers ook zou moeten hebben is 'perspectief'. Dat begint met het zichtbaar maken van doorgroeimogelijkheden in het eigen functiehuis (interne doorgroeimogelijkheden), hoe weinig die

er soms ook zijn. Het bieden van perspectief en opleidingen levert volgens werkgevers juist behoud van werknemers en kennis op. Onderdeel van deze functionaliteit zouden ook (virtuele) bedrijfsbezoeken kunnen zijn, zodat mensen zich een beeld kunnen vormen van hoe het is om elders te werken.

Werkgevers zien ten slotte nog vele mogelijkheden voor het aanbieden van zelfstudie-materialen. Ze noemen bijvoorbeeld e-learning, maar ook vakbladen, tijdschriften, vakbeurzen en het faciliteren van computer- en internetgebruik voor het zoeken en gebruiken van de vakinformatie die daar te vinden is. Gebruik van deze leermiddelen door werknemers zou dan wel op de een of andere manier beloond moeten worden, aldus de werkgevers. Bijvoorbeeld met extra opleidingsmogelijkheden. Aanbevolen wordt om werknemers zelf ook te laten meebeslissen over de inhoud van het aanbod. Bijvoorbeeld door hen zelf workshops te laten organiseren of verzorgen over het eigen vakgebied. Bij de werknemers moet dus enige keuzevrijheid liggen, zodat hij of zij (mede) zelf kan bepalen welke leeractiviteiten hij of zij verricht of gaat verrichten. De keuze moet overigens volgens de werkgever dan wel zijn uit evidence based aanpakken. Werkgevers hechten er waarde aan dat activiteiten worden ontplooid, waarvan vastgesteld is dat ze ook echt werken.

4.2.3 *Brancheorganisaties*

Net als de werkgevers en de werknemers beschouwen ook de vertegenwoordigers van de brancheorganisaties communicatie tussen werkgevers en werknemers als de crux voor ontwikkeling van vakman en vakmanschap. Communicatie over gemaakte fouten en wat daarvan te leren is (feedback), communicatie over functioneren of juist niet functioneren en communicatie over missie, strategie en doelen van de organisatie zelf. Als er niet goed gecommuniceerd wordt, zo stellen de branchevertegenwoordigers, kan het zelfinzicht van vakmensen eigenlijk niet worden geoptimaliseerd en kan zelfsturing in ontwikkeling en leren ook niet goed plaatsvinden.

Volgens de branchevertegenwoordigers moet in een passende leer-werkomgeving iemands functioneren dus tot in detail bespreekbaar zijn, zodat een vakman zelf ook kan leren inzien dat er een leerbehoefte is. Zonder open aanspreekcultuur kan samenwerken en samen leren niet goed plaatsvinden en is zelfsturing eigenlijk ook niet goed mogelijk. Volgens de branchevertegenwoordigers hebben vooral direct leidinggevendenden echter nog wel eens moeite met die openheid en met het confronteren van medewerkers. De passende leer- werkomgeving voor de Vakman Nieuwe Stijl biedt idealiter ook de direct leidinggevendenden veiligheid en ruimte die nodig is om confrontaties aan te gaan.

Cure together @ Thebe - zelfsturing, steun, keuzevrijheid en veiligheid

THEBE is de laatste jaren sterk gegroeid, vooral door fusies. Afdelingshoofden binnen de thuiszorg sturen nu 8 verschillende teams aan. Dat is teveel, dus kiest THEBE ervoor zelfstandige teams in te richten. Dat levert in ieder geval al enkele enthousiaste gedreven medewerkers op. In het groepsgesprek met enkele van hen werd onder andere aangegeven dat medewerkers opleiding ook best zelf willen betalen en dat medewerkers opleiding ook wel zelf willen organiseren, als THEBE de tijd maar beschikbaar stelt. Dat is zelfsturing. Zelf organiseren van opleidingen en trainingen is één, aldus de medewerkers van THEBE, maar zonder steun van elkaar (de collega's) is ontwikkeling en ook persoonlijke ontwikkeling eigenlijk onmogelijk. Ook het belang van de steun van het thuisfront wordt volledig onderschreven.

Leren doen thuiszorgmedewerkers vooral van elkaar en voornamelijk in de vorm van intervisie. Daarbij is een open sfeer en een veilig gevoel van belang, zodat elke medewerkster zich ook kwetsbaar kan, wil en durft op te stellen. Bij THEBE is het normaal dat medewerkers met vragen komen over dingen die ze niet goed gedaan hebben, om te voorkomen dat hetzelfde nog eens misgaat. In een passende leer-werkomgeving zijn gemaakte fouten bespreekbaar. Leren is immers fouten maken. Idealiter zouden de thuiszorgmedewerkers leren en werken volledig integreren. Dat staat het werk in de thuiszorg echter niet toe. Intervisie is 'the next best thing' en er wordt stevig nagedacht over mogelijkheden van e-learning en sociale media. Essentieel bij de ontwikkeling van een passende leer-werkomgeving voor de Thuiszorgmedewerk(st)er Nieuwe Stijl is echter dat er verschillende leer- en ontwikkelvormen worden aangeboden, zodat verschillende mensen met verschillende voorkeuren ook op verschillende manieren hun vakmanschap kunnen onderhouden. Voor de een is een boek de beste vorm, voor de ander intervisie en weer en ander kiest voor e-learning of een snuffelstage.

Naast, of wellicht in het verlengde van, een open aanspreekcultuur en feedback, zou volgens de branchevertegenwoordigers coaching op het werk het leren kunnen stimuleren. Coaching van werknemers in ontwikkeling heeft volgens de branchevertegenwoordigers vooral ook te maken met *aandacht*. De werkgevers brachten dit ook al ter sprake. Zij noemden vooral luisteren en inleven als belangrijke eisen die aan de leidinggevendenden worden gesteld. In de leer- werkomgeving voor de Vakman Nieuwe Stijl moet dus ruimte zijn voor leidinggevendenden om de nodige aandacht te kunnen geven aan de individuele werknemer, al was het maar om af en toe iemand ook over een drempel te helpen of iemand te helpen die drempel duidelijk te krijgen.

Branchevertegenwoordigers benoemen verder nog als eis aan de leer- werkomgeving dat deze de mogelijkheid biedt om successen te vieren en er gezamenlijk bij stil te staan dat iets goed gaat, dat er sprake is van een veilige omgeving, waarin ook fouten gemaakt kunnen en mogen worden. Ook benadrukken branchevertegenwoordigers het belang van steun vanuit de thuisomgeving/sociale context van een werknemer. Een passende leer-werkomgeving kan niet zonder de expliciete betrokkenheid van familie en vrienden. Die zou dus georganiseerd moeten worden.

4.3 Conclusie

De passende leer- werkomgeving voor de Vakman Nieuwe Stijl is:

- de dagelijkse praktijk;
- waarin flexibiliteit, ontwikkeling en samenwerken en samen leren gestimuleerd worden (beloond);
- waar een vakman keuzes kan maken uit meerdere verschillende leervormen, afhankelijk van zijn eigen leerdoel en leerstijl/-voorkeur;

- waar werk- en privé-omgeving (sociale context) de ontwikkeling en leren actief kunnen ondersteunen;
- waar directe toegang is tot lokale, maar ook regionale en (inter)nationale professionele en sociale netwerken;
- waar altijd en overal interactie mogelijk is met experts, docenten en collega's;
- waar communicatie tussen werkgever en werknemer cruciaal is en er dus gezamenlijk realistische plannen worden gemaakt in dialoog;
- waar wordt uitgegaan van bestaande structuren (functioneringsgesprek);
- waar leiderschap impliceert: openstaan voor nieuwe benaderingen (veranderingsbereidheid), structuur bieden (kaders en richtlijnen), feedback geven en feedback faciliteren;
- waar ook leidinggevenden zich veilig voelen om werknemers aan te kunnen spreken;
- waar perspectief wordt geboden in de vorm van doorgroeimogelijkheden in –en extern;
- waar zelfstudiemogelijkheden worden geboden, zoals e-learning, maar ook vakbladen, tijdschriften, vakbeurzen en het faciliteren van computer- en internetgebruik; en
- waar vooral 'evidence based' aanpakken en instrumenten worden aangeboden.

Een passende leer-werkomgeving is ten slotte nog een gezonde omgeving, waar aandacht is voor de werk-privé balans, arbeidsomstandigheden en het gebruik van up-to-date gereedschap.

5 Gebruik van sociale media en games

In hoofdstuk 2 kwam al aan de orde dat een vakman, en zeker ook de Vakman ‘Nieuwe Stijl’, zich niet alleen onderscheidt met actuele vakkennis, zelfsturingscompetenties en communicatieve en sociaal relationele competenties, maar zeker ook met e-skills. Daarmee doelen we vooral op kennis en vaardigheden die nodig zijn om te leren én werken met computers, laptops, smart-phones, PDA’s en tablets en met uiteenlopende web-applicaties en software, zoals zoekmachines, mail en chatprogramma's, tekenprogramma's en bijvoorbeeld simulatie- en spelomgevingen. In hoofdstuk 3 en 4 lieten we bovendien zien dat e-learning een veelbelovende leervorm is voor het onderhoud van vooral vakkennis en vakmanschap, maar ook voor het leren omgaan met moderne technologie, sociale media en de genoemde webapplicaties. Bovendien faciliteert e-learning het groepsleren, ondersteunt het adaptief leren én blijkt het een effectieve methode om communicatieve en sociaal relationele competenties te versterken. E-learning en sociale media mogen eigenlijk niet ontbreken bij de ontwikkeling van een passende leer-werkomgeving voor de Vakman Nieuwe Stijl. We gaan er daarom in dit hoofdstuk kort op in.

5.1 Moderne technologie en sociale media: van laptops tot tablets en van hyves naar youtube

In de gangbare literatuur wordt vooralsnog geen direct verband gevonden tussen ontwikkeling van vakmanschap en gebruik van nieuwe media(dragers).



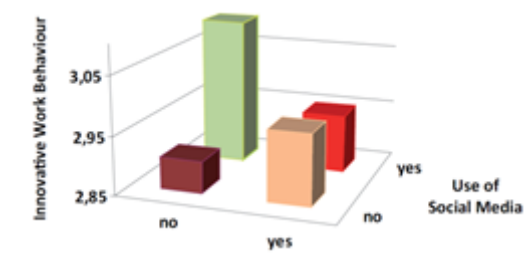
Effectstudies voor zakelijk gebruik zijn nog altijd niet beschikbaar. Opmerkelijk omdat veel (vak)mensen gebruik maken van bijvoorbeeld smartphones laptops en, in toenemende mate, tablets, zoals de I-pad. Om zeker te weten dat het gebruik van moderne technologie, zoals de I-pad of de smartphone bij leren, werken en ontwikkelen effectief is, is meer onderzoek nodig. Dergelijk onderzoek is lastig. Enerzijds omdat er vele factoren van invloed zijn op een eventueel resultaat van een leertraject, zodat een netto-effect nauwelijks is vast te stellen. Groepen zijn ook vaak te klein voor goed onderzoek, cursuseduren zijn kort en worden korter en ook dat is niet in het voordeel van onderzoek. Bekend is wel dat het toepassen van vernieuwende vormen van leren en nieuwe media wel motiveert en, omdat motivatie een goede voorspeller is voor leerresultaat, valt te verwachten dat vernieuwende vormen van leren en het gebruik van nieuwe technologie ook helpt.

Sociale media is een verzamelbegrip voor online platformen waar gebruikers zelf de inhoud verzorgen, meestal zonder tussenkomst van een redactie en waar de inhoud in dialoog en interactief tot stand komt.



Onder de noemer sociale media worden onder andere weblogs, discussiefora, sociale netwerken (hyves, facebook en LinkedIn) en diensten zoals Twitter en YouTube geschaard. Ook over het effect van gebruik van sociale media bij leren, ontwikkelen en onderhoud van vakmanschap is de literatuur nog schaars. Recent onderzoek van TNO, waarbij 3.000 werknemers werden gevolgd, laat wel zien dat het gebruik van sociale media werknemers tot creativiteit en nadenken en aldus zorgt voor innovatief werkgedrag (Kraan, Dhondt en De Jong, 2011).

Daardoor ontstaan nieuwe ideeën waarmee bedrijven hun voordeel kunnen doen. Een duidelijk signaal dat het gebruik van sociale media bij het onderhouden en versterken van vakmanschap een belangrijke rol kan spelen. Sociale media zijn bovendien populair. De gemiddelde Hyves-bezoeker 'hyvet' bijvoorbeeld maandelijks 250 minuten. Ondanks de populariteit van sociale media in Nederland, worden ze nog amper ingezet voor educatieve doeleinden. Een gemiste (nog niet gegrepen?) kans omdat het gebruik van sociale media uitstekend aansluit bij de eerder in dit rapport beschreven 'ontwerpeisen' voor de passende leer-werkomgeving voor de Vakman Nieuwe Stijl (individueel centraal, groepsleren, zelfsturing, e-skills, continu leren etc.). Daarbij komt nog dat sociale media een ultieme flexibiliteit bieden aan het lerende individu. Dat individu kan immers altijd en overal beschikken over alle mogelijke kennis en vaardigheden en dus ook zelf het eigen leerproces inhoud en vorm geven.



5.2 (Serious) gaming

Gebruik van sociale media biedt dus uitstekende en mogelijkheden voor onderhoud van vakmanschap. Een derde 'nieuwe' invalshoek is het gebruik van games bij leren en ontwikkelen. Denk aan serious gaming, educatieve spellen, simulatoren etc. Over de toegevoegde waarde van deze leervorm is ook in de wetenschappelijke literatuur al een en ander bekend. In een reviewstudie van 28 verschillende studies concluderen Wouters et al. (2009) bijvoorbeeld dat serious games de acquisitie van kennis en dus cognitieve skills versterken. Gaming heeft zich bovendien bewezen voor het versterken van fijn-motorische vaardigheden en bewustwording én het veranderen van gedrag. Gaming levert daarnaast sociale ervaringen en betere werkprestaties. Admiraal et al. (2007) laten zien dat gaming, ondersteund door mobiele technologie, 'situationeel leren' versterkt. Daarnaast blijkt uit het onderzoek van Admiraal et al. dat de ontwikkel-

de game (Amsterdam in de middeleeuwen) leerlingen leert dwarsverbanden te leggen naar nieuwe (actuele) problemen in andere domeinen. Gaming levert een ‘empowerde’ leerling, die beter in staat is problemen op te lossen en die meer snapt van de omgeving waarin hij of zij leeft. Belman en Flanagan (2009) laten ten slotte zien dat games ertoe kunnen bijdragen dat mensen zich beter kunnen verplaatsen in de gedachten, rollen en perspectieven van andere personen of groepen. Volgens hen vergroot gaming zo het empathisch vermogen. Gaming lijkt in die zin dus ook zeer beloftevol voor zelfsturing en het bevorderen van zelfbewustzijn, maar ook voor vakgerichte professionalisering. Games zouden deel kunnen en wellicht zelfs moeten uitmaken van de leerwerkomgeving voor de Vakman Nieuwe Stijl.



5.3 Conclusies

In de gangbare literatuur wordt vooralsnog geen direct verband gevonden tussen ontwikkeling van vakmanschap, sociale media en het gebruik van nieuwe media(dragers). Effectstudies voor zakelijk gebruik of educatie zijn niet beschikbaar. Bekend is wel dat het toepassen van vernieuwende vormen van leren en nieuwe media mensen motiveert en, omdat motivatie een goede voorspeller is voor leerresultaat, valt te verwachten dat vernieuwende vormen van leren en het gebruik van nieuwe technologie ook helpt. Ook laat recent onderzoek van TNO zien dat het gebruik van sociale media zorgt voor innovatief werkgedrag.

Over de toegevoegde waarde van serious gaming is in de wetenschappelijke literatuur wel al een en ander bekend. Serious games stimuleren de acquisitie van kennis en dus cognitieve skills, ze versterken de fijn-motorische vaardigheden en bewustwording én helpen bij het veranderen van gedrag. Gaming levert daarnaast sociale ervaringen en betere werkprestaties. Gaming lijkt in die zin dus ook zeer beloftevol voor zelfsturing en het bevorderen van zelfbewustzijn, maar ook voor vakgerichte professionalisering. Games zouden deel kunnen en wellicht zelfs moeten uitmaken van de leerwerkomgeving voor de Vakman Nieuwe Stijl.

6 Conclusie; contouren voor een passende leer- werkomgeving voor Vakman Nieuwe Stijl

6.1 Conclusies

Doel van dit rapport is inzicht in de contouren voor een passende leer- werkomgeving voor de Vakman Nieuwe Stijl. We beschrijven achtereenvolgens:

1. de onderscheidende **competenties** en **kenmerken** van de vakman nieuwe stijl en de bijdrage ervan voor (bedrijfs)prestaties;
2. de **leer- werkvorm** die past bij de ontwikkeling van die competenties;
3. de **leer-werkomgeving** die past bij de ontwikkeling van die competenties en
4. de mogelijkheden die **moderne technologie en sociale media** bieden bij de ontwikkeling van die competenties.

6.1.1 *Contouren: de competenties en eigenschappen van de Vakman Nieuwe Stijl* *Competenties en persoonsgerelateerde kenmerken van de Vakman Nieuwe Stijl*

- Competenties (ontwikkelbaar!):
 - Zelfsturingscompetenties:
 - Regie (zelfkennis/ zelfbewust)
 - Strategisch (keuze passende leerstrategie)
 - Reflectie (zelf en anderen)
 - Omgevingsinteractie (samen leren)
 - Praktijkinteractie (transfer)
 - Communicatief en sociaal relationeel
 - Samen leren (delen van kennis)
 - Participeren in netwerken
 - Vakkennis en e-skills
 - Kennis delen via internet en sociale media
 - Leren van ervaringen op de werkvloer
- Persoonsgerelateerde kenmerken (beïnvloedbaar!):
 - Angst
 - Locus of control
 - Openstaan voor ervaringen
 - Zelfstandigheid
 - Initiatief

Bedrijfsrendement Vakman Nieuwe Stijl

Wat is het voordeel van sturen op competenties? Voor harde cijfers is nader onderzoek nodig. De onderscheidende competenties en kenmerken kunnen we op basis van dit onderzoek slechts beperkt en kwalitatief uitdrukken. Ze liggen bij:

- Zelfsturing als krachtig mechanisme dat inzetbaarheid en kansen op opwaartse mobiliteit versterkt.
- Aandacht voor vakkennis en –vaardigheden dragen bij aan de productiviteit en inzetbaarheid op de langere termijn.
- Opwaarderen van kennis, in het bijzonder voor laagopgeleiden verhoogt hun kansen op opwaartse mobiliteit.

6.1.2 *Contouren: Leervormen*

Ideaal omvat een passende leer- werkomgeving voor de Vakman Nieuwe Stijl een combinatie van verschillende leervormen, afgestemd op de persoonlijkheid en ambities van de individuele vakman, het specifieke individuele of organisatiedoel van een leerproces en op de dagelijkse werkpraktijk en -omgeving waarin de vakman zich bevindt. De Vakman Nieuwe Stijl overziet zelf zijn leerproces in totaliteit en is dus ook in staat keuzes te maken uit het aanbod van leervormen.

Naast overzicht en variatie in leervormen lijkt de Vakman Nieuw Stijl vooral gebaat bij mogelijkheden en vaardigheden om te kunnen leren in groepen. Bij voorkeur groepen met een qua leeftijd en ervaring diverse samenstelling.

E-learning en gebruik van sociale media lijken belangrijke vormen voor leren en werken. Deze vormen zijn ook geschikt voor het leren van vakkennis (bijvoorbeeld met simulatoren), maar ook voor het versterken van communicatieve en sociale vaardigheden en e-skills (gebruiken van ICT en E-toepassingen voor leerprocessen versterkt de e-skills en de motivatie om met ICT en E-toepassingen te werken).

6.1.3 *Contouren: Leeromgeving*

De passende leer- werkomgeving voor de Vakman Nieuwe Stijl is:

- de dagelijkse praktijk;
- waarin flexibiliteit, ontwikkeling en samenwerken en samen leren gestimuleerd worden (beloond);
- waar een vakman keuzes kan maken uit meerdere verschillende leervormen, afhankelijk van zijn eigen leerdoel en leerstijl/-voorkeur;
- waar werk- en privé-omgeving (sociale context) de ontwikkeling en leren actief kunnen ondersteunen;
- waar directe toegang is tot lokale, maar ook regionale en (inter)nationale professionele en sociale netwerken;
- waar altijd en overall interactie mogelijk is met experts, docenten en collega's;
- waar communicatie tussen werkgever en werknemer cruciaal is en er dus gezamenlijk realistische plannen worden gemaakt in dialoog;
- waar wordt uitgegaan van bestaande structuren (functioneringsgesprek);
- waar leiderschap impliceert: openstaan voor nieuwe benaderingen (veranderingsbereidheid), structuur bieden (kaders en richtlijnen), feedback geven en feedback faciliteren;
- waar ook leidinggevenden zich veilig voelen om werknemers aan te kunnen spreken;
- waar perspectief wordt geboden in de vorm van doorgroeimogelijkheden in –en extern;
- waar zelfstudiemogelijkheden worden geboden, zoals e-learning, maar ook vakbladen, tijdschriften, vakbeurzen en het faciliteren van computer- en internetgebruik;
- waar vooral 'evidence based' aanpakken/instrumenten worden aangeboden; en
- die gezond is in de zin van werk-privé balans, arbeidsomstandigheden en het gebruik van up-to-date gereedschap.

6.1.4 *Contouren: sociale media en serious gaming*

In de gangbare literatuur wordt vooralsnog geen direct verband gevonden tussen ontwikkeling van vakmanschap, sociale media en het gebruik van nieuwe media(dragers). Effectstudies voor zakelijk gebruik of educatie zijn niet beschikbaar. Bekend is wel dat het toepassen van vernieuwende vormen van leren en nieuwe media mensen motiveert

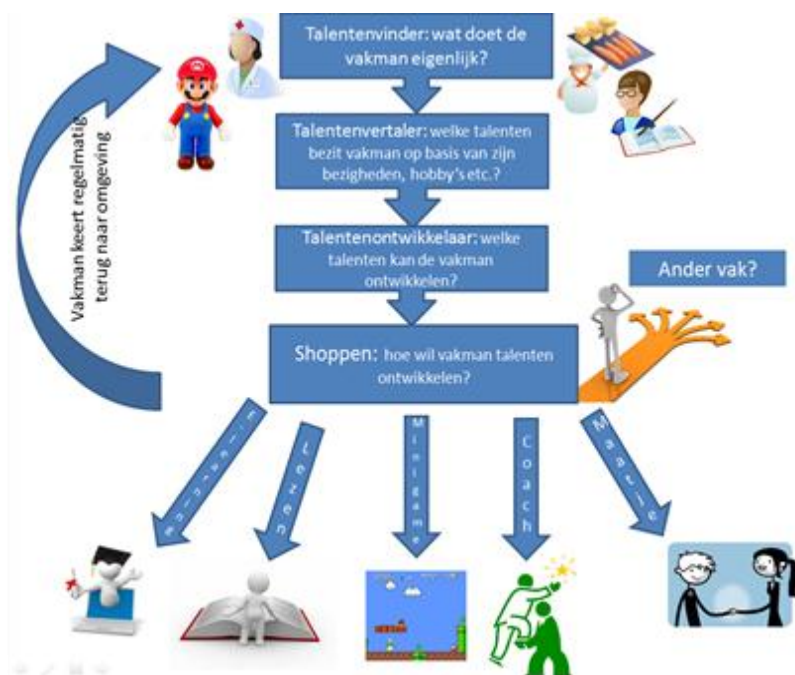
en, omdat motivatie een goede voorspeller is voor leerresultaat, valt te verwachten dat vernieuwende vormen van leren en het gebruik van nieuwe technologie ook helpt. Ook laat recent onderzoek van TNO zien dat het gebruik van sociale media zorgt voor innovatief werkgedrag.

Over de toegevoegde waarde van serious gaming is in de wetenschappelijke literatuur wel al een en ander bekend. Serious games stimuleren de acquisitie van kennis en dus cognitieve skills, ze versterken de fijn-motorische vaardigheden en bewustwording én helpen bij het veranderen van gedrag. Gaming levert daarnaast sociale ervaringen en betere werkprestaties. Gaming lijkt in die zin dus ook zeer beloftevol voor zelfsturing en het bevorderen van zelfbewustzijn, maar ook voor vakgerichte professionalisering. Games zouden deel kunnen en wellicht zelfs moeten uitmaken van de leer-werkomgeving voor de Vakman Nieuwe Stijl.

6.2 Vervolg in EZ Co project fase 3

We stelden in dit onderzoek vast dat bijvoorbeeld zelfbewustzijn, zelfsturing en zelfreflectie daarin een belangrijke rol speelt, maar ook dat enige richting en steun niet mag ontbreken. Ook zien we dat communicatie en samen leren van belang is, dat leren zoveel mogelijk in de praktijk dient plaats te vinden en dat dat altijd-en-overal-leren (ubiquitous learning) en serious gaming interessante mogelijkheden bieden voor het onderhoud van vakmanschap. Ook het aanbod van uiteenlopende leervormen in de leer/werkomgeving lijkt echter wenselijk.

In de volgende onderzoeksfase (fase 3: prototypering) zullen we starten met de ontwikkeling van een leer/werkomgeving Vakman Nieuwe Stijl die voldoet aan de hiervoor genoemde eisen. Deze omgeving zou er grofweg als volgt uit kunnen zien (eventueel digitaal ondersteund, maar dat is niet noodzakelijk):



Hieronder lichten we de omgeving en de stappen erin kort toe.

Stap 1, 2, 3: Talentenvinder, –vertaler en –ontwikkelaar (zelfbewustzijn, –sturing en –reflectie)

De vakman voert in de omgeving in wat zijn werkzaamheden zijn, welke hobby's hij heeft, etc. Op deze manier hoeft de vakman niet zelf na te denken in termen van competenties, talenten en vaardigheden, maar kan hij gewoon aangeven wat hij dagelijks doet. Deze stap bestaat uit het beantwoorden van eenvoudige vragen en vervolgvragen, zoals: welke bijbaantjes en hobby's heb je (gehad), welke verantwoordelijkheden had je daar, wat vind/vond je leuk in dat werk.

De vragen zijn gekoppeld aan de competenties en kenmerken van de Vakman Nieuwe Stijl die naar voren zijn gekomen en geeft een helder inzicht in dat wat een vakman kan. In deze stap maakt de vakman zelf en voor zichzelf inzichtelijk welke talenten hij bezit, welke minder en welke nog (verder) ontwikkeld kunnen worden.

Stap 3: De Vakman Nieuwe Stijl ontwikkelwinkel: See, buy, fly!

Het inzicht uit de stappen 1, 2 en 3 brengt de vakman bij de voordeur van de VNS ontwikkelwinkel waar hij of zij 'binnen kan stappen' om de bij hem of haar passende leervormen te vinden en deze ook uit te proberen. De VNS kiest wat hij of zij wil ontwikkelen en hoe. Hiertoe beantwoordt hij of zij enkele vragen over de manier waarop hij of zij graag leert én wat hem of haar belemmert in leren (tip: leer- en ontwikkelspel). Voorbeelden van leervormen waaruit de vakman kan kiezen zijn e-learning mogelijkheden, iets lezen (leestips, artikel, vakblad), mini-games (serious games), een e-coach, maatjes (samen leren, sociale media), etc. Heeft de VNS hulp nodig bij het maken van keuzes dan staat een coach hem of haar bij. Ook is er de mogelijkheid om met collega's van gedachten te wisselen over de te maken keuzes en om ervaringen uit te wisselen over beschikbare leervormen. De vakman kan regelmatig naar de omgeving terugkeren, bijvoorbeeld om te beginnen met een nieuw talent te ontwikkelen of om weer eens een check te doen op zijn of haar vakmanschap ervoor staat.

Hieronder beschrijven we ten slotte nog enkele eerste ideeën voor de verdere ontwikkeling van de omgeving Vakman Nieuwe Stijl.

- Gebruik van de omgeving wordt vanuit de werkgever gestimuleerd (wellicht zelfs beloond!). De organisatie wil graag dat de medewerkers zich verder ontwikkelen en stelt de omgeving als instrument beschikbaar voor zijn werknemers.
- De organisatie kan de omgeving ook gebruiken om medewerkers voor te bereiden op een ontwikkelgesprek of juist om vervolg te geven aan een ontwikkelgesprek.
- De organisatie kan zelf ook informatie toevoegen aan de 'winkel' of 'informatieplein'. Zo kan de vakman altijd het laatste nieuws vinden op zijn vakgebied en kan de organisatie kenbaar maken als men zich bijvoorbeeld kan inschrijven voor een opleiding.
- De omgeving is een 'open community': de vakmannen kunnen elkaar 'zien', en samen leren. De omgeving heeft een open gedeelte binnen de organisatie, maar de omgeving kan ook opengesteld worden voor iedereen buiten de organisatie.
- Mogelijke samenwerkingspartners:
 - Metaalunie (jongerenpaspoort)
 - www.ikkan.nl
 - Brancheorganisaties: AGF, ActiZ, Levensmiddelen
 - Excelleren.nu
 - Assessmentbureaus, beroepentests
 - Wilfred Rubens (contact van Paul)
 - TNO Informatiemaatschappij
 - MatchCare, veelbelovende alternatieve loopbaanpaden

A De co-financiers

De eerste fase van dit project kent twee co-financiers, te weten P3transfer en FNV Formaat.

P3transfer is een innovatieve opleider gespecialiseerd in het ontwikkelen van medewerkers in organisaties, primair het mbo en mbo + niveau. In de visie van P3transfer zijn medewerkers de cruciale factor binnen bedrijven en instellingen. Omdat werkzaamheden en taken voortdurend veranderen als gevolg van technologische en andere ontwikkelingen moeten kennis, vaardigheden en houding continu actueel worden gehouden om het maximale uit het potentieel van medewerkers te halen. Hiervoor is het in de visie van P3transfer nodig dat medewerkers in staat worden gesteld om het maximale uit zichzelf te halen, de eigen sterke kanten te kennen, in te zetten en te ontwikkelen, door op een optimale manier samenwerken, voldoende kennis te krijgen om werkzaamheden uit te voeren. P3transfer streeft ernaar prestaties van medewerkers en organisaties *aantoonbaar* te verbeteren. Aantoonbaar resultaat van opleidingen en opleidingsprogramma's is voor P3transfer een vereiste. Het primaire belang van P3transfer in dit project is te komen tot een wetenschappelijke onderbouwing voor het bestaan van de Vakman Nieuwe Stijl en een *aantoonbare* bijdrage van de Vakman Nieuwe Stijl aan (bedrijfs)resultaten. Het laatste impliceert dat de Vakman Nieuwe Stijl merkbaar een eigen verantwoordelijkheid neemt voor zijn of haar bijdrage aan de (bedrijfs)resultaten en diens huidige en toekomstige inzetbaarheid.

FNV Formaat is eveneens een innovatieve opleider die het versterken van de menselijke factor in de organisatie als haar missie ziet. FNV Formaat stelt in haar opleidingen centraal dat mensen hun sterke kanten leren ontdekken, inzetten en verder ontwikkelen en doet dat onder andere door organisaties en instanties binnen organisaties (bijvoorbeeld OR) te helpen om belemmeringen hiervoor weg te nemen en zo een klimaat voor optimale ontplooiing van menselijk talent bevorderen. FNV Formaat is een partner van de FNV, de grootste maatschappelijke organisatie van werknemers. Primair belang van FNV Formaat is het om een sterke eigen positie in de opleidingsmarkt voor laag- en middelbaar opgeleide werknemers te verwerven. Meer specifieke belangstelling heeft FNV Formaat voor de ontwikkeling van soft skills (communicatie, ondernemerschap etc.) bij laag- en middelbaar opgeleide werknemers.

B Literatuur

- Abbring, J.H., G.J. van den Berg, P.A. Gautier, A.G.C. van Lomwel, J.C. van Ours en C. Ruhm. Displaced workers in the Netherlands and the United States, in: P. Kuhn, red. (2002). *Losing Work, Moving on: Worker Displacement in International Perspective* (W.E. Upjohn Institute, Kalamazoo).
- Admiraal, W., & Janssen, J. (2009). A web-based video portfolio for reflection and assessment. In *Participation and collaboration: Social learning for the 21st century*. In Online conference program of the annual meeting of the Educause Learning Initiative (p. 8).
- Allen, J.P. en De Grip, A. (2007). *Skill Obsolescence, Lifelong Learning and Labor Market Participation*, ROA-RM-2007/6, Maastricht, 2007.
- Alonderiene, R. (2010). Enhancing informal learning to improve job satisfaction. *Baltic Journal of Management*. Vol. 5 (2), 257-287.
- Arulampalam, W. & Booth, A. (1998). Training and Labour Market Flexibility: Is There a Trade-off?. *British Journal of Industrial relations*, 36 (4), 521-536.
- Aschbrenner, D., Domico, D., & Fountain, A. (2000). North Carolina DOT's Skill-Based pay program. Transportation research record.
- Bannon (2009). The art of self-education.
<http://artofselfeducation.com/2009/06/12/self-education-skills/>
- Bartel, A.P. en Sicherman, N. (1993), *Technological Change and the Careers of Older Workers*, NBER Working Papers 3433, National Bureau of Economic Research, Inc.
- Becker, G.S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago, University of Chicago Press.
- Belman, J., Flanagan, M. and Nissenbaum, H. (2009) *Instructional Methods and Curricula for Values Conscious Design*. Loading: The Official Journal of the Canadian Games Studies Association, 3 (4).
- Budria, Santiago & Pereira, Pedro T., 2008. "The Contribution of Vocational Training to Employment, Job-Related Skills and Productivity: Evidence from Madeira Island," IZA Discussion Papers 3462, Institute for the Study of Labor (IZA).
- Burda, M. en Mertens, A. (2001). Estimating wage losses of displaced workers in Germany. *Labour Economics*, 8:15-42.
- Burdorf, A. en Mackenbach, P.J. (2006). De invloed van gezondheid op vervroegde uittreding uit het arbeidsproces. Zoetermeer: Raad voor de Volksgezondheid en Zorg.
- Canny, A. (2004). What employees want and what employers do: cumbrian employers' recruitment, assessment and provision of education/learning opportunities for their young workers. *Journal of educational and work*, 17(4), 495-513.
- Carmeli, A., Brueller, D., Dutton, J. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. Vol. 26 (1), 81-98.
- CBS (2008). *Gezondheid en zorg in cijfers 2008*. Den Haag: CBS.
- Cedefop (2008). *Future skill needs in Europe, Medium-term forecast Synthesis report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2010
- Cedefop (2010), *The right skills for silver workers*, Luxemburg: Publications Office of the European Union.
- Coetzer, A. (2007). Employee perceptions of their workplaces as learning environments. *Journal of workplace learning*, 19(7), 417-434.
- Cooney, K. (2010). The promise and pitfalls of employer-linked job training for disadvantaged workers. *Administration in Social Work*, 34, 27-48.

- Couch, Kenneth A. (2001). Earnings Losses and Unemployment of Displaced Workers in Germany. *Industrial and Labor Relations Review* 54(3), 559-72.
- Crigler, L. Fort, A., de Diez, O., Gearon, S. & Gyuzalyan H. (2006). Training alone is not enough. Factors that influence the performance of healthcare providers in Armenia, Bangladesh, Bolivia and Nigeria. *Performance improvement Quarterly*, vol. 19 (1), 99-116.
- Cuesta, M., & Salverda, W. (2009). Low-wage employment and the role of education and on-the-job training. *Journal Compilation*.
- De Beer, P.T. (2006), Perspectieven voor de laagopgeleiden. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, Vol. 22: 218-233.
- De Grip, A., Van Loo, J. en Mayhew, K. (2002), *The Economics of Skills Obsolescence: Theoretical Innovations and Empirical Implications*, Research in Labour Economics, Vol. 21, Elsevier, Amsterdam.
- De Vries R., Wolbers, M., en R. van der Velden (2004). De arbeidsmarktpositie van schoolverlaters en werkenden zonder startkwalificatie. Raad voor Werk en Inkomen, Den Haag.
- Dealtry, R. (2009). The design and management of an organisation's lifelong learning curriculum. *Journal of workplace learning*. vol. 21 (2), 156-165.
- Ester, P. en Kerkhofs, M. (2009), Human capital and the older worker, the need for solid indicators, available at: <http://www.oecd.org/dataoecd/31/40/38756264.pdf> (31 mei 2011).
- European Commission (2010). New Skills for New Jobs: Action Now, Conferentie 4 Februari 2010, Europese Commissie Brussel.
- Fisher, M., King, J. & Tague, C. (2001). Development of a self-directed learning readiness scale for nursing education. *Nurse Education Today* 21, 516-525.
- Fouarge, D., en T. Schils (2009), The Effect of Early Retirement Incentives on the Training Participation of Older Workers, *Labour*, Vol. 23: 85-109.
- Fouarge, D., Schils, T. en Grip, A. de (2010), *Prikkels voor postinitiële scholing van laagopgeleiden*, ECBO, Amsterdam.
- Fusch, G. (2000). Breaking down perceived barriers to lifelong learning. *Educational technology & society*, 3(1), 88-92.
- General accounting office, 2003
- Gesthuizen, M. en Wolbers, M.H.J. (2009). Employment transitions in the Netherlands in the period 1980-2004: Are Dutch low educated men subject to structural or cyclical crowding out? Submitted.
- Geurts, J. en Meijers, F. (2006). Burgerschap en beroepsvorming: beter balanceren tussen individuele en sociale vorming. In: Hoetjes, B. en Meule, C. van der (red). *Wereldstedelingen. Bijdragen over burgerschap uit de lectoraten van de Haagse Hogeschool/TH Rijswijk*.
- Geurts, J. (2007). Het gaat om talentvol vakmanschap, ROC als loopbaancentrum. *Gids voor beroepsonderwijs en volwasseneneducatie*, april 2007.
- Gielen, P., Woudstra L., Nieuwenhuis A. & Kirschner, P. (2009). Verschillen in leercultuur tussen sectoren. Tilburg, IVA.
- Goldberger, S., Lessell, N., & Biswas, R. (2005). *The Right Jobs: Identifying Career Advancement Opportunities for Low-Skilled Workers. A Guide for Public and Private Sector Workforce Development Practitioners. Advancement for Low-Wage Workers. Jobs for the Future*.
- Görlich, D. en De Grip, A. (2009), Human capital depreciation during family-related career interruptions in male and female occupations, *Oxford Economic Papers*, 61, i98-i121.
- Guglielmino, P., Guglielmino, L., & Long, B. (1987). Self-directed learning readiness and performance in the workplace. *Higher Education*, 16(3), 303-317.

- Gustavsson, M. (2007). The potential for learning in industrial work. *Journal of workplace learning*. vol. 19 (7), 453-463.
- Habermalz, 2006
- Hamermesh, D.S. (1987). The Costs of Worker Displacement, *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 102(1), 51-75.
- Hansen, G. & Imrohoroglu, S. (2009). Business cycle fluctuations and the life cycle: how important is on-the-job skill accumulation? *Journal of economics theory* 144, 2293-2309.
- Hazelzet, A., Sanders, J., Langelaan, S., Giesen, F. en Keijzer, L. (2011), *Duurzame inzetbaarheid: Stimuleren van scholing bij lager opgeleide werknemers*. Hoofddorp: TNO.
- Heckman, J. (2000), Policies to foster human capital, *Research in Economics*, Vol. 54: pp. 3-56.
- Heijden, B. van der, Boon, J., Klink, M van der, & Meijs, E. (2009). Employability enhancement through formal and informal learning: an empirical study among Dutch non-academic university staff members. *International journal of training and development*, 13(1), 19-37.
- Henkens, K., Dalen, H. van en Solinge, H. van (2009). *De vervagende grens tussen werk en pensioen: over doorwerkers, doorstarters en herintreders*. Den Haag: NIDI. NIDI rapport 78.
- Hijzen, A., Upward, R. en Wright, P.W.W. (2010). The Income Losses of Displaced Workers, *Journal of Human Resources*, vol. 45 (1).
- Jettinghof, K. en Smulders, P.G.W (2008). Wie kan en wil doorwerken? *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, No. 24 (1), 8-100.
- Johnson, R. (2007). Wage and job dynamicis after welfare reform: the importance of job skills. In: *Aspects of worker well-being*. *Research in labor economics*, vol. 26, 231-298.
- Johnston en Nelson, 2002
- Jones, C., & Bergmann Lichtenstein, B. M. (2000). The "architecture" of careers: How career competencies reveal firm dominant logic in professional services. In M. A. Peiperl, M. B. Arthur, R. Goffee, & T. Morris (Eds.), *Career frontiers: New conceptions of working lives* (pp. 153-176). Oxford, England: Oxford University Press.
- Josten, E. (2010). *Minder werk voor laagopgeleiden? Ontwikkelingen in baanbezit en baankwaliteit 1992-2008*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP).
- Jurmo, P. (2002). The new (and ongoing) job crisis for adult learners: how adult educators can respond. *Literacy harvest*, 25-31.
- Kessels, J. en Keursten, P. (2001). Opleiden en leren in een kenniseconomie: Vormgeven van een corporate curriculum. In: Kessels, J. en Poell, R. (red.). *Human resource development. Organiseren van het leren*. Groningen.
- Kim, K-J., Bonk, C. en Oh, E. (2008). The present and future state of blended learning in workplace learning settings in the United States. *Performance Improvement*, vol. 47, no. 8, 5-16.
- Kletzer, L. (1998). Job displacement. *Journal of Economic Perspectives*, 12, 115-136.
- Klink, M. & Streumer J. (2006). Explaining the (in)effectiveness of on-the-job training. *International resources development and management*. Vol. 6 (1).
- Koppalainen E., & Kira, M. (2010). Employees' choices in learning: ICT at work: strategies + approaches. *International Journal of Training and Development*, 14(1), 32-53.

- Kraan, K., Dhondt, S. & Jong, T. de (2011), How Do Use of Social Media and Company-broad ICTs Affect Innovative Work Behavior and Employee Well-being?, Paper presented at the APA-NIOSH 9th International Conference on Occupational Stress and Health 'Work, Stress, and Health 2011: Work and Well-Being in an Economic Context', Orlando, Florida, May 19-22, 2011.
- Kuijpers, M. (2003). Loopbaanontwikkeling. Universiteit van Twente, Enschede.
- Laak, C. Van de, Veldhuis, G. & Veeman, A.L. (2002). De ontwikkeling van een E-profile Manager ter ondersteuning van een adaptief persoonlijk leerpad. Paper presentatie Onderwijs Research Dagen (ORD) 2002, Antwerpen.
- Lantz, A., & Andersson K. (2008). Personal initiative at work and when facing unemployment. *Journal of Workplace Learning*, 21(2), 88-108.
- Mainga, W., Hirschsohn, P., & Shakantu, W. (2009). An exploratory of the relationship between enterprise training and technology upgrading: evidence from South African manufacturing firms. *The international journal of human resource management*, 20(9), 1879-1895.
- Martins, P., & Yin, J. (2004). Firm-level social returns to education. *Journal of population economics*, 23(2), 539-558.
- Martinson, K. Stancyk, A. & Eyster, L. (2010). Low-skill workers' access to quality green jobs. The urban institute. Brief 13, May 2010.
- Megson, J., & Robins, A. (2004). Creating pathways to advancement. *Jobs for the future*.
- Meijers, F., Loo, R. van de, en Burgt, H. van de. (2002). *Competent in context*. Utrecht
- Meijers, F., Kuijpers, M. en Bakker, J. (2006). *Over leerloopbanen en loopbaanleren*. Driebergen: HPBO
- Moolman, H., & Blignaut, S. (2008). Get set! E-ready, e-learn! The e-readiness of warehouse workers. *Educational technology & society*, 11(1), 168-182.
- Naald R. van der en Claessen, C. (2006) *Zelfsturend leren: de lerende als doe-het-zelver*. Opleiding & Ontwikkeling no. 6, pp. 10-13.
- Newton, B. (2006). Training an age-diverse workforce. *Industrial and commercial training*. Vol 38 (2). pp. 93-97.
- Nicoletti, C. en Peracchi, F. (2001). Aging in Europe: What can we learn from the Europanel?, in: Boeri, T., Börsch-Supan, A., Bruguavini, A., Disney, R, Kapteyn, A. en Peracchi, F. (red.), *More information, less ideology – Assessing the long-term sustainability of European pensions systems: Data requirements, analysis and evaluations*, Boston, Dordrecht & London: Kluwer.
- Payne, A.M., Stephenson, J.E., Morris, W.B., Tempest, H.G., Mileham, A. en Griffin, D.K. (2009) The use of an e-learning constructivist solution in workplace learning. *International Journal of Industrial Ergonomics*, vol. 39, pp. 548-553.
- Phillipson, C. en Smith, A. (2005). *Extending working life: A review of the research literature*. DWP Research Report 299, Corporate Document Services. Leeds.
- Pillay, H., Kelly, K., & Tones, M. (2010). Transitional employment aspirations for bridging retirement: implications for training and development. *Journal of European Industrial Training*, 34(1).
- Raemdonck, I., De Grip, A., Segers, M., Thijssen, J. Valcke, M. (2008). Zelfsturing in leren en loopbaan als predictoren van employability bij laaggeschoolde werknemers. *Gedrag & Organisatie*, 21(4), 386-405.
- Reardon, R. (2009). The impact of learning culture on worker response to new technology. *Journal of workplace learning*. vol. 22 (4), 201-211.
- Ricciardi, J. (2005). Achieving human service outcomes through competency-based training. *A guide for managers. Behavior modification*. vol. 29 (3), 488-507.

- Richards, C., & Herranz, J. (2001). Everybody wins: effectively involving business in workforce development. Jobs for the future, Boston, MA, Chamber of commerce of the United States. Washington, DC.
- Riddell, S., Ahlgren L. & Weedon, E. (2009). Equity and lifelong learning: lessons from workplace learning in Scottish SMEs, International journal of lifelong education. Vol. 28, no 6 p. 777-795.
- Rowald, J. & Kauffeld, S. Effects of career-related continuous learning on competencies. (2007). Personnel Review. Vol. 39 (1).
- RWI: Raad voor Werk en Inkomen (2010). Arbeidsmarktanalyse 2010. Den Haag: RWI.
- Sanders, J., Oomens, S., Hazelzet, A. en Blonk, R. (nog te verschijnen). Explaining lower educated worker intentions. Journal of Workplace Learning.
- Seibert, S., Kraimer, M., & Crant, J. What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success (2001). Personnel Psychology, 54 (4), 845–874.
- Smit, A., Stark, K. en Andriessen, S. (2005). Lager opgeleiden in beweging. Hoofddorp: TNO.
- Smith, 2007
- Steemers, F.J. (2010). Blijvende Inzetbaarheid in Langere Loopbanen. Proefschrift Vrije Universiteit, Amsterdam: VU.
- Stubbé, H.E. en Theunissen, N.C.M. (2008). Self-directed adult learning in a ubiquitous learning environment: a meta-review. Proceedings – 4th EduMedia Conference 2008 Special track – Technology Support for Self-organized learners (TSSOL08), Salzburg, Austria, 2 & 3 June 2008.
- Traut, C., Larsen R. & Feimer S, (2000). Hanging on or fading out? Job satisfaction and the long-term worker. Public personnel management. Vol. 29 (3).
- Van Hooft, E., Wesdorp, P., Duinkerken, G. & Van Geuns, R. (2010). Het heft in eigen hand. Achtergrondstudie sturen op zelfsturing. Whatworks, Zoetermeer en Universiteit van Amsterdam, Amsterdam.
- Van Loo, J., & De Grip. A. (2007). Arbeidsmarktmonitor Metalektro 2007. ROA, Maastricht.
- Wanner, R.A. (2005). Twentieth-century trends in occupational attainment in Canada. Canadian Journal of Sociology, 30, pp. 441-469.
- Wesdorp, P., Van Hooft, E., Duinkerken, G., & Van Geuns, R. (2010). Het heft in eigen hand: Sturen op zelfsturing, handreiking voor re-integratieprofessionals. Raad voor Werk en Inkomen, Den Haag.
- Wouters, P.J.M., Paas, F. & Merriënboer, J.J. G. van (2009). Observational learning from animated models: Effects of modality and reflection on transfer. Contemporary Educational Psychology, 34, 1-8
- Hong, P., Vamadu, S., & Naeger, S. (2010). A bottom-up definition of self-sufficiency. Qualitative Social Work.
- Zippay, A. (2001). The role of social capital in reclaiming human capital: a longitudinal study of occupational mobility among displaced steelworkers. Journal of sociology and social welfare. Vol. 28 (4).