

Richting, Ruimte en Ruggensteun

Blijvend investeren in ontwikkeling

Gewoon goed zijn in je vak is tegenwoordig niet meer voldoende. Wie doet nog precies hetzelfde werk als pakweg vier jaar geleden? Ook vakmensen zullen moeten blijven werken aan hun ontwikkeling, om duurzaam inzetbaar te blijven en optimaal te presteren. Wat hebben ze daarvoor nodig?

Hester Stubbé & Gerlanda Dirksen

‘Als schoonmaker heb ik te maken met veranderingen in mijn werk. Ik maak niet meer alleen maar schoon, ik moet ook steeds vaker een digitaal verslag maken voor mijn opdrachtgevers. Verder spreek ik tijdens mijn werk verschillende mensen in het gebouw en heb ik te maken met veiligheids- en gebruiksinstructies van materialen en machines. Als ik dat vergelijk met de taken waar ik ooit mee begon, heb ik nu nieuwe kennis, vaardigheden en een andere houding nodig.’

Het voorbeeld hierboven is kenmerkend voor veel meer vakmensen; over het algemeen wordt er van vakmensen vaker een andere manier van werken gevraagd dan waarvoor ze - jaren eerder - zijn aangenomen. Ze krijgen te maken met nieuwe wet- en regelgeving op bijvoorbeeld het gebied van kwaliteit en veiligheid. Of met flexibilisering van werkprocessen waarbij bijvoorbeeld sneller gewisseld wordt tussen varianten van een product. Daarnaast moeten ze in hun werk vaker - digitale - verslagen maken en hebben ze meer contacten met klanten. Als vakmensen niet blijvend investeren in hun eigen ontwikkeling, zal dit ten koste gaan van hun inzetbaarheid. Er bestaan mooie voorbeelden van mensen die dit zelf al doen; zij zijn bij uitstek de mensen die weten hoe het beter kan en die zo een waardevolle bijdrage leveren aan de verbetering van de organisatie of de kwaliteit van het werk. Hierdoor wordt vakmanschap steeds meer meesterschap, waarbij je ‘meester bent over je eigen ontwikkeling en ernaar verlangt om steeds beter

te worden in wat er toe doet’ aldus Pink (2011). Toch is het niet vanzelfsprekend dat vakmensen zichzelf blijven ontwikkelen. Sommigen vinden dat moeilijk en weten niet waar te beginnen. Anderen doen dit in hun vrije tijd wel, maar hebben niet in de gaten dat ze deze vaardigheden ook voor hun werk kunnen gebruiken. Het is daarom de moeite waard om te verkennen welke competenties vakmensen hiervoor nodig hebben en hoe zij hierbij ondersteund kunnen worden.

In dit artikel gaan we eerst in op de vaardigheden die vakmensen nodig hebben om zichzelf te blijven ontwikkelen. Vervolgens bekijken we hoe de werkomgeving hier ondersteunend aan kan zijn. Deze ondersteuning kan op twee manieren worden uitgewerkt: (1) hoe creëer je omstandigheden waarin zelfsturende vakmensen de kans krijgen hun vaardigheden in te zetten? en (2) hoe stimuleer je vakmensen die dit niet vanzelf doen, om meer zelfsturend te worden?

We hebben hiervoor het begrip Sociale Steun uitgewerkt in drie onderliggende elementen: Richting, Ruimte en Ruggensteun. Ter illustratie voegen we een korte beschrijving van een veldstudie bij zeven MKB bedrijven toe. In deze veldstudie hebben we een eerste verkenning gedaan of deze uitwerking in Richting, Ruimte en Ruggensteun aansluit bij de dagelijkse praktijk. Vervolgens hebben we uitgeprobeerd of deze indeling HRD-professionals voldoende aanknopingspunten voor verbetering van hun ondersteuning biedt.

Vakmensen

Een vakman is allereerst iemand die zijn eigen werk door en door kent en goed uitvoert. Dat ben je dus niet zomaar. Niet voor niets wordt gezegd dat je 'nog niet klaar bent' als je een beroepsopleiding hebt afgerond. Je zult op de werkvloer nog fors moeten investeren in het werkelijk vakbekwaam worden. Vervolgens houden de meeste vakmensen vanuit een intrinsieke behoefte om hun werk goed te doen de ontwikkelingen op hun eigen vakgebied bij. Daar bovenop komt nog de uitdaging van de huidige tijd, waarin een grotere flexibiliteit van mensen wordt gevraagd. Taken en verantwoordelijkheden verschuiven, maar er zal ook vaker en sneller gewisseld moeten worden tussen taken of producten. Waar eerst nog gedacht werd dat dit opgelost kon worden door taken uit elkaar te trekken, deze goed te beschrijven en vervolgens te verdelen tussen medewerkers, is er ook een tegenbeweging gaande. Juist ten behoeve van flexibiliteit wordt in de diverse gerobotiseerde maakindustrieën - automotieve - de mens weer teruggebracht in de productie.

Vakmensen worden dus, meer nog dan vroeger, uitgedaagd om zich binnen en buiten hun eigen vakgebied te blijven ontwikkelen. Dit geldt niet alleen voor hoger opgeleide, maar zeker ook voor de lager opgeleide vakmensen. Daarvoor moeten zij zelf over bepaalde vaardigheden beschikken. Maar er is ook een werkomgeving nodig die vakmensen stimuleert en ondersteunt bij hun ontwikkeling.

Zelfsturend leren

Onderzoek van Sanders, Keijzer & Cremer (2011) laat zien dat vakmensen over de volgende competenties moeten beschikken om duurzaam inzetbaar te zijn en te blijven: zelfsturend de eigen ontwikkeling kunnen aanpakken, communicatief en sociaal relationeel vaardig zijn en kunnen werken met informatie- en communicatietechnologie. Het ontwikkelen van deze competenties vraagt om duurzame leeroplossingen, die niet slechts gericht zijn op het verwerven van kennis of vaardigheden, maar ook op de ondersteuning van de competenties die mensen zelfsturend en flexibel maken.

Het huidige onderwijs- en trainingsaanbod voorziet daarin onvoldoende. Onderwijs en training zijn vaak gericht op het verwerven van kennis en vaardigheden in relatie tot concrete en huidige toepassingen. Dat betekent dat voor elke verandering op de werkplek opnieuw onderwijs en training nodig is. Als we in vakmensen de vaardigheid kunnen aanspreken en stimuleren om te leren van het dagelijks werk, is dat minder nodig. Werknemers gaan dan zelf, in hun eigen (werk)omgeving, op zoek naar mogelijkheden om zich

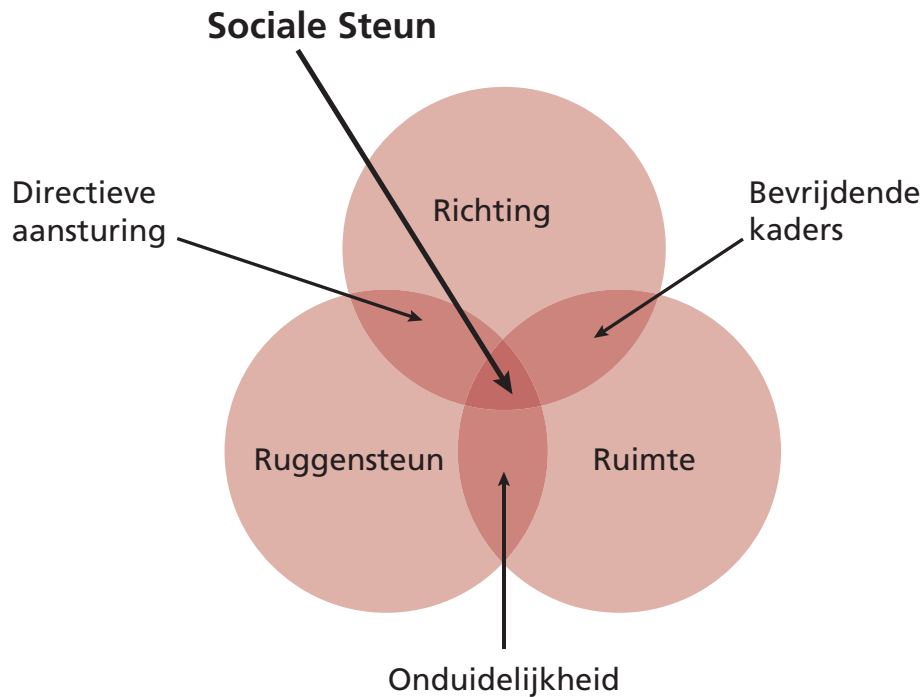
te verbeteren in hun werk. 'Zelfsturend leren' wordt dat genoemd; een didactische aanpak die past bij het leren op volwassen leeftijd. Formele opleidingen en cursussen - intern en extern - kunnen hieraan bijdragen, maar nog meer gaat het om de houding waarmee uit het dagelijks werk betekenisvolle leermomenten gecreëerd kunnen worden (Stubbé & Theunissen, 2008). Deze benadering geeft ook ruimte aan de verschillen in achtergrond, leervoorkeuren en ervaring tussen mensen en biedt hen de kans om bij eigen mogelijkheden, interesses en nieuwsgierigheid aan te sluiten. Stubbé & Theunissen (2008) concluderen in hun meta-review over zelfsturend leren van volwassenen, dat mensen die meer zelfsturend zijn, effectiever zijn in hun leren, maar ook in hun werk. Doordat zij de regie over hun eigen ontwikkeling nemen, zijn ze actiever en proactiever in het zoeken naar oplossingen voor problemen en het opzoeken van betekenisvolle leermomenten. Deze actieve en verantwoordelijke leerhouding blijkt ook te leiden tot een actieve en verantwoordelijke werkhouding. Een voorbeeld:

Laatst kwam er geen koffie uit de koffieautomaat op het werk. De cateringmedewerkster kwam met dé oplossing. Ze liep met me mee en vroeg mij wat precies het probleem was en wat ik zelf al had gedaan. Ze opende de automaat, keek naar het mechanisme en zei 'Ha, ik zie het al. Het slangetje zit er niet goed aan.' Ik vroeg haar hoe ze dit eigenlijk wist. 'Ja', zei ze, 'ik heb eens eerder meegemaakt dat er geen koffie uit de automaat kwam. Toen kwam er speciaal iemand van de technische dienst om het apparaat te repareren. Ik heb toen goed opgelet wat hij deed en nu weet ik het ook. De koffieautomaat werkt en jij (als klant) hebt koffie', zei ze lachend. Over zelfsturend leren gesproken!

De medewerkster in dit voorbeeld neemt zelf de regie over haar ontwikkeling. Ze ziet dat een probleem met de koffieautomaat niet snel opgelost kan worden: er moet een technische servicemedewerker opgeroepen worden. Voor haar een reden om even mee te kijken en daarmee haar eigen leermoment te creëren. Ze kijkt de kunst af en kan het nu zelf. Deze verantwoordelijke en proactieve houding laat ze weer zien als ze opmerkt dat de automaat het weer niet doet. Ze biedt aan om te proberen het probleem op te lossen. Ze past het geleerde in haar eigen werksituatie toe en bespreekt haar werkwijze en het effect daarvan. Zij heeft dus zelf gezocht naar mogelijkheden in het werk om zich te verbeteren!

Vijf competenties

Zelfsturend leren omvat de volgende vijf onderliggende competenties (Stubbé et al., 2008): regie nemen voor de eigen ontwikkeling, reflecteren op aanpak en resultaat, toepassen van leerstrategieën, samenwerkend leren en het relateren van



Figuur 1. De drie aspecten van ondersteuning

het geleerde aan de praktijk. Om meer zelfsturend te worden, zullen vakmensen deze competenties (beter) moeten beheersen én de kans krijgen ze toe te passen in hun dagelijks werk. Zelfsturend leren betekent niet dat mensen dit alleen moeten doen. Juist in contact en in samenwerking met anderen kunnen ze deze competenties ontwikkelen. Uit onderzoek (Stubbé et al. 2008) blijkt dat de omgeving een belangrijker factor is bij de ontwikkeling van zelfsturende vaardigheden dan achtergrond of cognitieve mogelijkheden. In deze meta-review zijn veel onderzoeken samengebracht waarin keer op keer is aangetoond dat mensen hun niveau van zelfsturende competenties konden verbeteren, onafhankelijk van hun leeftijd of opleidingsniveau. De omgeving – een omgeving waarin veel ruimte is om het zelf te doen, maar tegelijkertijd expliciet aandacht is voor de manier waarop je dat dan kunt invullen – maakt het verschil. Met andere woorden: een omgeving waarin anderen zelfsturend gedrag vertonen en waar ruimte is om autonoom te zijn, versterkt een zelfsturende houding. Dit heeft consequenties voor de organisatie en aansturing vanuit bedrijven: niet alleen de vakman of vakvrouw zal het anders moeten gaan doen. Ook de ondersteuning die HRD, leidinggevend en collega's/vakgenoten aan deze vakmensen geven zal mee moeten veranderen. Vertrouwen, enthousiasme en oprechte betrokkenheid helpen daarbij.

Ondersteunen van zelfsturing

Mensen hebben een inherente neiging om nieuwe uitdagingen te zoeken en hun eigen capaciteiten te vergroten. In essentie is de basis

voor zelfsturing dus aanwezig. Dit heeft te maken met de behoefte aan autonomie, mensen willen tot op zekere hoogte zelf (mee)beslissen of keuzemogelijkheden krijgen om hun werk zo goed mogelijk te doen. Hiervoor is het nodig om in verbinding met anderen en vanuit zelfinzicht te werken. De ondersteuning van vakmensen die al zelfsturend zijn, zou zich daarom moeten richten op het geven van voldoende ruimte om ten volle gebruik te maken van deze vaardigheden. Toch weet niet iedereen zo'n proactieve houding te behouden. Sommige mensen zijn opgegroeid in een omgeving waar geen zelfsturende rolmodellen aanwezig waren. Zij zullen vaardigheden voor zelfsturing waarschijnlijk minder sterk ontwikkeld hebben. Andere oorzaken kunnen zijn: negatieve eerdere leerervaringen of een organisatie die weinig regelruimte geeft. De ondersteuning van vakmensen die nog niet zo zelfsturend zijn, zou zich in eerste instantie vooral moeten richten op het ontwikkelen van de daartoe benodigde competenties. Het helpt niet om deze vakmensen van de ene dag op de andere de regie over hun eigen ontwikkeling en werken te geven. Volgens de principes van 'gedeelde regie' (Corbalan, Kester & Van Merriënboer, 2006) zouden ze op maat ondersteund moeten worden. Dat betekent vaak dat er in eerste instantie een beperkte keuzevrijheid geboden wordt – en meer ondersteuning vanuit de leidinggevende en HRD – die groter kan worden zodra vakmensen de regie meer zelf gaan oppakken.

Het blijkt in de praktijk vaak lastig om de eerste stap te zetten; bedrijven hebben het gevoel dat de

Veldstudie in zeven MKB-bedrijven

In een veldstudie met zeven MKB-bedrijven heeft TNO de indeling van Sociale Steun in de drie concepten Richting, Ruimte, Ruggensteun getoetst. Het doel van deze veldstudie was om te verkennen of de indeling in Richting, Ruimte, Ruggensteun herkend werd door de HRD-medewerkers en de andere medewerkers binnen de bedrijven. Daarnaast wilden we uitproberen of een terugkoppeling van de eigen situatie van het eigen bedrijf volgens Richting, Ruimte, Ruggensteun voldoende aanknopingspunten bood aan HRD-medewerkers om de ondersteuning van medewerkers te verbeteren. We zijn gestart met semigestructureerde interviews met de HRD-medewerker en een manager van elk bedrijf. In deze interviews vroegen we naar de Richting, Ruimte en Ruggensteun die geboden werd aan werknemers. Daarnaast hebben we per bedrijf een groepsinterview met twee tot vijf werknemers gehouden – afhankelijk van de grootte van het bedrijf. Ten slotte hebben we in elk bedrijf een uitgebreide rondleiding gekregen. Tijdens de rondleiding hebben we geobserveerd hoe er gewerkt werd en konden we vragen stellen, zowel aan de HRD-medewerker als aan de andere werknemers. Op basis van deze gegevens hebben we de bedrijven ingedeeld in vier categorieën:

- (1) Ad hoc: er is alleen aandacht voor het leren van medewerkers als die daar zelf om vragen;
- (2) Functiegericht: er is aandacht voor de ontwikkeling van de medewerkers opdat zij hun huidige functie kunnen vervullen;
- (3) Loopbaangericht: de ondersteuning richting medewerkers richt zich ook op een volgende functie;
- (4) Externe focus: bij de ondersteuning van ontwikkeling van medewerkers wordt ook gekeken naar ontwikkelingen in de markt: wat is er in de toekomst nodig?

Per bedrijf is in een kort memo en begeleidend adviesgesprek teruggekoppeld in welke categorie zij ingedeeld waren en waarom. Tegelijkertijd werden gemiddeld drie adviezen gegeven om de ondersteuning van ontwikkeling binnen het bedrijf te versterken. Deze adviezen verschilden per bedrijf, maar waren gestandaardiseerd per categorie. Na drie maanden is in een interview weer gevraagd naar de wijze waarop het bedrijf invulling gaf aan Richting, Ruimte, Ruggensteun. Op basis hiervan zijn de bedrijven opnieuw ingedeeld in de vier categorieën. Deze indeling is vergeleken met de eerste indeling, om veranderingen vast te stellen.

medewerker het niet in zich heeft om meer zelfsturend te zijn en ze geven daarom geen ruimte. In deze economisch lastige tijd aarzelen bedrijven om risico's te nemen. Hierbij wordt het geven van ruimte als risicovol gezien. Ze verwachten dat medewerkers dan meer fouten maken of minder productief zullen zijn. Uit onderzoek, beschreven in het boek *Drive* van Pink (2011), blijkt dat bedrijven die vanuit het werknemersperspectief werken goede resultaten behalen en gemotiveerde werknemers krijgen. Een gevoel van vrijheid en verbondenheid leidt tot meer flexibel, creatief en initiatiefrijk handelen. Werknemers voelen zich verantwoordelijk voor hun werk en dus ook voor een goede uitvoering ervan.

Richting, Ruimte, Ruggensteun

De laatste jaren wordt ondersteuning vanuit de organisatie vaker beschreven in de literatuur. Ahlgren & Engel (2011) betogen dat werkgevers - en met name de HRD-afdeling - een grote invloed hebben op de ontwikkeling van medewerkers, maar dat ze hier onvoldoende gebruik van maken,

omdat hun focus vaak te veel gericht is op formele opleiding en het verbeteren binnen de huidige functie. Tegelijkertijd heeft HRD weinig houvast omdat 'Sociale Steun' vanuit de organisatie een containerbegrip is. Veel onderzoeken richten zich op motivatie van medewerkers en het voornemen om een opleiding te gaan volgen. Handreikingen voor HRD variëren van conceptuele beschrijvingen tot interventies op detailniveau. Toch biedt de literatuur ons voldoende aanknopingspunten om te verkennen welke ondersteuning vanuit organisaties nodig is om vakmensen te versterken in een meer zelfsturende houding. Hierbij stellen wij een indeling voor in drie onderliggende concepten: Richting, Ruimte en Ruggensteun (Theunissen & Stubbé, 2011). Deze indeling is in een veldstudie bij zeven bedrijven getoetst (zie kader Veldstudie).

Richting: 'We gaan deze kant op.'

De organisatie heeft een beeld van de (nabije) toekomst en deelt dit ook op een begrijpelijke en toegankelijke manier met de medewerkers.

Ruimte: 'Ga je gang.'

De organisatie biedt medewerkers voldoende ruimte om op een voor hen passende manier aan de slag te gaan met hun eigen ontwikkeling en zelf met nieuwe ideeën te komen.

Ruggensteun: 'We steunen je.'

De organisatie herkent, erkent en waardeert de inspanningen van medewerkers wanneer zij hun best doen zichzelf of de uitvoering van hun werk te verbeteren.

Wanneer je van vakmensen vraagt de regie te nemen, is het belangrijk dat zij weten binnen welke kaders dat kan en mag. Als er onvoldoende richting is, of als deze richting niet gedeeld wordt, kun je niet verwachten dat mensen keuzes maken die passen bij het bedrijf. Verder zullen medewerkers de kans moeten krijgen om regie te nemen. Als er onvoldoende ruimte is om zelf keuzes te maken, zullen mensen dat ook niet doen. Ruimte geven lijkt een van de belangrijkste factoren te zijn, die het nemen van regie stimuleren. Ten slotte heeft iedereen waardering en erkenning nodig, zeker als je iets nieuws aan het uitproberen bent. Het is daarom belangrijk om ook de inspanning te zien en te erkennen, niet alleen het eindresultaat.

Balans

De drie aspecten van ondersteuning, Richting, Ruimte en Ruggensteun, zouden met elkaar in balans moeten zijn: veel Richting en weinig Ruimte geeft het beeld van een sterk hiërarchische organisatie waar weinig ruimte is om het anders te doen. Weinig Richting en veel Ruimte kan juist tot onzekerheid leiden: medewerkers

hebben het gevoel dat ze het allemaal zelf moeten uitzoeken. Niet iedereen kan daar goed mee omgaan. Veel Richting en veel Ruggensteun kan betuttelend overkomen als er weinig Ruimte is. Veel Ruimte en weinig Ruggensteun geeft medewerkers het gevoel dat ze niet gezien en gehoord worden; dit verlaagt de betrokkenheid.

In de praktijk blijken management en medewerkers vaker een verschillend gevoel te hebben bij de ondersteuning vanuit het bedrijf. Waar het management bijvoorbeeld het gevoel heeft dat het voldoende richting geeft, hebben medewerkers het gevoel dat ze eigenlijk niet weten waar het bedrijf naartoe wil. Omdat de ontwikkeling van vakmensen hier centraal staat, gaat het dus om de beleving van de medewerkers.

Belangrijkste resultaten veldstudie

Bij alle zeven bedrijven in de veldstudie (zie kader) vonden we zowel bij de HRD-medewerker als bij de vakmensen veel herkenning bij de voorgestelde driedeling. Binnen de bedrijven werd tot op zekere hoogte al aandacht gegeven aan Richting, Ruimte en Ruggensteun, maar niet altijd in de juiste balans en ook niet altijd op de meest effectieve manier. Hoewel de indeling herkend werd, vonden de HRD-medewerkers het wel verrassend om met deze concepten in het achterhoofd naar de eigen organisatie en interventies te kijken. Nu begrepen ze beter waarom bepaalde interventies al dan niet gelukt waren en wat er nodig was om hun eigen vakmensen verder te ondersteunen. Alle zeven zijn ze op hun eigen manier aan de slag gegaan met de adviezen, waarbij ze ook ervaringen hebben uitgewisseld. Aan het einde van de veldstudie bleken alle bedrijven een verbetering te hebben bereikt. Vijf bedrijven konden in een hogere categorie ingedeeld worden. Twee bedrijven waren binnen hun categorie verbeterd, maar niet genoeg om naar een hogere categorie door te schuiven. De invloed van onze aanpak was groter naarmate de uitgangssituatie van het bedrijf in een lagere categorie zat.

Een kleiner bedrijf had altijd het gevoel gehad dat ze de richting van het bedrijf goed deelde met medewerkers en voldoende ruimte gaf aan medewerkers: 'We zijn maar met z'n tien en als er iets is, spreken we elkaar wel in de gang aan.' In de praktijk bleek dat medewerkers vaak niet wisten waar het bedrijf naartoe wilde. Ook voelden sommige medewerkers te weinig ruimte: 'Er kan wel veel, maar je moet daar altijd zelf om vragen.' Vooral de minder assertieve mensen kwamen minder goed tot hun recht. Door de invoering van geplande gesprekken tussen management en medewerkers, waarin ontwikkeling ook besproken werd, kregen medewerkers het gevoel dat er meer ruimte was voor hun ontwikkeling.

Voorbeeld: Ruimte voor ontwikkeling

Een verzorgingshuis heeft een aantal jaren geleden een project gestart, om medewerkers meer op andere afdelingen te laten werken. Dit was nodig omdat er onder het personeel een lage arbeidsmobiliteit was, er bezuinigd moest worden en omdat het werk meer zelfsturend werd georganiseerd. De invoering van *functieroulatie* bracht mensen in beweging, ze kregen meer kennis van verschillende functies en taken en inzicht in hoe belangrijk verschillende functies en afdelingen zijn voor het realiseren van goede bedrijfsresultaten. Veel medewerkers in deze organisatie vinden zelfregie en ontwikkeling belangrijk en handelen hier ook naar. Ook het hoogste management. Bij HRD konden mensen zich op vrijwillige basis aanmelden om aan dit project mee te doen. Deze mensen werden vrijgelaten in wat zij willen doen, waar zij willen meedraaien en wat zij met die ervaring uiteindelijk gaan doen. Dat leverde de mensen en de organisatie het volgende op:

- meer begrip voor het werk van andere collega's;
- zicht op de toegevoegde waarde van diverse functies op het totale resultaat;
- ontdekken dat er meer interessante werkgebieden zijn;
- samenwerken met andere collega's;
- bespreekbaar maken wat vakmensen met hun ervaringen willen doen;
- verbondenheid met de organisatie;
- meer kennis en vaardigheden door andere functies en taken uit te voeren en met andere collega's samen te werken.

De ervaringen werden gedeeld tijdens werkoverleggen, waarbij de focus kwam te liggen op bewegen, ontwikkelen en leren met elkaar en door elkaar. Effect van dit project was dat de organisatie - bijna - overspoeld werd door medewerkers die wilden rouleren.

Een groter bedrijf wilde graag dat werknemers op een meer proactieve manier zouden meedenken over verbeteringen binnen het bedrijf. Een rondje op de werkvloer maakte duidelijk dat zij hun medewerkers weinig ruimte gaven. De werkdruk was hoog, er was weinig mogelijkheid om door te groeien en er moest gewoon gewerkt worden. Een heel kleine interventie - één keer per maand besteedt elke ploeg een half uurtje aan een kop koffie en een gesprek over hoe het werk beter gedaan zou kunnen worden - leverde binnen drie maanden een merkbaar verschil op. Medewerkers werden actiever en kwamen met creatieve ideeën die ook daadwerkelijk werden gebruikt.

De indeling van 'Sociale Steun' in Richting, Ruimte en Ruggensteun gaf HRD-medewerkers concrete aanknopingspunten om de ondersteuning van medewerkers met betrekking tot hun eigen ontwikkeling te verbeteren. Op basis van de adviezen zijn ze met kleine interventies aan de slag gegaan. Zelfs binnen de looptijd van de studie - drie maanden - was er een merkbaar verschil in hoe medewerkers benaderd en ondersteund werden. Hierdoor gingen medewerkers meer zelfsturend gedrag vertonen.

Wat betekent dit voor de HRD-afdeling?

De grootste uitdaging voor HRD-afdelingen zal zijn dat ze moeten gaan kiezen. Enerzijds is er de

rationele aanpak, waarbij efficiëntie, werkverdeling en één juiste aanpak centraal staan. Anderszijds kan gekozen worden voor een aanpak waarbij de focus ligt op het benutten van de kwaliteit van mensen met betrekking tot flexibiliteit, creativiteit en samenwerking. Welke kant willen we op? Op dit moment hebben vakmensen vooral last van de inconsequentie en wispelturigheid van hun bedrijf. Vaak wordt gezegd dat de mens centraal staat, maar als het lastig wordt, vallen bedrijven te gemakkelijk terug in de rationele en meer traditionele aanpak. Dit heeft tot gevolg dat vakmensen afwachting worden en minder initiatief gaan vertonen, waarmee de vicieuze cirkel rond is: de organisatie zal nog sterker aan-geven hoe zij het wil hebben.

Een keuze voor vakmanschap betekent dat er geïnvesteerd moet worden in de ontwikkeling van vakmensen tot zelfsturende lerenden. Dit gaat niet altijd vanzelf, en is gebaat bij draagvlak aan de top en in het management, goede voorbeelden en voortdurende aandacht voor Richting, Ruimte en Ruggensteun. Op de korte termijn betekent dit extra werk: het inspireren van vakmensen om zelf de regie te nemen, passend bij de wensen en ambities van het bedrijf, en ze hier 'op maat' bij ondersteunen. Op de langere termijn krijg je hier proactieve, zelfstandige en trotse vakmensen voor terug, die verantwoordelijkheid nemen en op een creatieve manier bijdragen aan de verbetering van het werk. Zelfsturing vragen is zelfsturing mogelijk maken en dat vergt moed. ●

Literatuur

- Ahlgren, L. & L.C. Engel (2011). Lifelong Learning through SMES: exploring workplace learning in the UK. *Journal of Workplace Learning*, Vol 32 (5).
- Corbalan, G., L. Kester & J.J.G. van Merriënboer (2006). Shared Control over Task Selection. *Instructional Science*, 34, 399-422.
- Pink, D.H. (2011). *Drive: de verrassende waarheid over wat ons motiveert*. Amsterdam: Business Contact.
- Sanders, J., L. Keijzer & R. Cremer (2011). *De Vakman Nieuwe Stijl – Competenties, kenmerken en ontwikkeling en contouren voor een passende leer-werkomgeving*. TNO-rapport 031.21061.
- Stubbé, H.E. & N.C.M. Theunissen (2008). *Self-directed adult learning in a ubiquitous learning environment: a meta-review*. Proceedings 4th EduMedia Conference, 2008 'Self-organised learning in the interactive Web' - A change in learning culture? 02-03 June 2008 in Salzburg.
- Theunissen, N.C.M. & H.E. Stubbé (2011). Duurzaam leren voor innovatieve werknemers. In: F. Vaas & P. Oeij (red.). *Innovatie die werkt: Praktijkvoorbeelden van netwerk-innoveren*. Den Haag: Boom|Lemma uitgevers.



Dr. Hester Stubbé MSc is als onderwijskundige werkzaam bij TNO. Zij houdt zich o.a. bezig met onderzoek naar zelfsturend leren en het versterken van leren op de werkplek.



Gerlanda Dirksen is senior trainer en adviseur bij FNVFormaat. Daarnaast richt zij zich als programmaleider Het Nieuwe Vakmanschap op het versterken van vakmensen in het zelf sturing geven aan eigen ontwikkeling. E-mail: Gerlanda.Dirksen@fnvformaat.nl

Advertentie