

# Eindproduct Zelfregie

## Leerlijn Human Capital en Inclusief Organiseren

|                 |   |  |
|-----------------|---|--|
| Auteursnaam     | : | Jan Heeres en Wilma de Wolf                |
| Studentnummer   | : | 901845/901846                              |
| Themakerndocent | : | Annet de Lange                             |
| Datum           | : | 26 oktober 2017                            |
| Opleiding       | : | Summerschool<br>Arbeidsmarktinnovator 2017 |

### Inhoudsopgave

|  | Pag. |
|--|------|
| 1. Samenvatting  | 2    |
| 2. Beroepspraktijk en doelgroep  | 3    |
| 3. Aanleiding en probleemanalyse met ambitie   | 4    |
| 4. Probleemstellingen en doelstelling met drie hypothesen voor innovatieve aanpak                | 6    |
| 5. Resultaten van uitgevoerde onderzoeksmethode  | 7    |
| a. Theoretisch deel  | 7    |
| 1. Boundary crossing als effectief verbinden van verschillende werelden ( <i>Wilma de Wolf</i> ) | 7    |
| 2. Zelfregie, zelfsturing en zelfregulatie ( <i>Wilma de Wolf</i> )                              | 8    |
| 3. Werkplekleren nodig voor effectief leren ( <i>Jan Heeres</i> )                                | 9    |
| 4. Werkgeverskeuze voor inclusief organiseren ( <i>Jan Heeres</i> )                              | 10   |
| b. Experiment Startplein Techniek met loopbaanleren in 2018 in Rivierenland                      | 11   |
| 1. Visie en uitgangspunten ( <i>Jan Heeres en Wilma de Wolf</i> )                                | 11   |
| 2. De rol en inzet van de werkcoach en de werkzoekende ( <i>Wilma de Wolf</i> )                  | 12   |
| 3. De rol en inzet van werkgever ( <i>Jan Heeres</i> )   | 14   |
| 4. De rol en inzet van arbeidsmarktinnovators ( <i>Jan Heeres en Wilma de Wolf</i> )             | 15   |
| 6. Analyse en reflectie op innovatie voor beroepspraktijk  | 16   |
| a. Mogelijkheden en kansen voor innovatie van de beroepspraktijk                                 | 16   |
| b. Mogelijke knelpunten en bedreigingen voor innovatie   | 16   |
| 7. Eindconclusie   | 18   |
| 8. Bruikbare en praktijkrelevante aanbevelingen  | 19   |
| 9. Overdracht van eindproduct aan de beroepspraktijk   | 20   |
| 10. Discussie  | 20   |
| 11. Feedback beroepspraktijk over bruikbaarheid en kwaliteit eindproduct                         | 20   |
| 12. Visie op meerwaarde Summerschool inclusief eindproduct voor beroepspraktijk                  | 21   |
| 13. Reflectie op eigen onderzoekende houding en samenwerking binnen Summerschool team            | 21   |
| 14. Eindproduct als GAM publicatie, experiment of project naar buiten brengen                    | 21   |
| 15. Literatuur   | 22   |
| • Bijlage 1 Literatuurstudie over leren voor theoretisch kader rond probleemstelling             | 26   |
| • Bijlage 2 Overzicht regelingen via Subsidiecalculator.nl                                       | 30   |
| • Bijlage 3 Overzicht van bij Startplein Techniek betrokken partijen met links                   | 30   |

## 1: Samenvatting

In de BètaTech Services beroepspraktijk van arbeidsmarktinnovators Wilma de Wolf en Jan Heeres staat het verbinden van onderwijs en arbeidsmarkt in Rivierenland centraal. Dit doen zij via loopbaanoriëntatie projecten voor scholieren en via Startpleinen Techniek voor zijinstromers. Dit zijn laagdrempelige bijeenkomsten voor duurzame verbindingen tussen werkgevers en werkzoekenden. Echter de resultaten van Startplein Techniek bijeenkomsten stagneren en de kloof tussen beide partijen lijkt onoverbrugbaar. De arbeidsmarktinnovators ontdekten interessante parallellen tussen het leren bij loopbaanoriëntatie door scholieren en de behoefte aan leren door oriëntatie bij werkzoekenden. Via het procesgerichte model van loopbaanleren doen leerlingen ervaringen op in de beroepspraktijk en door daar met begeleiding op te reflecteren wordt stapsgewijs de eigen beroepsidentiteit ontwikkeld. Veel werkzoekenden zijn vastgelopen in hun loopbaanleren en zijn negatief gaan denken ten aanzien van hun kansen op werk. Door verlies van zelfvertrouwen en motivatie ontstaat dan een passieve houding.

In de probleemanalyse brengen de arbeidsmarktinnovators de stagnerende resultaten van *Startplein Techniek* in kaart. Met drie probleemstellingen en hypothesen onderzoeken zij wat nodig is om de kloof tussen werkgevers en werkzoekenden te overbruggen. De onderzoeksmethode omvat een theoretisch deel met een literatuurstudie over boundary crossing, zelfregie, werkplekleren en inclusief organiseren. Deze theorie wordt toegepast in de beschrijving van het praktijkexperiment *Startplein Techniek met loopbaanleren*. Hierbij komen de visie en uitgangspunten van de arbeidsmarktinnovators aan bod en de rol van werkzoekenden, werkcoaches en werkgevers. Zelfregie is de sleutel tot het eigen leren van werkzoekenden, werknemers, werkgevers en ook werkcoaches.

Bij Startplein Techniek met Loopbaanleren gaan werkgevers een werkrelatie aan met werkzoekenden door hen een oriëntatiestageplaats te bieden. De werkzoekende krijgt medezeggenschap in de samenstelling van het takenpakket waarmee hij start en in het formuleren van zijn ontwikkeldoelen. Tijdens deze oriëntatie werkt hij aan zijn vaardigheden voor zelfsturing en zelfregulatie en ontwikkelt zo zijn zelfregie in een intensief proces van werkplekleren met frequente reflectiegesprekken met de werkcoach en werkbegeleider. De werkgever maakt hiervoor een keuze voor een inclusieve arbeidsorganisatie en richt zich daarmee op diverse groepen werkzoekenden. Door zelf zelfregie te leren, kan hij stimuleren dat werknemers zelfregie nemen. De werkgever moet dit via het faciliteren van werkplekleren versterken.

Door het leerperspectief toe te voegen aan de GAM waarde zelfregie en hier ook scherpere definities aan te geven, kan dit de bedrijfskundige aanpak van GAM verder versterken. Met een arbeidsmarkt experiment kan de theoretisch benadering worden getoetst in en aan de praktijk. Dat biedt mogelijkheden om verder te leren voor de arbeidsmarktinnovators en andere Startplein Techniek betrokkenen. De Summerschool Arbeidsmarktinnovator brengt focus aan de doorontwikkeling van het *Startplein Techniek* en kan daarmee het GAM model dichterbij de arbeidsmarktpraktijk brengen. De arbeidsmarktinnovators reflecteren op hun beide leervoorkeuren en verbinden dat met het ondersteunen van hun twee collega's in dezelfde mastergroep. Naast een sterke intrinsieke motivatie om te leren, zien de arbeidsmarktinnovators het belang om zich voldoende basiskennis van de arbeidsmarkt eigen te maken. Om daarmee het verschil te kunnen maken in het ontwikkelen van oplossingen in complexe problematieken als het duurzaam participeren van werkzoekenden.

## 2: Beroepspraktijk en doelgroep

In de BètaTech Services (BTS, [www.btechs.nl](http://www.btechs.nl)) beroepspraktijk van Jan Heeres en Wilma de Wolf, arbeidsmarktinnovators in opleiding, is het versterken van verbindingen tussen onderwijs en arbeidsmarkt in Rivierenland het centrale thema. Hierbij richten ze zich onder andere op instroombevordering via loopbaanoriëntatie projecten voor scholieren in het Voortgezet Onderwijs (VO) en zijnstroom-projecten voor werkzoekenden. BTS ondersteunt betrokken partijen bij het realiseren van ambities door maatwerk te leveren bij het (door)ontwikkelen en uitvoeren van activiteiten. BTS legt verbinding met partners om een bij de doelgroep passend aanbod te kunnen bieden. Dit doet BTS voor de technieksector in opdracht van Platform Techniek Rivierenland ([www.ptriv.nl](http://www.ptriv.nl)).

Platform Techniek Rivierenland staat voor voldoende technische talenten in Regio Rivierenland voor nu en in de toekomst en heeft de ambitie om 1) meer instroom van jongeren in technische en groene beroepen en van zijnstromers in de grijze en de groene sector te realiseren, met speciale aandacht voor instroom van kwetsbare groepen en om 2) een algemene verhoging van scholingsgraad van werkenden in technische en groene beroepen te bereiken.

De doelgroep van het eindproduct 'Zelfregie' zijn werkgevers, werknemers, werkzoekenden en werkcoaches in Rivierenland; in eerste instantie in de technieksector en de groene sector en in tweede instantie in andere sectoren waar werkzoekenden affiniteit mee blijken te hebben.

### 3: Aanleiding en probleemanalyse

De aanleiding voor het schrijven van het eindproduct ligt in de behoefte van de arbeidsmarktinnovators om het resultaat te verbeteren van zijnstroom projecten die zij organiseren onder de naam 'Startplein Techniek'. Deze Startplein bijeenkomsten zijn laagdrempelige ontmoetingen van werkgevers met vacatures of klussen en werkzoekenden. De vacatures worden gericht verspreid onder groepen werkzoekenden binnen de bestanden van UWV, Werkzaak, Leerwerkloket en andere partijen. Personen die reageren, worden uitgenodigd voor een kort kennismakingsgesprek met een opleidingsbedrijf voor een eerste beoordeling op geschiktheid voor de branche en de vacatures. Sommige werkzoekenden komen samen met hun werkcoach van Werkzaak naar de Startpleinbijeenkomst, omdat ze het alleen te spannend vinden. Bij aanvang van de Startplein bijeenkomst presenteren werkgevers zich en geven een toelichting op hun bedrijfsproces en vacature(s). Kandidaten presenteren zichzelf of laten zich door het opleidingsbedrijf presenteren, waarna zij zelf via keukentafelgesprekken in gesprek met werkgevers gaan. Wanneer er wederzijds interesse blijkt te zijn oftewel een match, worden afspraken gemaakt voor vervolg.

#### Probleemanalyse Startplein

Bij de huidige Startplein aanpak wordt in incidentele gevallen een match gevonden tussen werkgevers en werkzoekenden. Er lijkt een niet te overbruggen kloof te zijn tussen beide partijen. Uitingen van werkgevers hierover zijn bijvoorbeeld: 1) de werkzoekende is niet actueel geschoold, 2) het ontbreekt werkzoekenden aan passende ervaring en 3) de houding van werkzoekenden is niet nieuwsgierig, niet positief. Aan de andere kant van kloof geven werkzoekenden hierover bijvoorbeeld aan: 1) het werk dat ik gewend was, vind ik hier niet, 2) ik weet niet of ik dat wel kan en 3) non-verbaal gedrag: werkzoekende zit tijdens gesprek met zijn mobiele telefoon te spelen.

De interpretatie van de arbeidsmarktinnovators is dat de houding van werkgevers vooral gericht is op het vinden van een pasklare invulling van vacatures. Terwijl de werkzoekende niet klaar is voor een nieuwe, nog onbekende werksituatie. De houding van de werkzoekende wordt gekleurd door diens onzekerheid. Er ontstaat dan geen vertrouwen tussen werkgever en werkzoekende dat ze iets voor elkaar kunnen betekenen.

#### Ambitie

De arbeidsmarktinnovators zien mogelijkheden voor werkgever én werkzoekende om extra stappen in elkaars richting te zetten. Dit inzicht verkregen zij in hun beroepspraktijk, waar ze parallellen zien tussen het proces van loopbaanoriëntatie van scholieren en de behoefte aan en noodzaak voor heroriëntatie van zijnstromers.

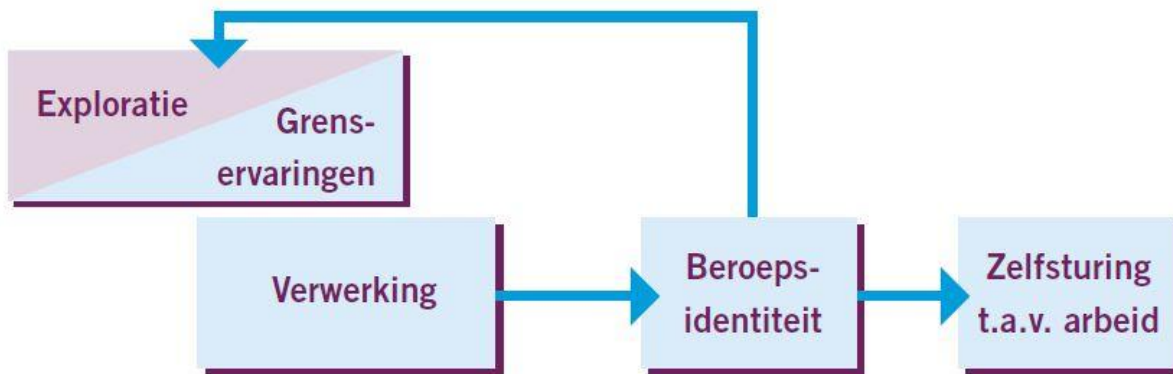
#### Loopbaanoriëntatie voor leerlingen

Beide arbeidsmarktinnovators bouwden in het organiseren van loopbaanoriëntatieprojecten ruime ervaring op. Bij de ontwikkeling van projecten onderbouwden ze hun aanpak met recent wetenschappelijk onderzoek en koppelden dit aan hun praktijkervaring. Het aanvankelijke aanbod van beroepsoriëntatie in de technieksector verbreedden zij naar een aanbod in een breed spectrum van sectoren. Hiermee kan elke leerling zich oriënteren op een beroep passend bij eigen interesse en affiniteit. Daarmee komt de lerende en zijn zelfregie centraal te staan in plaats van het aanbod uit de technieksector.

Den Boer, Mittendorf en Sjenitzer (2004) beschrijven dat de beroepskeuze gebaseerd moet zijn op ervaring in plaats van op informatie. Het procesgerichte model van beroepskeuze gaat er van uit dat leerlingen door reflectie op eigen ervaringen in een werksituatie zelfkennis opdoen en stap voor stap ontdekken welk werk, welk beroep bij hen past.

Bij de organisatie van loopbaanoriëntatieprojecten is de afwisseling van reflectie op ervaringen en opdoen van nieuwe ervaringen de sleutel tot het ontwikkelen van de eigen beroepsidentiteit (Meijers, Kuijpers & Winters, 2010). Beroepsidentiteit is dan het eigene dat iemand ervaart in relatie tot het werkgebied of beroep dat bij hem past en waarin hij zich verder wil en kan ontwikkelen.

Beroepsidentiteit vormt de verbinding tussen identiteit en werk (Kuijpers, 2008).



**Uitleg figuur:** *Ervaring op doen in de beroepspraktijk en de verwerking hiervan leidt tot meer inzicht in de eigen beroepsidentiteit. Leerlingen die bezig zijn met het proces van ontwikkeling van hun beroepsidentiteit zijn geneigd om (grens)ervaringen in de beroepspraktijk op te zoeken en zijn bezig met exploratie met betrekking tot wie zij zijn in relatie tot arbeid. Een betere beroepsidentiteit leidt tot meer zelfsturing ten aanzien van arbeid.*

Ervaringen kunnen bedrijfsbezoeken zijn, maar ook baantjes in het weekend of vakantie, maatschappelijke stages en (snuffel)stages. Dat de leerling uit interesse, intrinsiek gemotiveerd kiest voor kennismaking met een bepaald werkgebied of beroep is van groot belang, omdat de leerling er dan achter komt of zijn aanvankelijke interesse wordt gevoed door de kennismaking of juist niet. Dat laatste betekent dat de leerling de match met de eigen affiniteit bij een ander beroep of werkgebied moet gaan zoeken. In dit proces ontdekt de leerling stap voor stap welk beroep of werkgebied bij hem past. In het vierde en laatste VMBO schooljaar kiezen leerlingen dan bewust voor een vervolgstudie die aansluit bij de eigen interesse en de tot dan ontwikkelde beroepsidentiteit.

Bij loopbaanoriëntatie heeft de eigen voorbereiding van bedrijfsbezoeken en stages en de verwerking van ervaringen door de leerling een belangrijke plaats. De eindverslagen worden opgeslagen in het loopbaandossier en op een passend moment besproken met de loopbaancoach. In deze dialoog is de uitnodiging tot zelfreflectie aan de leerling het middel om de eigen beroepsidentiteit te herkennen en verder te ontwikkelen om daarmee zelfsturing in het eigen loopbaanleren te verwerven.

#### Parallellen met heroriëntatieproces voor zijinstromers met afstand tot arbeidsmarkt

Bij de werkzoekenden die de arbeidsmarktinnovators ontmoeten bij zijinstroom projecten blijkt dat zelfsturing in het loopbaanleren minimaal aanwezig is. Hierbij spelen meer factoren in verschillende mate een rol, zoals 1) de beroepsidentiteit is zo statisch geworden dat er geen verbinding met actuele vacatures mogelijk lijkt waardoor loopbaanleren op dood spoor is geraakt. En 2) door frustratie en teleurstelling vanwege onder andere veel afwijzingen bij sollicitaties is de werkzoekende zijn zelfvertrouwen en het zicht op zijn competenties kwijt geraakt. Vervolgens 3) door laag zelfvertrouwen is de motivatie om zichzelf te presenteren voor een nieuwe kans op een baan sterk verminderd en is er vaker sprake van (faal)angst. Daarmee 4) is de motivatie om moeite te doen om uit de uitkeringspositie te komen sterk verminderd en tonen werkzoekenden een passieve houding. Voor deze doelgroep die je kunt omschrijven als 'vastgelopen in het proces van loopbaanleren', zien de arbeidsmarktinnovators mogelijkheden om het loopbaanleren weer op te starten. Hierbij is zelfregie de sleutel, of beter het leren om zelfregie te nemen in het eigen loopbaanleerproces. In dat proces ontdekt de werkzoekende opnieuw zijn beroepsidentiteit en kan deze verder en breder gaan ontwikkelen. Daarmee vergroot hij zijn kans op het vinden van een passende plek op de arbeidsmarkt en een succesvolle re-integratie.

Parallellen tussen loopbaanoriëntatie van scholieren en heroriëntatie van zijinstromers geven de arbeidsinnovators aanknopingspunten voor de uitvoering van een arbeidsmarkt experiment 'Startplein Techniek met loopbaanleren'. Hierover leest u meer in paragraaf 5b.

#### **4: Probleemstellingen en doelstelling met drie hypothesen voor innovatieve aanpak**

Uit de probleemanalyse komt de ogenschijnlijk onoverbrugbare afstand tussen werkgevers, werkzoekenden en hun werkcoaches naar voren. De arbeidsmarktinnovators willen aan de hand van drie probleemstellingen en hypothesen onderzoeken hoe de schijnbare kloof tussen werkgevers en werkzoekenden kan worden overbrugd en effectieve samenwerking kan ontstaan.

De doelstelling van ons onderzoek is om een instrument te ontwikkelen voor succesvol re-integreren van werkzoekenden met afstand tot de arbeidsmarkt, waarbij zelfregie van werkzoekenden centraal staat met duurzame inzetbaarheid tot gevolg.

##### **Hypothese effectieve samenwerking, door Jan Heeres en Wilma de Wolf**

*Probleemstelling 1 Wat hebben werkzoekende, werkcoach en werkgever nodig om de kloof te overbruggen en effectief te gaan samenwerken?*

De hypothese is dat drie partijen door zich in te leven in het belang van de anderen en door een gezamenlijk in hun aller belang doel te formuleren, zich kunnen focussen op het ontwikkelen en toepassen van een nieuw re-integratie instrument, waarin alle drie de betrokken partijen intrinsiek gemotiveerd hun rol spelen en hun bijdrage leveren.

##### **Hypothese werkzoekende en zelfregie, door Wilma de Wolf**

*Probleemstelling 2 'Hoe leer je als werkzoekende zelfregie te nemen om je participatie te verbeteren en te verduurzamen en wat heb je daarvoor nodig?'*

De hypothese is dat de werkzoekende tijdens een heroriëntatieproces weer zicht krijgt op hoe hij zich verder kan en wil ontwikkelen in zijn loopbaan. De arbeidsmarktinnovators denken hiervoor aan oriëntatiestage voor re-integratie. Daarvoor is behalve de inzet van de werkzoekende zelf, ook de inzet van de werkcoach en de werkgever nodig. Reflectiegesprekken met de loopbaancoach/ werkcoach van de uitkeringsinstantie zijn ondersteunend bij het ontwikkelen van de zelfregie van de werkzoekende. De werkgever stimuleert zijn zelfregie door de werkzoekende uit te nodigen mee te denken over een haalbaar takenpakket voor de oriëntatie in het bedrijf, met daarbij een ontwikkeldoel in de richting van de interesse van de werkzoekende. Waardoor de werkzoekende intrinsiek gemotiveerd aan de slag gaat en de kans op succesvol en duurzaam re-integreren wordt vergroot.

##### **Hypothese werkgever en zelfregie, door Jan Heeres**

*Probleemstelling 3 'Hoe leer je als werkgever de zelfregie van werknemers te stimuleren en te borgen in de organisatie?'*

De hypothese is dat werkgevers, door zich bewust te worden van de betekenis van zelfregie in hun eigen werk en privéleven, leren wat zelfregie voor werkzoekenden kan betekenen en zich dan beter kunnen inleven in wat een werkzoekende nodig heeft om succesvol te re-integreren. Dat motiveert de werkgever om intrinsiek gemotiveerd te zoeken naar praktische oplossingen voor oriëntatie en re-integratie van werkzoekenden. Hierbij kunnen zij samenwerken met een opleidingsbedrijf.

## 5: Resultaten van uitgevoerde onderzoeksmethode

De onderzoeksmethode omvat twee delen: A) een theoretisch deel op basis van literatuurstudie over de onderwerpen boundary crossing, zelfregie, werkplekleren en inclusief organiseren. B) de toepassing van de theorie in het experiment *Startplein Techniek met loopbaanleren* dat de arbeidsmarktinnovators in 2018 in Rivierenland gaan uitvoeren, met visie en uitgangspunten, de rol van de werkcoach, de werkzoekende, de werkgever en de arbeidsmarktinnovators.

### a) Theoretisch deel

#### 5a.1 Boundary crossing als effectief verbinden van verschillende werelden (Wilma de Wolf)

Bij de probleemanalyse van het Startplein activiteit stellen we vast dat er een kloof blijft die er voor zorgt dat werkgever, werkzoekende en werkcoach geen vertrouwen krijgen voor verdere samenwerking. Ieder blijft in zijn eigen belevingswereld met behoud van eigen beelden van te bereiken doelen en van knelpunten die er voor zorgen dat men die doelen niet bereikt. In de werelden van werkgevers, werkzoekenden en werkcoaches bestaan verschillende culturen en worden verschillende doelen gesteld.

In de gescheiden werelden van de drie betrokken partijen zijn voor de hand liggende doelen en denkrichtingen:

- De werkzoekende zoekt werk dat lijkt op de laatste baan waarin hij goed functioneerde
- De werkgever zoekt naar een kandidaat die precies past bij de recent ontstane vacature
- De werkcoach zoekt naar hem bekende instrumenten (zie bijlage 2) en plaatsingen die de werkzoekende vlot verder helpt in zijn ontwikkeling naar betaald werk. Via een snelle plaatsing van de werkzoekende kan hij zijn target halen die via zijn case load aan hem is gekoppeld.

Knelpunten zijn:

- De werkzoekende vindt geen vacature die aansluit bij zijn laatste baan of werkzaamheden.
- De werkgever vindt geen kandidaat die past in de omschreven vacature.
- De werkcoach ziet na inzet van de beschikbare instrumenten geen of onvoldoende ontwikkeling bij de werkzoekende naar betaald werk.

Deze denkwijze werpt barrières op voor effectieve samenwerking.

Akkerman en Bakker (2012) beschrijven dit in de literatuur over boundary crossing als discontinuïteit. Zij noemen boundary crossing als sleutelbegrip om discontinuïteiten op te heffen. Er ontstaan kansen tot leren als er bewegingen en interacties over grenzen van organisaties en beroepspraktijken komen. Ze onderscheiden vier mechanismen van leerprocessen: identificatie, coördinatie, reflectie en transformatie. Toegepast op de samenwerking van werkgevers, werkzoekenden en werkcoaches bij de Startplein activiteit, houdt dat het volgende in. Ten eerste worden werkgever, werkzoekende en werkcoach zich bewust van onderlinge verschillen in behoeften en belangen en beseffen zij dat ze op mogen, zelfs moeten komen voor hun eigen behoeften en belangen (identificatie). Vervolgens ontstaan er communicatieve verbindingen waarin zij elkaar proberen uit te leggen wat de verschillen zijn tussen deze behoeften en belangen; als het ware een proces van vertalen tussen de verschillende werelden, totdat ze elkaars taal verstaan (coördinatie). De kloof wordt daarmee al kleiner en door mee te kijken met elkaar vanuit de verschillende perspectieven (reflectie), kan ruimte ontstaan voor een gezamenlijke doelstelling. Dan ontstaat er een nieuwe praktijk van effectieve samenwerking (transformatie). Dit vraagt moeite, is niet altijd succesvol maar is wel de moeite waard.

Bij het Startplein experiment zoals de arbeidsmarktinnovators in paragraaf 5B verder uitwerken, worden verbindingen gelegd door in gesprek te gaan over de verschillende belangen en behoeften en een gezamenlijk doel en visie, waarbij ruimte ontstaat om bestaande knelpunten op te lossen.

Vanuit het perspectief van de werkzoekende geeft de omschrijving *'betaald werk vinden in een setting die wordt ervaren als passend en plezierig'*, meer ruimte voor oriëntatie dan het zoeken naar een bekend takenpakket. Vanuit het perspectief van de werkgever biedt de omschrijving *'een werknemer vinden die past binnen het bedrijf en die een positieve bijdrage levert aan het bedrijfsproces'*, meer ruimte dan iemand te zoeken die precies past in een recent ontstane vacature.

Vanuit het perspectief van de werkcoach biedt de omschrijving *'werkzoekende begeleiden naar betaald werk met uitzicht op duurzame inzetbaarheid waarbij terugval naar een uitkering wordt voorkomen'*, meer ruimte dan het op korte termijn halen van de target van plaatsingen.

Vanuit deze gedeelde perspectieven is een gezamenlijk doel te omschrijven: een samenwerking voor het scheppen van de mogelijkheid voor beroepsoriëntatie en bijscholing die de werkzoekende op weg helpt om zelfregie te herpakken en zo duurzaam inzetbaar te worden voor de huidige of toekomstige werkgever.

Door bewust toe te werken naar het bereiken van een gezamenlijk doel in plaats van star vast te houden aan de eigen doelen en daaraan verbonden knelpunten komt er energie vrij om met elkaar een nieuw instrument te ontwikkelen voor re-integratie van de werkzoekende. Vanuit zelfregie van de werkzoekende zien de arbeidsmarktinnovators een oriëntatiestage met bijscholingsmogelijkheid als bruikbaar instrument.

#### 5a.2 Zelfregie, zelfsturing en zelfregulatie (Wilma de Wolf)

Zelfregie is de eerstgenoemde bouwsteen van het Gelders Arbeidsmarkt Model (GAM) en ook in de filosofie van het Transactioneel Arbeidsmarkt Model (TAM) is het een zeer belangrijke waarde. Binnen de context van de arbeidsmarkt zien we zelfregie als het managen van de eigen loopbaan en het adequaat managen van de arbeidsmarkttrisco's die het leven in een moderne dynamische arbeidsmarkt met zich meebrengt. Zelfregie betekent in de situatie van dreigend ontslag dat de werknemer actief aan de slag gaat om de transitie van werk naar werk te realiseren. Zelfregie is complex: het vraagt niet alleen inzicht in de arbeidsmarkt, eigen competenties en talenten, maar ook in eigen voorkeuren en verwachtingen ten aanzien van werk, inclusief de capaciteiten om daaraan vorm te geven. Voor veel werknemers en werkzoekenden is het op deze wijze managen van de eigen loopbaan niet haalbaar zonder begeleiding en ondersteuning.

Hierbij speelt ook de weerstand een rol die opkomt bij een werknemer die tegen zijn wil in de positie van werkzoekende terecht komt. Men is gewend geraakt aan een grote mate van stabiliteit in de arbeidsrelatie. De onzekerheid over de gevolgen van de verandering, over het perspectief op werk en over de eigen mogelijkheden en capaciteiten, leidt vaak tot weerstand en passiviteit. (Franken e.a., 2015).

*Zelfregie* gaat over het richting geven aan het eigen leven. Ook als men een beroep op anderen moet doen voor steun bij de zelfredzaamheid of participatie. Het gaat dus om zelf bepalen, niet om zelfstandig doen. Dat betekent dat mensen met een hulpvraag binnen de grenzen van wat voor hen mogelijk is eigenaarschap houden (Brink, 2012). Anderen om hen heen die hen ondersteunen, sluiten zoveel mogelijk aan bij wat belangrijk is voor hen (Movisie, 2014). Deze beschrijving wordt gegeven in de context van zorgverlening. De arbeidsinnovators zien hier echter parallellen met zelfregie van de kwetsbare werknemer of werkzoekende, die richting geeft aan zijn loopbaanleren, met ondersteuning van derden.

De oriëntatiestage met bijscholingsmogelijkheid die de arbeidsmarktinnovators zien als instrument om werkzoekenden naar betaald werk toe te leiden, heeft als doel de werkzoekende in de gelegenheid te brengen om zijn zelfregie te herpakken. Dit proces van herpakken van zelfregie bekijken we nader vanuit de theorie over zelfsturing en zelfregulatie (Noort, 2004).

*Zelfsturing* impliceert gerichtheid op eigen ontwikkeling, het hebben van een focus voor iets dat je drijft, intrinsieke motivatie bij keuzes die je leven richting geven. Het gaat om bewustzijn en verantwoordelijkheid nemen. Zelfsturing is het proces van het vaststellen van eigen identiteit, persoonlijke levensdoelen, waarden en overtuigingen en die richtinggevend laten zijn voor de ontwikkeling van jezelf en je omgeving.

Vaardigheden voor zelfsturing zijn introspectie, doelen stellen en richting geven (Noort, 2004).

*Introspectie* is de vaardigheid die je helpt naar jezelf te kijken en antwoord te geven op de vraag wie je bent en wat belangrijk voor je is in het leven, je diepste gedachten, waarden, twijfels, zekerheden en verlangens. Het proces van introspectie leidt dan tot het *stellen van doelen*. Bij zelfsturing gaat het om het bewust worden en benoemen van persoonlijke levensdoelen en passie of drijfveren. Op grond daarvan maakt iemand keuzes voor wat de zin van het eigen leven is. De vaardigheid van *richting geven*, maakt het mogelijk een eigen pad uit te stippelen dat past bij persoonlijke doelen en drijfveren. Het is niet alleen van belang welke richting de zelfsturing uitgaat en welke focus deze krijgt, maar ook hoe iemand in verschillende situaties op zijn omgeving *reageert op een adequate manier*.



Die adequate manier kent twee perspectieven: het perspectief van het relateren aan je persoonlijke (levens)doelen, waarden en gevoelens en het perspectief van de persoonlijke opvattingen van de effectiviteit van het eigen handelen in de omgeving; de gerichtheid op de ander. Afstemming op de eigen persoonlijke doelen en afstemming op de omgeving vragen om regulerende vaardigheden. De mate waarin iemand die afstemming kan realiseren wordt *zelfregulerend vermogen* genoemd (Noort, 2014).

Zelfregulatie is het vermogen om goede keuzes te maken uit de eigen gedragsmogelijkheden en deze gedragingen zelf of samen met anderen te realiseren, evalueren en verbeteren (Kessels & Smit, 2004). Er zijn drie vaardigheden die het zelfregulerend vermogen ondersteunen (Noort, 2004): 1) het *reguleren van gedachten, gevoelens, vermogens en gedrag* is nodig voor het bereiken van consistentie van persoonlijke doelen en effectief handelen, 2) *afstemmen* is een belangrijke vaardigheid als het gaat om het samenwerken met de omgeving. Het gaat om het kunnen begrijpen wat andermans doelen en belangen zijn en die in het perspectief in het te bereiken doel plaatsen. Vervolgens breng je je eigen doelen en belangen in en ga je op zoek naar een gezamenlijke aanpak om het werkdoel te halen. En 3) *omgaan met feedback* houdt in het reflecteren op feedback uit de omgeving en omvat feedback geven, feedback ontvangen en terugkoppelen wat met de feedback wordt gedaan (Noort, 2004).

Hieraan zouden de arbeidsmarktinnovators de vaardigheid van *reflecteren op eigen handelen en op eigen ervaringen* toe willen voegen. Daaruit kan uit metacognitie, oftewel bewustzijn en regie van eigen leerprocessen, ontstaan. Bij zelfregulatie is de *metacognitie* van groot belang. De metacognitieve component heeft betrekking op het controleren en overzien van de eigen aanpak voor, tijdens en na een activiteit. Het heeft ook invloed op het vermogen het eigen leerproces te regisseren, te kunnen plannen en fouten te kunnen herstellen. *Motivatie* speelt ook een rol bij zelfregulatie als het gaat om de interesse in de taak die uitgevoerd moet worden en is van belang voor initiatief en doorzettingsvermogen. Ook de mate van *zelfeffectiviteit en attributie* is van belang (Pintrich, 2004; Winne & Perry, 2000; Zimmerman, 2000; Zimmerman & Martinez-Pons, 1988). Onder zelfeffectiviteit wordt verstaan: de ideeën en opvattingen die lerenden hebben over hun eigen vermogen om een bepaald doel te bereiken (Bandura, 1986). Attributie is het toeschrijven van succes en falen aan zichzelf, bijvoorbeeld op basis van aanleg of inspanning (interne attributie), of aan een andere oorzaak, zoals geluk hebben of een te moeilijke taak hebben (externe attributie) (Weiner, 1986). Zelfregulatie is een voorwaardelijke competentie om richting te kunnen geven aan de loopbaan en zo duurzaam inzetbaar te blijven (Detaille & Sjollema 2017).

Zelfregie is volgens de arbeidsmarktinnovators meer dan een verworven competentie. Het is een levenshouding waarin het bewustzijn van de eigen identiteit centraal staat en daaraan gekoppeld het vermogen om intrinsiek gemotiveerd richting te geven aan het leven met bewuste handelingen en leerprocessen.

Dat is van toepassing op alle betrokkenen bij het experiment *Startplein Techniek met loopbaanleren* en niet alleen op de werkzoekende. Voor de ontwikkeling van zelfregie is tijd nodig om te leren van eigen ervaringen. De arbeidsmarktinnovators verwachten dat voor alle betrokkenen in dit leerproces de houding van passief en negatief naar actief en positief verandert. In dit proces vindt de werkzoekende vertrouwen om zijn loopbaanontwikkeling weer in eigen hand te nemen, de werkcoach om maatwerkbegeleiding te bieden per werkzoekende om de ontwikkeling van zelfregie te stimuleren en de werkgever om maatwerk per werknemer en werkzoekende te creëren om deze succesvol te laten integreren en door-ontwikkelen in zijn bedrijf.

### 5a.3 Werkplekleren is nodig voor effectief leren (Jan Heeres)

*Leren* kent drie dimensies: inhoud, drijfveer en omgeving, en twee processen: verwerving en interactie (Illeris, 2007). Een mens leert *iets* in wisselwerking met zijn *omgeving* door daar *energie* voor in te zetten. Het leren verloopt via het verwerven van kennis in interactie met andere mensen. Dit geldt voor alle lerenden of ze nu werkgever, werkzoekende, werknemer of werkcoach zijn.

Werkplekleren kent veel verschillende verschijningsvormen waarbij Beroeps Praktijk Vorming (BPV) in het MBO de bekendste is. In het HBO komt het voor als dual learning, praktijkleren, leerwerktrajecten en

–arrangementen. Alle vormen hebben gemeen dat het gaat om leren in reële arbeidssituaties waarbij de lerende te maken heeft met echte problemen en uitdagingen (Streumer & Klink, 2004).

Het kenmerkende van werkplekleren volgens Illerus is dat het samengaat met meer medezeggenschap en democratisering op de werkplek. Het gaat om leren dat niet enkel gericht is op kennisoverdracht, maar met name op competentieontwikkeling, waarbij competentie duidt op het vermogen en de bereidheid van het individu om effectief te handelen in zowel bekende als onbekende situaties. Competentieontwikkeling past bij de huidige tijd waarbij flexibiliteit en veranderbereidheid sleutelbekwaamheden zijn geworden.

Oordeels- en besluitvorming zijn centrale elementen van competentie of ze nu gebaseerd zijn op logisch redeneren of intuïtie en empathie. De kwaliteit van het leren en werken bij werkplekleren is dus in grote mate afhankelijk van de persoonlijke inzet van de lerende. Dat kan alleen slagen als het respect voor de degenen die deelnemen in het leerproces toeneemt; voor hun situatie, belangen, behoeften en voor henzelf (Illerus, 2011). Juist voor lerenden die lager zijn opgeleid kan het ervaren van respect en ruimte tot medezeggenschap van doorslaggevende waarde zijn voor hun motivatie en betrokkenheid. Illerus refereert hier ook aan de positieve invloed die uit kan gaan van werkplekleren op de hele samenleving, omdat meer mensen zich gerespecteerd, betrokken en verantwoordelijk voelen.

Als lerenden: werknemers en werkzoekenden actief betrokken zijn bij het formuleren van de eigen leerbehoeften en het organiseren van daarbij passende leeractiviteiten gaat het commitment groot zijn, ook bij laagopgeleiden (Illerus, 2011).

#### 5a.4 Werkgeverskeuze voor inclusief organiseren (Jan Heeres)

Een inclusieve organisatiecultuur is voorwaarde om divers talent duurzaam te blijven benutten en om te vermijden dat via het 'draaideureffect' werkzoekenden als nieuwe werknemers vlot weer uitstromen (Hofhuis e.a., 2008). Dit vraagt niet alleen aandacht voor verschillen maar ook voor wat elkaar verbindt en dan spreken we over een bedrijfscultuur van inclusief organiseren. Voor het versterken van zijn organisatie richt de werkgever zich op andere, meer kwetsbare doelgroepen dan dat hij daarvoor deed. Hij kan hiervoor verschillende motieven hebben zoals de verwachting dat het voordelen oplevert voor de organisatie. Bijvoorbeeld meer omzet uit bredere groepen klanten of omdat het de creativiteit van de organisatie versterkt of het imago verbetert (Vries e.a., 2005). Ook wettelijke ontwikkelingen kunnen een rol spelen, zoals invoering van de Participatiewet en de Wet banenafpraak. Eigen affiniteit met de nieuwe doelgroep kan helpen of een bewuste keuze voor maatschappelijk ondernemen of diversiteit (Horssen, 2010).

Na deze beleidskeuze is het belangrijk dat er in de organisatie een lange termijnvisie komt en breed draagvlak voor inclusief organiseren ontstaat. Naast dat het management verantwoordelijk wordt voor het uitrollen van het nieuwe beleid, moeten de huidige werknemers het inclusieve beleid omarmen en ondersteunen. Zij gaan samenwerken met nieuwe doelgroepen, straks hun nieuwe collega's en hen helpen bij het re-integreren (Horssen, 2010). Werkgever en werknemers leren anders naar kwetsbare werkzoekenden, straks werknemers en collega's te kijken. Het gaat om mensen die niet gelijk naar een volledige loonwaarde kunnen werken en sommigen zullen dit mogelijk nooit bereiken. Toch mogen zij volledig gewaardeerd worden voor wat zij wel bijdragen aan het bedrijfsproces.

Waardering voor leren in de bedrijfscultuur kan helpen om het belang van leren te onderkennen en om dit bewust te worden. Zittende werknemers en de werkgever moeten open staan voor elkaars kennis, feedback en ideeën. Hiervoor is leiderschap nodig omdat zowel werkgever als werknemers uit hun comfortzone moeten komen. De werkgever is als cultuurdrager een belangrijk rolmodel en versterkt dat door op een constructieve manier feedback te geven en werknemers te stimuleren zich te ontwikkelen (Boogert, 2017).

Inclusief organiseren betekent dat de werkgever de werkorganisatie gaat aanpassen aan nieuwe werknemers, dus bereid tot veranderen moet zijn. Daarbij hoort ook het accepteren van onzekerheden over eigen capaciteiten en mogelijkheden om dit waar te maken. Zelfregie ontwikkelen, onzekerheid accepteren en meta-lernen zijn essentieel. De werkgever brengt zichzelf in de rol van lerende met drie dimensies inhoud, drijfveer en omgeving. Met interne acquisitie oftewel introspectie worden ervaringen en indrukken verbonden aan zijn eerder verzamelde kennis en inzichten.

Dit vraagt flexibiliteit en veranderbereidheid en dat is een belangrijk deel van de GAM waarde goed werkgeverschap. Deze competenties zijn voor de werkgever niet volledig te duiden en vragen hem om te oordelen en besluiten op basis van logisch redeneren, intuïtie en empathie. Het vraagt om een persoonlijke, bewuste, weloverwogen houding, oftewel zelfsturing, om zo effectief en efficiënt te reageren op nieuwe onbekende situaties. De werkgever neemt het eigen leren bewust in eigen hand en dat wordt onderdeel van zijn (nieuwe) identiteit.

Werkplekleren wordt voor werknemers gezien als belangrijk voor leren van zelfregie en de werkgever kan dat stimuleren door condities te scheppen waarbinnen dat mogelijk is (Illeris, 2011). Echter de werkgever moet ook werkplekleren voor zichzelf organiseren en zelf voldoende tijd beschikbaar maken om zijn eigen dagelijkse werkhorizon en werkpatronen te overstijgen. Het inclusief organiseren levert nieuwe situaties op waarin en waarmee hij kan leren door zelf te actief deel te nemen en te ervaren. Hij kan zijn eigen leren stimuleren door regelmatig feedback te vragen op zijn eigen acteren en hier een terugkerend proces van te maken. Een andere, actieve en metacognitieve aanpak is om het geleerde vaker en elders toe te passen. Bijvoorbeeld wat je als werkgever in je werkpraktijk leert, toe te passen in een vergelijkbare rol bij een (sport)vereniging. Om bij zichzelf zo kennistransfer te realiseren waarmee het onderdeel van de eigen identiteit wordt.

Verschillende omgevingen roepen verschillend gedrag op en dat geldt ook voor leren. De ondernemer kan bijvoorbeeld met of bij collega-ondernemers mee kijken naar hoe het leren van zelfregie stimuleren in de praktijk gaat. Leeractiviteiten gebeuren in een organisatie(systeem) en wanneer ze goed op elkaar afgestemd zijn, komt het tot een hoger niveau van leren. Dit geldt voor zowel werkgever, werknemer als ook werkzoekende in die organisatie. Het ontwerp voor leren moet goed met elkaar zijn afgestemd. Om zelfregie voor allen te stimuleren, moet dit gebeuren met instemming van alle betrokkenen.

## 5b. Experiment Startplein Techniek met loopbaanleren in 2018 in Rivierenland

### 5b.1 Visie en uitgangspunten (Jan Heeres en Wilma de Wolf)

Zelfregie en duurzame inzetbaarheid van de werkzoekende staan centraal in de visie van het arbeidsmarktexperiment 'Startplein Techniek met loopbaanleren'. De arbeidsmarkt innovators gaan er vanuit dat werkzoekenden hun eigen loopbaan kunnen leren managen. Hiervoor is een bereidheid tot veranderen nodig, zowel aan de kant van de werkgever als aan die van de werkzoekende, die daarbij wordt ondersteund door de werkcoach van de uitkeringsinstantie. Bij alle betrokkenen is vertrouwen nodig in een nieuw loopbaanperspectief waarbij zekerheid van inkomen en werk op korte én lange termijn voor de werkzoekende wordt nagestreefd. Het proces van ontwikkelen van zelfregie van de werkzoekende wordt dan gefaciliteerd door doelbewust handelen van werkgever en werkcoach omdat zij zelfregie zien als middel en voorwaarde voor duurzame participatie van de werkzoekende. Verandering schept een zekere mate van onzekerheid. Voor zowel het verkrijgen van zelfregie als ook het accepteren van onzekerheid is meta-lernen essentieel. Dat geldt wederom voor alle betrokken partijen.

Als bruikbaar instrument om zelfregie te ontwikkelen in de eigen loopbaan zien de arbeidsinnovators een oriëntatiestage met mogelijkheid tot loopbaanleren en bijscholing als kansrijk. De oriëntatiestage biedt de werkzoekende de kans bij zichzelf te ontdekken of bepaald werk bij hem past en hoe hij zich daar verder in zou willen en kunnen ontwikkelen.

De oriëntatiestage kan op twee manieren slagen:

- 1) De werkzoekende ervaart dat de werkzaamheden niet passen bij zijn capaciteiten en interesses maar groeit in zelfvertrouwen en eigenwaarde door prettige ervaringen en sociale contacten. Ook als er geen match blijkt te zijn met de werkzaamheden bij de werkgever is hij geactiveerd en is zijn leren opgestart. Bij positieve terugkoppeling zal een tweede oriëntatiestage bij een beter passende werkgever meer kans geven op een match. De kwaliteit en frequentie van werkgesprekken met de werkplekbegeleider en van reflectiegesprekken met de werkcoach zijn van doorslaggevende betekenis.
- 2) De werkzoekende ervaart dat de werkzaamheden aansluiten bij zijn capaciteiten en interesses. Dat geeft hem een bevestiging van zijn vakbekwaamheid en interesse. Er ontstaat nieuwsgierigheid naar en motivatie voor verder leren. Dit kan in de vorm van bijscholing bij de

werkgever. Zo groeit de werkzoekende toe naar een voor hem volwaardig en boeiend takenpakket met volledige loonwaarde.

### 5b.2 De rol en inzet van de werkcoach en de werkzoekende (Wilma de Wolf)

Deze paragraaf omvat een maatwerkbeschrijving voor zelfregie, een acht stappenplan, de benodigde middelen, de werkgesprekken en zelfregie nodig voor duurzame inzetbaarheid.

#### 5b.2.1 Maatwerk voor ontwikkeling zelfregie van werkzoekende

De doelgroep van werkzoekenden beschreven de arbeidsmarktinnovators met 'vastgelopen in het proces van loopbaanleren'. Voor het opstarten van het loopbaanleren is vergelijkbaar als bij scholieren een oriëntatie nodig bij de werkzoekende zelf voor het opnieuw bewust worden van eigen competenties en interesses. Met een oriëntatiestage bij bedrijven doet hij levensechte ervaringen op met actuele werkwijzen en beroepen. Deze oriëntatie kan net als bij scholieren plaatsvinden tijdens bedrijfsbezoeken gevolgd door oriëntatiestages. Hierin is zelfregie de sleutel of beter het leren om zelfregie te nemen in het eigen loopbaanleerproces. In dat proces ontdekt de werkzoekende opnieuw zijn beroepsidentiteit en kan deze verder en breder gaan ontwikkelen. Daarmee vergroot hij zijn kans op het vinden van een passende plek op de arbeidsmarkt en een succesvolle re-integratie.

Voor het slagen van de oriëntatiestage en het benutten van de mogelijkheid tot bijscholing heeft de werkcoach een belangrijke rol te vervullen. Vanuit de ervaring met loopbaanoriëntatie van scholieren weten de arbeidsmarktinnovators dat elk bezoek en stage door de leerling zelf moet worden gekozen, voorbereid en afgerond met reflectieopdrachten. Dat zet het leren over zichzelf in gang en het ontwikkelen van de eigen beroepsidentiteit. Ook voor de werkzoekende zijn reflectieopdrachten essentieel. De werkcoach van de uitkeringsinstantie komt hierbij in de rol van loopbaancoach en helpt de werkzoekende in een gespreksdialoog om zijn ervaringen en reflecties te verhelderen en te verwoorden. De werkcoach draagt zo bij aan de ontwikkeling van houding en vaardigheden van de werkzoekende. De intensiteit van begeleiding kan per werkzoekende verschillend zijn; maatwerk is nodig, gericht op zelfreflectie, zelfsturing en zelfregulatie met het ontwikkelen van zelfregie in de eigen loopbaan als doel.

#### 5b.2.2 Huidige caseload per werkcoach als knelpunt

Een *werkcoach* is al bekend met het begeleiden van zowel werkgevers bij de plaatsing van een werkzoekende als met het begeleiden en ontwikkelen van deze groep kwetsbare werknemers/ werkzoekenden. Ook stimuleert de werkcoach de werkzoekende om zelfregie te nemen en eigen talenten te ontwikkelen (Werkzaak 2017). Bovengenoemde taken sluiten naadloos aan bij wat de werkcoach al doet, maar vragen wel meer tijd voor begeleiding per werkzoekende.

Vanwege de zwaarte van de caseload kunnen de reflectiegesprekken voor loopbaanleren met de werkzoekende tijdens de oriëntatiestage in de knel komen. Waarmee de ontwikkeling en het leren van de kwetsbare werkzoekende in het gedrang komt tijdens de stage.

De arbeidsmarktinnovators willen dat voorkomen door voor het experiment per werkcoach meer begeleidingstijd per werkzoekende te organiseren. De extra kosten die hiervoor worden gemaakt kunnen met het experiment worden terugverdiend doordat er duurzame plaatsingen worden bereikt. Bovendien verwachten we dat werkzoekenden/ werknemers als resultaat van *Startplein Techniek met loopbaanleren* meer zelfredzaam en vanuit zelfregie opererend zullen optreden en daardoor minder kwetsbaar zijn op de arbeidsmarkt en niet snel terug zullen vallen in een uitkeringspositie.

#### 5b.2.3 Acht stappenplan voor samenwerking werkcoach en werkzoekende

Een acht stappenplan geeft inzicht in de samenwerking tussen werkcoach en werkzoekende:

1. De werkcoach nodigt de werkzoekende uit om voor een oriëntatiestage in de regio een werkgever te zoeken waarmee hij affiniteit heeft. Als hij nog niet weet bij welk beroep of werkgebied zijn affiniteit ligt, zijn een aantal bedrijfsbezoeken een mogelijkheid om dat verder te onderzoeken. Bij deze zoektocht wordt hij door reflectiegesprekken met de werkcoach ondersteund. Hierbij spelen vaardigheden voor zelfsturing een rol: introspectie, doelen stellen en richting geven (paragraaf 5A.2). Het is nodig dat de werkzoekende onder woorden brengt waarom hij verwacht dat een bepaald beroep of werkgebied bij hem past, welke competenties hij al heeft om dat beroep uit te

oefenen, waarom hij denkt dat hij dat beroep vindt bij het gekozen bedrijf en wat hij te weten wil komen bij het eerste bezoek.

2. De werkcoach ondersteunt het contact met de werkgever door de acties van de werkzoekende in het kader van het nieuwe instrument te plaatsen. Hieraan vooraf is brede bekendheid bij regionale werkgevers over dit nieuwe re-integratie instrument van belang en de arbeidsinnovators nemen in overleg een deel van de publiciteit op zich.
3. Bij de kennismaking met de werkgever voor oriëntatiestage ondersteunt de werkcoach de werkzoekende bij het aangeven van zijn mogelijkheden en interesses en bij het samenstellen van een passend takenpakket met ontwikkeldoelen. De werkcoach vertelt over het re-integratie instrument en de voorwaarden en middelen die daarbij horen. Er wordt door de werkgever een werkbegeleider aangesteld, zodat de werkzoekende een vast contactpersoon heeft bij het bedrijf, met wie hij regelmatig reflecteert op de uitvoering van zijn taken en werkzaamheden. Er komen afspraken voor hoeveel dagen of dagdelen de werkzoekende aan de slag gaat bij het bedrijf. De werkcoach stelt een datum voor, voor een eerste evaluatiegesprek waarbij werkzoekende, werkbegeleider en werkcoach samenkomen om de ervaringen en ontwikkeldoelen te bespreken. Dit kan al na enkele weken.
4. Voorafgaand aan het eerste evaluatiegesprek bij de werkgevers is er een eerste reflectiegesprek tussen werkcoach en werkzoekende waarbij de werkzoekende verwoordt hoe hij het werk bij de werkgever ervaart, wat maakt dat zijn ervaring positief is. Of als het tegenvalt wat maakt dat zijn ervaring negatief is. De werkcoach begeleidt de werkzoekende bij het inzicht krijgen in zijn eigen invloed, eerder attributie genoemd (paragraaf 5A.2) op het positieve of negatieve verloop van de oriëntatiestage door te reflecteren op de verschillende ervaringen. De vaardigheden die het zelfregulerend vermogen ondersteunen, komen aan de orde: het effectief handelen op grond van reguleren van gedachten, gevoelens, vermogens en gedrag, het afstemmen en het omgaan met feedback (zie paragraaf 5A.2). Meta-cognitie wordt hiermee gestimuleerd als het overzien en controleren van de eigen aanpak voor, tijdens en na een activiteit. Door meta-leren ontwikkelt de werkzoekende het vermogen om zijn eigen leerproces te kunnen plannen en fouten te kunnen herstellen.
5. Het eerste evaluatiegesprek bij de werkgever wordt tijdens het eerste reflectiegesprek voorbereid. Tijdens het eerste evaluatiegesprek worden de ervaringen van de werkbegeleider naast die van de werkzoekende geplaatst. Als er grote verschillen zijn, ondersteunt de werkcoach de werkzoekende bij het verwoorden van zijn ervaringen en het verwoorden van het inzicht in eigen handelen dat hij eerder in het reflectiegesprek heeft opgedaan. Als er vragen opkomen dan worden die door werkzoekende of werkbegeleider zo goed mogelijk beantwoord. Aan het eind van het gesprek worden afspraken gemaakt voor aanpassingen en doelstellingen met betrekking tot het takenpakket in de komende periode en de duur van die periode wordt in onderling overleg vastgesteld.
6. De werkzoekende en werkcoach kunnen naar elkaar aangeven of een tussentijds reflectiegesprek zinvol lijkt. Anders spreken zij dat af in de week voorafgaand aan het tweede evaluatiegesprek.
7. Zo volgen meer evaluatiegesprekken op het bedrijf totdat duidelijk is of de werkzoekende wil en kan blijven en door kan groeien naar een dienstverband bij de werkgever of totdat duidelijk is dat de werkzoekende niet past binnen het bedrijf en de oriëntatiestage gaat vervolgen bij een andere werkgever. In dit proces groeit de werkzoekende in zijn vermogen tot reflecteren en leren van zijn ervaringen, zijn vermogen tot zelfsturing en zelfregulatie en zo zijn zelfregie in zijn loopbaan.
8. Tijdens de voortgang of bij de afronding van de oriëntatiestage kan door de werkzoekende ondersteund door de werkcoach, met de werkplekbegeleider besproken worden welke bijscholing of ander leren nodig is om het takenpakket uit te breiden naar een volwaardige functie of een takenpakket met een hogere loonwaarde.

#### 5b.2.4 Middelen vanuit de uitkerende instantie tijdens de oriëntatiestage

Dit initiële takenpakket dat een werkzoekende op zich neemt bij een oriëntatiestage heeft geen volledige loonwaarde en moet worden aangevuld met een vorm van loonkostensubsidie. Hierover moeten afspraken gemaakt worden met Werkzaak Rivierenland. Mogelijk kan de werkzoekende de oriëntatiestage doen met behoud van uitkering en daar een bonus op ontvangen vanwege zijn inzet. Voor de investering van de werkgever kan afhankelijk van de verhouding van productiviteit en behoefte aan begeleiding van de werkzoekende een bepaalde vergoeding worden afgesproken.

De arbeidsmarktinnovators gaan in gesprek met Werkzaak Rivierenland om te onderzoeken wat hierin mogelijk is. Mocht er een andere financiële bron aangeboord moeten worden, dan gaan de arbeidsmarktinnovators dit met de Summerschool coaches bespreken.

#### 5b.2.5 Werkgesprekken tijdens het eerste jaar van het dienstverband

Het dienstverband dat na afronding van de oriëntatiestage wordt aangegaan, kan rechtstreeks bij de werkgever worden afgesloten of bij een uitzendbureau waarmee de werkgever detachingsafspraken heeft. In beide gevallen mag de werkzoekende verwachten dat hij ten minste een jaarcontract krijgt. Tijdens het eerste jaar raden de arbeidsinnovators aan om nog regelmatig, bijvoorbeeld eens per drie maanden een werkgesprek te plannen met de werkbegeleider. Hierin worden ervaringen en zienswijzen uitgewisseld en doelen bijgesteld voor de voortgang van werk en scholing.

#### 5b.2.6 Zelfregie van de werkzoekende voor duurzame inzetbaarheid

De vaardigheden op het gebied van zelfsturing en zelfregulatie die de werkzoekende heeft opgedaan tijdens de oriëntatiestage blijft hij zo inzetten voor ontwikkeling van zijn zelfregie in de eigen loopbaan. Ook het stellen van ontwikkeldoelen en bijscholing versterkt de zelfregie en de flexibiliteit van de werkzoekende op de arbeidsmarkt. In het geval het dienstverband bij de huidige werkgever stopt, zal hij beter in staat zijn om zelf stappen van werk naar werk te maken. Zo blijft hij duurzaam inzetbaar op de arbeidsmarkt.

### 5B.3 Rol en inzet van werkgever Jan Heeres

#### 5B.3.1 Job crafting

Een succesvolle duurzame plaatsing van een werkzoekende of een kwetsbare werknemer vraagt een goede aansluiting tussen belastbaarheid en talenten van de werknemer tegenover de belasting die een taak of functie vraagt (Lange & Heijden, 2016). De werkgever kan die aansluiting verbeteren door middel van job crafting. Dit houdt in dat hij het pakket van werkzaamheden aanpast aan de mogelijkheden en ontwikkeldoelen van de werknemer (Franken e.a., 2015). Bij het experiment *Startplein Techniek met loopbaanleren* komt de werkgever de werkzoekende tegemoet bij het re-integreren door voor de oriëntatiestage maatwerk te bieden met een takenpakket dat interessant en haalbaar is voor de werkzoekende. De werkgever doet dit vanuit het besef dat hij beter af is met werknemers die gemotiveerd en nieuwsgierig blijven.

Het vraagt bij de werkgever wel omdenken omdat het gebruikelijk is dat werknemers en zeker werkzoekenden zich aan het aanbod of de vraag van de werkgever aanpassen. Deze nieuwe denkwijze die de werkgever zich eigen moet maken, is deel van inclusief organiseren. Een job-creator kan hem hierbij adviseren (SCBM, 2017) en wellicht kan een opleidingsbedrijf ook een rol spelen. Er kan mogelijk geleerd worden van de werkwijze bij proefplaatsingen en first-place-then-train programma's (SER, 2016).

Bij doorstroom van zittende werknemers kunnen deze programma's ook handig zijn. Zeker als werknemers door omstandigheden kwetsbaar zijn geworden (Vries e.a., 2017). Wat de werkgever leert bij het inclusief organiseren voor werkzoekenden kan hij later toepassen voor zijn zittende werknemers. Een oriëntatiestage binnen of buiten de eigen organisatie kan dan deze kwetsbaar geworden werknemer mogelijk ook helpen duurzamer zijn talenten te benutten.

#### 5b.3.2 De rol van het opleidingsbedrijf

Een *opleidingsbedrijf* kan de werkgever ondersteunen bij leren op en rond een oriëntatiestage omdat deze organisatie kennis en ervaring heeft met de vak-inhoud en het leren daarvan. Ook adviseert het aangesloten werkgevers met advies op maat over scholingsplannen, loopbaanontwikkeling en personeelsbeleid. De kracht van een opleidingsbedrijf is dat het kritische massa heeft waarmee het zich ook nieuwe kennis over zelfregie leren en stimuleren bij werknemers snel eigen kan maken. Om het daarna via gerichte trainingen en begeleiding bij aangesloten werkgevers over te dragen. Ook heeft een opleidingsbedrijf ervaring met organiseren van stages bij werkgevers en kan het de oriëntatiestages van werkzoekenden helpen organiseren. En waar nodig kan het adviseren bij de begeleiding op de werkplek (Bouwmensen, 2017).

#### 5b.4 De rol en inzet van de arbeidsmarktinnovators (Jan Heeres/Wilma de Wolf)

De arbeidsmarktinnovators spelen bij het experiment *Startplein Techniek met loopbaanleren* de rol van inspirator, inhoudelijk expert en mee organiserend en -werkend procesbegeleider. Dat doen ze als verbinder en ondersteuner van partijen voor het realiseren van ambities.

Als boundary crossers hebben de arbeidsmarktinnovators zicht op de verschillende kanten van de kloof tussen werkgevers, werkzoekenden en werkcoaches en kennen zij de doelen van de drie betrokken partijen. Ze brengen de partijen bijeen om te spreken over een gezamenlijk doel en over de opzet van het experiment. Zo leveren zij een bijdrage aan het leren bij het overschrijden van grenzen naar andere werelden.

Vanuit hun inhoudelijke expertise van leren, meta-leren en innoveren zijn de arbeidsmarktinnovators als begeleiders betrokken bij het leren van werkzoekende, werkgever en ook werkcoaches. In overleg met de betrokkenen reiken ze stappenplannen aan voor gebruik tijdens de begeleidingsgesprekken met de werkzoekende. Ze bewaken de processen binnen het *Startplein Techniek met loopbaanleren*. De arbeidsmarktinnovators hebben de ambitie om via maatwerkplannen per partij, persoon te komen tot realisatie van ieders doel.

## **6: Analyse en reflectie op mogelijke innovatie voor beroepspraktijk**

### 6a. Mogelijkheden en kansen voor innovatie van de beroepspraktijk

Het eindproduct Zelfregie geeft nieuwe heldere inzichten door het leerperspectief aan zelfregie toe te voegen. Leren doe je altijd, zowel passief als door actieve vormen te kiezen. Door je bewust te zijn van je leerproces en daar sturing aan te geven (meta-leren), kun je gericht invloed uitoefenen op het leren van jezelf en anderen, zoals bij het leren zelfregie te stimuleren bij werkzoekenden en werknemers.

De arbeidsmarktinnovators zien *Startplein Techniek met loopbaanleren* als innovatief instrument om werkzoekenden naar betaald werk te leiden waarbij ontwikkeling van zelfregie de sleutel tot duurzame inzetbaarheid is.

Om werkzoekenden via een oriëntatiestage te laten integreren in het bedrijf en daarbij hun zelfregie te stimuleren is een bewuste keuze van de werkgever nodig om zijn bedrijfscultuur te ontwikkelen naar een inclusieve en lerende organisatie. De werkgever is als rolmodel de drager van de inclusieve en lerende cultuur en kan daarmee zijn werknemers voorleven in de benadering van nieuwe collega's en werkzoekenden. Ook zal hij als werkgever werkplekieren faciliteren omdat hij tijdens de oriëntatiestage het belang ziet van de lerende houding van de werkzoekende. Dit kan pas slagen als de werkgever ruimte biedt voor medezeggenschap van de werkzoekende ten aanzien van het takenpakket en het moment van aanpassing of uitbreiding daarvan. Ook bij het aanstellen van een werkbegeleider voor de werkzoekende is medezeggenschap van belang. De intrinsieke motivatie van de werkbegeleider oftewel zijn drijfveer is doorslaggevend voor de kwaliteit van de begeleiding (combinatie van inhoud en interactie). En zo dus ook voor het leren van zowel de werkzoekende als de werkbegeleider zelf. Werkplekieren slaagt dus alleen als er zelfregie is bij de werkzoekende en de werkbegeleider.

Werkgevers kunnen zelfregie stimuleren met het faciliteren van werknemers met tijd, ruimte en het opstarten van evalueren. Door werkplekieren frequenter te laten plaats vinden, wordt het een gewoonte en dat helpt de kennistransfer te bevorderen. Met een passend bedrijfsbeleid ondersteunt de werkgever het leren van de werknemers om zelfregie te nemen.

De rol van de werkcoach is vergelijkbaar met de rol van de werkbegeleider. Alleen de inhoud van de interactie is niet het leren van het vak, maar het leren reflecteren op eigen ervaringen en handelingen. Om zo meer zelfsturing te krijgen en zelfregulerend vermogen te trainen. De integratie daarvan in de houding en vaardigheden van de werkzoekende leidt tot toename van zelfregie. De werkcoach gaat het begeleiden van de werkzoekende zelf ook leren. Medezeggenschap van de werkzoekende over vorm en inhoud van begeleiding en medezeggenschap van de werkcoach over de randvoorwaarden voor die begeleiding en de vorm en inhoud maken dat beiden intrinsiek gemotiveerd aan de slag kunnen gaan. Hiervoor heeft de werkcoach mandaat van zijn senior nodig. Deze kan dat alleen geven als het management achter deze experimentele werkwijze staat.

Uit bovenstaande uiteenzetting volgt dat het ontwikkelen van zelfregie niet exclusief bij de groep van werkzoekenden ligt. Dat geldt ook voor leren. Alle betrokken partijen leren en veranderen van houding, waarbij vanuit zelfregie nieuwe invulling wordt gegeven aan de verschillende rollen.

### 6b. Mogelijke knelpunten en bedreigingen voor innovatie

Het experiment *Startplein Techniek met loopbaanleren* vraagt vooraf van werkgevers een bewuste keuze voor inclusief organiseren met het oog op duurzame inzetbaarheid van diverse talenten. Dat is een lange termijn keuze. Bij veel MKB techniekondernemers in Rivierenland zal dat lange termijn denken een lastige uitdaging kunnen zijn. Wel helpt de hedendaagse gespannenheid van de arbeidsmarkt in de bewustwording van werkgevers dat de gebruikelijke en vaak logische korte termijn visie niet toereikend is om te kunnen blijven ondernemen. Het opsporen, benutten en ontwikkelen van talenten van zittende werknemers en werkzoekenden vraagt continue aandacht nu het personeelstekort toeneemt. Hierbij zou een vorm van gedeeld werkgeverschap een positieve rol kunnen spelen, al dan niet in samenwerking met het opleidingsbedrijf van de betreffende branche. Dit zou de MKB ondernemers tegemoet komen in hun behoefte aan (financiële) ondersteuning en hen motiveren en helpen om het stimuleren van het ontwikkelen van zelfregie in hun praktijk waar te maken. Deze mogelijkheid gaan de arbeidsmarktinnovators verder onderzoeken.



Een ander mogelijk knelpunt is dat het management van Werkzaak Rivierenland toestemming moet geven voor dit experiment, waarbij de caseload van de betrokken werkcoaches minder zwaar moet worden. Of beter gezegd waarbij minder werkzoekenden door één werkcoach worden begeleid omdat de begeleiding per werkzoekende meer tijd gaat vergen.

Ook is het mogelijk dat er weinig vertrouwen is bij werkzoekenden zelf dat dit experiment hen gaat brengen wat er in het vooruitzicht wordt gesteld: zelfregie voor zekerheid van inkomen en werk en duurzame inzetbaarheid. Mogelijk is hun houding: eerst zien, dan geloven. Wel is te verwachten dat de medezeggenschap die hen geboden wordt bij het samenstellen van het takenpakket voor de oriëntatiestage en de eigen ontwikkeldoelen hen zal motiveren om zich in te zetten. Daarnaast stellen de arbeidsinnovators voor om hen een premie bovenop hun uitkering te geven als teken van waardering voor hun extra inzet om te gaan leren. Deze extrinsieke motivatie zal hun intrinsieke motivatie ondersteunen. Ook als het leerproces tijdens de oriëntatiestage soms lastig is.

De arbeidsinnovators stellen zich voor om klein te beginnen met enkele werkgevers, één of twee werkcoaches en vier tot zes werkzoekenden. Eén succesvol experiment *Startplein Techniek met loopbaanleren* gaat meer werkzoekenden én werkgevers én werkcoaches én ook het management van Werkzaak nieuwsgierig maken. Nieuwsgierigheid opent de geest om te gaan leren en dat is wat de arbeidsmarktinnovators willen bereiken.

## 7: Eindconclusie

In hoofdstuk 4 beschreven de arbeidsmarktinnovators hun doelstelling en drie probleemstellingen met daaraan gekoppelde hypothesen. In onderstaande paragrafen trekken zij per probleemstelling een conclusie en aansluitend een eindconclusie.

### **7.1 Hypothese effectieve samenwerking, door Jan Heeres en Wilma de Wolf**

Probleemstelling 1 *Wat hebben werkzoekende, werkcoach en werkgever nodig om de kloof te overbruggen en effectief te gaan samenwerken?*

De hypothese is dat drie partijen door zich in te leven in het belang van de anderen en door een gezamenlijk in hun aller belang doel te formuleren zich kunnen focussen op het ontwikkelen van een nieuw re-integratie instrument, waarin alle drie de betrokken partijen intrinsiek gemotiveerd hun rol spelen en bijdrage leveren.

#### Conclusie

Vanuit de theorie over boundary-crossing wordt de hypothese bevestigd en worden de arbeidsmarktinnovators handvaten aangereikt om hierin een verbindende rol te spelen. Dat doen zij door met de drie partijen een gesprek aan te gaan over bewustwording en formuleren van de eigen doelen, behoeften en belangen, zodat men elkaar verstaat, om zich vervolgens te kunnen verplaatsen in elkaars perspectieven. Aansluitend delen de arbeidsmarktinnovators hun voorstel voor het re-integratie-instrument zoals zij dat hebben beschreven als kansrijk, waarmee een gezamenlijk doel wordt nagestreefd. Ze nodigen de werkzoekende, werkcoach en werkgever uit om hiermee het experiment *Startplein Techniek met loopbaanleren* aan te gaan.

De arbeidsmarktinnovators verwachten dat dit concrete aanbod de drie partijen zal aanspreken en motiveren om intrinsiek gemotiveerd mee te doen.

### **7.2 Hypothese werkzoekende en zelfregie, door Wilma de Wolf**

Probleemstelling 2 *'Hoe leer je als werkzoekende zelfregie te nemen om je participatie te verbeteren en te verduurzamen en wat heb je daarvoor nodig?'*

De hypothese is dat de werkzoekende tijdens een heroriëntatieproces weer zicht krijgt op hoe hij zich verder kan en wil ontwikkelen in zijn loopbaan. De arbeidsmarktinnovators stellen voor daarvoor gebruik te maken van een oriëntatiestage. Daarvoor is behalve de inzet van de werkzoekende zelf, ook de inzet van de werkcoach en de werkgever nodig. Reflectiegesprekken met de loopbaancoach/werkcoach van de uitkeringsinstantie zijn ondersteunend bij het ontwikkelen van de zelfregie van de werkzoekende. De werkgever stimuleert de zelfregie van de werkzoekende door hem uit te nodigen mee te denken over een haalbaar takenpakket voor de oriëntatie in het bedrijf, met daarbij een ontwikkeldoel in de richting van de interesse van de werkzoekende. De arbeidsmarktinnovators verwachten dat de werkzoekende intrinsiek gemotiveerd aan de slag gaat en zijn kans op succesvol en duurzaam re-integreren vergroot.

#### Conclusie

Vanuit de theorie over zelfsturing en zelfregulatie wordt duidelijk dat zelfregie meer is dan een aan te leren vaardigheid, zelfs meer dan een verworven competentie. Het is een levenshouding die stap voor stap ontwikkeld kan worden, door te reflecteren op eigen ervaringen, eigen handelingen en de effecten daarvan. Die ervaringen kan de werkzoekende opdoen tijdens de oriëntatiestage. Voor het reflecteren op die ervaringen met het doel om de zelfsturing, zelfregulatie en zelfregie te ontwikkelen, is zeker begeleiding nodig van de werkcoach.

Om de vrij complexe theorie hanteerbaar te maken, reiken de arbeidsmarktinnovators hiervoor een stappenplan aan, dat in de begeleidingsgesprekken van werkcoach en werkzoekende als leidraad kan worden gebruikt. Ook de momenten van afstemming met de werkgever krijgen daarin een plek. Zelfregie ontwikkelen, is volgens de arbeidsmarkt innovators een proces van levenslang leren. De zelfsturing en zelfregulatie, effectiviteit van de eigen keuzes en handelingen tijdens de loopbaan, zal gaandeweg toenemen. De oriëntatiestage kan daarom slechts een startpunt voor het nemen van zelfregie zijn en begeleiding van de werkzoekende op gebied van zelfregie ontwikkelen tijdens de eerstvolgende werkjaren is geen overbodige luxe.

### **7.3 Hypothese werkgever en zelfregie, door Jan Heeres**

Probleemstelling 3 'Hoe leer je als werkgever de zelfregie van werknemers te stimuleren en borgen?'

De hypothese is dat werkgevers, door zich bewust te worden van de betekenis van zelfregie in hun eigen werk en privéleven leren wat zelfregie voor werkzoekenden kan betekenen en zich dan beter kunnen inleven in wat een werkzoekende nodig heeft om succesvol te re-integreren. Dat motiveert de werkgever om intrinsiek gemotiveerd te zoeken naar praktische oplossingen voor oriëntatie en re-integratie van werkzoekenden. Hierbij kunnen zij samenwerken met een opleidingsbedrijf.

#### Conclusie

Ja een werkgever is doorslaggevend bij het stimuleren van de zelfregie bij werknemers mits hij dat zelf net als zijn werknemers bereid is te gaan leren. Dit doet hij door werkplekleren met ruime medezeggenschap te ondersteunen en te faciliteren. Mocht hij hierbij behoefte hebben aan een klankbord of meedenken, dan zou het opleidingsbedrijf daar een rol in kunnen spelen.

Door binnen zijn bedrijf werkzoekenden een plek te geven om zich nader te oriënteren op zichzelf en het werk, maakt hij een keuze voor inclusief organiseren. Want de leerbehoefte van de werkzoekende staat nu boven het algemene doel van productiviteit. Deze keuze en daarmee de nieuwe positie die de werkzoekende als collega inneemt in het bedrijf, kan voor de andere werknemers onwennig zijn. De werkgever speelt een sleutelrol in de gewinning, acceptatie en onderschrijving van deze nieuwe inclusieve cultuur. Door deel te nemen aan het experiment *Startplein Techniek met loopbaanleren* gaat hij zijn eigen leren en rolmodel zichtbaar versterken.

### **7.4 Eindconclusie door Jan Heeres en Wilma de Wolf**

Het experiment *Startplein Techniek met loopbaanleren* is een uitdagende en complexe aanpak van een in de praktijk nog weerbarstiger en vooral complex probleem om de kloof tussen werkgevers en werkzoekenden kleiner te maken. De ontwikkeling van de zelfregie van werkzoekenden staat daarin centraal. Met daarbij een coachende rol van werkcoaches, een organiserende rol van de werkgevers en begeleidende rol van zittende werknemers voor de werkzoekenden.

Zelfregie en leren zijn de twee sleutelbegrippen voor alle betrokkenen, ook voor de arbeidsmarktinnovators. Het experiment vraagt om een nieuwe werkwijze van alle betrokkenen. Nieuw en vraagt voor het slagen van het experiment zijn, zoals als fundering van het Gelders Arbeidsmarkt model wordt genoemd, vertrouwen en samenwerking nodig tussen de drie O's van overheid, ondernemers en onderwijs. In het geval van dit experiment, gaat het om de samenwerking in voorwaardenscheppende zin van middelen en menskracht van Werkzaak (overheid), van de werkgevers en collega-werknemers (ondernemers) en van de lerende werkzoekende die ook gebruik maakt van scholing op maat via een opleidingsbedrijf (onderwijs). Naast zelfregie spelen daarin de andere GAM bouwstenen gedeeld werkgeverschap en veerkracht een belangrijke rol.

Het is aan de arbeidsmarktinnovators samen met alle andere betrokkenen om het vertrouwen te organiseren in een sub-regionaal *Startplein Techniek met loopbaanleren*. Om in samenwerking met alle regionale partners veerkrachtig te investeren in de Human Capital ontwikkeling in Rivierenland.

## **8: Bruikbare en praktijkrelevante aanbevelingen**

De aanbevelingen van de arbeidsmarktinnovators hebben zij uitgewerkt in hun beschrijving voor het nieuwe re-integratie-instrument Oriëntatiestage met bijscholingsmogelijkheid, dat onderdeel is van het experiment *Startplein Techniek met loopbaanleren*. Dit is uitgewerkt in Hoofdstuk 5 onder 5b.

De arbeidsmarktinnovators stellen voor om dit experiment twee tot drie keer uit te voeren. Om de werkzoekenden die hebben deelgenomen twee jaar te volgen en de werkwijze te evalueren met de betrokken partijen. Vandaaruit kan verder worden geleerd.

## 9: Overdracht van eindproduct aan de beroepspraktijk

In het najaar 2017 bespreken de arbeidsmarktinnovators hun voorstel voor het experiment *Startplein Techniek met loopbaanleren* met de voorbereidingsgroep waarmee zij *Startplein Techniek* activiteiten organiseren. Daarin is onder andere Werkzaak Rivierenland vertegenwoordigd. Het te verwachten draagvlak binnen die voorbereidingsgroep gaat mee helpen om meer partijen te interesseren voor dit experiment, waaronder het UWV. Samen met hen wordt een plan van aanpak voor een verdere uitrol van dit experiment opgesteld. Daarbij valt te denken aan bijeenkomsten met partijen van werkgevers, werkcoaches en opleidingsbedrijven in de techniek. Ze bespreken de mogelijkheden en knelpunten voor deelname met de verschillende partijen en maken werkafspraken. Vandaar ontrolt zich de voorbereiding van het *Startplein Techniek met loopbaanleren* onder leiding van de arbeidsmarktinnovators. Eventueel worden er werkgroepen gevormd om bepaalde acties voor te bereiden. Een mogelijkheid voor het eerste experiment kan het tweede Talent Event Rivierenland zijn van 2018.

## 10: Discussie

Wat gaandeweg de ontwikkeling van de probleemstelling steeds duidelijker werd, is de bedrijfskundige insteek van het GAM en de grotere afstand van de arbeidsmarktpraktijk. Het ontbreken van het leerperspectief kan hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van GAM inzichten zoals bijvoorbeeld dat zelfregie vooral een opdracht is voor werknemers en werkzoekenden. Met het ontbreken van scherpe definities, in dit geval van zelfregie, is er voor ieder ruimte om zijn eigen interpretatie te werken en blijft een focus in aanpak en ontwikkeling verder weg. Met het experiment *Startplein Techniek met loopbaanleren* wordt de theorie van meta-leren en zelfregie bij zowel werkgever, werknemer, werkzoekende en werkcoach in de praktijk gebracht en getest. Immers het beste resultaat behaal je door theorie met de praktijk te verbinden. En dat is wat beide arbeidsmarktinnovators voor ogen hebben.

Ondanks een cultuur met een hoge mate van zelfredzaamheid in Rivierenland is er ook een visie van samen oppakken van problemen voor kwetsbare doelgroepen. *Meer mensen aan het werk op basis van hun kwaliteiten* is ook de doelstelling van Werkzaak Rivierenland. In Rivierenland gaat het om ca. vierduizend werkzoekenden. Dus er is werk aan de winkel.

Dat zelfredzaamheid de cultuur van Rivierenland kenmerkt, kan helpen om zelfregie bij werkgevers, werknemers, werkzoekenden en werkcoaches gemakkelijker te omarmen en bij zichzelf in praktijk te brengen. Het technisch bedrijfsleven in Rivierenland bestaat uit veel midden- en kleinbedrijven waarbij de werkgever het boegbeeld is. Wanneer hij voor inclusief ondernemen kiest en zelfregie leert, waardeert en stimuleert, straalt dat uit in en naar zijn eigen organisatie en omgeving.

## 11: Feedback beroepspraktijk over bruikbaarheid en kwaliteit eindproduct

De beroepspraktijk van de arbeidsmarktinnovators kent een aantal actieve, betrokken *Startplein Techniek* werkgevers die nog worden benaderd om hun feedback te geven op de visie van dit Zelfregie eindproduct en op de haalbaarheid van het experiment *Startplein Techniek met loopbaanleren*. Verder worden een aantal *Startplein Techniek* mee organiserende arbeidsmarktprofessionals gevraagd naar hun visie op het Zelfregie eindproduct en of het doorontwikkelen van *Startplein Techniek* naar *Startplein Techniek met loopbaanleren* op hun medewerking kan rekenen. Hieronder zijn medewerkers van Werkzaak Rivierenland, het Leerwerkloket, gemeente Zaltbommel en bedrijventerrein De Wildeman. Met hen samen bepalen we voor welke technieksector we het eerste experiment gaan inzetten.

Ook leggen we ons eindproduct en het voorstel voor het experiment voor aan het opleidingsbedrijf van de technieksector die centraal staat tijdens het experiment, om van te voren een beeld te krijgen van wat het opleidingsbedrijf in dit traject kan betekenen.

## **12: Visie op meerwaarde Summerschool inclusief eindproduct voor beroepspraktijk**

De meerwaarde van de Summerschool Arbeidsmarktinnovator zit in eerste instantie in het aanbrengen van focus bij de arbeidsmarktinnovators om zich gericht te verdiepen in de theorie van het Gelders Arbeidsmarktmodel. Het aanbod van de verschillende masterclasses gaf extra kennis en inzicht om kansen te zien voor het versterken van hun bestaande instrument om zij-instromers naar betaald werk te begeleiden. Door zich te focussen op de betekenis van zelfregie voor de werkzoekende, werd het de arbeidsmarktinnovators al snel duidelijk dat zelfregie en leren van belang is voor alle partijen op de arbeidsmarkt. De Summerschool heeft gewerkt als een katalysator voor verdieping en creativiteit in het doordenken en uitschrijven van een innovatief experiment.

De afgelopen vijf jaar organiseerden de arbeidsmarktinnovators rond de tien Startplein Techniek bijeenkomsten. Vanuit praktijkervaringen werden stapsgewijs kleine verbeteringen doorgevoerd. Dit gebeurde niet vanuit een onderbouwde visie zoals dat nu bij het experiment *Startplein Techniek met loopbaanleren* wel het geval is. Daarbij profiterend van het voorwerk en visie van het GAM.

Door als arbeidsmarktinnovators het leerperspectief toe te voegen, leren zij niet alleen zelf maar nodigen zij ook andere GAM betrokkenen uit om kritisch naar zichzelf en het GAM model te kijken. Zo stimuleren de arbeidsmarktinnovators de GAM betrokkenen om zelfregie te nemen bij doorontwikkeling van het GAM model en de toepassing ervan in brede arbeidsmarktpraktijk.

## **13: Reflectie op eigen onderzoekende houding en samenwerking binnen Summerschool team**

Het eigen leren van arbeidsmarktinnovator Jan Heeres loopt via zijn voorkeur van ontdekkend leren. Zelf uitzoeken en ontdekken wisselt hij af met zijn tweede leervoorkeur participeren (Ruijters, 2006). In de leervoorkeur van Wilma de Wolf komt de systeembouwer het sterkst naar voren, gevolgd door avonturier, kenniswerker en teamwerker. Deze typering herkent zij zeker in haar werkwijze aan het eindproduct. Gestart met veel lezen, uit nieuwsgierigheid en om overzicht te krijgen over het aanbod van theorieën, om zich vervolgens flink te verdiepen in bepaalde aspecten en die vervolgens weer te verbinden met de andere elementen tot een goed opgebouwd geheel. De interactie in het team dat zich aansluit bij master dr. Annet de Lange vindt het meest frequent en intensief plaats tussen de BTS compagnons, Jan Heeres en Wilma de Wolf, tevens schrijvers van dit eindproduct. Met de twee collega arbeidsmarktinnovators in dezelfde mastergroep, Susan Veulings en Sophia Geelkerken zijn via live overleg, mail en telefoongesprekken inhoud en feedback uitgewisseld, en zo is van elkaanders inzichten geleerd. Dat maakte het werken aan de eindproducten plezierig en stimulerend.

Beide arbeidsmarktinnovators zijn zich bewust van het eigen meta-leren. De sterke intrinsieke motivatie om te leren, laten zij zien door een jaar na het afronden van de master opleiding Leren en Innoveren te starten met een nieuwe opleiding, de Summerschool Arbeidsmarktinnovator. Tot slot leerden de arbeidsmarktinnovators het belang van het zich eigen maken van voldoende basiskennis over de arbeidsmarkt om met die basis de eigen beroepspraktijk, de eigen inzichten en de innovatieve ideeën te kunnen duiden. Hierin zitten parallellen met hun leerproces tijdens eerder genoemde masteropleiding toen ze zich voldoende basiskennis over leren en didactiek eigen maakten. Vanuit die kennis op masterniveau ontdekten ze afgelopen jaren extra inbreng te kunnen leveren bij complexe problemen en samenwerkingen tussen school en bedrijf.

## **14: Eindproduct als GAM publicatie, experiment of project naar buiten brengen**

Het is een goede zaak om dit Zelfregie eindproduct als GAM publicatie naar buiten te brengen en/of ook in een artikel met praktische tips te publiceren. Ook gaan de arbeidsmarktinnovators het experiment *Startplein Techniek met loopbaanleren* in 2018 in de praktijk brengen en dan kan daarover worden gepubliceerd.

## 15: Literatuur

Akkerman, S.F. & Bakker, A. (2012). Het leerpotentieel van grenzen. 'Boundary Crossing' binnen en tussen organisaties. O&O, 1, 15-19.

Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Biggs, J. (2003). Aligning Teaching and Assessing to Course Objectives. Teaching and Learning in Higher Education: New Trends and Innovations. University of Aveiro, 13-17 April 2003.

<http://www.uac.pt/~jazevedo/proreitoria/docs/biggs.pdf>

Bolhuis, S. (2004). Leerstrategieën, leren en verantwoordelijkheid. Tilburg: Fontys Lerarenopleiding.

Bolhuis, S., & Simons, P. R. J. (2011). Naar een breder begrip van leren. In J. W. M. Kessels & R.F.

Poell (Eds.), Human Resources Development Handboek. Organiseren van het leren. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Boogert, J.W. van den (2017) [http://www.pwnet.nl/personneelsmanagement/artikel/2017/8/24967-10124967?utm\\_source=Vakmedianet&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=20170822\\_PWdeGids&tid=TIDP275527XDBB7E4AB43AF48FB871ABCAE9FE7A212YI4](http://www.pwnet.nl/personneelsmanagement/artikel/2017/8/24967-10124967?utm_source=Vakmedianet&utm_medium=email&utm_campaign=20170822_PWdeGids&tid=TIDP275527XDBB7E4AB43AF48FB871ABCAE9FE7A212YI4)

Bouwmensen, (2017) 07-10/17: [www.bouwmensen.nl/home](http://www.bouwmensen.nl/home)

Bransford, J.D., Brown, A.L. & Cocking, R.R. (2000). How people Learn. Brain, mind, experience, and school. Washington, D.C.: National Academy Press.

Brink, C. (2012). Werken vanuit zelfregie: wat houdt het in? Utrecht: Movisie,

Caluwé, L. de & Vermaak, H. (2006). Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige. Deventer: Kluwer.

Detaille, S, & Sjollema, S., (2017). Zelfregulering en Onderwijs, hoofdstuk 11. Arnhem: HAN ?/jh

Franken, S., Horn, N., Jongejan, J., Koster, A., Lange, A. de, Muffels, R., Spitters, A. (2015). Waarden die werken. Bruggen slaan naar een flexibele arbeidsmarkt. Arnhem, Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn (WZW).

Geijsel, F. P., Slegers, P. J., Stoel, R. D., & Krüger, M. L. (2009). The effect of teacher psychological and school organizational and leadership factors on teachers' professional learning in Dutch schools. *The elementary school journal*, 109(4), 406-427.

Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77, 81-112.

Homan, Th. (2007). *Teamleren. Theorie en facilitatie*. Schoonhoven: Academic Service.

Horsen, C.P., Van (2010). Meer werkplekken bij werkgevers. Literatuuronderzoek in het kader van de evaluatie en monitoring van pilots 'Werken naar vermogen', pilot 1. Amsterdam: Regioplan Beleidsonderzoek.

Illeris, K. (2007). *How we learn: Learning and Non-Learning in School and Beyond*. New York: Taylor & Francis.

Illeris, K. (Ed.). (2009). *Contemporary theories of learning. Learning theorists ... in their own words*. New York: Routledge.

Illeris, K. (2011). *The Fundamentals of Workplace Learning. Understanding how people learn in Working Life*. London: Routledge.

Kessels, J. & Poell, R. (2011). *Handboek Human Resources Development*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum. ISBN 9789031385645.

Knippenberg, D. van & Schippers, M. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 515 - 541.

Lange, A.H. de & Heijden, B.I.J.M. van der, (2016, eds.). *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen*. Alphen aan den Rijn : Vakmedianet: 2nd ed..

Meijers, F., Kuijpers, M. & Winters, A. (2010). *Leren kiezen / kiezen leren. Een literatuurstudie*. Den

Bosch: ECBO.

Movisie (2014). Van start met zelfregie. 11-08/17: [www.movisie.nl/artikel/start-zelfregie](http://www.movisie.nl/artikel/start-zelfregie). Utrecht: Movisie: kennis en aanpak van sociale vraagstukken.

Noort, R. van, 2014: Zelfsturing en zelfregulatie; op zoek naar kenmerkende competenties van de professional. HRD Thema 'De nieuwe professional', nr. 1-2004. Deventer: Kluwer

Pajares, F. (1997). Current directions in self-efficacy research. In Maehr, M. L. and Pintrich, P. R. (1997). Achievement goal theory: Past results, future directions. Greenwich: JAI Press.

Poortman, C. & Visser, K. (2009). Leren door werk: De match tussen deelnemer en werkplek. Den Bosch, Expertisecentrum Beroepsonderwijs (ECBO).

Runhaar, P., Sander, K., Slegers, P., Yang, H., (2011). *Professionele ontwikkeling in scholen*. p. 429 – 442. In: Kessels, J.W.M. & R.F. Poell (Eds.) *Handboek Human Resource Development*

*Organiseren van het leren*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Ruijters, M., (2006). Liefde voor leren. Over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties. Deventer: Kluwer.

SCBM (2017): <https://www.sbcm.nl/producten/creeren-van-werk/producten/functiecreatie.html>.

SER Sociaal Economische Raad (2016). Werk van belang voor iedereen. Een advies over werken met een chronische ziekte. Den Haag: SER.

Streumer, J. & Klink, M. van der, (2004), Leren op de werkplek, 's Gravenhage: Reed Business Information bv.

Vries, S. de, Van de Ven, C., Nuyens, M., Stark, K., Van Schie, J. & Sloten, G.C. van, (2005). Diversiteit op de werkvloer. Hoe werkt dat? Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk. Hoofddorp: TNO.

Vries, S. de, Beukema, L., Gründemann, R., Lange, A. de, (2017). Werken aan een inclusieve organisatie: handvatten voor HRM, hoofdstuk 7. Arnhem: HAN.



Werkzaam (2017):

[www.werkzaamkrivierenland.nl/document.php?m=10&fileid=2020&f=4d5a9d46561812a1e750d821885e7336&attachment=0&c=3](http://www.werkzaamkrivierenland.nl/document.php?m=10&fileid=2020&f=4d5a9d46561812a1e750d821885e7336&attachment=0&c=3)  
151

Weiner, B. (1986). Attribution, emotion, and action. In R. Sorrentino, & E. Higgins, Handbook of Motivation and Cognition. Foundations of Social Behaviour (pp. 281-312). New York: The Guilford Press.

Winne, P., & Perry, N. (2000). Measuring self-regulated learning. In M. Boekaerts, P. Pintrich, & M. Zeidner, Handbook of self-regulation (pp. 531-566). San Diego, CA: Academic Press.

## Bijlage 1 Literatuurstudie over leren voor theoretisch kader rond probleemstelling

Deze bijlage is een onderlegger over leeraspecten die belangrijk kunnen zijn bij het leren van zelfregie nemen bij werkgever, werknemer en werkzoekende. Ieder in zijn eigen rol en positie waarbij er mooie gelijkenissen maar ook opvallende verschillen voor betrokken partijen. De literatuurstudie geeft een beschouwing van leren, werkidentiteit en – praktijk, competentie ontwikkeling, meta leren en werkplekleren voor meer zelfregie.

### Wat is leren?

Illeris (2006) neemt het leerperspectief als vertrekpunt en stelt dit tegenover het perspectief van werkgever en docent. Hij stelt het leerperspectief van de lerende voorop en zijn (= werknemer en werkzoekende) leerbehoeften hebben prioriteit, zoals de lerende dit interpreteert. Een scherpe definitie van leren is belangrijk met drie dimensies inhoud, drijfveer en omgeving en twee processen kennis verwerving en interactie. Ervaringen en indrukken worden met interne acquisitie, kennisverwerving binnen een persoon verwerkt en verbonden met eerder verzamelde kennis en inzichten (Illeris, 2007). Bij volgende activiteiten als Startpleinen zal blijken dat het geleerde beklijft, maar ook dat *“All new learning involves transfer”* (Bransford e.a., 2000, p. 78).

De werknemer zit op een werkplek en gaat in die ruime omgeving leren. Gaat het dan om leren waar bij hij iets leert waarmee de werkgever beter gaat presteren of gaat het er om je als mens, werknemer verder te ontwikkelen? Het werkplekleren kan op de fysieke plaats zelf, via training, netwerken met klanten, collega's, leveranciers en ook vakbonden. Het gaat dus om het leren van de materiele en sociale omgeving van het werk met daarin twee centrale begrippen: 1) werkidentiteit en 2) werkpraktijk (Illeris, 2009).

### Werkidentiteit en werkpraktijk

Identiteit omvat een individuele biografische identiteit en een sociale identiteit als ervaring op een bepaalde positie in de sociale gemeenschap. Toegepast op werken krijgt een persoon impulsen uit het werkleven en verwerkt die in het eigen verwerkingsproces, waarbij zijn werkidentiteit ontstaat. Identiteit speelt een rol bij de invloeden van interactie tussen lerende en omgeving. Lager opgeleiden hebben een identiteit ontwikkeld waarin zij zich minder geschikt achten voor leren. Dat is jammer want er zijn veel lager opgeleide werknemers en dat maakt juist hun leren het meest belangrijk. De werkpraktijk kent twee polen: productie draaien en relaties onderhouden. Tussen deze twee polen beweegt het werk van een ieder en de kwaliteit van beide polen bepaalt de leeromgeving van de werknemer.

Illeris visie op werkplekleren zit in de interactie tussen werkidentiteit en werkplekpraktijk met alle daarin aanwezige invloeden zoals bedrijfsprestaties, management en het werkende leven in het algemeen. Alles hoort bij de werkpraktijk waar de lerende werknemer deel van is. Dit overlappende gebied omvat naast barrières voor leren ook mogelijkheden voor accommodatief werkplekleren waarbij de nieuwe kennis niet goed aansluit op de voorkennis van de lerende waardoor meer motivatie en inspanning nodig is. Reflectie is een verdergaande vorm van accommodatie en vraagt nog meer inspanning en motivatie. Transformatief werkplekleren is ook mogelijk als zijnde informatie bewust leren verwerken en het leren door kritische reflectie (Poortman & Visser, 2009).

### Leren moet leuk en uitdagend zijn

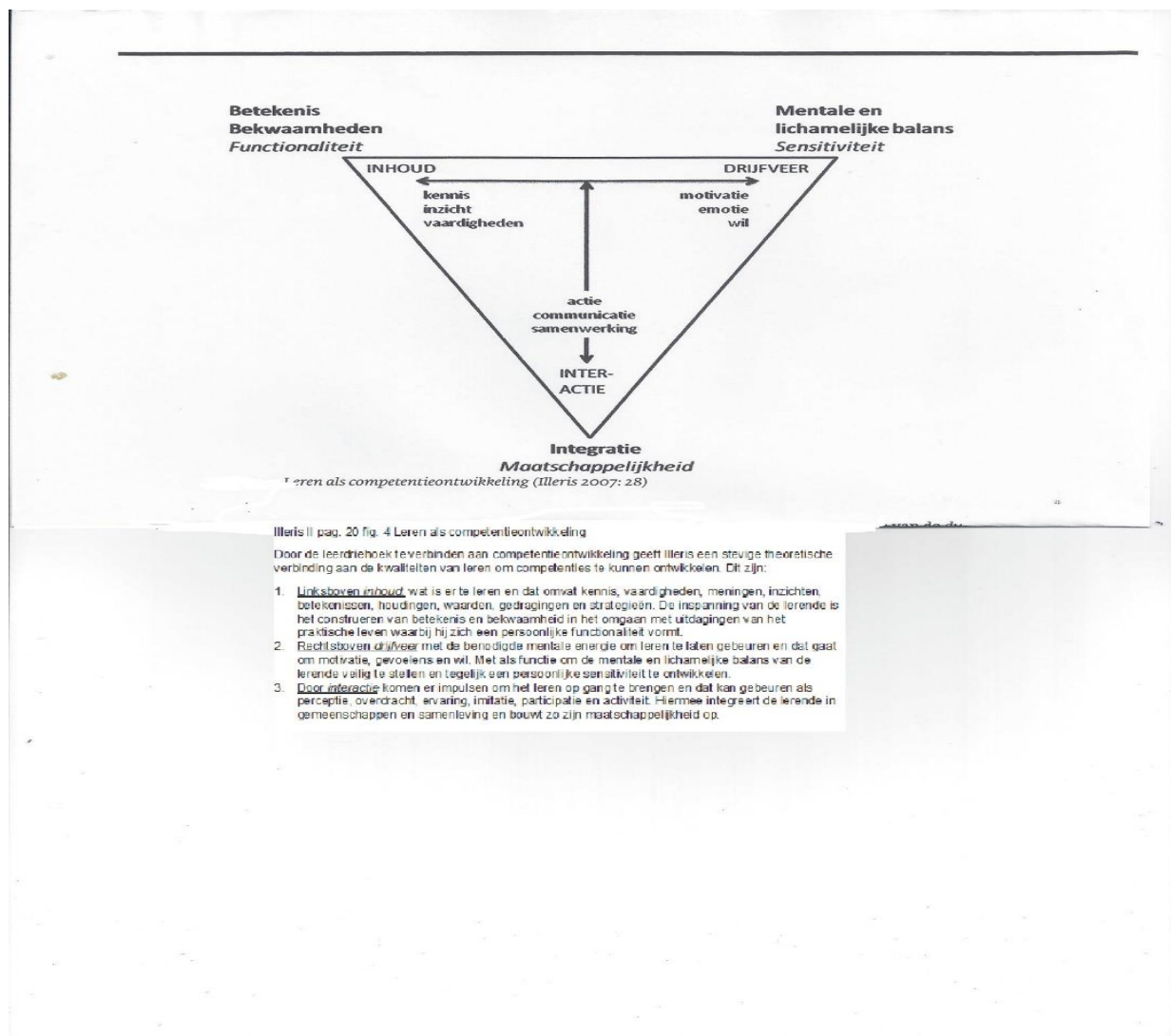
Mensen zijn meer gemotiveerd om te leren als het geleerde uitdagend is. Dus niet te moeilijk, maar ook niet te gemakkelijk (Bransford, Brown & Cocking, 2000). Werkgevers, werknemers en ook werkzoekenden zitten vaak midden in hun leven en dan is het volgende relevant: *“Learning in mature adulthood can thus be characterised by a personal libidinal motivation, without that aura of necessity or external incentive that often forms the basis of learning in earlier adulthood”* (Illeris, 2007, p. 210). Leren moet leuk zijn zonder noodzaak te moeten leren en ook niet te schools. Werkplekleren is niet schools want het gaat om en in de praktijk. Passief ervaringsleren doen werknemers en werkzoekenden door zelf te ervaren en mee te maken wat er bijvoorbeeld tijdens een Startplein gebeurt. Of door waar te nemen hoe een bedrijf van binnen is ingericht, functioneert en het te

ondergaan door er zelf even deel vanuit te maken (Bolhuis & Simons, 2011). Er zijn ook actievere leervormen door zelf zaken te ondernemen en zo te leren wat er goed en fout gaat. Leren door ervaren is een belangrijke vorm van leren, ook bij het uitoefenen van een professie. Werkgevers kunnen werknemers en werkzoekenden helpen binnen bedrijven uit te leggen wat er gebeurt en dat kan sterk motiverend zijn bij hun eigen leren (Bransford e.a., 2000).

### Competentie ontwikkeling en goed werkgever/nemerschap

Bij goed werkgeverschap en ook bij goed werknemerschap wordt competentie ontwikkeling van werknemers genoemd. Competentie is het vermogen en bereidheid van personen om effectief te handelen in bekende en onbekende situaties (Illeris, 2009) Dat duidt op het potentieel van werknemers in situaties waar de resultaten vooraf niet bekend zijn. Flexibiliteit en veranderbereidheid zijn sleutelbekwaamheden en vormen een belangrijk onderdeel van de GAM waarden goed werkgever- en –nemerschap. Bij competenties gaat het om niet volledig te duiden en meten bekwaamheden, maar wel om zelf een persoonlijke, bewuste en weloverwogen houding te bepalen. Om zo effectief en efficiënt te reageren op nieuwe onbekende situaties en tegelijk er ook kritisch op en bij te zijn. Dat is veel meer dan alleen zicht op kennis of structuren te hebben. Centrale elementen van competentie zijn oordelen en besluiten al dan niet gebaseerd op logisch redeneren, intuïtie of empathie. Drie cruciale componenten van elke competentie zijn functionaliteit, sensitiviteit en maatschappelijkheid (Illeris, 2009).

### Competentie ontwikkeling en kwaliteiten van leren



Illeris II pag. 20 fig. 4 Leren als competentieontwikkeling

Door de leerdriehoek te verbinden aan competentieontwikkeling geeft Illeris een stevige theoretische verbinding aan de kwaliteiten van leren om competenties te kunnen ontwikkelen. Dit zijn:

1. **Linksboven inhoud**, wat is er te leren en dat omvat kennis, vaardigheden, meningen, inzichten, betekenis, houdingen, waarden, gedragingen en strategieën. De inspanning van de lerende is het construeren van betekenis en bekwaamheid in het omgaan met uitdagingen van het praktische leven waarbij hij/zich een persoonlijke functionaliteit vormt.
2. **Rechtsboven drijfveer** met de benodigde mentale energie om leren te laten gebeuren en dat gaat om motivatie, gevoelens en wil. Met als functie om de mentale en lichamelijke balans van de lerende veilig te stellen en tegelijk aan persoonlijke sensitiviteit te ontwikkelen.
3. **Door interactie** komen er impulsen om het leren op gang te brengen en dat kan gebeuren als perceptie, overdracht, ervaring, imitatie, participatie en activiteit. Hiermee integreert de lerende in gemeenschappen en samenleving en bouwt zo zijn maatschappelijkheid op.

Door de leerdriehoek te verbinden aan competentieontwikkeling geeft Illeris een stevige theoretische verbinding aan de kwaliteiten van leren om competenties te kunnen ontwikkelen. Dit zijn:

1. Linksboven inhoud: wat is er te leren en dat omvat kennis, vaardigheden, meningen, inzichten, betekenissen, houdingen, waarden, gedragingen en strategieën. De inspanning van de lerende is het construeren van betekenis en bekwaamheid in het omgaan met uitdagingen van het praktische leven waarbij hij zich een persoonlijke functionaliteit vormt.
2. Rechtsboven drijfveer met de benodigde mentale energie om leren te laten gebeuren en dat gaat om motivatie, gevoelens en wil. Met als functie om de mentale en lichamelijke balans van de lerende veilig te stellen en tegelijk een persoonlijke sensitiviteit te ontwikkelen.
3. Door interactie komen er impulsen om het leren op gang te brengen en dat kan gebeuren als perceptie, overdracht, ervaring, imitatie, participatie en activiteit. Hiermee integreert de lerende in gemeenschappen en samenleving en bouwt zo zijn maatschappelijkheid op.

### Meta-leren en zelfregie

In Ruijters (2006) wordt meta-leren beschreven als bewustzijn van het eigen leren en dat in eigen hand nemen. Als bij werkgevers en werknemers bekend is welke mogelijkheden van leren er zijn, kunnen ze ook hun eigen identiteit een plaats geven. Zo kan het eigen meta-leren in samenhang van het bedrijf of groep onderdeel van de eigen identiteit worden. Dit is iets wat iemand zelf moet doen vanuit een intrinsieke motivatie. Meta-leren kan niet door iemand anders worden opgestart. Nieuwsgierigheid is daar een drijfveer bij. Illeris (2007) waarschuwt dat het bij meta-leren lastig is om personen te laten wennen aan het kritisch en analytisch te laten denken over het eigen leren. Van ervaren volwassen professionals als werkgevers mag dit wel worden verwacht. Bij werknemers en zeker bij werkzoekenden moet dit meta-leren waarschijnlijk veel meer aandacht krijgen.

### Werkplekleren voor meer zelfregie

Meer aandacht voor werkplekleren is volgens Illeris belangrijk omdat het noodzakelijk zal leiden tot meer medezeggenschap en democratisering op de werkplek. Leren gericht op overzicht, begrijpen en persoonlijke competenties kan alleen gebeuren als er meer respect is voor degenen die deelnemen in het leerproces, voor hun situatie, belangen en behoeften. En uiteindelijk ook voor henzelf.

Werknemers kunnen worden gestimuleerd om in te zien dat condities op de werkplek anders, beter georganiseerd kunnen worden. Bijv. door collega's van andere bedrijven te ontmoeten. Deze nieuwe inzichten moeten wel verbonden worden met praktische toepassingen op de eigen werkplek. Bij dergelijke opleidingen en cursussen moet de inhoud met werkelementen zijn verbonden.

Belangrijke voorwaarde is dat betrokkenen op de werkplek inzien dat lerenden (werknemers) hier tijd aan besteden en dat ze actief betrokken zijn bij de eigen leerbehoeften en het organiseren van leeractiviteiten waar ze zelf aan deelnemen. Dan zal volgens Illeris het commitment groot zijn bij de lerenden, ook bij laaggeschoolde werknemers en werkzoekenden.

Leerinitiatieven op de werkplek vragen van werkgevers bijzondere aandacht om te vermijden dat het een top down activiteit wordt. Verbinden werkgevers zich oprecht met leermogelijkheden dan zorgen ze voor tijd, ruimte, middelen en steun en volgen het proces met belangstelling. De werknemers moeten echte invloed hebben op alle activiteiten van planning, besluitvorming en evaluatie. Werknemers moeten in staat zijn voor zichzelf te denken en de eigen dagelijkse werkhorizon en denkpatronen te overstijgen en zo medeverantwoordelijk te zijn voor het eigen leren zodat zelfgestuurd leren kan opbloeien.

Zo kan de werkgever mee helpen in het leren van werknemers en werkzoekende door na ieder Startplein een evaluatiegesprek te organiseren en elkaar feedback geven om elkaars begrip en prestaties te verbeteren (Hattie & Timperley, 2007).

Een manier van leren is om van het werkplekleren een gewoonte te maken en zo het complete proces aan te leren (Bolhuis, 2004). Dit vraagt dat werknemers en werkzoekende dit proces vaker moeten doorlopen. Een actieve en metacognitieve aanpak helpt om het geleerde vaker en elders toe te passen (Bransford e.a., 2000). Door werkplekleren vaker en sneller achter elkaar te doen, komt een actieve en metacognitieve benadering van kennistransfer beter van de grond.

Verschillende omgevingen roepen verschillend gedrag op en dat geldt ook voor leren (Ruijters, 2006). De fysieke omgeving kan anders zijn zoals bijvoorbeeld bij de overgang van het ene bedrijf naar het andere of van werkzoekend thuis naar bedrijf. Ook het type relatie en werkwijze verandert dan. In het eigen bedrijf is er een werkgever – werknemer relatie en bij het ontvangende bedrijf zijn beide gast. Of voor een werkzoekende in een bedrijf samen met zijn nieuwe toekomstige collega werknemer.

#### Werkgever, bedrijfsbeleid en zelfregie leren

Het bedrijfsbeleid moet gericht zijn op individuele werknemersontwikkeling en ontwikkeling van werknemersteams en dat moet samengaan met concrete acties omdat werknemers anders gefrustreerd raken. Verbinding tussen bedrijfsdoelstellingen en die van werknemers is essentieel voor hun actieve deelname (Geijssel, Slegers, Stoel & Krüger, 2009). Caluwé en Vermaak (2006) waarschuwen dat bij strijdige oriëntaties van managers en professionele werknemers laatstgenoemden een pocket veto kan geven. Gedeelde belangen worden niet bereikt met macht en politiek (Homan, 2007). Ook de mate van self-efficacy (geloof in eigen kunnen) van werknemers of interactie tussen persoon en omgeving is belangrijk of ze actief gaan deelnemen aan het leren (Pajares, 1997).

Reflecteren, feedback vragen, innovatief gedrag en kennis delen zijn leeractiviteiten (Runhaar e.a., 2011). Biggs (2003) beschrijft dat alle leren in een organisatiesysteem gebeurt wanneer componenten op elkaar zijn afgestemd om zo te komen tot een hoger niveau van leren. Het is belangrijk dat het ontwerpen voor leren van werknemers en werkzoekenden gebeurt met instemming van de werkgever.

## **Bijlage 2 Overzicht regelingen via Subsidiecalculator.nl**

Bij het aannemen van nieuwe medewerkers kunt u mogelijk in aanmerking komen voor aantrekkelijke financiële voordelen. Deze online subsidiecalculator presenteert regelingen en subsidies voor een nieuwe medewerker of recent in dienst getreden. Naast de hoogte van de bedragen geeft de calculator achtergrondinformatie over de subsidies en regelingen en de te ondernemen acties. Deze site linkt door naar organisaties waar u de subsidie of regeling kunt aanvragen. Met de online calculator ontdekt u snel en overzichtelijk de financiële voordelen.

19-10/17: [www.subsidiecalculator.nl/page/home](http://www.subsidiecalculator.nl/page/home)

## **Bijlage 3 Overzicht van bij Startplein Techniek betrokken partijen met links**

1. Werkzaak Rivierenland: [www.werkzaakrivierenland.nl](http://www.werkzaakrivierenland.nl)
2. UWV Tiel: [www.uwv.nl](http://www.uwv.nl)
3. Leerwerkloket Rivierenland: <https://rivierenland.lerenenwerken.nl/>
4. Platform Transport en Logistiek Rivierenland: [www.logistiekrivierenland.nl/](http://www.logistiekrivierenland.nl/)
5. Platform Techniek Rivierenland: [www.ptriv.nl](http://www.ptriv.nl)
6. BètaTech Services: [www.btechs.nl](http://www.btechs.nl)
7. Gemeente Zaltbommel: [www.zaltbommel.nl](http://www.zaltbommel.nl)
8. ROC Rivor: [www.rocrivor.nl](http://www.rocrivor.nl)
9. Parkmanagement NL: [www.pmzaltbommel.nl](http://www.pmzaltbommel.nl)
10. Gebr. Vos Transport Zaltbommel:
11. ART Group Gameren: [www.artooling.com](http://www.artooling.com)
12. G.J. van Ven Infra Brakel: [www.vanderven.nl](http://www.vanderven.nl)
13. Vebe Keukens Zaltbommel: [www.vebekeukens.nl](http://www.vebekeukens.nl)
14. Bedrijventerrein De Wildeman: [www.de-wilderman.nl](http://www.de-wilderman.nl)