*Wanneer heeft u voor het laatst iets **geleerd**?*

Een wereld aan mogelijkheden tussen niet-formeel leren en formeel leren

Sofokles
SOCIAAL FONDS KENNISSECTOR

"Ga eens ergens anders een kijkje nemen. Volg eens een leuke workshop. Gewoon om mensen uit te nodigen voor een leven lang leren. Dit is een initiatief dat bijdraagt aan professionalisering en loopbaanontwikkeling. Hier regelmatig bij stilstaan is belangrijk en leuk."

De Sousa, programmaleider employability
en adviseur loopbaan en ontwikkeling
Universiteit Twente

"Wat ik er vooral aan had, was dat ik me bewust werd van de mogelijkheden. Dat ik zelf keuzes heb en zelf iets kan veranderen."

Bosse, secretaresse Vrije Universiteit

Inhoud

1. Verandering
> Meegaan met veranderingen: waarom en hoe?
> Leren op de werkplek

2. Leren
> Een wereld aan mogelijkheden om te leren
> Niet-formeel leren op individueel en sociaal niveau

3. Effecten werk
> Vijf effecten op het werk
> Leren op de werkplek is toepassen op de werkplek

4. Drie niveaus
> Op drie niveaus aansluiten bij behoeften van medewerkers

5. Leerprincipes
> Vier principes leiden tot bewustwording

6. Tips
> Tips voor obp en hun leidinggevenden
> Tips voor hr en leidinggevenden

7. Praktijkverhalen
> Acht portretten uit de praktijk

Focus op ondersteunend en beheerpersoneel

Elke medewerker heeft te maken met maatschappelijke, technologische en vakinhoudelijke veranderingen in het werk. Universiteiten zetten een breed scala aan instrumenten in om de employability van hun medewerkers te versterken[1]. Deze publicatie is voor ondersteunend en beheerpersoneel (obp), daarnaast voor hun leidinggevenden en hr. Het obp in universiteiten vervult een belangrijke taak, ondersteunend aan het primaire proces van de universiteit: onderzoek en onderwijs. Het versterken van de employability van obp is daarom van belang, want ook het werk van obp verandert. Hoe gaat u om met de veranderingen om ons heen en hoe gaat u daarin mee? Welke vormen van leren zijn effectief?

Doel

Het doel van deze publicatie is drieledig:

1. U krijgt inzicht in wat niet-formeel leren is en hoe het zich verhoudt ten opzichte van formeel leren.
2. U leert welke manieren van leren effectief zijn voor het obp.
3. U wordt aangemoedigd om niet-formeel leren toe te passen in uw werkomgeving.

Deze publicatie sluit af met tips voor obp, en voor leidinggevenden en hr om niet-formeel leren in de praktijk te stimuleren en te faciliteren. Op de meeste pagina's staan quotes, als u op de quote klikt komt u bij het gehele praktijkverhaal (tip!). In de tekst wordt verwezen naar literatuur. U vindt de literatuurverwijzing achter in de publicatie. De publicatie is ontwikkeld door SoFoKleS.

Meegaan met veranderingen: waarom en hoe?

Maatschappelijke, technologische en vakinhoudelijke ontwikkelingen volgen elkaar in een hoog tempo op. Zo kan werk veranderen doordat de inhoud van beroepen en functies verandert of doordat de manier waarop gewerkt wordt verandert. Zo leiden onder andere automatisering en internationalisering tot veranderingen in het werk.

Al jaren staat het thema 'leven lang leren' op de maatschappelijke agenda. Het doel van een leven lang ontwikkelen is het op peil houden en vergroten van competenties van medewerkers, zodat iedereen inzetbaar blijft op de arbeidsmarkt[2]. Dit geldt voor zowel het huidige werk als toekomstig werk. Medewerkers en leidinggevenden zijn er beide verantwoordelijk voor dat een medewerker zich blijft ontwikkelen zodat deze competent en gemotiveerd blijft, en zo duurzaam inzetbaar blijft op de arbeidsmarkt. Hoe kunt u zich voorbereiden op toekomstige veranderingen, waar u gedeeltelijk zicht op heeft en die gedeeltelijk nog niet bekend zijn?

Het is vaak lastig om precies te weten wat over een aantal jaren belangrijk is. Daarom is een leven lang ontwikkelen cruciaal en moeten medewerkers 21e-eeuwse vaardigheden meekrijgen[3]. Denk aan zelfregulering, digitale vaardigheden en probleemoplossend denken. Met zulke vaardigheden blijven medewerkers leren en zich aanpassen, zodat zij de noodzakelijke beroepsvaardigheden blijvend ontwikkelen die in de toekomst nodig zijn[4].

In deze publicatie wordt onderscheid gemaakt tussen niet-formeel leren en formeel leren en de wereld daartussen. Leren kan op een formele manier (het bekende 'schoolse' leren) dat doorgaans de meeste aandacht krijgt. Dat is jammer omdat andere vormen van leren, zoals niet-formeel leren (leren op de werkplek), ook effectief zijn en soms zelfs beter passen bij de leerstijl van de medewerker. Beide vormen van leren zijn niet exact afgebakend, maar worden vaak gecombineerd toegepast. Vanaf pagina 8 wordt hier dieper op ingegaan.

"Wij willen met elkaar in gesprek gaan over hoe het vak gaat veranderen en wat voor consequenties dat voor ons heeft"

Schouwenaars, directiesecretaresse Radboud Universiteit

*“Ik hoopte met behulp van loopbaanbegeleiding een beter beeld te krijgen van wat ik echt leuk en belangrijk vind om te doen. Voor mij is het belangrijk om **altijd** te kunnen blijven **leren**”.*

Rommers, voormalig manager public affairs TU Eindhoven

Leren op de werkplek

Leren op de werkplek is in potentie een rijke bron van leren. Een werkplek is echter niet automatisch een leerplek. Binnen de leercultuur van de organisatie is het effectief de focus te leggen op zelfsturing en zelfregulering van medewerkers.

Zelfsturing betekent dat een medewerker zelf een balans vindt tussen wat hij wil en wat hij moet in zijn functie[5]. Idealiter neemt een medewerker, op basis van persoonlijke interesses, zelf initiatief om aan de eigen leerbehoefte te voldoen, mogelijke vervolgstappen in zijn loopbaan te zetten of uitdagende taken op de werkplek te creëren en aan te gaan. Zelfregulering betekent dat een medewerker een taak of proces doelgericht uit kan voeren en verantwoordelijkheid neemt voor zijn eigen handelen[6]. Dit zijn belangrijke voorwaarden voor succesvol leren.

Skills intensieve werkplekken

Om de ideale leeromstandigheden te creëren, is een werkomgeving nodig waar medewerkers niet alleen opgedane vaardigheden gebruiken, maar waar zij ook hun vaardigheden ontwikkelen. Het is dan belangrijk dat nieuw ontwikkelde vaardigheden benut worden door de organisatie, zodat er een optimale balans ontstaat tussen leren en werken. Op die manier blijven vaardigheden verbeterd worden en krijgen ze waarde voor de organisatie en de medewerker. Zo ontstaan er zogenaamde 'skills intensieve werkplekken'[7].

In de praktijk gaat het er om dat u uitdagende taken binnen bestaande werkplekken creëert en dat u tijdig anticipeert op taken in toekomstig werk. Uit onderzoek blijkt dat medewerkers op skills intensieve werkplekken meer leren op een niet-formele manier. En positieve leerervaringen hiermee leiden tot meer leren[8].

> *"Ik moet nog wel eens uitleggen dat het geen teken van zwakte is als je een mentor hebt. Iedereen worstelt wel met iets. Dat is niet raar. Het moet gewoner worden om daarvoor uit te komen."*
>
> Degen, coördinator management support van het Centrum voor Informatie Technologie Rijksuniversiteit Groningen

"Ik raakte verder in de knoop met mijn werkzaamheden en besloot het initiatief in **eigen handen** *te nemen"*

De Kroon, medewerker salarisadministratie
Wageningen University

"Je wordt dan ook door niemand raar aangekeken als je meedoet aan **Wisselwerking**. *Sterker nog, het wordt juist gestimuleerd om eens bij je collega te kijken."*

Den Daas, coördinator bedrijfsvoering Universiteit Utrecht

Een wereld aan mogelijkheden om te leren

Leren kan op verschillende manieren. In deze publicatie wordt onderscheid gemaakt tussen niet-formeel leren en formeel leren, maar zoals het figuur hiernaast laat zien, zijn daar veel variaties tussen.

Waar formeel leren gestructureerd en georganiseerd plaatsvindt, vindt niet-formeel leren vaak onbewust en ongepland plaats. En waar formeel leren vaak in een klaslokaal plaatsvindt (het traditionele leren), kan niet-formeel leren overal voorkomen, zoals tijdens een werkoverleg met een collega of zelfs bij de koffieautomaat. Zie figuur hiernaast voor de verschillen[9 10].

"Het succes van het programma is dat het voortkwam uit een vraag van de medewerkers zelf en dat die het mee hebben vormgegeven."

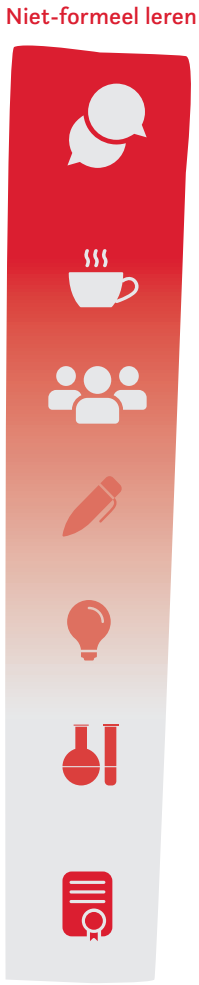
Degen, coördinator management support van het Centrum voor Informatie Technologie Rijksuniversiteit Groningen

Niet-formeel leren

- vindt op de werkvloer plaats;
- verloopt gepland en ongepland;
- gebeurt vaak onbewust;
- ontstaat door interactie (bijvoorbeeld met collega's, vakgenoten of een coach) en het opdoen van ervaring;
- kan zonder of met expliciete begeleiding.

Formeel leren

- vindt gestructureerd en systematisch plaats;
- verloopt via een opleiding, cursus of training;
- is onder expliciete begeleiding;
- levert een diploma of certificaat op.



“Ik herinner me het ontstaan van het netwerk nog goed. Een aantal secretaresses heeft de leergang ‘Authentieke secretaresse’ gevolgd.

Zij hadden daarna de behoefte collega’s van andere faculteiten te leren kennen. Hoe wordt er bij de andere faculteiten gewerkt en wie doet wat? Samen met Dienst Personeel en Organisatie is vervolgens het RU assistant network opgericht.”

Schouwenaars, directiesecretaresse
Radboud Universiteit

Vormen van leren integreren

Uit onderzoek[11] blijkt dat medewerkers die meer formeel leren ook meer niet-formeel leren. Daarnaast geldt niet-formeel leren vaak als opstap naar formeel leren. Het blijkt dat integratie van formeel leren en niet-formeel leren op de werkplek professionele ontwikkeling effectiever maakt, zowel op individueel niveau als op organisatieniveau[12]. Beide vormen van leren kunnen dus niet zonder elkaar bestaan, ze vullen elkaar aan en versterken elkaar.

Omdat niet-formeel leren vaak ongepland plaatsvindt, is een medewerker zich meestal niet bewust van zijn niet-formele ontwikkeling. Bewustwording van het geleerde is juist een belangrijk onderdeel van de ontwikkeling van medewerkers, waardoor het meer aandacht verdient in de leercultuur van een organisatie.

Niet-formeel leren kenmerkt zich onder andere door het verwerven van nieuwe inzichten door[13]:

- de uitvoering van dagelijkse taken en de problemen of vragen die dit oproept;
- de samenwerking en interactie met collega's;
- het werken met opdrachtgevers en sleutelpersonen die nieuwe eisen, vragen en problemen voorleggen;
- en nieuwe complexe taken.

Veranderingen op het werk blijken invloed te hebben op de mate waarin niet-formeel leren plaatsvindt. Zo leren medewerkers die te maken hebben met grote technologische of organisatorische veranderingen meer van hun werkzaamheden[14] [15], omdat ze juist veel leren van het uitvoeren van nieuwe taken[16]. Leerprincipes spelen hierbij uiteraard wel een rol (zie pagina 20).

Niet-formeel leren kan op diverse manieren. Zo kan een medewerker meer ruimtelijk inzicht krijgen door het spelen van een computerspelletje, of vergroot hij zijn ict-vaardigheden door op de werkplek van anderen 'de kunst af te kijken' waardoor diens beroepsvaardigheden groeien. Ook is job rotation, het regelmatig wisselen van werkzaamheden op hetzelfde niveau, een manier. Job rotation blijkt een positief effect te hebben op niet-formeel leren. Zo kan een medewerker pro-actiever worden en meer tijd willen besteden aan deze vorm van leren[17].

"Een andere succesfactor is dat we er allebei vrijwillig zijn ingestapt en dat we een goede match zijn"

Degen, coördinator management support van het Centrum voor Informatie Technologie Rijksuniversiteit Groningen

"Ik benaderde Niels met een situatie die ik lastig vond.... Na analyse met Niels was de conclusie dat die taak inderdaad niet bij mij zou moeten liggen. Ik kreeg twee tips mee voor een vervolggesprek met die opdrachtgever. De ene was een briefje met 'nee' erop...."

Degen, coördinator management support
van het Centrum voor Informatie Technologie
Rijksuniversiteit Groningen

"Het is een prachtig instrument voor talentvolle secretaresses die al wat langer werkzaam zijn bij de faculteit en zich willen ontwikkelen. Ik stimuleer deze talenten om mee te doen. Natuurlijk vind ik het jammer dat ik dan mogelijk een goede kracht kwijtraak, maar anders gaan ze wel extern kijken. Met Wisselwerking kun je ze (langer) behouden voor de faculteit."

Hengeveld, hoofd van de secretariële ondersteuning
Universiteit Utrecht

"Elk secretariaat doet ander werk. Toen we dat merkten, kwamen we op het idee om bij elkaar op bezoek te gaan. Zo nodigde ik een secretaresse van personeelszaken uit. Bij personeelszaken bedenken ze de systemen die wij gebruiken, maar ze weten niet uit welke stappen onze werkprocessen bestaan. Het is heel leerzaam om dat van elkaar te weten. Dan begrijp je elkaar beter."

Bosse, secretaresse Vrije Universiteit.

Werkvorm uitgelicht: ***Blended learning***

Blended learning is een werkvorm waarin digitaal leren gecombineerd wordt met andere vormen van leren. Werken met digitale middelen maakt het mogelijk om te leren waar en wanneer een medewerker maar wil, en op het eigen tempo want het is plaats- en tijdonafhankelijk[18].

Blended learning heeft formele en niet-formele aspecten. Het gestructureerde en systematische van formeel leren wordt gecombineerd met het plaats- en tijdonafhankelijke van niet-formeel leren. Soms is er zelfs ruimte om een eigen vraagstuk vanuit het werk online interactief te bespreken. Uit onderzoek komt voorzichtig naar voren dat blended learning effectiever is dan meer traditionele vormen van onderwijs. Deze vorm van leren maakt het mogelijk het leerproces aan te passen aan de individuele behoeften van medewerkers. Medewerkers bepalen met blended learning hun eigen leerproces, dit kan motiverend werken.

Drie belangrijke redenen om blended learning in te zetten[19]:

1. blended learning biedt verbeterde toegang tot leren;
2. het is kostenefficiënt;
3. en het zorgt voor kwaliteitsverbetering.

> *"Ze pasten er ook e-learningmodules van de VU in, bijvoorbeeld die over 'mijn ideale baan'. Ze kozen voor een nieuwe vorm van drie sessies."*
>
> Van der Heijden, beleidsmedewerker HRM Vrije Universiteit

Individueel en sociaal leren

Een medewerker kan door Engelstalige series te kijken onbewust zijn passieve kennis van het Engels vergroten, of zelf een interessante tekst lezen en daaruit kennis opdoen. Dit zijn voorbeelden van niet-formeel leren op individueel niveau.

Daarnaast kan een medewerker ook in gesprek met collega's of een coach nieuwe inzichten krijgen. Dit zijn voorbeelden van niet-formeel leren op sociaal niveau. Hieronder het onderscheid tussen individueel en sociaal niveau.[20]

Individueel niet-formeel leren

- Leren door zelf te doen.
- Bevat zelfgerichte leeractiviteiten.
- Leren komt tot uiting bij het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden of bijvoorbeeld bij het zoeken naar informatie.

Sociaal niet-formeel leren

- Leren van en met anderen.
- Er vindt sociale interactie plaats, waardoor men leert van en met anderen. Deze interacties kunnen gaan over het zoeken of geven van informatie, hulp of feedback aan/van collega's.

"Het netwerk organiseert jaarlijks bijeenkomsten, workshops en lezingen. Tijdens deze bijeenkomsten delen assistenten kennis en ervaringen met elkaar."

Schouwenaars, directiesecretaresse
Radboud Universiteit

"Zo'n proces als ik bij Wietske zie, houdt mezelf ook scherp als ik in een vergelijkbare situatie kom, ik leer zelf ook van mijn rol als mentor."

Rambags, hoofd onderwijsprocessen
Rijksuniversiteit Groningen

"In elke grote organisatie is het zinvol om zoiets te doen. Nu zijn er al 12 koppels, 24 mensen, die mixen en leren van elkaar."

Rambags, hoofd onderwijsprocessen
Rijksuniversiteit Groningen

Vijf effecten op het werk

Niet-formeel leren[21]...

...leidt tot de ontwikkeling van competenties en vaardigheden die nodig zijn voor het huidige (en toekomstige) werk.

...leidt tot een positievere persoonlijke waarneming van eigen prestaties op het werk.

...stimuleert innovatieve vaardigheden, oplossingsgerichtheid en kritische zelfreflectie. En stimuleert daarmee het ondernemerschap van de medewerker.

...beïnvloedt de mate waarin een medewerker in huidig of toekomstig werk inzetbaar is positief. Vooral het deelnemen aan netwerken (zowel netwerkborrels als een lerend netwerk) waarbij onderlinge kennis wordt uitgewisseld, blijkt een belangrijke voorspeller van duurzame inzetbaarheid.

...maakt medewerkers trotser op hun carrière en ontwikkeling.

"Het RU assistant network bestaat uit een groep proactieve en leergierige assistenten, ondersteunend en beheerspersoneel (obp) tot schaal 9 van alle faculteiten en afdelingen van de Radboud Universiteit."

Schouwenaars, directiesecretaresse
Radboud Universiteit

'Dat is ook de meerwaarde"

Gerrits, secretaresse Radboud Universiteit

"Eén van de voordelen van Wisselwerking is dat deelnemers wellicht nieuwe kansen zien of hun huidige plek juist meer gaan waarderen. Dat laatste is ook waardevol."

Den Daas, coördinator bedrijfsvoering
Universiteit Utrecht

"Ik zou iedereen aanmoedigen een cursus te volgen en een loopbaantest te doen. Kijk naar waar je goed in bent. Zet eens de plussen en minnen naast elkaar en wees eens een keer brutaal."

De Kroon, medewerker salarisadministratie
Wageningen University

"Ik kan nu mijn beide interesses onderwijs en journalistiek combineren. De variatie van een kantoorbaan en een actieve, helpende rol vind ik prettig. Daardoor ben ik nu ook gelukkiger in mijn werk op de universiteit."

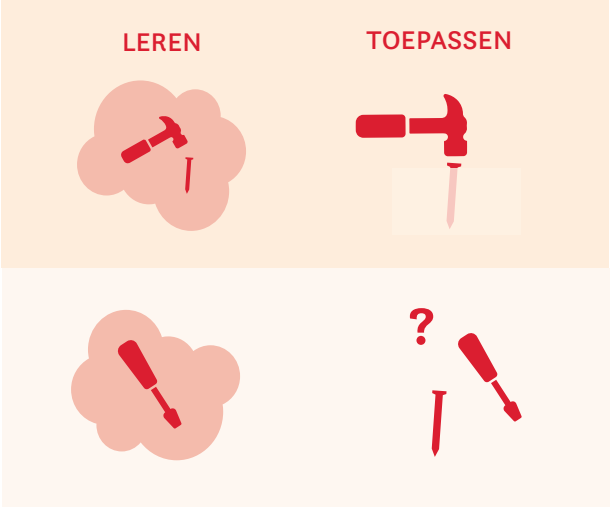
Schreiner, redacteur aan de Erasmus
Universiteit Rotterdam

"Toen naar voren kwam hoe verschillend hun taken waren en dat de een iets deed wat de ander wilde leren, ontstonden netwerken"

Van der Heijden, beleidsmedewerker HRM Vrije
Universiteit.

Leren op de werkplek is toepassen op de werkplek

Het grote voordeel van niet-formeel leren ten opzichte van formeel leren is dat de leerervaring veel gemakkelijker één-op-één kan worden benut in de praktijk van het werk. Medewerkers vinden het vaak moeilijk om wat ze bij een cursus of opleiding leren naar hun dagelijkse werk te vertalen[22]. Leren op de werkplek kan daardoor effectiever zijn dan formeel leren, omdat geleerde vaardigheden direct kunnen worden toegepast[23]. Doordat medewerkers veel meer uren besteden aan het leren tijdens het werk dan aan het volgen van cursussen of trainingen, zijn niet-formele leeractiviteiten veruit de belangrijkste bron van nieuwe kennis en vaardigheden[24 25].



Overal gaan processen anders. Je leert veel van een kijkje in de keuken van een collega van een andere faculteit of afdeling."

Schouwenaars, directiesecretaresse Radboud Universiteit

"Toen naar voren kwam hoe verschillend hun taken waren en dat de een iets deed wat de ander wilde leren, ontstonden netwerken"

Van der Heijden, beleidsmedewerker HRM Vrije Universiteit.

Op drie niveaus aansluiten bij behoeften van medewerkers

Hoewel leren een individueel proces is, is het sterk gerelateerd aan de organisatiecultuur en sociale processen in de organisatie. Wanneer een organisatie niet-formeel leren en ontwikkelen wil stimuleren, kan dit op drie niveaus plaatsvinden: op organisatie-, taak- en persoonsniveau[26].

ORGANISATIENIVEAU

Obp, leidinggevende, hr & management

TAAKNIVEAU

Obp & leidinggevende

PERSOONSNIVEAU

Obp

Organisatieniveau

Door het creëren van een (leer)omgeving en mogelijkheden waarin leren en ontwikkelen kan plaatsvinden, kan de organisatie niet-formeel leren van werkenden stimuleren[27]. Leidinggevenden spelen hier een rol in door op te treden als rolmodel, het nemen van risico's aan te moedigen, constructieve feedback te geven en het delen van kennis te stimuleren. Op deze manier creëren leidinggevenden een leercultuur. Bij een leercultuur nemen medewerkers meer initiatief, opperen ze nieuwe ideeën, stellen ze vragen en staan zij open om te leren. De organisatie kan stimuleren met financiële (bijvoorbeeld een persoonlijk leerbudget of tijd krijgen om te leren) en persoonlijke hulpbronnen (bijvoorbeeld een mentor of een coach) .

Taakniveau

De inhoud van het werk en de bijbehorende taken kunnen niet-formeel leren stimuleren. Zo bieden voldoende uitdagende taken medewerkers de kans om te leren en hun vaardigheden te ontwikkelen. Daarnaast kan afwisseling in werktaken aanzetten tot leren, omdat dat vaak verschillende soorten vaardigheden vereist[28].

Persoonsniveau

Persoonlijke drijfveren in het werk kunnen het leergedrag van medewerkers beïnvloeden. Niet-formeel leren kan onder andere plaatsvinden door:

- te reflecteren op het werk;
- onderling kennis te delen.

Bovendien is de motivatie en ervaring van medewerkers van invloed. Als een medewerker bijvoorbeeld leergierig is en initiatief neemt om te leren om zo zijn functie beter te kunnen vervullen, heeft dit een positieve invloed op de mate waarin de medewerker leert op het werk[29 30].

ORGANISATIENIVEAU

Obp, leidinggevende, hr & management

"Ook willen we medewerkers en leidinggevenden inspireren tot dat niet-formele leren, zoals een kijkje in de keuken. We kunnen meer samenwerken in dat opzicht."

Van der Heijden, beleidsmedewerker HRM
Vrije Universiteit.

"We hebben een projectplan opgesteld om een eigen budget te krijgen. Hiermee willen we bijvoorbeeld een cursusprogramma voor secretaresses opzetten. Daarnaast kunnen we de bijeenkomsten dan uit eigen middelen bekostigen en organiseren."

Schouwenaars, directiesecretaresse Radboud Universiteit

TAAKNIVEAU

Obp & leidinggevende

"Naast Wisselwerking stimuleer ik secretaresses soms ook om ergens stage te lopen of een opleiding te volgen. Ik stuur ze ook vacatures door. Ik vind dat ik moet voorkomen dat secretaresses het plezier in hun werk verliezen. Dan gaan ze verzuren. Dat getuigt in mijn ogen van goed werkgeverschap."

Hengeveld, hoofd van de secretariële ondersteuning
Universiteit Utrecht

"Toen deze functie vrijkwam werd ik gevraagd om te solliciteren en heb ik de kans gegrepen"

Van Vliet, bestuurssecretaresse
Universiteit Utrecht

PERSOONSNIVEAU

Obp

"Ik merkte in die periode dat hier mijn passie ligt en dat ik hiermee door wilde gaan."

De Kroon, medewerker salarisadministratie
Wageningen University

"Ik wilde een mentor die een spiegel voorhoudt, die zegt: zie je wat je doet? Zelf kun je dat maar tot op zekere hoogte, maar mijn mentor doet dat goed."

Degen, coördinator management support van het Centrum voor Informatie Technologie Rijksuniversiteit Groningen

Vier leerprincipes leiden tot bewustwording

Niet-formeel leren heeft vaak een ongepland karakter en vindt meestal onbewust plaats. Met behulp van leerprincipes wordt de medewerker bewuster van het leren. Een viertal aan leerprincipes helpen het leerproces in de praktijk zo efficiënt en effectief mogelijk te laten verlopen[31]:

HET PLEZIERPRINCIPE	HET 'REFLECTEREN KUN JE LEREN'-PRINCIPE	HET ACTIVITEITSPRINCIPE	HET 'WEET WAT JE LEERT'-PRINCIPE
Plezier in het leren bevordert het leren. Meer plezier in het leren kunt u krijgen door te leren met en van anderen.	Vraag periodiek feedback, dit bevordert het leren aanzienlijk. Het is nuttig om als medewerker, zowel tijdens als na het leerproces, inzicht te krijgen in hoe u presteert, omdat een niet-formele leerervaring vaak onbewust plaatsvindt.	Leren is een actief proces. Als u zich bewust bent van het geleerde, breng dit dan zelf in praktijk en oefen hiermee, dit bevordert het leren aanzienlijk.	Als u weet wat u leert en hoe het geleerde in de praktijk toegepast kan worden, leert u beter. Maak daarom als medewerker expliciet wat het leerdoel is, om welke reden iets geleerd wordt en hoe het leerproces eruit ziet.

HET PLEZIERPRINCIPE

"Wisselwerking heeft mij blijvend nieuwsgierig gemaakt naar de werkzaamheden van andere medewerkers van de faculteit."

Van Vliet, bestuurssecretaresse
Universiteit Utrecht

"Voor mij is een graadmeter: kom ik met meer of minder energie uit een gesprek? Na een gesprek met Niels zit ik bomvol energie."

Degen, coördinator management support van het Centrum voor Informatie Technologie
Rijksuniversiteit Groningen

REFLECTEREN KUN JE LEREN-PRINCIPE

"Ik was aangenaam verrast door de openheid van secretaresses naar elkaar en hun behulpzaamheid. Ze wilden graag leren, ook van elkaar en op verschillende manieren. Dit soort sessies hadden de secretaresses gemist: het nadenken over en reflecteren op veranderingen in het werk de komende jaren.''

Van der Heijden, beleidsmedewerker HRM Vrije Universiteit.

"Elke vorm van ontwikkeling begint in mijn ogen met reflectie. Daar kunnen de functie- en competentieplattegrond aan bijdragen. Waar ben ik goed in? Waar krijg ik energie van? Welke activiteiten wil ik de hele dag doen?"

De Sousa, programmaleider employability en adviseur loopbaan en ontwikkeling Universiteit Twente.

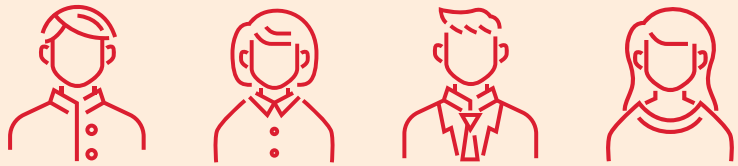
ACTIVITEITSPRINCIPE

"Ik had wel ervaring met het taalverwervingsproces bij kinderen, maar nog niet met volwassenen die een andere taal leren. In het één-op-één-contact met mijn taalmaatje zie ik hoe moeilijk dat is. In de teksten die ik schrijf voor RSM, houd ik daar nu veel meer rekening mee.

We hebben veel internationale studenten en de voertaal is Engels. Maar dat is lang niet voor alle studenten de moedertaal. Ik wil dat de doelgroep mijn teksten begrijpt en daarom let ik er beter op dat ik woorden gebruik die de meeste mensen wel kennen."

Schreiner, redacteur aan de Erasmus Universiteit Rotterdam

Tips voor obp en hun leidinggevenden om niet-formeel leren te stimuleren



VOOR OBP & HUN LEIDINGGEVENDEN

Versterk de verbinding tussen het leren en het werk zelf. Leren en werken kunnen elkaar positief beïnvloeden door leren te integreren in de werktaken. Door bijvoorbeeld mee te lopen met collega's met een andere functie of op een andere afdeling, om geïnspireerd te raken en te overwegen om talenten en kennis te verbreden. Een andere manier om meer te leren, is door te rouleren tussen taken, om zo blijvend nieuwe uitdagingen te houden.

Leg de focus op competenties en kwaliteiten. Omdat leren vaak in kleine stapjes en met vallen en opstaan verloopt, is het belangrijk dat er erkenning is voor 'kleine' leermomenten.

Maak van leren een sociale samenwerking door samen te leren en te reflecteren, of maak gebruik van een mentor. Zo is er extra ondersteuning op de werkvloer. Deze mentoren kunnen collega's zijn (van andere afdelingen) die al over het gewenste leer- en ontwikkelgedrag beschikken en als rolmodel kunnen gelden.

"Ik heb veel geleerd, door de gesprekken met mijn coach ben ik zelfverzekerder en assertiever geworden. Ik kan beter uiten wat ik wil"

Schreiner, redacteur aan de Erasmus Universiteit Rotterdam

Prikkel alle collega's om te leren, ook medewerkers met functies die meer routinematig zijn. Doe dit door op een positieve manier het gesprek te voeren. Vraag elkaar waar je trots op bent en wat je blij maakt. Dat zijn aanknopingspunten om een passende leersituatie te creëren.

Creëer een werkomgeving waarin iedereen met bevlogenheid zijn werk kan doen. Dat begint met het sleutelen aan de zogenaamde 'werkhulpbronnen'. Denk hierbij aan het vragen naar of het geven van feedback aan collega's, of geef als leidinggevende uitdagende opdrachten aan medewerkers en bied hen steun. Het stimuleren om voldoende van de werkplek te komen en job crafting-mogelijkheden te creëren dragen ook bij aan een werkomgeving waarin iedereen met plezier kan werken.

Zo bedacht YoungRUG een experimentele manier om mentoren en mentees aan elkaar te koppelen: een speeddate-bijeenkomst. Van tevoren maakte ik met een aantal collega's een selectie wie met wie zou praten op basis van de antwoorden van de mentoren en mentees op verschillende vragen."

Degen, coördinator management support van het Centrum voor Informatie Technologie Rijksuniversiteit Groningen

"Ik heb samen met een collega een middag meegelopen bij de toenmalige bestuurssecretaris. Zij heeft ons wat meer in detail verteld over haar werkzaamheden en hoe de lijnen lopen binnen het bestuur en naar het departement. De bestuurssecretaris liet zien hoe besluiten worden genomen door het bestuur en welke rol de faculteitsraad hierin speelt. Dat was heel leerzaam voor mij"

Van Vliet, bestuurssecretaresse Universiteit Utrecht

Tips voor hr en leidinggevenden om niet-formeel leren te faciliteren

Investeer in georganiseerde vormen van niet-formeel leren, zodat leren effectief verloopt voor obp'ers. Zo wordt niet-formeel leren intentioneel georganiseerd. Denk hierbij aan het organiseren van intervisiegroepen en coaching.

Investeer in zowel formeel leren als in niet-formeel leren, want het versterkt elkaar. Integratie van formeel leren en leren op de werkplek is noodzakelijk om te komen tot effectieve professionele ontwikkeling.

Zorg dat het hr-beleid sturing geeft aan de manier waarop leren - zowel formeel als niet-formeel - wordt gestimuleerd binnen de organisatie. Wanneer zelfsturing lastig op gang komt of zelfs helemaal niet plaatsvindt, kunnen medewerkers soms een duwtje in de rug gebruiken. Een actieve hr-afdeling kan hier een rol spelen. Organiseer een feedbackvriendelijke organisatie, waarin het vragen en geven van feedback geaccepteerd is en investeer in een opleidings-en ontwikkelplan.

VOOR HR EN LEIDINGGEVENDEN

"Ik maakte gebruik van de mogelijkheid die de universiteit bood om kosteloos een work-life balance coach in te schakelen. Mijn leidinggevende moedigde mij daarin aan."

Schreiner, redacteur aan de Erasmus Universiteit Rotterdam

Creëer uitdaging in taken van medewerkers, want zij leren veel van nieuwe taken. Medewerkers die routinematige klussen doen, worden nauwelijks aangezet tot leren. Creëer uitdagende taken binnen bestaande functies en anticipeer op taken in toekomstig werk, bijvoorbeeld als nieuwe technologische ontwikkelingen zich voordoen. Ook job rotation of een interne stage op een andere afdeling zijn mogelijkheden.

Zet in op sociale interactie. Leren wordt effectief als interactie, en daardoor kennisdeling, wordt georganiseerd.

"De functieplattegrond is ontwikkeld om medewerkers te stimuleren en te faciliteren in het nadenken over hun loopbaan... Met een paar klikken brengen we de medewerker een stuk dichterbij een nieuwe stap."

Schobben, manager career counseling bij EuFlex, een dochteronderneming van de TU/e. Euflex verzorgt loopbaantrajecten voor medewerkers van de TU/e.

"Ze raakten door elkaar geïnspireerd. Je kunt mooie plannen maken en functieroulatiesystemen bedenken, maar dit is beter: het vlammetje aanwakkeren bij medewerkers om na te denken over hun loopbaan en daarover de regie te nemen."

Van der Heijden, beleidsmedewerker HRM Vrije Universiteit.

Verhalen uit de praktijk

Een kijkje in de keuken van een collega met *Wisselwerking*

RU assistant network maakt ontwikkeling secretaresses mogelijk

Loopbaan4daagse brengt obp Universiteit Twente in beweging

Mentorprogramma RUG: 'Ik kom bomvol energie uit een gesprek'

Secretaresse VU vergroot employability door pilot Functieperspectief

Functieplattegrond helpt obp universiteiten stap verder in carrière

Wopkje de Kroon groeit uit tot jobcoach en motivator door informeel leren

Dorine Schreiner leert van haar vrijwilligerswerk

*Een kijkje in de keuken van een collega met **Wisselwerking***

De faculteit Geesteswetenschappen van de Universiteit Utrecht is in 2016 gestart met het project Wisselwerking. Dit project biedt ondersteunend en beheerspersoneel (obp) de kans om een kijkje in de keuken te nemen van een collega. Een ideale mogelijkheid voor medewerkers obp die zich willen ontwikkelen in hun huidige functie, benieuwd zijn naar de werkzaamheden van collega's of zich willen oriënteren op hun loopbaan. Bestuurssecretaresse Suzanne van Vliet werd getriggerd door Wisselwerking om op haar huidige functie te solliciteren.

Snuffelstage

Ariane den Daas, coördinator bedrijfsvoering, is één van de initiators van Wisselwerking en zag in het eerste jaar 80 medewerkers deelnemen. Inmiddels is Wisselwerking toe aan haar vierde ronde en nog steeds nemen jaarlijks 60 medewerkers deel. 'Dit jaar kunnen medewerkers zich inschrijven voor 17 verschillende programma's, vergelijkbaar met

Van links naar rechts: Suzanne van Vliet, Olga Hengeveld en Ariane den Daas.

korte snuffelstages. Deze programma's worden aangeboden door bijvoorbeeld marketing en communicatie, financiële zaken en zelfs door onze faculteitsdirecteur Rob Grift. Medewerkers kunnen individueel of in kleine groepjes meelopen bij een collega. Eén van de voordelen van Wisselwerking is dat deelnemers wellicht nieuwe kansen zien of hun huidige plek juist meer gaan waarderen. Dat laatste is ook waardevol. Daarnaast bevordert het de interne communicatie', zegt Den Daas.

Breed draagvlak

Wisselwerking wordt volgens Den Daas breed gedragen binnen de faculteit. 'Deelnemers hoeven geen toestemming te vragen aan hun leidinggevende. Dat komt mede doordat het weinig tijd van je vraagt, zo'n twee uur tot een dagdeel. Je wordt dan ook door niemand raar aangekeken als je meedoet aan Wisselwerking. Sterker nog, het wordt juist gestimuleerd om eens bij je collega te kijken.'

Doorgroeien met Wisselwerking

Suzanne van Vliet werkte acht jaar als onderzoekssecretaresse voor het departement Filosofie en Religiewetenschap. In 2016 deed ze mee aan Wisselwerking en inmiddels is ze doorgegroeid naar de functie bestuurssecretaresse. 'Ik heb samen met een collega een middag meegelopen bij de toenmalige bestuurssecretaris. Zij heeft ons wat meer in detail verteld over haar werkzaamheden en hoe de lijnen lopen binnen het bestuur en naar het departement. De bestuurssecretaris liet zien hoe besluiten worden genomen door het bestuur en welke rol de faculteitsraad hierin speelt. Dat was heel leerzaam voor mij', vertelt Van Vliet vol enthousiasme.

'Je wordt door niemand raar aangekeken als je meedoet aan Wisselwerking.'

Wisselwerking heeft haar getriggerd om te solliciteren naar een nieuwe functie. 'Als onderzoekssecretaresse van een departement zag ik maar een klein stukje van de faculteit. Mede dankzij Wisselwerking kreeg ik een breder beeld van de faculteit en dat beviel me goed. Ook had ik in het verleden al diverse overleggen van het bestuur mogen notuleren. Dat vond ik toen al erg leuk om te doen, want zo hoor je wat er speelt in het faculteits- en departementsbestuur. Toen deze functie vrijkwam werd ik gevraagd om te solliciteren en heb ik de kans gegrepen', aldus Van Vliet.

OBP OP REIS

Wisselwerking is onderdeel van het programma Obp op reis, dat in het leven is geroepen om medewerkers obp beter met elkaar in contact te brengen. Medewerkers wisten te weinig van elkaars werk, waardoor werk dubbel werd gedaan of bleef liggen. Ook verliep de doorstroom van medewerkers moeizaam. Bij Wisselwerking krijgen medewerkers obp de kans om een soort snuffelstage te lopen van een paar uur tot een dagdeel. Medewerkers ontdekken op deze manier wat de werkzaamheden zijn van collega's.

Wisselwerking heeft Van Vliet blijvend nieuwsgierig gemaakt naar de werkzaamheden van andere medewerkers van de faculteit. 'Binnen de faculteit zou ik graag nog eens langsgaan bij een coördinator bedrijfsvoering. Als secretaresse krijg ik veel vragen, maar het is niet altijd duidelijk bij wie ik dat moet uitzetten. Door een Wisselwerking met een coördinator bedrijfsvoering wordt dat inzichtelijker.'

Talentvolle secretaresses binden aan de faculteit

Olga Hengeveld is hoofd van de secretariële ondersteuning op de faculteit Geesteswetenschappen

van de Universiteit Utrecht. Ze is erg enthousiast over Wisselwerking. ‘Het is een prachtig instrument voor talentvolle secretaresses die al wat langer werkzaam zijn bij de faculteit en zich willen ontwikkelen. Ik stimuleer deze talenten om mee te doen. Natuurlijk vind ik het jammer dat ik dan mogelijk een goede kracht kwijtraak, maar anders gaan ze wel extern kijken. Met Wisselwerking kun je ze (langer) behouden voor de faculteit.’

‘Met Wisselwerking kun je talentvolle secretaresses behouden voor de faculteit.’

Hengeveld gaat zelfs nog een stapje verder. ‘Naast Wisselwerking stimuleer ik secretaresses soms ook om ergens stage te lopen of een opleiding te volgen. Ik stuur ze ook vacatures door. Ik vind dat ik moet voorkomen dat secretaresses het plezier in hun werk verliezen. Dan gaan ze verzuren. Dat getuigt in mijn ogen van goed werkgeverschap.’

Speeddating

Ariane den Daas is inmiddels niet meer betrokken bij de organisatie van Wisselwerking. Maar ze ziet wel voor zich hoe de huidige organisatoren het project kunnen uitbreiden. ‘Hoe mooi zou het zijn als we een grote sessie speeddating organiseren? Collega’s krijgen dan kort de tijd om te vertellen wat hun belangrijkste werkzaamheden zijn. Het is heel laagdrempelig en je krijgt gelijk een beeld van meerdere functies. Daarbij bouw je gelijk een groot netwerk op binnen de faculteit.’

RU assistant network maakt ontwikkeling secretaresses mogelijk

In 2014 ontstond op de Radboud Universiteit (RU) in Nijmegen het 'RU assistant network'. Dit netwerk bestaat uit een groep proactieve en leergierige secretaresses van alle faculteiten en afdelingen van de Radboud Universiteit. In eerste instantie was het netwerk bedoeld om elkaar te leren kennen. Inmiddels is het de organisatoren gelukt om het netwerk uit te bouwen en verdieping in het netwerk aan te brengen. 'Wij willen met elkaar in gesprek gaan over hoe het vak gaat veranderen en wat voor consequenties dat voor ons heeft', stelt directiesecretaresse Annemarie Schouwenaars.

Schouwenaars is voorzitter van het netwerk. Zij herinnert zich het ontstaan van het netwerk nog goed. 'Een aantal secretaresses heeft de leergang 'Authentieke secretaresse' gevolgd. Zij hadden daarna de behoefte collega's van andere faculteiten te leren kennen. Hoe wordt er bij de andere faculteiten gewerkt en wie doet wat? Samen met Dienst

Personeel en Organisatie (DPO) is vervolgens het RU assistant network opgericht.'

'Overal gelden andere regels. Je leert veel van een kijkje in de keuken van een collega van een andere faculteit of afdeling.'

Workshops

Het netwerk organiseert jaarlijks bijeenkomsten, workshops en lezingen. Tijdens deze bijeenkomsten delen assistenten kennis en ervaringen met elkaar. De bijeenkomsten worden georganiseerd door het bestuur van het netwerk, dat inmiddels bestaat uit 10 personen, werkzaam voor de verschillende faculteiten en afdelingen.

Madelon Gerrits, secretaresse op de afdeling Sociale en Cultuurpsychologie, vertelt hoe deze bijeenkomsten eruit zien. 'Bij elke bijeenkomst staat een actueel thema centraal en hierbij nodigen wij een interne of externe spreker uit, bijvoorbeeld een hoogleraar van de RU. Maar we kijken ook buiten onze eigen deuren. We hebben bijvoorbeeld een workshop gedoemanagement gevolgd en het bordspel 'werkdruk & work life balance' gespeeld. Je merkt dat het netwerk steeds meer begint te leven en dat ze ons weten te vinden. De bijeenkomsten worden bezocht door zo'n 70 tot 100 van de in totaal 325 assistenten die bij ons zijn aangesloten.'

Voor en door assistenten

Het RU assistant network is voor en door assistenten van de Radboud Universiteit. Dat is volgens Gerrits ook de meerwaarde. 'We weten welke thema's er spelen bij onze collega's. Daar spelen wij op in. Het is goed om inzicht te krijgen in hoe een collega van een andere faculteit een bepaald thema beleeft. Voorheen zagen we elkaar niet of nauwelijks.' Schouwenaars vult aan: 'Elke faculteit is een bedrijfje op zich. Overal gelden andere regels. Je leert veel van een kijkje in de keuken van een collega van een andere faculteit of afdeling.'

Projectplan

In de toekomst wil het RU assistant network verder professionaliseren en zelfstandig worden. 'We hebben een projectplan opgesteld om een eigen budget te krijgen. Hiermee willen we bijvoorbeeld een cursusprogramma voor secretaresses opzetten. Daarnaast kunnen we de bijeenkomsten dan uit eigen middelen bekostigen en organiseren. Zo worden we minder afhankelijk van onze eigen faculteit of afdeling', zegt Schouwenaars.

Het netwerk moet het in de toekomst wel doen zonder voorzitter Schouwenaars. 'Ik ga de overstap maken naar projectcoördinator en daarmee val ik buiten de doelgroep. Het voorzitterschap heeft me daar zeker in geholpen.' Gerrits is het daarmee eens. 'Annemarie is veel meer op de voorgrond getreden als voorzitter. Geweldig om te zien hoe zij zich ontwikkeld heeft.' Gerrits wil zelf ook graag doorgroeien binnen de universiteit. 'Ik heb de opleiding Toegepaste Psychologie bijna afgerond en zou graag meer voor de RU willen betekenen op het gebied van preventie van stress en burn-outs van PhD students.'

Loopbaan4daagse brengt obp Universiteit Twente in beweging

Hoe is het om bij een andere organisatie te werken? Waar kun je inspiratie opdoen voor je eigen ontwikkeling of loopbaan? Universiteit Twente (UT) organiseert jaarlijks de Loopbaan4daagse, samen met partners uit Enschede. Tijdens dit evenement kan het ondersteunend en beheerspersoneel (obp) van de Universiteit Twente een kijkje nemen in de keuken bij andere organisaties in de regio en interessante workshops volgen. 'Dit initiatief draagt bij aan een leven lang leren', zegt Janneke de Sousa, programmaleider employability en adviseur loopbaan en ontwikkeling van de UT.

In 2013 staken Medisch Spectrum Twente, Politie Nederland, Saxion, ROC van Twente, UWV WERKbedrijf Twente en Universiteit Twente de koppen bij elkaar. Deze Enschedese organisaties delen vraagstukken over het stimuleren van beweging en ontwikkeling bij hun medewerkers. Mensen blijven vaak lang op dezelfde plek, soms ook zonder ontwikkelactiviteiten te ondernemen of zich af te vragen of de huidige functie nog wel goed bij ze past.

Janneke de Sousa

‘Het kost relatief weinig tijd en geld om elk jaar een uitgebreid programma samen te stellen voor onze medewerkers.’

Mobiliteit

Met de Loopbaan4daagse willen de betrokken organisaties hun medewerkers helpen om aan hun ontwikkeling te werken en hun wendbaarheid te vergroten. ‘Wij organiseren op een laagdrempelige wijze interessante workshops en bijeenkomsten. Tijdens het evenement verzorgt elke organisatie één of twee onderdelen. Daardoor kost het relatief weinig tijd en geld om elk jaar een uitgebreid programma samen te stellen voor onze medewerkers. De workshops worden georganiseerd tijdens de lunchpauze of aan het einde van de dag en duren zo’n anderhalf tot 2 uur. De tijdsinvestering is dus over het algemeen beperkt. De belangstelling is elk jaar groot, soms moet er worden gewerkt met wachtlijsten of wordt een workshop nog een keer extra aangeboden’, zegt De Sousa.

Actuele thema’s

Sandra Weggen, recordbeheerder in het archief van UT, doet elk jaar mee met de Loopbaan4daagse en hoort uitsluitend positieve verhalen van collega’s. ‘Het is altijd interessant om mee te doen. Er worden namelijk actuele thema’s aangekaart. Denk aan cv’s opstellen en solliciteren, omgaan met werkdruk en jobcrafting. Het is leuk om te horen hoe de verschillende organisaties omgaan met deze thema’s. Soms ben ik aan het werk en dan schiet me ineens iets te binnen van wat ik tijdens een workshop heb geleerd.’ Daarnaast vindt Weggen het ook interessant om eens buiten de deur te kijken. ‘Je kunt alleen voor de inhoud naar de workshops gaan, maar ik vind het persoonlijk ook leuk om bij bedrijven binnen te komen waar ik normaal gesproken niet zo snel zou komen. Bijvoorbeeld bij de politie. Tijdens de workshops wordt vaak wel iets verteld over het bedrijf en soms krijg je na afloop nog wat informatie mee.’

Loopbaan

De Sousa vindt het vooral belangrijk dat alle medewerkers bewust met hun loopbaan en ontwikkeling bezig zijn. ‘Zit ik nog op de goede plek? Vind ik mijn huidige werk nog leuk en zo ja voor hoelang nog? Wat heb ik nodig om dit werk met energie te blijven doen?’ Het is volgens De Sousa niet het primaire doel van de Loopbaan4daagse om te zorgen dat mensen een overstap maken naar een van de deelnemende organisaties, maar dat mag natuurlijk wel. ‘De Loopbaan4daagse is een laagdrempelig instrument om mensen in beweging te krijgen, zowel tussen de oren als fysiek. Ga eens ergens anders een kijkje nemen. Volg eens een leuke workshop. Gewoon om mensen uit te nodigen voor een leven lang leren. Dit is een initiatief dat bijdraagt aan professionalisering en loopbaanontwikkeling en dat hier regelmatig bij stilstaan belangrijk en leuk is.’

‘De Loopbaan4daagse is een laagdrempelig instrument om mensen in beweging te krijgen, zowel tussen de oren als fysiek.’

Secretaresse VU vergroot employability door pilot Functieperspectief

In de 17 jaar dat Fenny Bosse als secretaresse aan de VU werkt, was er nooit aandacht voor een carrièrepad van secretaresses. Dus toen ze in het voorjaar van 2019 een mail kreeg met de vraag: 'Wil je meedoen aan een pilot Functieperspectief secretaresse?', aarzelde ze niet. Inmiddels heeft ze een andere functie binnen de VU.

'Ik wilde een bijdrage leveren aan meer mogelijkheden voor secretaresses binnen de VU', zegt Fenny Bosse. In een groep van tien secretaresses deed ze mee aan drie sessies over de vraag: Is er misschien iets anders wat je zou willen? Wat kan de organisatie doen om je daarbij te helpen en wat kun je zelf doen? In de eerste sessie brachten ze hun werkzaamheden in kaart. 'Onze groep was heel gevarieerd. Elk secretariaat doet ander werk. Toen we dat merkten, kwamen we op het idee om bij elkaar op bezoek te gaan. Zo nodigde ik een secretaresse van personeelszaken uit. Bij personeelszaken bedenken ze de systemen die wij gebruiken, maar ze weten niet uit welke stappen onze werkprocessen bestaan. Het is heel leerzaam om dat van elkaar te weten. Dan begrijp je elkaar beter.'

Meelopen

In de sessies bespraken ze ook waar hun ambities liggen, binnen of buiten de VU. Ze kregen de opdracht om tussen de sessies door een dag mee te lopen op een andere afdeling of bij een andere organisatie. Bosse had niet de ambitie om op een andere afdeling te werken. 'Ik vind mijn afdeling Aardwetenschappen heel leuk en ik heb al een veelzijdig takenpakket. Maar ik wilde wel meer verdieping en die kans kreeg ik, min of meer toevallig tegelijk met de pilot. Ik ga in 2020 voor 50 procent van mijn tijd werken voor het project Europlanet, een EU-project dat planeetonderzoek ondersteunt. Voor

Kitty van der Heijden (links) en Fenny Bosse (rechts)

de andere 50 procent ben ik managementondersteuner voor drie afdelingen van mijn leidinggevende, dus mijn werk verlicht zijn taak.'

Bewustwording

Bosse kijkt met een goed gevoel terug op de sessies. 'Ze waren nuttig. Er was een goede, open sfeer. Wat ik er vooral aan had, was dat ik me bewust werd van de mogelijkheden. Dat ik zelf keuzes heb en zelf iets kan veranderen. De anderen uit de groep vonden de pilot ook positief, vooral vanwege die bewustwording. Sommigen kwamen tot de conclusie dat ze al op de beste plek zitten. Dat is ook goed om te weten. Ik vind het wel jammer dat er binnen de organisatie nog onvoldoende gebruik wordt gemaakt van aanwezige kennis en capaciteiten. Een afdeling die behoefte heeft aan ondersteuning of een vacature heeft voor secretaresse, zou zelf proactief binnen de VU kunnen kijken naar een geschikt persoon.'

Specifieke functiegroep

Kitty van der Heijden was als beleidsmedewerker HRM van het begin af aan betrokken bij de pilot. 'De directe aanleiding waren de nieuwe cao-afspraken over loopbaanontwikkeling en mobiliteit. We hebben wel een loopbaanaanbod en online modules over ontwikkeling, maar we vroegen ons nu af: Wat is nog meer nodig? Wat past bij de wensen van medewerkers? De opzet van SoFoKleS voor de pilot Functieperspectief secretaresse paste in dat grotere plaatje. Tijdens de pilot breng je in kaart wat je eigen wensen zijn, hoe je daarover het gesprek aangaat met de leidinggevende en hoe je je kunt voorbereiden op veranderingen in je functie. Het leek ons een mooie manier om iets uit te proberen. Het was ook fijn om iets te doen voor een specifieke functiegroep. We organiseerden eerst twee focusgroepen, één voor medewerkers en één voor leidinggevenden, over de cao-afspraak dat obp'ers elke vier tot zes jaar een loopbaanstap zetten. Aan medewerkers vroegen we: Waarom lukte dat tot nu toe niet zo goed? En aan leidinggevenden: Wat betekent dat voor je team?'

Loopbaanstappen

Daarna maakte een projectteam, bestaande uit een secretaresse, een leidinggevende en Van der Heijden en een HRM-collega, een plan op basis van de opzet en materialen van SoFoKleS. Ze pasten er ook e-learningmodules van de VU in, bijvoorbeeld die over 'mijn ideale baan'. Ze kozen voor een nieuwe vorm van drie sessies in een vaste groep, een traject met gesprekken en huiswerkopdrachten. Op de oproep kwamen meteen zoveel positieve reacties, dat ze met twee groepen startten. 'Ik was aangenaam verrast door de openheid van secretaresses naar elkaar en hun behulpzaamheid. Ze wilden graag leren, ook van elkaar en op verschillende manieren. Dit soort sessies hadden de secretaresses gemist: het nadenken over en reflecteren op veranderingen in het werk de komende jaren. Toen naar voren kwam hoe verschillend hun taken waren en dat de een iets deed wat de ander wilde leren, ontstonden netwerken. Ze raakten door elkaar geïnspireerd. Je kunt mooie plannen maken en functieroulatiesystemen bedenken, maar dit is beter: het vlammetje aanwakkeren bij medewerkers om na te denken over hun loopbaan en daarover de regie te nemen.'

Succesfactoren

Een specifieke functiegroep, ervaringen delen in een groep en de ontstane netwerken, dat zijn volgens Van der Heijden de succesfactoren van deze pilot. Begin 2020 bekijkt het projectteam welke lering uit de pilot te trekken valt en of het zo'n aanpak voor andere functiegroepen kan aanbevelen. Van der Heijden: 'Ik zie in ieder geval hoe waardevol het is om eerst met een groep medewerkers te bespreken wat het doel is en om een divers projectteam samen te stellen. Ook willen we medewerkers en leidinggevenden inspireren tot dat informele leren, zoals een kijkje in de keuken. We kunnen meer samenwerken in dat opzicht.'

Functieplattegrond helpt obp universiteiten stap verder in carrière

Welke functies worden aangeboden binnen de universiteit? Welke eisen worden er gesteld aan die functies? Hoe worden bepaalde functies ingeschaald? Het ondersteunend en beheerspersoneel (obp) van Eindhoven University of Technology (TU/e) en Universiteit Twente (UT) kunnen gebruik maken van de functieplattegrond. Hiermee krijgen medewerkers inzicht in welke functies er allemaal zijn binnen de universiteiten.

De functieplattegrond is ontwikkeld om medewerkers te stimuleren en te faciliteren in het nadenken over hun loopbaan. Door met de muis over de plattegrond te bewegen, zien medewerkers per functiefamilie welke functies er zijn bij de universiteit en hoeveel mensen er werkzaam zijn in deze functie. Als de medewerker op een interessante functie heeft geklikt, dan verschijnt er een uitgebreide functiebeschrijving. ‘Met een paar klikken brengen we de medewerker een stuk dichterbij een nieuwe stap’, zegt Marijke Schobben, manager career counseling

Janneke de Sousa

bij EuFlex, een dochteronderneming van de TU/e. Euflex verzorgt loopbaantrajecten voor medewerkers van de TU/e.

Loopbaanbegeleiding

Bij de TU/e wordt de functieplattegrond regelmatig ingezet bij loopbaancounseling. 'Alle medewerkers met een tijdelijk dienstverband van twee jaar of langer of een vast dienstverband hebben recht op career counseling. Medewerkers krijgen dan drie gesprekken met een loopbaanadviseur. Die gesprekken worden volledig afgestemd op de vragen die een medewerker heeft', vertelt Schobben.
Irma Rommers, oud-manager public affairs bij de TU/e, had het niet meer naar haar zin in haar functie en koos ervoor gebruik te maken van loopbaanbegeleiding. Rommers is overwegend positief over de plattegrond. 'Ik hoopte met behulp van loopbaanbegeleiding een beter beeld te krijgen van wat ik echt leuk en belangrijk vind om te doen. Voor mij is het belangrijk om altijd te kunnen blijven leren. De plattegrond gaf mij een goed overzicht van mogelijkheden op de universiteit. Daarnaast ontdek je door de plattegrond snel of een bepaalde functie geschikt voor je is. Ook leer je globaal welke competenties je nodig hebt voor zo'n functie.'
Rommers ziet ook de beperkingen van de plattegrond. 'Je krijgt geen zicht in welke opleidingen zijn vereist voor een functie en of je kunt doorgroeien in een functie. Dat zouden mooie toevoegingen zijn.'

'Medewerkers zoeken met de competentieplattegrond een functie vanuit hun eigen talent.'

Competentieplattegrond

Ook bij Universiteit Twente wordt de functieplattegrond ingezet als tool bij loopbaanbegeleiding. Dat vertelt Janneke de Sousa, programmaleider employability en adviseur loopbaan en ontwikkeling aan de UT. 'Vaak krijgen medewerkers de concrete opdracht om alle functies die ze aanspreken te bekijken en op basis daarvan een top 3 of 5 te maken.'
Medewerkers kunnen bij de TU/e en de UT naast de functieplattegrond ook gebruik maken van de competentieplattegrond. Deze plattegrond geeft een overzicht van de competenties waarmee binnen de universiteiten wordt gewerkt. 'Medewerkers kunnen op deze manier een functie zoeken vanuit hun eigen talent. In welke competenties ben ik heel goed en in welke functieprofielen wordt dat gevraagd? Als vervolg kunnen ze dan gaan verkennen of wat op papier zo aansprekend lijkt in de praktijk net zo leuk is. Dat begint vaak met een netwerkgesprek met een medewerker die de betreffende functie al bekleedt. Soms opgevolgd door een dag meelopen of een snuffelstage', zegt De Sousa.

Ontwikkeling

De Sousa heeft een duidelijk visie op leren en ontwikkelen. 'Elke vorm van ontwikkeling begint in mijn ogen met reflectie. Daar kunnen de functie- en competentieplattegrond aan bijdragen. Waar ben ik goed in? Waar krijg ik energie van? Welke activiteiten wil ik de hele dag doen? Deze vragen kom je vanzelf tegen als je gaat kijken welke functieprofielen aanspreken en passend zouden zijn.'

Mentorprogramma RUG: 'Ik kom bomvol energie uit een gesprek'

Als jonge medewerker in een grote organisatie loop je weleens tegen dingen aan waar je graag met een ervaren collega over wilt doorpraten. Aan de Rijksuniversiteit Groningen (RUG) leidde die behoefte tot een mentorprogramma. De eerste reacties zijn positief, blijkt uit een tussenevaluatie.

Wietske Degen moest nog wennen aan haar nieuwe rol: in mei 2019 werd ze coördinator management support van het Centrum voor Informatie Technologie (CIT) van de RUG. Ze had behoefte aan een mentor. Als voorzitter van het bestuur van YoungRUG, het netwerk van jong ondersteunend en beheerspersoneel (obp) van de RUG, hoorde ze dat soort geluiden ook van anderen. Er was binnen de RUG al ervaring met een mentorprogramma voor wetenschappelijk personeel (wp). YoungRUG benaderde Jildou Spoelstra, die bij HR Experts verantwoordelijk is voor dat programma, en vroeg of er ook zoiets kon komen voor het obp.

Workshop voor mentoren

Op de bijeenkomsten die Spoelstra als projectleider Duurzame Inzetbaarheid van de RUG organiseerde voor 55+-obp'ers, bleek dat die graag jongere medewerkers wilden begeleiden. Die behoefte sloot mooi aan bij de vraag van YoungRUG. Dat leverde een aantal mentoren op, maar het waren er niet genoeg. Spoelstra en YoungRUG benaderden ook andere ervaren medewerkers, ook jonger dan 55 jaar. Zo startte in het voorjaar 2019 een mentorprogramma voor YoungRUG, als pilot. Spoelstra: 'Ik bracht mijn expertise in vanuit het bestaande wp-mentorprogramma en vanuit het programma voor 55+'ers en zorgde voor uniformiteit tussen de programma's. Ook regelde ik de werving van mentoren. Ik vond dat de obp-mentoren dezelfde workshop moesten volgen als de wp-mentoren voor ze aan de slag gingen. Hr financierde die workshop. Verder voerde YoungRUG het programma grotendeels zelf uit.'

Speeddate

Zo bedacht YoungRUG een experimentele manier om mentoren en mentees aan elkaar te koppelen: een speeddate-bijeenkomst. Van tevoren maakten Degen en haar collega's een selectie wie met wie zou praten op basis van de antwoorden van de mentoren en mentees op verschillende vragen. Na die speeddates werden 12 koppels gevormd. Niels Rambags, hoofd onderwijsprocessen van de Faculty of Science and Engineering, vond het een mooi matchingsproces. 'Ik had met vijf mensen een gesprekje en ik had met alle vijf wel wat gekund.' Hij werd de mentor van Degen.

'Nee'

Het initiatief voor een gesprek ligt bij Degen, is de afspraak. 'Ik benaderde Niels met een situatie die ik lastig vond. Ik had een opdracht gekregen waarvan ik niet begreep waarom mijn team het moest doen. Dat besprak ik met de opdrachtgever, maar aan het eind van het gesprek had ik nog steeds die aap op mijn schouders. Na analyse met Niels was de conclusie dat die taak inderdaad niet bij mij zou moeten liggen. Ik kreeg twee tips mee voor een vervolggesprek met die opdrachtgever. De ene was een briefje met 'nee' erop dat ik in het zicht hield als herinnering voor mezelf: ik ga niet weg zonder dat duidelijk is dat ik het niet doe. De andere tip was: zorg voor een helder en haalbaar doel met het gesprek.' Met die twee tips pakte het gesprek voor Degen goed uit. Rambags leert zelf ook in zijn rol als mentor. 'Zo'n proces als ik bij Wietske zie, houdt mezelf ook scherp als ik in een vergelijkbare situatie kom.'

Frisse ideeën

Het volgende onderwerp waar Degen het met Rambags over wil hebben, is hoe ze zich wil ontwikkelen en welke cursus of opleiding daarbij hoort. Daar maakt ze een voorstel voor dat ze binnenkort met haar mentor bespreekt. Rambags vindt dit soort vragen leuk. 'Als leidinggevende heb ik inmiddels behoorlijk wat kennis en vaardigheden opgedaan om bij een ander wat los te krijgen. Het is ook fijn dat we zonder begrenzingen kunnen praten en vertrouwelijke informatie kunnen delen. Ik ben niet Wietskes leidinggevende, dus ze is niet van mij afhankelijk. En ik vind het leuk om nieuwe, frisse ideeën te horen.' Ook Degen haalt plezier uit de mentorgesprekken. 'Voor mij is een graadmeter: kom ik met meer of minder energie uit een gesprek? Na een gesprek met Niels zit ik bomvol energie.'

Match

Het succes van het programma is dat het voortkwam uit een vraag van de medewerkers zelf en dat die het mee hebben vormgegeven. Degen en Rambags noemen als een andere succesfactor dat ze er allebei vrijwillig in gestapt zijn en dat ze een goede match zijn. Degen: 'Ik wilde een mentor die een spiegel voorhoudt, die zegt: zie je wat je doet? Zelf kun je dat maar tot op zekere hoogte, maar Niels doet dat goed.' Als Rambags en Degen het met hun collega's hebben over hun ervaringen, krijgen ze positieve reacties. Rambags: 'Collega's zeggen: ik wil ook wel mentor zijn'. Degen moet nog weleens uitleggen dat

het geen teken van zwakte is als je een mentor hebt. 'Iedereen worstelt wel met iets. Dat is niet raar. Het moet gewoner worden om daarvoor uit te komen.'

Mixen

Een belangrijk effect van het programma vindt Rambags dat je van andere organisatieonderdelen leert. 'In elke grote organisatie is het zinvol om zoiets te doen. Nu zijn er al 12 koppels, 24 mensen, die mixen en leren van elkaar.' Spoelstra is het daarmee eens. 'Bij andere afdelingen of faculteiten kijken verbreedt je perspectief. Het wordt dan makkelijker om intern een stap te zetten.' Ze ziet nog andere voordelen van dit mentorprogramma. 'We zetten zo de kennis en talenten van 55+'ers en andere ervaren collega's goed in en we geven ze waardering. Ook is het goed voor jongeren die soms moeite hebben hun weg te vinden in zo'n grote organisatie. En er is uitwisseling en samenwerking van generaties.' Na de eindevaluatie wordt besloten of het programma wordt voortgezet. Spoelstra denkt wel dat er een vervolg komt. 'In welke vorm, weet ik niet. Maar we worden er blij van om dit te organiseren.'

Wopkje de Kroon groeit uit tot jobcoach en motivator door informeel leren

Wopkje de Kroon

Wopkje de Kroon deed jarenlang de salarisadministratie bij Wageningen Economic Research, het onderzoeksinstituut van Wageningen University & Research (WUR). In 2012 werd ze onvrijwillig overgeplaatst. Vanaf dat moment hield ze zich bezig met arbeidsvoorwaarden en wet- en regelgeving. De Kroon zat echter niet bij de pakken neer. Na een hbo-opleiding en diverse cursussen leerde ze haar eigen kwaliteiten kennen en greep ze haar kans. Nu is ze uitgegroeid tot jobcoach en is ze dé drijfveer voor de invulling van de Participatiewet binnen de WUR.

Personeelsmanagement

Bij de overplaatsing bedong De Kroon dat zij de Hbo-opleiding Personeelsmanagement mocht volgen. De Kroon leerde veel en haalde diverse certificaten, maar koos ervoor om de opleiding niet af te maken. ‘Ik ben iemand die veel ballen in de lucht wil houden. Zo ging ik me naast mijn reguliere werkzaamheden bezig houden met probleemdossiers. Ik werd case-

manager van een aantal langdurig zieken. Uiteindelijk had ik dan ook geen energie meer voor de scriptie.'

Grip op je loopbaan

Naast deze hbo-opleiding, kreeg De Kroon de mogelijkheid om diverse cursussen te volgen. Een voorbeeld daarvan is Grip op je loopbaan, een loopbaantraject waarin medewerkers van de WUR grip op de persoonlijke carrière en het leven kunnen ervaren. Dat bleek een groot succes. 'Ik zag Grip op je loopbaan als een cadeautje. Ik heb hier mijn kwaliteiten echt leren kennen. Uit de testen bleek bijvoorbeeld dat ik een goed inlevingsvermogen heb. Hier ben ik verder mee aan de slag gegaan. Ik vind het ook leuk om dingen te verkopen, bijvoorbeeld op de markt. Uit mijn test bleek dan ook dat ik een eigen winkel of bedrijfje moest opstarten. Ik merkte door dit traject ook dat ik mijn toenmalige werkzaamheden echt niet meer leuk vond', concludeert De Kroon.

Participatiewet

De Kroon raakte verder in de knoop met haar werkzaamheden en besloot het initiatief in eigen handen te nemen. Ze vroeg haar leidinggevende of ze iemand mocht aannemen om haar bij haar werkzaamheden te ondersteunen. Ze had in die periode intern al een aantal gesprekken gevoerd over de Participatiewet. 'Ik wilde heel graag iemand aannemen vanuit de Participatiewet. Dan zou ik zelf een dag minder kunnen werken en bood ik iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt de kans op een baan. De WUR staat ook voor kwaliteit van leven, dit hoort daar zeker bij', stelt De Kroon.

Functiecreatie

In 2017 kreeg De Kroon officieel toestemming om iemand aan te nemen. Ze droeg een aantal werkzaamheden over en kreeg zelf meer tijd om zich in te lezen in de Participatiewet. Ook volgde ze de opleiding Harrie, ontwikkeld door CNV Jongeren. Hier leerde ze hoe ze de ideale buddy kon worden van haar protegé, namelijk: Hulpvaardig, Alert, Realistisch, Rustig, Instruerend en Eerlijk. 'Ik merkte in die periode dat hier mijn passie ligt en dat ik hiermee door wilde gaan. Ik was op dat moment verantwoordelijk voor het aannemen van student- en onderwijsassistenten. Zij hadden veel taken die konden worden gebundeld tot takenpakketten voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Uiteindelijk heb ik met behulp van het Functieboek Participatiebanen SoFoKleS diverse functies gecreëerd.'

Jobcoach

De Kroon groeide uit tot dé drijfveer voor de invulling van de Participatiewet binnen de WUR. Ze organiseerde interne bijeenkomsten om meer bekendheid te genereren voor de Participatiewet en de banenafspraak en wist diverse mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan een baan te helpen. 'Ik heb nog wel een deel van mijn oude werkzaamheden, maar uiteindelijk is het de bedoeling dat ik daar volledig van wordt vrijgesteld. Ik wil me volledig gaan richten op het werven en begeleiden van deze mensen. Zo heb ik bijvoorbeeld een man met een juridische achtergrond ondergebracht bij onze liaison office en doe ik een cursus gebarentaal samen met een slechthorende medewerker.'

Motivator

De Kroon geniet duidelijk van haar nieuwe rol. 'Ik ben ook een soort motivator geworden. Ik word geregeld gevraagd door UWV, GGZ-instellingen en SW-bedrijven om te spreken op een bijeenkomst. Dat vind ik zo leuk.' De Kroon moedigt iedereen aan cursussen te volgen en een loopbaantest te doen. 'Kijk naar waar je goed in bent. Zet eens de plussen en minnen naast elkaar en wees eens een keer brutaal.'

Dorine Schreiner leert van haar vrijwilligerswerk

Dorine Schreiner

Dorine Schreiner vond haar werk aan Rotterdam School of Management, Erasmus University (RSM) leuk, maar miste toch iets. Met een nog wat onbestemd gevoel benaderde ze een van de work-life balance coaches van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Dat leidde uiteindelijk tot de keuze om een dag minder te werken en vrijwillig taalcoach te worden. Zonder dat ze erop uit was, leerde ze veel.

Contact met mensen

'Ik ben redacteur; dat is mijn tweede carrière', zegt Schreiner, die hiervoor in het basisonderwijs werkte. Ze gaf acht jaar Nederlands en Engels als tweede taal op scholen in Nederland en Azië. Beide talen zijn voor haar moedertalen: ze heeft een Amerikaanse moeder en een Nederlandse vader en is tweetalig opgevoed. Op haar dertigste deed ze een opleiding journalistiek in Canada en zo kwam de carrièreswitch: ze werd redacteur. 'In het onderwijs had ik een actievere rol met veel contact met mensen. Dat heb ik in mijn

huidige baan veel minder; veel gaat digitaal. Dus na zes jaar begon dat te kriebelen.' Schreiner maakte dankbaar gebruik van de mogelijkheid die de universiteit bood om kosteloos een work-life balance coach in te schakelen. Haar leidinggevende moedigde haar daarin aan.

'Positive change'

'Ik kwam er door gesprekken met die coach achter dat ik op zich wel op de goede plek zit. Ik haal voldoening uit mijn rol, alleen misschien niet voor vijf dagen in de week. De missie van RSM, 'to be a force of positive change', zette me aan het denken over de positieve impact die ik zelf zou willen bereiken bij anderen. Ja, ik wil goede teksten schrijven en goede studenten rekruteren als tekstschrijver en dat kun je zien als positieve verandering. Maar ik wilde iets met directe impact op de maatschappij.' Het werd haar oude liefde: taalles geven. Ze werd taalcoach bij Taal aan Zee in Den Haag, een taalschool voor anderstaligen en vluchtelingen bij haar in de buurt. 'Je helpt zo een vluchteling om hier te aarden, dat vind ik mooi. Ik begeleid nu een hoogopgeleide Turkse vrouw van mijn leeftijd.'

Gelukkiger

Schreiner moest nog wel even met haar leidinggevende praten. 'Ik vond het moeilijk om aan mijn baas te zeggen dat ik minder wilde werken om vrijwilligerswerk te doen. Dat voelt dan toch alsof ik mijn werk niet leuk vind.' Door de gesprekken met haar coach had ze inmiddels voldoende zelfvertrouwen om deze hobbel te nemen. Zo werd Schreiner in februari 2019 taalcoach. Ze geniet erg van die nieuwe rol. 'Mijn taalmaatje en ik kunnen goed met elkaar opschieten. Ik help haar met de Nederlandse taal, maar we koken ook samen en ik ken haar gezin inmiddels. Ik kan nu mijn beide interesses onderwijs en journalistiek combineren. De variatie van een kantoorbaan en een actieve, helpende rol vind ik prettig. Daardoor ben ik nu ook gelukkiger in mijn werk op de universiteit.'

Andere taal leren

Het contact met haar Turkse taalmaatje beïnvloedt Schreiners werk als redacteur. 'Ik leer van haar hoeveel moeite het kost om dingen te begrijpen die voor Nederlanders vanzelfsprekend zijn. Ik had wel ervaring met het taalverwervingsproces bij kinderen, maar nog niet met volwassenen die een andere taal leren. In het één-op-één-contact met mijn taalmaatje zie ik hoe moeilijk dat is. In de teksten die ik schrijf voor RSM, houd ik daar nu veel meer rekening mee. We hebben veel internationale studenten en de voertaal is Engels. Maar dat is lang niet voor alle studenten de moedertaal. Ik wil dat de doelgroep mijn teksten begrijpt en daarom let ik er beter op dat ik woorden gebruik die de meeste mensen wel kennen.'

Verrassend

Schreiner wilde een andere invulling van haar leven. Informeel leren, daar was ze helemaal niet bewust mee bezig. Maar ze heeft wel degelijk veel geleerd, vindt ze. 'Door de gesprekken met mijn coach ben ik zelfverzekerder en assertiever geworden. Ik kan beter uiten wat ik wil, dus ook dat ik vier dagen wilde werken in plaats van vijf. En ik vind het verrassend dat ik in mijn rol als taalcoach gaandeweg dingen leer over taalverwerving bij volwassenen die ik in mijn betaalde werk kan gebruiken.'

Literatuur

1 Taskforce Employability (2013). *Het employabele personeelsbestand in het Wetenschappelijk Onderwijs*. Het vergroten van het loopbaanpotentieel en de arbeidsmarktkansen van medewerkers: Welke maatregelen kunnen daarbij worden benut? SoFoKleS, 2013.

2 Fouarge, D., Eldert, P. van, Grip, A. de, Künn-Nelen, A. en Poulissen, D. (2018). *Nederland in leerstand. Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA).*

3 Christoffels, I. & Baay, P. (2016). *Ook voor mbo'ers geldt: een leven lang leren.* In Sociale Vraagstukken, 30 augustus 2016.

4 Voogt, J., & Pareja Roblin, N. P. (2010). 21st century skills. Discussienota. Zoetermeer: The Netherlands: Kennisnet.

5 https://www.han.nl/onderzoek/werkveld/projecten/blip/

6 Thijs, A., Fisser, P., & Hoeven, M. van der (2014). *21e eeuwse vaardigheden in het curriculum van het funderend onderwijs.* Enschede: SLO.

7 OECD (2017). *OECD Skills Strategy Diagnostic Report Netherlands 2017.* OECD Publishing, Paris.

8 Sanders, J. (2017). Verduurzamen van inzetbaarheid bij laag opgeleid personeel: Ontwikkeling, mobiliteit en taakontwerp. Tijdschrift voor HRM 12, 2017.

9 Doets, C., Van Esch, W., Houtepen, J., Visser, K. en De Sousa, J. (2008). *Palet van de non-formele educatie in Nederland.* CINOP, s-hertogenbosch

10 Kirschner, P.A., Caniëls, M., Bijker, M. (2012) Informeel leren in Nederland: Deelname en kenmerken van mensen met een VMBO en MBO vooropleiding Heerlen: Open universiteit.

11 Kans, K., Christoffels, I., Schipperheyn, R., Groeneveld, M.J., Cuppen, J. en Hofland, A. (2017). *Benutten van informeel leren. Aanvullende analyses bij onderzoek Leven lang leren: perspectief vanuit het beroep.* ECBO.

12 Svensson, L., Ellström, P., & Åberg, C. (2004). Integrating formal and informal learning at work. Journal of Workplace Learning, 16(8), 479-491.

13 Gerken, M., Beausaert, S., & Segers, M. (2016). *Working on professional development of faculty staff in higher education: investigating the relationship between social informal learning activities and employability.* Human Resource Development International, 19(2), 135-151.

14 Fouarge, D., Eldert, P. van, Grip, A. de, Künn-Nelen, A. en Poulissen, D. (2018). *Nederland in leerstand.* Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA).

15 Künn-Nelen, A., Poulissen, D., Eldert, P. van., Fouarge, D. en Grip, A. de. (2018). *Leren onder werkenden met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt.* Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA).

16 Kans, K., Christoffels, I., Schipperheyn, R., Groeneveld, M.J., Cuppen, J. en Hofland, A. (2017). *Benutten van informeel leren. Aanvullende analyses bij onderzoek Leven lang leren: perspectief vanuit het beroep.* ECBO.

17 Kirschner, P.A., Caniëls, M., Bijker, M. (2012) *Informeel leren in Nederland:* Deelname en kenmerken van mensen met een VMBO en MBO vooropleiding Heerlen: Open universiteit.

18 Surf.nl (2018). Onderwijsinnovatie met ICT. Verzameld op: 27-6-2018. Verzameld van: https://www.surf.nl/innovatieprojecten/onderwijsinnovatie-met-ict.html.

19 Spanjers, I.A.E., Könings, K.D., Leppink, J., Merriënboer, J.JG., van (2014). *'blended learning': Hype of verrijking van het onderwijs?* Maastricht University.

20 Habermehl, L., Bollen, K., Segers, M. (2017).

Leren op het werk: Wat weten we over informeel leren: Een literatuurstudie. Maastricht University.

21 Habermehl, L., Bollen, K., Segers, M. (2017). *Leren op het werk: Wat weten we over informeel leren: Een literatuurstudie.* Maastricht University.

22 Stompedissel, B. (2017). *Paper informeel leren.* Interviews met experts. Zestor.

23 Kyndt, E., Dochy, F. and Nijs, H. (2009). Learning conditions for non-formal and informal workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 21(5) pp369 - 383.

24 Borghans, L., Golsteyn, B., Grip, A., de, en Nelen, A. (2009). *De betekenis van het leren op het werk.* Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt, 2009.

25 Borghans, L., Fouarge,D., Grip, A., de, Thor, J., van (2014). *Werken en leren in Nederland.* Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt.

26 Hoozemans, L., Stolwijk, N., Sjollema, S. (2017). *Fout denken staat leren en ontwikkelen in de weg.* TvOO september nr 3.

27 Heijden, B. van der, Boon, J., Klink, M. van der, Meijs, E. (2009). *Employability enhancement trough forma land informal learing: an empirical study among Dutch non-academic university staff members.* International journal of Training and Development 13:1.

28 Schürmann, E. & Beausaert, S., (2016). *What are drivers for informal learning?*, In : European Journal of Training and Development. 40, 3, p. 130-154 25 p.

29 Schürmann, E. & Beausaert, S., (2016). *What are drivers for informal learning?*, In : European Journal of Training and Development. 40, 3, p. 130-154 25 p.

30 Van Woerkom, M., Nijhof, W. J., & Nieuwenhuis, L. (2002). Critical reflective working behaviour: a survey research. *Journal of European industrial training*, 26(8), 375-383.

31 Hoozemans, L., Stolwijk, N., Sjollema, S. (2017). *Fout denken staat leren en ontwikkelen in de weg.* TvOO september nr 3.

SOFOKLES

SOCIAAL FONDS KENNISSECTOR

SOFOKLES IS HÉT SOCIALE FONDS VOOR DE KENNISSECTOR | **SOFOKLES.NL**