De kracht van verbinding!

Loopbaanthematieken in het licht van verschuivende beroepsbeelden

Module 4: Toekomstbestendig beroepsonderwijs

Er is altijd een grens om voorbij te bewegen

Ellen Sjoer
Rachelle van Harn

Coauteurs:
Petra Biemans
Jeany Slijper
Piet Verstegen

DE HAAGSE HOGESCHOOL | inholland hogeschool

Colofon

Deze publicatie is een gezamenlijke uitgave van Hogeschool Inholland
en De Haagse Hogeschool, December 2021.

De kracht van verbinding! Loopbaanthematieken in het licht van verschuivende beroepsbeelden van Petra Biemans, Ellen Sjoer, Jeany Slijper, Piet Verstegen, Rachelle van Harn is een modulaire uitgave die in licentie is gegeven volgens Creative Commons Naamsvermelding-GelijkDelen 4.0 Internationaal-licentie.

Afbeeldingen: www.shutterstock.com en eigen materiaal.

Voorwoord

"Ieder zijn talent, samen aan zet"

Als elk talent wordt herkend, en als we dat samenbrengen over sectoren en organisaties heen, dan kunnen we iedere maatschappelijke opgave aan. Dat klinkt goed, maar is natuurlijk makkelijker gezegd dan gedaan. Het is lastig om het gehele speelveld te overzien. Wat weet een jongere nou over het ontstaan van nieuwe beroepen waarvoor ze kunnen kiezen op de snel veranderende arbeidsmarkt? Ook als opleiding is het niet eenvoudig om studenten te kwalificeren voor beroepen waarin onder meer digitalisering en globalisering eraan bijdragen dat de kern van het beroep verandert. Een verpleegkundige wordt zorgregisseur, een accountant ict-deskundige. En als individuele hrm'er in de tuinbouw kun je met de handen in het haar zitten als vacatures zoals datascientist of manager Teelt steeds maar niet vervuld worden, terwijl het bedrijf daar wel op zit te wachten. Waarom wordt er zo weinig gekozen om te werken in deze prachtige sector? In deze publicatie willen we deze werelden, die van het onderwijs, bedrijfsleven en ook van de kiezende mens, bij elkaar brengen. Dat doen we in verschillende modules die steeds een stukje van de puzzel laten zien. Ze zijn los van elkaar te lezen, maar de oplossing ligt in de verbinding! Wat ons motiveert, is dat mensen een leven lang ontwikkelen gaan zien als een klimrek (in plaats van een ladder). Je kunt allerlei kanten op, vaak meer dan je denkt! Ons doel is om inzicht te geven hoe de gehele puzzel in elkaar steekt en daarmee nieuwe wegen aan te geven.

Het structureel samenbrengen van verschillende expertises over twee hogescholen heen hebben wij ook gedaan. Wij, Ellen Sjoer en Petra Biemans, kennen elkaar vanuit het HRM Lectoren Netwerk (https://hrmlectoren.nl/) en het Breed Platform Arbeid (https://breedplatformarbeid.nl/). We merkten dat onze disciplines (respectievelijk onderwijskunde en talentontwikkeling en organisatiekunde en hrm), elkaar aanvullen als het gaat om de taaie en complexe vraagstukken die spelen in de wereld van ontwikkeling en werk. We hebben daarom samen met enkele docenten van onze lectoraten én samen met vele studenten van onze opleidingen, een onderzoek opgezet naar hoe de veranderingen op het werk plaatsvinden en wat de gevolgen zijn voor de mensen die dat werk uitvoeren. Dit heeft geresulteerd in een eerste gezamenlijke publicatie: Werk verandert, 21st century skills in de praktijk (Biemans, Sjoer, Brouwer, & Potting, 2017). Deze publicatie heeft in 2017 de Onderzoeksprijs van Hogeschool Inholland gewonnen.

We merkten dat onze kennis complementair is en hebben vervolgens meer onderzoek samen opgezet en uitgevoerd. Onze methode om beroepen in transitie in beeld te brengen hebben we voortdurend aangepast en doorontwikkeld. Gaandeweg hebben we een werkwijze ontwikkeld die op systematische en methodisch verantwoorde wijze de transitie van beroepen en functies boven tafel haalt. Bovendien hebben we manieren gevonden om deze verandering op een toegankelijke en beeldende wijze te presenteren. Inmiddels hebben we via onze gezamenlijke projecten zo'n veertig beroepen in beeld gebracht.

Onze lectoraten bestaan respectievelijk vijftien (HRM & Persoonlijk Ondernemerschap, Hogeschool Inholland) en tien jaar (Duurzame Talentontwikkeling, De Haagse Hogeschool), waarin we apart, en ook al zes jaar samen onderzoek doen. Tijd voor een feestje en een strik om de resultaten door deze publicatie.

Wij wensen u veel leesplezier!

Petra Biemans
Ellen Sjoer

“Om duurzame loopbanen te realiseren, is een integrale benadering noodzakelijk.”

Inleiding

Auteurs: Petra Biemans, Ellen Sjoer

De publicatie 'De kracht van verbinding: Loopbaanthematieken in het licht van veranderende beroepsbeelden" is modulair opgebouwd. Iedere module behandelt een stukje van de thematiek, waarbij steeds vanuit een ander perspectief wordt gekeken: vanuit kiezende jongeren, vanuit de veranderingen die plaatsvinden in de maatschappij en die ons werk beïnvloeden, vanuit de Nederlandse arbeidsmarkt, vanuit onderwijsorganisaties en vanuit arbeidsorganisaties.

De modules zijn los van elkaar te lezen, maar wij raden aan om juist ook een module die een ander perspectief belicht te lezen. De verschillende werelden kunnen niet meer los van elkaar worden beschouwd: Om tot duurzame loopbanen te komen is een integrale benadering noodzakelijk.
Om dit te benadrukken kent iedere module dezelfde inleiding én dezelfde uitleiding/verantwoording. Wie deze introductie al heeft gelezen bij één van de andere modules, kan dus meteen doorgaan naar de module hoofdtekst.

Ten slotte: naast vijf inhoudelijke modules hebben we ook nog een module 6 toegevoegd.
Deze is speciaal voor jongeren die bezig zijn met hun studiekeuze en andere loopbaankeuzes.

De modules zijn:

Module 1: Van ladder naar klimrek.
Over keuzeprocessen en beroepsbeelden.

Module 2: Omgevingskrachten en verandering van werk.
Over beroepsbeelden die veranderen.

Module 3: Verschuivingen op de arbeidsmarkt in Nederland.
Over kansverschillen in duurzame loopbanen.

Module 4: Toekomstbestendig beroepsonderwijs.
Er is altijd een grens om voorbij te bewegen.

Module 5: De rol van hrm bij duurzame loopbanen.
Over schuivende beroepsbeelden in arbeidsorganisaties.

Module 6: En de Keuze is reuze!
Jongerenmodule.

Korte contextbeschrijving

Deze publicatie gaat in op loopbaanthematieken, die voortvloeien uit de verandering van werk en beroepen die in transitie zijn. Deze publicatie geeft antwoord op de vraag hoe we om kunnen gaan met loopbaanperspectieven bij beroepen in transitie.

De afgelopen zes jaar hebben onderzoekers van het lectoraat HRM en Persoonlijk Ondernemerschap van Hogeschool Inholland en van het lectoraat Duurzame Talentontwikkeling van De Haagse Hogeschool hier samen én apart onderzoek naar gedaan. In de diverse modules gaan we in op vraagstukken die te maken hebben met een leven lang ontwikkelen voor duurzame loopbanen in een complexe maatschappij, waarbij beroepen voortdurend veranderen.

> “Duurzame loopbanen en de innovatieopgaven van de komende jaren.”

Loopbanen worden van diverse kanten aangevlogen en belicht: vanuit de kiezende jongeren, studenten en docenten, professionals, werkgevers, en de veranderingen die plaatsvinden in de maatschappij en op de (Nederlandse) arbeidsmarkt. Ze zijn allemaal nodig voor duurzame loopbanen en de innovatieopgaven van de komende jaren. In deze uitgebreide en modulair opgebouwde publicatie hebben we de kennis uit onze onderzoeken gebundeld. We hebben literatuur en artikelen uit vaktijdschriften en het nieuws verwerkt, relaties gelegd en er zijn cross-overs gemaakt tussen diverse expertises en vakgebieden.

We hebben voor deze publicatie geput uit onze onderzoeksresultaten en de eindproducten van ons onderzoek van de afgelopen jaren. De bevindingen van het onderzoek naar circa veertig beroepen/functies c.q. functiefamilies zijn verwerkt, evenals inzichten uit ons onderzoek naar studiekeuzeprocessen, mens en organisaties, de rol van hrm en talentontwikkeling in innovatieve leer- en werkomgevingen. In de uitleiding van deze publicatie is een overzicht opgenomen van de onderzochte beroepen.

We schetsen kort waarom deze publicatie nu zo anders is dan andere publicaties over loopbaanthematieken, en welke visie hieraan ten grondslag ligt. We geven een beknopte uitleg over kernthema’s uit ons onderzoek en benoemen vervolgens onze belangrijkste bevindingen. We eindigen met een leeswijzer.

“Beroepen veranderen voortdurend en dat betekent dat we studenten en medewerkers hier goed op moeten voorbereiden.”

Doel
In deze publicatie belichten we loopbaanthematieken vanuit verschillende perspectieven. Hierbij kijken we naar de hele loopbaanketen: van studiekiezer tot en met de werkgever en werknemer op de arbeidsmarkt. Het doel van deze publicatie is een handreiking te geven hoe om te gaan met de uiteenlopende veranderingen op het gebied van studie, werk en beroepen.

Een andere benadering van loopbaanthematieken
'Van ladder naar klimrek' is een veelvuldig gehanteerde uitspraak, die terug te lezen is in de diverse modules. Dit geeft in de kern weer hoe we vraagstukken benaderen die te maken hebben met duurzame loopbanen in een veranderende maatschappij. Vaak wordt op een vrij abstract niveau gesproken en geschreven over de veranderingen waarin ons werk zich bevindt.
Echter, er is nog weinig praktijkgericht onderzoek uitgevoerd dat de inhoud van het dagelijkse werk van medewerkers in bepaalde functiegroepen in beeld brengt, en de veranderingen die zij de afgelopen jaren hebben waargenomen. Bovendien is er aanvullend praktijkonderzoek nodig naar het geheel aan samenhangende kwaliteiten die onmisbaar zijn om de veranderende werkzaamheden te kunnen blijven uitvoeren, en hoe die dan het beste ontwikkeld kunnen worden. Daarom kiezen wij voor een benadering waarin het hebben van een duurzame loopbaan vanuit verschillende perspectieven wordt belicht:

- vanuit de kiezende jongere;
- vanuit de veranderingen die plaatsvinden in de maatschappij;
- vanuit de (Nederlandse) arbeidsmarkt;
- vanuit de onderwijsorganisatie;
- vanuit de arbeidsorganisaties.

Een unieke bundeling van expertises en vakgebieden
In deze modulair opgebouwde publicatie hebben we er bewust voor gekozen om verschillende doelgroepen te bereiken. Dit heeft ten eerste te maken met onze visie.

WAAROM MOET IK DEZE PUBLICATIE LEZEN?

"Alle betrokkenen hebben bij deze veranderingen een eigen rol en deze rollen kunnen alleen in samenhang effectief ingevuld worden."

Ten tweede is dit gebaseerd op ons onderzoek naar de verandering van werk. Uit onze data blijkt dat de traditioneel gescheiden werelden van beroepskeuze, arbeidsmarkt, onderwijs, organisatieontwikkeling, hrm en opleidingen zodanig met elkaar vervlochten zijn in de praktijk, dat alleen tot duurzame oplossingen kan worden gekomen door deze integraal te benaderen en over de grenzen van de werelden te kijken. In die zin dat:

- leerlingen beroepen kiezen die bij hen passen én waar behoefte aan is op de arbeidsmarkt;
- opleidingen zich bewust zijn van die veranderingen en daar soms ook co-createur van zijn, en daar in hun curricula op inspelen;
- arbeidsorganisaties proactief op de veranderingen inspelen;
- hrm-beleid in en van organisaties de opgave heeft dat hun 'workforce' fit for the future blijft.

Dit kan alleen als er kennis en inzicht is bij de betrokken partijen. Welke ontwikkelingen spelen er in de omgeving en op de arbeidsmarkt? Hoe pakken deze ontwikkelingen concreet uit voor beroepen en functies, en voor de mensen die deze beroepen en functies uitoefenen of zich daarop voorbereiden?

“De beelden die we hebben van beroepen, zijn vaak gekleurd door het referentiekader van het eigen werk en de eigen omgeving.”

Belangrijke kernbegrippen en thema's

We behandelen nu een aantal belangrijke begrippen die in alle modules van deze publicatie terugkomen. Ze zijn belangrijk om de onderlinge samenhang te begrijpen en ons uiteindelijke conceptuele model te kunnen doorgronden.

- Beroepsbeelden
- Beroepsidentiteit
- Studiekeuzetrilemma
- Arbeidstrilemma
- Loopbaanthematiek in een conceptueel model

Beroepsbeelden, wat zijn dat eigenlijk?
Volgens Gottfredson (2005) zijn beroepsbeelden stereotiepe beelden waarmee de persoonlijkheid van beroepsbeoefenaren, het werk dat ze doen, het leven dat ze leiden, de beloning en werkcondities en de geschiktheid voor bepaalde type mensen bedoeld worden. Dat beeld wordt onder meer gevormd door 'van horen zeggen', van zien in hun omgeving en van berichten in de media. Ook het onderwijs kan bijdragen aan dynamische en realistische beroepsbeelden. In ons onderzoek beschouwen we een beroepsbeeld als een geheel van wat een beroep of functie inhoudt, waarbij naast aandacht voor wat een beroepsbeoefenaar moet kunnen en kennen, diens taken en wat hem of haar drijft, er ook aandacht is voor het 'aarden' in een omgeving.

De beelden die we hebben van beroepen, zijn vrij vaak gekleurd door het beperkte referentiekader van het eigen werk. Ons onderzoek laat zien dat het beroepsbeeld dat iemand heeft van een beroep, lang niet altijd een volledig beeld is. Het kan ook achterhaald zijn of niet realistisch en daardoor bijvoorbeeld te negatief of te positief zijn. Daarnaast zijn er allerlei nieuwe beroepen waar mensen geen of een beperkt beeld van hebben. Waar denken we bijvoorbeeld aan als we het hebben over het werk van een accountant – een bestaand beroep – of over het werk van een ethische hacker – een relatief nieuw beroep? Voor jongeren is een nieuw beroep als influencer bekend, maar mensen die weinig gebruikmaken van social media kunnen hier lang niet altijd iets bij voorstellen: 'Kun je daar geld mee verdienen dan?' Beelden over toekomstige beroepen, beroepen die nog niet bestaan, zijn nog lastiger voor te stellen.

Een visueel beroepsbeeld uit ons onderzoek
Een beroepsbeeld kan beschrijvend geoperationaliseerd worden, maar dit kan ook in de vorm van een visualisatie. Zo'n visueel beroepsbeeld laat zien hoe de verschillende functieaspecten met elkaar een beroep of functie vormen. We hebben in ons onderzoek realistische beroepsbeelden concreet uitgewerkt in aansprekend taalgebruik of met beeldend materiaal (Biemans, Sjoer, Brouwer & Potting, 2017; Biemans & Sjoer, 2018). Voorbeelden hiervan zijn een beeldend narratief, een filmpje, een persona, een Sway of een animatie. Hieronder staat een voorbeeld van een visueel beroepsbeeld, dat is gemaakt ten behoeve van ons onderzoek naar beroepen in de Greenport (Biemans, Verstegen, Slijper, Sjoer, 2021).

Voorbeeld van een visueel beroepsbeeld
Aan de hand van hoofd, handen, hart en mond laten we zien wat iemand doet, wat je daarvoor moet kunnen en kennen, waar de passie zit en wat iemand drijft. Ook het 'buikgevoel' komt aan de orde. Hier gaat het om gezond en veilig werken (arbeidsomstandigheden) en om de arbeidsvoorwaarden. De voeten van het visuele beroepsbeeld representeren de bodem waarop mensen in het beroep staan, te weten hun opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden (die nodig zijn om ook in de toekomst het werk te kunnen uitoefenen) en hoe men geaard is in het bedrijf en in de sector (Biemans, Verstegen, Slijper, Sjoer, 2021).

Waar hebben we naar gevraagd en hoe hebben we geanalyseerd.

Figuur 1: Visueel beroepsbeeld

Het trilemma van studiekeuze

De wereld van de kiezende jongeren

- Jongeren moeten uitvinden wat bij hen past (zelfconcept).
- Ze moeten kiezen waarin ze interesse hebben en dat moet matchen met het beroep / de opleiding.
- Maar: de beroepsbeelden zijn niet realistisch en deze beelden liggen al op jonge leeftijd vast.
- Veel jongeren vinden geld verdienen belangrijk; sommigen laten zich hierdoor leiden bij keuzes.
- Ouders spelen belangrijke rol.

De wereld van opleiders

- Er wordt heel veel gedaan op het gebied van LOB.
- Veel nadruk op het uitkristalliseren van interesses.
- Diepte-exploratie komt minder aan bod.
- Onbekendheid met arbeidsmarkt:
  - Waar komen onze leerlingen / studenten terecht?
  - Verandering van werk, wat is nodig?

Arbeidsmarkt

- Vraagt om werknemers met competenties zoals:
  - creativiteit
  - probleemoplossend vermogen
  - kritisch denken
  - betrokken en ondernemende houding
  - in alle domeinen - cross-overs
- basiskennis blijft essentieel
- ict/digitale geletterdheid

Figuur 2: Studiekeuzetrilemma

Beroepsidentiteit
Beroepsidentiteit kan gezien worden als het resultaat van een actief proces, waarin een persoon zelf actief participeert en waarin een 'beroepshabitus' wordt ontwikkeld. Deze beroepshabitus heeft betrekking op het ontwikkelen van een 'gevoel' van hoe je moet zijn, van je juiste plaats, maar ook voor de emotionele betrokkenheid die wordt geëist in beroepen. De beroepshabitus wordt gevormd in een concrete beroepscultuur door samen te werken met collega's die laten zien hoe zij het doen. Degene die nieuw zijn in deze beroepscultuur, zoals jongeren en zij-instromers, moeten hun eigen normen, waarden en betekenissen in overeenstemming brengen met de waarden, normen en betekenissen van dat specifieke beroep of beroepenveld (Colley, James, Tedder, & Diment, 2003). Een concreet voorbeeld: de beroepsidentiteit van timmerlieden ligt in het fysiek werken, het maken van echte bouwproducten én de sfeer en kameraadschap van de bouwkeet. Ook de identificatie als groep door de stoere bouwkleding, het hebben van een eigen gereedschapskist of bouwbus spelen mee (Interview met een Timmervrouw, 2018).Dit zogenaamde socialisatieproces is nodig om op een plezierige wijze in een beroepscontext te 'landen' (Colley et al., 2003).

Het studiekeuzetrilemma: drie aparte werelden
Het uitgangspunt bij loopbaankeuzes voor jongeren is het zogenoemde studiekeuzetrilemma. In onze visie spelen bij loopbaankeuzes drie partijen een rol, te weten:

- jongeren die bezig zijn met hun beroeps- of studiekeuze
- (beroeps)opleiders
- organisaties, de arbeidsmarkt

Het studiekeuzetrilemma in figuur 2 laat zien dat deze groepen in de praktijk eigenlijk drie aparte werelden vormen, waar schotten tussen staan. Echter, als we talenten duurzaam willen (blijven) ontwikkelen, moeten we naar de hele keten kijken: jongeren, opleiders én de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Welke betekenis kennen zij toe aan beroepsbeelden? Of concreet gesteld: hoe denken jongeren over latere beroepen bij studiekeuze en wat voor beeld hebben ze daarbij? Hoe gaan scholen bij loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB) om met het aandragen van realistische en actuele beroepsbeelden? En wat doen bijvoorbeeld organisaties bij werving om op basis van de juiste beroepsbeelden jongeren te interesseren voor een bepaalde sector of beroep? Als het gaat over keuzes maken en duurzame loopbanen, is het van belang dat jongeren goed kunnen doorstromen: van voortgezet onderwijs naar vervolgonderwijs, en van vervolgonderwijs naar de arbeidsmarkt.
En daarbij moeten we hen voorbereiden op een arbeidsmarkt die niet statisch is, maar voortdurend in beweging. Met andere woorden: hoe kunnen we opleiden voor de toekomst en LOB hierop laten aansluiten? Hoe brengen we de wereld van kiezende jongeren, opleiders en de arbeidsmarkt nader tot elkaar? Allemaal vragen die voortvloeien uit dit studiekeuzetrilemma. Willen we dit in de praktijk in betere banen kunnen leiden, zullen we moeten proberen de schotten af te breken die tussen kiezende jongeren, opleiders en de arbeidsmarkt bestaan. Het leggen van structurele en intensievere relaties tussen deze drie werelden kan voor alle partijen winst opleveren.

Het arbeidstrilemma

De wereld van werkenden

- Taken veranderen/ verdwijnen/verschijnen.
- De toekomst van eigen beroep is vaak niet duidelijk.
- Aanpassingsvermogen= noodzaak maar niet iedereen is zich hier bewust van.
- Reskilling, upskilling én downskilling.
- Soms verschuift de identitieit van een beroep.
- Arbeidscontracten veranderen: veel meer flexibele vormen.
- Onafhankelijk van tijd en plaats werken betekent andere werk-prive balans.
- Sinds de coronacrisis is thuiswerk vast onderdeel van veel werk en dringt het werk de huiskamer binnen.
- Meer ballen (werkdruk, mantelzorg, sandwich generatie, kinderen) en dus ook werkstress.
- Meer werken met data, maar ook meer administratie.
- Minder autonomie bij werkzaamheden, vaak noodzaak tot intensiever samenwerken.

De wereld van organisaties

- Duurzame inzetbaarheid wel strategisch op de agenda, minder aandacht voor samenhangende uitvoering.
- Eigen regie medewerker staat centraal.
- Veel nadruk op informeren medewerkers maar leidt niet automatisch tot actie.
- Vooral aandacht voor formele opleidingstrajecten en E-learning, minder voor informeel werkplekleren.
- Leiderschapsstijlen sluiten vaak niet aan op meer zelfsturende medewerkers (er is behoefte aan coachend en stimulerend leiderschap).
- (te) Weinig langetermijnperspectief.
- Opleiden is vooral binnen sectoren en niet intersectoraal.

Arbeidsmarkt

- Hoge eisen aan iedereen.
- Vraagt om werknemers met 21st century skills.
- De coronacrisis maakt werk met een schok vrijwel overbodig en minder gevraagd.
- Medewerkers dienen mobiel te worden tussen sectoren met massale omscholing.
- Kennis blijft essentieel (én theoretische en handelingskennis).
- Midden niveau in de knel (minder banen).
- Onderkant: sprokkelbanen.
- Onderkant arbeidsmarkt met minimale arbeidsvoorwaarden.
- Extra knelpunten: ouderen, gehandicapten, diverse afkomst en inpassen asielzoekers.

Figuur 3: Arbeidstrilemma

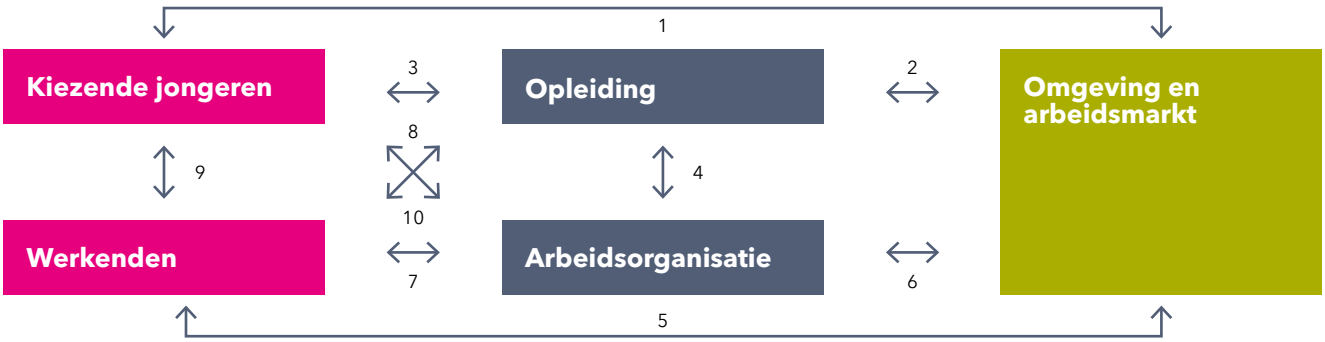
Het arbeidstrilemma: nog teveel gescheiden werelden
Duurzame inzetbaarheid van werknemers vormt het uitgangspunt voor het arbeidstrilemma. Omdat er allerlei ontwikkelingen zijn die ervoor zorgen dat de omgeving waarin we werken én het werk zelf voortdurend veranderen, zal iedereen die werkt of werken wil, zich moeten blijven ontwikkelen. Voor werkgevers is het essentieel deze ontwikkeling te stimuleren en te faciliteren.
Het betekent ook dat het belangrijk is dat organisaties breder kijken naar de ontwikkelingen, zodat hun medewerkers meegenomen worden in en voorbereid worden op voortdurende veranderingen. Als het werk in een sector of in een bepaald type functie sterk verandert, of als de werkgelegenheid daar daalt, is het voor de medewerkers vanzelfsprekender om naar andere beroepen/functies, andere organisaties en zelfs naar andere sectoren te kijken. Dat hebben we gezien tijdens de coronapandemie: van de horeca naar de zorg, of mondkapjes gaan produceren als fabrikant van matrassen!

Het arbeidstrilemma in figuur 3 speelt net als het studiekeuze-trilemma ook op drie niveaus:

- individueel aspect: individuele werknemers of werkzoekenden;
- organisatie-aspect: organisaties die behoefte hebben aan voldoende werknemers die beschikken over de juiste competenties én die zich willen en moeten aanpassen aan veranderingen;
- arbeidsmarkt in zijn geheel: die voortdurend in beweging is, waar tekorten en overschotten spelen en waar allerlei groepen te onderscheiden zijn.

Duurzame inzetbaarheid betekent in de praktijk een leven lang ontwikkelen met aandacht daarvoor op álle niveaus. Om duurzame inzetbaarheid op maatschappelijk niveau en breed op de arbeidsmarkt te realiseren, is het essentieel dat ook hier de schotten tússen verschillende werelden verdwijnen, waarbij duurzame inzetbaarheid wordt beschouwd als én een individueel, én een organisatie, én een maatschappelijk vraagstuk, in samenhang met elkaar.

Conceptueel model voor loopbaanthematieken
Het studiekeuzetrilemma en het arbeidstrilemma staan echter niet los van elkaar. Want ook deze beide trilemma's hebben een relatie. Immers, opleidingsorganisaties en arbeidsorganisaties dienen van elkaar te weten wat er speelt om zo jongeren goed te laten landen op de arbeidsmarkt. Arbeidsorganisaties staan voor de opgave dat hun 'workforce' fit for the future blijft. Tevens heeft men de uitdaging om jongeren voor hun sector en bedrijf te enthousiasmeren. Hoe doe je dat in een veranderende wereld? En wat betekent dat voor het hrm-beleid en intern opleiden?
We hebben een conceptueel model ontwikkeld, waarin wordt weergeven hoe de loopbaanthematiek in relatie tot transities in beroepen, studie en werk eruitziet.



Figuur 4: Conceptueel model: Loopbaanthematieken in het licht van veranderende beroepen

Toelichting op de relaties in het conceptueel model: Loopbaanthematieken bij beroepen in transities

Hieronder lichten we dat toe door de verbindingspijlen in het model te expliciteren:

1. De arbeidsmarkt inbrengen in de wereld van kiezende jongeren en de wereld van de kiezende jongeren inbrengen in de arbeidsmarkt. LOB die op een interactieve manier aanzet tot exploratie.

2. De arbeidsmarkt inbrengen in de wereld van de opleiders en de wereld van de opleiders inbrengen in de arbeidsmarkt, resulterend in curricula die actueel zijn.

3. De wereld van de opleidingen inbrengen in de wereld van kiezende jongeren en de kiezende jongeren inbrengen in de wereld van de opleidingen. Realistisch en praktijkgeoriënteerd opleiden!

4. De wereld van opleidingen en arbeidsorganisaties in contact met elkaar houden. Echte uitwisseling van middelen en mensen!

5. De arbeidsmarkt inbrengen in de wereld van werkenden en de wereld van werkenden inbrengen in de arbeidsmarkt. Realistische beelden van veranderingen in het werk en de consequentie ervan voor een leven lang opleiden!

6. De arbeidsmarkt verbinden met organisaties en wereld van organisaties verbinden met de arbeidsmarkt. Een inclusieve werving van nieuw talent met ruimte voor 'achterblijvers'!

7. De wereld van werkenden en de omscholende werkzoekenden daarvan verbinden met werkorganisaties. Zorg dragen voor inclusiviteit en meedoen!

8. De werkenden verbinden met de wereld van opleiders en vice versa door uitwisseling tussen het 'echte' werk en opleidingen. Door bedrijfsstages voor opleider! Door werkenden als gastdocent en gildemeester! En door permanente educatie van werkenden!

9. De wereld van kiezende jongeren via realistische beroepsbeelden verbinden met werkenden in hun omgeving.

10. De wereld van werkenden verrijken door actieve na- en bijscholing bij opleidingen.

Dit conceptuele model wordt in figuur 4 weergegeven:

Gebaseerd op ons onderzoek waar we diverse expertises en vakgebieden in verbinden, is onze visie dat de werelden zoals geschetst in figuur 4 met elkaar verbonden dienen te zijn, waar dat nu lang niet altijd (nog) het geval is. Om effectieve en duurzame loopbanen te genereren zullen alle werelden met elkaar in verband moeten worden gebracht. Maar tevens is het van belang dat er een natuurlijke verbinding van het arbeidsmarkttrilemma met het studiekeuzetrilemma gelegd wordt. Immers, de diepgang en doordachtheid van de studie- en beroepskeuze is een belangrijke voedingsbron of basis voor ieders duurzame inzetbaarheid. De kracht zit hem in het met elkaar verbinden van de verschillende werelden van toetreders en werkenden. We hebben het hier dus over ketendenken. Alleen dan kan een duurzame en doorlopende ontwikkelingslijn gerealiseerd worden. Onze twee trilemma's hebben we daarom samengebracht in een conceptueel model, waarin de verbanden worden benoemd.

Het conceptueel model laat zien hoe complex loopbaanthematieken zijn en dat het niet meer mogelijk is om deze thematiek louter vanuit één bepaalde kant aan te vliegen. Alleen door verschillende vakgebieden en expertises met elkaar te verbinden, en onderlinge cross-overs te maken en relaties te leggen, kunnen we tot innovaties komen. Gebaseerd op onze onderzoeken brengen we door middel van deze publicatie enige ordening aan in de loopbaanthematieken, waarbij we steeds redeneren vanuit de daadwerkelijke veranderingen in beroepen en functies in de dagelijkse praktijk. Vervolgens geven we handvatten hoe daarop in te spelen. In iedere module komt aan bod hoe de verschillende expertises specifiek met elkaar kunnen worden verbonden.

“Vakkennis blijft belangrijk en deze moet voortdurend worden bijgesteld.”

Wat zijn de belangrijkste conclusies uit ons onderzoek?

Een belangrijke conclusie luidt dat het klassieke beeld dat veel mensen van een beroep hebben, niet meer klopt: zo is een hbo-verpleegkundige tegenwoordig afhankelijk van zijn/haar specialisatie vooral zorgregisseur, en een kapitein is de manager van een schip.

Beroepen en functies veranderen en worden complexer
Beroepen en functies veranderen en zijn al veranderd. Ze worden complexer. Zo ontstaat er een andere verhouding met de opdrachtgever, cliënt en/of klant, ligt er meer verantwoordelijkheid bij de uitvoering en wordt er (zeker vanaf mbo niveau 4) meer appél gedaan op een regierol. Bovendien is er sprake van intensievere en complexere samenwerkingsverbanden en een grote digitale invloed. In veel beroepen valt op dat het werk interessanter wordt, omdat er over grenzen gekeken kan worden (cross-over). Het wordt ook als zwaarder ervaren, want ‘alle ballen moeten in de lucht gehouden worden’. Dit leidt tot een hogere werkdruk.

Meer ‘regeldruk’, protocollisering en regelgeving
Digitalisering heeft invloed op veel aspecten van het werk: onder andere op de taken die men uitvoert, maar ook op de communicatie tussen verschillende partijen en binnen functies. De informatietechnologie heeft namelijk grote impact op de wijze van communiceren: in veel vormen, via veel media en 24/7. Een onverwacht gevolg van digitalisering is dat het invloed heeft op de administratieve druk. Het aantal administratieve taken neemt doorgaans toe, in tegenstelling tot hetgeen veel mensen verwachten. Waar docenten vroeger hun cijfers eenvoudigweg in een docentenagenda noteerden, moet nu alles worden geüpload en geverifieerd in digitale systemen. Administratieve druk neemt tevens toe door de toenemende protocollisering en regelgeving. Een toenemende

regeldruk, terwijl tegelijkertijd ook sprake is van meer (individuele) verantwoordelijkheid. Een bankadviseur bijvoorbeeld moet – in tegenstelling tot zo'n vijftien jaar geleden – ook vragen beantwoorden van klanten die online zijn. Er wordt van hem of haar ondernemerschap verwacht, dat hij commerciële signalen oppikt, daarbij geholpen door nieuwe (datagerelateerde) bronnen. Het gevolg van de protocollisering en regeldruk, gepaard met individuele verantwoordelijkheid, is dat de complexiteit op de werkvloer sterk is toegenomen en dat medewerkers kunnen worstelen met dilemma's of onzeker zijn in de uitvoering van hun werkzaamheden. Op het moment suprême is het aan professionals, zoals agenten, artsen of docenten, hoe te handelen. Zij zullen over hun keuzes (soms publiekelijk) verantwoording moeten afleggen.

Een palet aan kwaliteiten, waaronder vakkennis!
Ook blijkt dat de legitimiteit van een functie gelegen is in vakkennis. Het voortdurend en proactief 'bijstellen' van die kennis is essentieel. Deze kennis is van waarde, juist in combinatie met andere vaardigheden. Om het werk goed te kunnen uitvoeren, moet er veel worden gecommuniceerd, moet men kunnen samenwerken in en met allerlei verschillende verbanden. Hierbij worden vooral probleemoplossend vermogen, creativiteit en kritisch denken belicht. Echter, omdat competenties hun feitelijke vorm krijgen in de praktijk (van het uit te oefenen beroep) en samenhangen met de context waarin een beroep wordt uitgevoerd, schieten algemene 'lijstjes' met '21st century skills' tekort.

Verouderde beroepsbeelden bij studiekeuze
Een volgende belangrijke conclusie uit ons onderzoek is dat jongeren regelmatig voor een studie kiezen op grond van abstracte en onberedeneerde beroepsbeelden (Slijper, 2017; Slijper, Sjoer, Biemans & Van Harn, 2019; Slijper & Kunnen, 2021). Ook degenen die nauw betrokken zijn bij het keuzeproces, zoals ouders, mentoren of loopbaanbegeleiders, hebben nog vaak verouderde beelden van beroepen of beroepssectoren. Dat is een gemiste kans, vooral voor sectoren waar men te maken heeft met tekorten of in sectoren waar sprake is van krimp. In het studiekeuzeproces kunnen leerlingen en studenten een onderzoekende houding ontwikkelen, door actief te exploreren. Dat wil zeggen, daadwerkelijk ervaren hoe een studie of een bepaalde beroepssector eruitziet, hoe beroepen er heden ten dage uitzien, wat je daarvoor moet kunnen en kennen. Als leerlingen en studenten vroeg beginnen met exploreren en ervaren wat bij hen past, is de kans groter dat ze dit op een later moment in hun loopbaan opnieuw doen. Bijvoorbeeld als ze merken dat hun beroep verandert of als ze zelf een nieuwe richting in willen slaan.

Verschuivende kern van het beroep
Beroepen en functies kunnen zodanig veranderen, dat de beroepsidentiteit verschuift. Een beroep kan bijvoorbeeld als gevolg van technologie of door een veranderende visie op bijvoorbeeld zorg sterk veranderen. Waar een zorgbegeleider van mensen van andersvaliden een decennium geleden moest zorgen voor de cliënten, moet een wooncoach (een nieuw beroep, maar met dezelfde opleidingsvereisten) nu zorgen dat kwetsbare mensen zo zelfredzaam mogelijk zijn. Hier zien we de identiteit veranderen van zelf zorg verlenen naar een coachrol, waarbij anderen de activiteiten doen.
Niet alleen vereist dit ander professioneel werkgedrag, er worden ook andere drijfveren en motivatoren actief. Als het jouw passie is om voor iemand te zorgen, dan is een switch naar een coachende rol een forse, die niet van de één op de andere dag gemaakt kan worden. Het kan zijn dat mensen zich niet meer thuis voelen in die veranderende rol. Dat betekent dat het beroep of functie een beroep doet op andere kerncompetenties en ander gedrag vereisen, waardoor het een ander type mensen kan aanspreken.

Inspired to change:
meer dan alleen kennis en vaardigheden
Uit ons onderzoek blijkt het beroepsbeeld ook meer te omvatten dan alleen kennis en vaardigheden. Het is belangrijk om een holistische kijk te hebben op talentontwikkeling voor beroepen in transitie, door ook aandacht te hebben voor wat het met je doet, en ook waar je het voor doet. Hier spelen beroepstrots en beroepseer een rol.

Duurzame loopbanen
Iedere leerling dient vanaf de eerste dag te worden voorbereid op een leven lang ontwikkelen. Opleidingen bieden toegang tot een belangrijke stap in een carrière. Men begint in een bepaalde functie of beroep en ontwikkelt zich verder. Maar omdat de omgeving en dus het werk verandert, dienen organisaties alert te zijn op leren en ontwikkelen. In het hrm-beleid, voor leidinggevenden en voor medewerkers zelf, dient ontwikkeling de normaalste zaak van de wereld te zijn. Voor jong en oud dus.

De bereidheid en gelegenheid om te blijven leren is essentieel. Geen of onvoldoende ontwikkeling betekent dat je kwaliteiten op een bepaald moment niet meer aansluiten bij de behoeften van de arbeidsmarkt. (Frie, Potting, Sjoer, Van der Heijden & Korzilius, 2019) Op het moment dat je dat merkt, is het al te laat. Proactief inspelen op werk van de toekomst is belangrijk: voor organisaties, voor de overheid, voor organisaties, voor opleidingen, voor studenten én voor individuele werknemers.

Er zijn groepen op de arbeidsmarkt die het moeilijker hebben en/of krijgen. Deze groepen hebben specifieke aandacht nodig om duurzaam employable te blijven. Bij elkaar opgeteld blijkt dit een aanzienlijk deel van de arbeidsmarkt te zijn. Mensen die we nodig hebben voor de innovatieopgaven, om de zorg draaiende te houden en de energietransitie te realiseren.

Voor vrijwel alle bedrijven lijkt te gelden dat een leven lang blijven ontwikkelen een must is. Dit stelt eisen aan initiële beroepsopleidingen, maar ook hoge eisen aan opleiders binnen bedrijven.

“Werken aan duurzame loopbanen is een verant-woordelijkheid van iedereen.”

Hoe moet ik deze publicatie lezen?

We behandelen nu een aantal belangrijke begrippen die in alle modules van deze publicatie terugkomen. Ze zijn belangrijk om de onderlinge samenhang te begrijpen en ons uiteindelijke conceptuele model te kunnen doorgronden.

Modulaire opbouw
De opbouw van de publicatie is modulair. Iedere module is toegespitst op één of meer doelgroepen; deze worden aan het begin van iedere module aangegeven. De modules kunnen separaat van elkaar worden gelezen.
De samenhang met andere modules komt echter altijd weer terug en nodigt zo uit tot het lezen van de andere modules. Voor lezers die specifiek geïnteresseerd zijn in die ene doelgroep, kan het verhelderend zijn om ook de wereld van een andere doelgroep te verkennen: als hrm'er die van de kiezende jongere, of als onderwijsorganisatie de wereld van de verandering van werk of van hrm'ers. Juist door kennis te nemen van aanpalende werelden, komt de complexiteit in beeld en kijkt men hoe in een andere wereld de verandering van beroepen en werk wordt gezien en kunnen verbindingen worden gemaakt vanuit het 'grotere' plaatje.

Speciale jongerenmodule
Ook hebben we een speciale jongerenmodule met de titel 'En de Keuze is reuze!' gemaakt. Deze module kan door de alternatieve werkvormen en de alternatieve benadering van loopbaanbegeleiding (LOB) aanvullend op een bestaande LOB-methode worden gebruikt.

Plaatje, praatje, verdieping
Om de leesbaarheid te verhogen hebben we zoveel mogelijk gewerkt volgens het principe plaatje, praatje, verdieping. Dit betekent dat de onderwerpen die de revue passeren eerst verkort, waar mogelijk in beeldende vorm (grafiek, overzicht, beeld, link naar beeldend materiaal) worden weergegeven. Daarnaast is er op diverse plaatsen een verdiepend stuk geschreven voor degenen die meer willen weten en lezen over het betreffende onderwerp.

Voor wie is het boek bestemd?
Ons boek kan gelezen worden door decanen, ouders, opleiders, hrm- en arbeidsmarktexperts en beleidsmakers in organisaties. Iedereen kan zijn eigen weg zoeken in de modulair opgebouwde publicatie. Het is daarbij juist de uitdaging om óók onderdelen te lezen die buiten de eigen interesses en/of vakgrenzen vallen.

Leeswijzer

Onderdeel	Thematiek	Vooral bestemd voor…
Module 1: **Van ladder naar klimrek.** Over keuzeprocessen en beroepsbeelden.	• Factoren bij oriëntatie van jongeren en psychologie van hun keuzes. • Succesfactoren in het keuzeproces. • Welke LOB kan bijdragen aan meer realistische beroepsbeelden bij jongeren?	Beroepsopleiders (docenten) Decanen Ouders
Module 2: **Omgevingskrachten en verandering van werk.** Over beroepsbeelden die veranderen.	• Welke ontwikkelingen zijn er in de omgeving die ons werk beïnvloeden? • Hoe werken grote trends door op de taken, functies en beroepen op de arbeidsmarkt? • Hoe veranderen beroepen en wat is het effect op het beroepsbeeld?	Bedrijfsopleiders Beroepsopleiders Beleidsmakers in bedrijven Hrm-verantwoordelijken Decanen Ouders
Module 3: **Verschuivingen op de arbeidsmarkt in Nederland.** Over kansverschillen in duurzame loopbanen.	• Flexibilisering van de arbeidsmarkt. • Verschillen tussen sectoren. Er zijn krimp- en groeisectoren. • Arbeidsmigratie: kenniswerkers en MOE-landers. • Verschillende specifieke groepen op de arbeidsmarkt die aandacht behoeven. • Differentiatie op de arbeidsmarkt.	Bedrijfsopleiders Beroepsopleiders Beleidsmakers in bedrijven Hrm-verantwoordelijken Decanen Ouders
Module 4: **Toekomstbestendig beroepsonderwijs.** Er is altijd een grens om voorbij te bewegen.	• Wat komt er allemaal kijken bij toekomstbestendig leren: welke skills en kennis doen ertoe? • Welke verbinding is nodig tussen onderwijs en werkveld voor een leven lang leren?	Docenten Studenten Bestuurders Geïnteresseerden in beroepsonderwijs
Module 5: **De rol van hrm bij duurzame loopbanen.** Over schuivende beroepsbeelden in arbeidsorganisaties.	• De rol van hrm en hrm-beleid in en van organisaties. • Hun opgave is dat hun 'workforce' fit for the future blijft. • Tevens staat men voor de uitdaging om jongeren voor hun sector en bedrijf te enthousiasmeren. • Hoe doe je dat in een veranderende wereld? En wat betekent dat voor het hrm-beleid en intern opleiden?	Bedrijfsopleiders Beroepsopleiders Beleidsmakers in bedrijven Hrm-verantwoordelijken
Module 6: **En de Keuze is reuze!** Jongerenmodule.	• Een praktische uitwerking om beroepsbeelden te verkennen voor jouw studiekeuze.	Jongeren Docenten met LOB-taken (decanen, mentoren, slb'ers) Beroepsopleiders (docenten) Ouders

Verwijzingen

Biemans, P. & Sjoer, E. (2018). *Beroepen in Transitie. Drie beroepen in beeld: kapitein, wijkverpleegkundige en operations manager ICT. Digitale uitgave i.o.v. de Topsectoren.*

Biemans, P., Sjoer, E., Brouwer, R., & Potting, K. (2017). *Werk verandert: 21st Century Skills in de praktijk. Den Haag: Hogeschool Inholland en De Haagse Hogeschool.*

Biemans, P., Verstegen, P., Slijper, J., & Sjoer, E. (2021). *De mens in innovatie. Leespresentatie Beroepsbeelden in transitie in de Greenport West-Holland. Werken in het Groen (te) onbekend, (te) onbemeind. Den Haag: Inholland.*

Colley, H., James, D., Tedder, M., & Diment, K. (2003). *Learning as becoming in vocational education and training: class, gender and the role of vocational habitus. Journal of Vocational Education and training 55, 471-496.*

Gottfredson, L. (2005). *Applying Gottfredson's Theory of circumscription and compromise in career guidance and Counseling. In D. Brown, & L.Brooks (Eds), Career Development and counseling: Putting theory and research to work(pp.71-100). New York: Wiley.*

Slijper, J. (2017). *En wat kan ik dan later worden? Groningen: Dept. of Psychology. Doctoral Dissertation.*

Slijper, J., & Kunnen, E.S. (2021). *Het keuzedeel Voorbereiding Hbo: een verbetering van de kwaliteit van studiekeuzeprocessen van mbo'ers? Pedagogische Studiën, 98-4.*

Interview met een Timmervrouw. (2018). *Onderzoek naar het beroep van timmerman i.o.v. NPRZ. (P. Verstegen, Interviewer)*

WRR. (2020). *Het betere werk: de nieuwe maatschappelijke opdracht. Den Haag: WRR.*

Sjoer, E., Van Beelen-Slijper, J., Biemans, P., & Jacobs, F. (2019). *Cross overs in technology-related jobs: 21st century skills of a social media architect. 47th SEFI Annual conference, Budapest.*

Frie, L., Potting, K., Sjoer, E., Van der Heijden, B., & Korzilius, H. (2019). *How flexperts deal with changing expertise demands: A qualitative study into the processes of expertise renewal. Human Resource Development Quarterly, 30(1), pp. 61-79. doi:10.1002/hrdq.21335*

Module 4: Toekomstbestendig beroepsonderwijs

Er is altijd een grens om voorbij te bewegen

Ellen Sjoer
Rachelle van Harn

Coauteurs:
Petra Biemans
Jeany Slijper
Piet Verstegen

Inhoudsopgave

Inleiding 3

4.1 De belangrijkste conclusies van de module: Toekomstbestendig beroepsonderwijs 3

4.2 Inleiding 4

4.3 De rol van het beroepsonderwijs 5

4.4 Toekomstbestendige curricula 8
4.4.1. Hoe bepalen opleidingen wat een goede voorbereiding is op de beroepspraktijk? 8
4.4.2. Up-to-date kennis is belangrijk! 11
4.4.3. 21e-eeuwse 'vaardigheden', onderdeel van toekomstbestendige curricula? 12
4.4.4. Een beroep of functie is meer dan kennis en vaardigheden 15
4.4.5. Onderwijs op de grens van de school en de beroepspraktijk 18

4.5 De docent in toekomstbestendig beroepsonderwijs 22
4.5.1. Het docentschap: óók een beroep in transitie 22
4.5.2. Docenten met lef: op onderzoek uit! 23

4.6 Tot slot 26

Verwijzingen 28

“Er is voor iedereen altijd een grens om voorbij te bewegen!”

Module 4. Toekomstbestendig beroepsonderwijs

Er is altijd een grens om voorbij te bewegen

Doelgroepen module 4:
- Docenten in onderwijsorganisaties (mbo/hbo);
- Studenten;
- Bestuurders;
- Geïnteresseerden in het beroepsonderwijs.

Wat wordt behandeld:
We bespreken in deze module hoe het beroepsonderwijs en de snel veranderende arbeidsmarkt goed op elkaar kunnen worden afgestemd. Dat doen we naar aanleiding van de inzichten uit ons onderzoek naar beroepen in transitie. We geven voorbeelden van hoe het beroepsonderwijs optimaal kan bijgedragen aan duurzame loopbaanontwikkeling van studenten en professionals.

4.1 De belangrijkste conclusies van de module: Toekomstbestendig beroepsonderwijs

De rol van het beroepsonderwijs
- Als gevolg van een sterk veranderende arbeidsmarkt en samenleving positioneert het beroepsonderwijs zich opnieuw. Onderwijsinstellingen kiezen daar hun eigen wegen voor. Een veelgehoorde ambitie is om een grotere rol te vervullen in het samen vormgeven van de beroepspraktijk. Er is dan sprake van een echte wisselwerking tussen onderwijsinstellingen, bedrijven en andere organisaties waar studenten gaan werken. Samen willen zij onderzoeken wat er verandert in het werkveld, waar beroepen naartoe (zouden moeten) bewegen en wat dat betekent voor onderwijs en opleiden.

Toekomstbestendige curricula
- Bij het ontwerpen van een toekomstbestendig curriculum zijn realistische en actuele beroepsbeelden een belangrijke ingrediënt.
- Up-to-date kennis is belangrijk. Sterker nog, het ontwikkelen van 'flexpertise' (het vermogen om je op tijd te kunnen vernieuwen) wordt essentieel. Bovendien ligt het accent op het samen (in netwerken) met de praktijk ontwikkelen van kennis voor een duurzame samenleving.
- Het belang van 21e-eeuwse vaardigheden wordt erkend, hoewel deze term niet de lading dekt. Het gaat bijvoorbeeld om meer dan alleen vaardigheden en ze krijgen een specifieke invulling, afhankelijk van de beroepscontext. Dit betekent ook iets voor hoe deze 21e-eeuwse vaardigheden worden aangeboden in het onderwijs.
- Een integrale kijk op een beroep in transitie is nodig: ook passie, emoties, trots en waarden horen bij het uitoefenen van een beroep. Aandacht voor de ontwikkeling van een persoonlijke verbinding met het beroep is belangrijk. Wij bepleiten het ontwikkelen van een persoonlijk kwaliteitennetwerk in het onderwijs.
- Het goed ontwerpen van en het experimenteren met onderwijs 'op de grens', waar de onderwijscontext samenkomt of samenvalt met de beroepscontext, is van belang. Dit kan bijvoorbeeld in learning communities, waarin het leren, werken en innoveren van en met alle betrokkenen dichter bij elkaar wordt georganiseerd.

De docent in toekomstbestendig beroepsonderwijs
- Het beroep van de docent is (ook) in transitie. Het beroep kan worden vormgegeven door verschillende rollen of expertisegebieden te benoemen. Het is van belang om niet te kijken naar de docent als 'een schaap met vijf poten', maar om in de teams steeds op zoek te gaan naar een goede combinatie van rollen, expertisegebieden en passies om samen met de student toekomstbestendig onderwijs te ontwikkelen.
- Docenten met een onderzoekende en proactieve houding kunnen het verschil maken in het realiseren van beroepsonderwijs dat past bij de veranderende arbeidsmarkt. De docent beweegt zich telkens (vaak heen en weer) over de grenzen van het onderwijs en het beroepenveld. Dit kan op veel verschillende manieren.

Deze conclusies voor het bouwen van bruggen tussen onderwijs en de beroepspraktijk staan niet op zichzelf. Ze zijn ook niet volledig, maar zijn ingrediënten om de dialoog te voeren over opleiden en ontwikkelen in en voorbij onderwijsorganisaties. Telkens zal moeten worden afgewogen wat past en wat niet. Het faciliteren en organiseren van leren blijft een boeiende opgave waar we allemaal een rol in kunnen (gaan) spelen: er is voor iedereen altijd een grens om voorbij te bewegen!

4.2 Inleiding

In deze module zijn we eropuit om bruggen te bouwen. We willen de kloof die vaak wordt ervaren tussen funderend en vervolgonderwijs en die tussen vervolgonderwijs en arbeidsorganisaties overbruggen. De arbeidsmarkt verandert snel. Het is zaak om samen zicht te krijgen op beroepen die veranderen, alert te zijn op nieuwe rollen en functies die ontstaan en proactief te zijn in het co-creëren van nieuwe kansen om de wereld van morgen vorm te geven.

In module 1 stond de aansluiting tussen het funderend onderwijs en vervolgonderwijs centraal. We hebben gezien op welke wijze jongeren kiezen voor een vervolgstudie. Een goede studiekeuze is die keuze die niet gezien wordt als een keuze voor het leven, maar die aansluit bij:

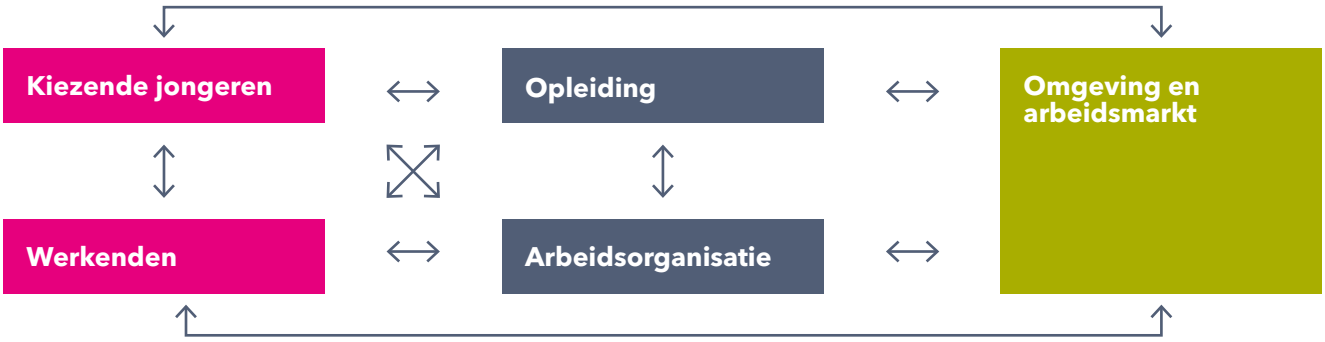
1. de eigen talenten;
2. het te volgen onderwijs;
3. én de veranderende beroepen in een dynamische arbeidsmarkt.

Bij studiekeuze gaat het om de aansluiting tussen de wereld van de kiezende jongeren, de wereld van het onderwijs en de maatschappij waarin jongeren opgroeien, met een al dan niet florerende arbeidsmarkt. Het lijken drie gescheiden werelden te zijn, die elkaar incidenteel raken. Bijvoorbeeld tijdens een open dag of een bezoek met leerlingen aan een biodynamische boerderij. Echter, om proactief en structureel te kunnen bouwen aan een steeds veranderende samenleving en een nieuwe economie met mensen die daarop gericht zijn, is het nodig dat deze werelden dichter bij elkaar komen.

Dit geldt niet alleen voor jongeren, maar ook voor professionals die hun beroep zien veranderen of verdwijnen. Duurzame inzetbaarheid hangt af van de keuzes van individuele mensen, welke (on)mogelijkheden arbeidsorganisaties bieden en de veranderingen in de maatschappij en op de arbeidsmarkt. Ze hangen sterk samen, maar het is lastig om te zien hoe ze elkaar beïnvloeden. Veel mensen hebben geen idee van wat er speelt in sectoren waar ze zelf geen deel van uitmaken. 'Is werken in de tuinbouw iets voor mij? Dat zal wel niet met mijn zwakke rug.' Of zij hebben meegekregen: 'dat zal wel niet voor mij zijn weggelegd'. Voor het verhogen van de duurzame inzetbaarheid van ons arbeidspotentieel is er dus niet alleen iets te doen in de bewustwording bij het individu. Duidelijk moet worden welke structuren er bestaan in opleiden en onderwijs, in bedrijven en in de maatschappij en welke mechanismen maken dat deze gedachten postvatten. Figuur 1 laat zien welke 'spelers' in loopbaanthematieken als studiekeuze en duurzame inzetbaarheid met name relevant zijn.

Een loopbaan is niet zozeer ladder, maar veel meer een klimrek waarin het verfrissend en soms ook noodzakelijk is om verschillende kanten op te gaan. Dat klimrek ziet er evenwel niet voor iedereen hetzelfde uit. Kansen en keuzes worden mede bepaald door de omgevingen waarin mensen zich verbinden. De onderwijsomgeving is daarin heel bepalend. Zo laat onderzoek naar de Powerhouse, een leeromgeving voor langstudeerders en vertragers, zien wat er nodig is om ieder talent te ontwikkelen (Brauer & De Hei, 2021) (Brauer, Rambaran, & Boers, 2019). Bijvoorbeeld de aanwezigheid van 'bemiddelaars' die zorg dragen voor het ontsluiten van netwerken die niet sterk genoeg aanwezig zijn bij studenten op materieel, interactie- en op symbolisch niveau, en het bouwen aan een echte afstudeer-community: we gaan die eindstreep samen halen!, kunnen een verschil maken. Onderwijs kan dus bij uitstek geschikt zijn om gelijkere kansen te bevorderen, maar dat gaat niet vanzelf.

Wat zouden onderwijsorganisaties specifiek in het beroepsonderwijs kunnen doen om deze vaak gescheiden



Figuur 1: Conceptueel model: Loopbaanthematieken in het licht van veranderende beroepen

werelden dichter bij elkaar te brengen? In deze module concentreren we ons op een betere aansluiting tussen het beroepsonderwijs en werkveld. We zoomen daarbij met name in op het hbo en nemen het mbo mee als we daarover iets kunnen zeggen op basis van het praktijkonderzoek dat we hebben gedaan. We beginnen met de ambities van het beroepsonderwijs, en bespreken daarna wat een toekomstbestendig curriculum zou kunnen inhouden. We belichten ten slotte de rol van de docent. Vanzelfsprekend moet er afstemming zijn tussen visiestukken met ambities over waar het met het beroepsonderwijs heen moet, de invulling die het krijgt in curricula, en de docenten en studenten die het samen met het werkveld gaan vormgeven.

4.3 De rol van het beroepsonderwijs

Superdynamische wereld

Werkgevers verwachten van het onderwijs dat hun toekomstige werknemers zo goed mogelijk worden voorbereid op deelname aan de arbeidsmarkt. Deze 'voorbereidende' ofwel kwalificerende taak van het onderwijs staat onder druk. De arbeidsmarkt verandert razendsnel, zoals we in module 2 en 3 uitgebreid hebben geschetst. In sommige sectoren zijn tekorten aan arbeidskrachten en in andere sectoren dreigt een overschot, onder meer vanwege ontwikkelingen als digitalisering en globalisering. Veel beroepen en functies zijn in transitie.

De veranderingen in een beroep kunnen dusdanig ingrijpend zijn, dat de kern van het beroep verandert. Beroepsbeoefenaars krijgen dan dus wezenlijk andere taken en verantwoordelijkheden. Een verpleegkundige is, afhankelijk van zijn of haar specialisatie, nu zorgregisseur. Een kapitein is de manager van een schip, die constant data ontvangt vanaf de wal (Biemans & Sjoer, 2018). Vraagstukken zoals de energietransitie zijn organisatieoverstijgend en alleen in multidisciplinaire samenwerkingsverbanden verder te brengen. Onderwijsorganisaties staan voor de uitdaging hun processen zo in te richten dat zij in staat zijn om bij te dragen aan die veranderingen in de beroepspraktijk en hun studenten en medewerkers daarvoor toe te rusten.

Het onderwijs heeft een bredere opdracht dan alleen een kwalificerende taak. Het stimuleert studenten in het zijn van 'kritische', 'zelfredzame' burgers. Ook de invulling van deze opdracht is onderwerp van een voortdurende dialoog. De bijvoeglijke naamwoorden die voor het woord 'burger' worden gezet, zijn steeds anders of er wordt iets anders onder verstaan. Burgerparticipatie wordt belangrijker en de democratiseringsprocessen die daarbij horen worden opnieuw onder de loep genomen (Guérin, et al., 2021).

De vraag is: Hoe positioneert een onderwijsinstituut zich in een superdynamische wereld?

Zoekende en duizenden wegen naar Rome

Het mbo en hbo zijn hierin zoekende. Zij willen de praktijk mede vormgeven, wat ook van het beroepsonderwijs wordt verwacht. Met de komst van lectoraten vanaf 2001 is de onderzoeksfunctie in het hbo verstevigd. Een gelijke ontwikkeling is waar te nemen in het mbo, met de introductie van practoraten. In hoeverre het gelukt is om met studenten en docenten praktijkonderzoek te doen en impact te hebben op de beroepspraktijk, is de vraag. Wel is zeker dat lectoraten en practoraten eraan bijdragen dat de rol van het beroepsonderwijs verandert. Hoe een systematische kennisontwikkeling met en in de beroepspraktijk kan plaatsvinden, waarin werken, leren en innoveren dichter bij elkaar worden georganiseerd, blijkt een permanente gezamenlijke zoektocht te zijn (Langius & Van Genugten, 2021). Een duidelijke positionering van onderwijsinstituten én de nodige experimenteerruimte kunnen daarbij helpen.

Gaan staan voor vernieuwing

Het maken van strategische keuzes door onderwijsorganisaties is van belang (zie bijgaande voorbeelden). Deze keuzes over de toekomst van het beroepsonderwijs kunnen als kaders fungeren die richting geven aan en stimuleren tot het realiseren van innovaties. Op deze kaders zal samen met partners buiten het beroepsonderwijs en met studenten en docenten continu gereflecteerd worden.

Voorbeelden van ambities van de hogescholen en mbo-instellingen waar de auteurs werkzaam zijn
De Haagse Hogeschool heeft er bewust voor gekozen om een netwerkhogeschool te zijn. Ze wil zich verbinden aan het oplossen van 'wicked problems', samengevat in de Sustainable Development Goals (SDG's), samen met andere partners. Zo'n netwerkbenadering past in het doorbreken van schotten tussen het funderend onderwijs en het vervolgonderwijs, en tussen het werkveld en het beroepsonderwijs. Er is sprake van co-creatie en wederkerigheid. Aan deze netwerken wordt ook de vormende taak van het onderwijs verbonden. Bijvoorbeeld in de strategische keuze voor het stimuleren van 'wereldburgerschap'. Studenten krijgen de mogelijkheid om de normativiteit en de betrekkelijkheid van de gebruikte expertise en kennisdomeinen te onderzoeken, en ook te merken dat niet iedereen het met elkaar eens is. Ook de SDG's zijn immers politiek en historisch gesitueerd waardoor zij ook hun beperkingen hebben (Guérin, et al., 2021).

Ook vanuit het mbo is er een groeiende vraag naar het bestendigen van verbindingen, en het ontwikkelen en delen van kennis. Zo wil SintLucas, een creatieve vakschool in Boxtel en Eindhoven, zich ontwikkelen tot kennispartner in de creatieve industrie. Om 'aan tafel te kunnen zitten' bij beleidsmakers en belangrijke spelers in het beroepenveld, is het van belang dat zij iets wezenlijks bijdragen. Daartoe zijn zij in 2020 het SintLucas Expertisecentrum gestart, waar ruimte is voor het ontwikkelen en delen van kennis rondom creativiteitsontwikkeling. Het expertisecentrum wil de 'buitenwereld' verbinden aan ontwikkelingen in het onderwijs bij SintLucas om zo adaptief onderwijs te realiseren. Hiertoe wordt onder andere een werkwijze voor trendonderzoek opgezet en gaat het practoraat Betekenisvolle creativiteit aan de slag met het creëren van ruimte voor alternatieve leerlijnen in het kader van een leven lang ontwikkelen. Het SintLucas Expertisecentrum draagt bij aan toekomstbestendige onderwijsprofessionals, door een onderzoekende houding te stimuleren.

Hogeschool Inholland wil met haar onderwijs en onderzoek bijdragen aan een gezonde, duurzame en creatieve samenleving. Afgestudeerde professionals dragen bij aan de grote maatschappelijke vraagstukken door te verbinden, bruggen te bouwen en samen te werken. Ze zijn in staat om interdisciplinair en interprofessioneel te werken en gebruiken diversiteit als kracht. Alleen in samenwerking met elkaar kunnen complexe maatschappelijke vraagstukken aangepakt worden (Inholland, 2019). Onderzoek heeft daarbij een belangrijke rol, want leren is onderzoeken. In de leergemeenschappen, zoals learning communities, kenniswerkplaatsen en living labs, worden onderwijs, onderzoek en werkveld bij elkaar gebracht om samen te werken en te leren. Op deze wijze dragen ze bij aan de maatschappelijke opgaven die er liggen (Hogeschool Inholland, 2020).

Met de toenemende aandacht voor een leven lang ontwikkelen, zien onderwijsorganisaties ook een grotere rol voor zichzelf in het bijdragen aan duurzame inzetbaarheid van professionals. Dat wil zeggen dat zij ervoor willen zorgen dat er geen mensen aan de kant staan en talenten optimaal worden ingezet bij het oplossen van de grote vraag naar arbeidskrachten voor maatschappelijke vraagstukken, zoals de energietransitie. Zij willen (flexibel) kunnen inspelen op de ambities van professionals en die van arbeidsorganisaties. De (multidisciplinaire) deeltijdopleidingen, MOOCS (massive open online courses) en masterclasses schieten als paddenstoelen uit de grond. Bij- en omscholing, het faciliteren van een loopbaan als klimrek, wordt zo in toenemende mate een gezamenlijke verantwoordelijkheid van het beroepsonderwijs, werkgevers, werknemers en zpp'ers. Overigens moet de rol van influencers, televisiemakers en andere bronnen niet worden onderschat bij een leven lang ontwikkelen. Voor onderwijsinstellingen is wendbaar zijn in dit speelveld en in kunnen spelen op snelle, radicale veranderingen niet eenvoudig. Zo maar even een opleiding 'omgooien' of een nieuwe opleiding starten gaat niet in het bekostigd onderwijs.

Experimenteer!
Er zijn kaders en er is regelgeving die flexibel onderwijs in de weg staan of onderwijsinnovaties te weinig uitlokken. Om het onderwijs sneller en beter te kunnen laten aansluiten op een dynamische arbeidsmarkt en samenleving, zouden onderwijsinstituten samen met de politiek de bestaande systemen moeten doorlichten en waar nodig veranderen. Daarbij is tevens het benutten van experimenteerruimte van belang. Een voorbeeld is het programma de 'experimenten flexibilisering deeltijdonderwijs'. In een van de experimenten werkt een hogeschool niet met een vast onderwijsprogramma, maar met persoonlijke leeruitkomsten. In een onderwijsovereenkomst spreken school en student periodiek af wat de student gaat doen om zijn of haar leeruitkomsten te bereiken (Rijksoverheid, n.b.).

Samenvattend, veel mbo- en hbo-instellingen hebben de ambitie om meer te doen en andere manieren te zoeken om het onderwijs actueler en flexibeler te maken en beter aan te laten sluiten bij de ontwikkelingen in de beroepspraktijk en samenleving. Zij zijn er in toenemende mate van overtuigd dat ze dat in co-creatie moeten doen met het voortgezet onderwijs en met de beroepspraktijk. Dat wil zeggen dat alle spelers op basis van gelijkwaardigheid samen gaan werken om transities te realiseren. Samen kunnen zij zorgen voor een maatschappelijke leercultuur. Een oproep aan bestuurders is om daarbij minder voorzichtig te zijn en te experimenteren over grenzen van de eigen instelling. Genetwerkte en grensoverschrijdende organisatievormen zijn de norm, ook in veel beleidsdocumenten voor de toekomst van ons onderwijs (mboin2023.nl, 2019) (Vereniging Hogescholen, 2021). En daarbij past natuurlijk een toekomstbestendig curriculum (4.4), en een genetwerkte docent en student (4.5).

“Durf te gaan staan voor vernieuwing en experimenteer!”

4.4 Toekomstbestendige curricula

De verbondenheid met de beroepspraktijk is er in de curricula van het beroepsonderwijs uiteraard altijd geweest. De lockdown in verband met de corona-pandemie heeft laten zien hoe belangrijk die verbinding is. Trouw kopte in oktober 2020: 'Het mbo-onderwijs zakt door het ijs' (Schoenmacker, 2020). De onderwijskwaliteit staat zwaar onder druk, doordat praktijkonderwijs zeer beperkt mogelijk is. Ook in het hbo zijn bijvoorbeeld stages afgebroken of voortgezet als een online opdracht, omdat studenten en docenten niet meer fysiek op werkplekken aanwezig konden zijn. Als het met de beroepspraktijk niet goed gaat, dan gaat het ook niet goed met het beroepsonderwijs. De verbinding van het hbo en mbo met de praktijk blijft een belangrijk uitgangspunt. Wij stellen: die kan nog inniger en mag wel wat uitdagender.

Een curriculum zou flexibel in moeten kunnen spelen op de ontwikkelingen in de samenleving en die mede vormgeven. Sommigen hanteren voor zulke curricula termen als 'toekomstbestendig' of 'toekomstbehendig'. We focussen ons in deze paragraaf op de beroepsopleiding als voorbereiding op het doen van betaald werk, in de context van een leven lang ontwikkelen. Alle andere rollen en taken, zoals die van burger, mantelzorger of het doen van vrijwilligerswerk, zijn hier nauw mee verbonden, maar laten we hier buiten beschouwing.

4.4.1. Hoe bepalen opleidingen wat een goede voorbereiding is op de beroepspraktijk?

Alle facetten van het curriculum – bijvoorbeeld leerdoelen, leerinhoud, leeractiviteiten, docentenrollen en leeromgeving (SLO, 2019) – moeten aansluiten bij wat de beroepspraktijk (in de toekomst) vraagt van de werknemer in opleiding. Dat is de gedachte bij de kwalificerende taak van het onderwijs. Die wordt in samenspraak tussen onderwijs en werkveld ingevuld. Wat de student zich eigen moet maken, wordt in grote lijnen vormgegeven door kwalificatiedossiers in het mbo en opleidingsprofielen in het hbo.

Wat zijn kwalificatiedossiers en opleidingsprofielen?
Verschillende instanties houden toezicht op de doelmatigheid van het opleidingsaanbod in het beroepsonderwijs. Met andere woorden, op het niveau boven de onderwijsinstellingen wordt gestuurd op welke opleidingen er bestaan en hoeveel studenten er aangenomen kunnen worden.

In het mbo wordt gewerkt met kwalificatiedossiers. Een kwalificatiedossier beschrijft de eisen waaraan een student moet voldoen om zijn of haar diploma te behalen.

Elk dossier bevat één of meerdere kwalificaties en iedere kwalificatie leidt tot een diploma. De kwalificatie voor mbo-beroepen bestaat uit een brede basis en een profieldeel. De brede basis wordt gevormd door gemeenschappelijke onderdelen die gelden voor alle kwalificaties in het dossier, zoals kerntaken, werkprocessen, vakkennis, vaardigheden en houdingsaspecten, en generieke onderdelen, zoals Nederlands, Engels, rekenen, loopbaanorientatie en burgerschap. Het profieldeel bestaat uit specifieke onderdelen. In het geval dat er meerdere kwalificaties tot een dossier horen is dit profiel het gedeelte waarop de kwalificaties specifiek van elkaar verschillen (bijv. verschil in kwalificatieniveaus) (Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB), 2020).

Keuzedelen zijn een (verdiepende of verbredende) plus op de kwalificatie en maken de opleiding compleet. Keuzedelen worden continu aangepast op landelijke of regionale ontwikkelingen. Met de keuzedelen heeft de student ruimte voor persoonlijke invulling van zijn opleiding. Het aantal keuzedelen waar de student in het profieldeel voor kan kiezen, is van grote omvang. Er zijn over de duizend keuzedelen, waarvan bijvoorbeeld bijna veertig gericht zijn op de doorstroom naar het hbo of een specifieke hbo-opleiding (Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB), n.b.). Zie Figuur 2 voor een visuele weergave van de onderdelen van een mbo-opleiding.

Het hbo werkt met opleidingsprofielen. Opleidingsprofielen beschrijven, gelijk aan kwalificatie-dossiers, kennis en kunde waarover een beginnend beroepsbeoefenaar zou moeten beschikken (Vereniging Hogescholen, 2018). Ook in het hbo is er ruimte voor keuze, onder meer in de vorm van minors.

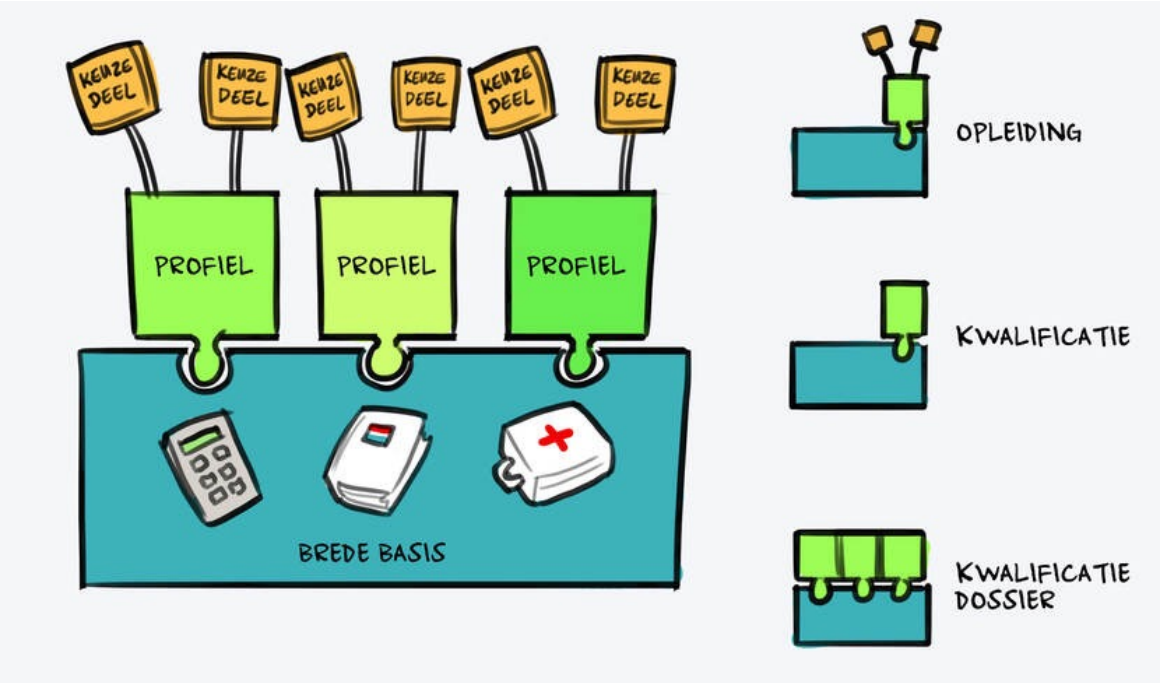
Zowel in het mbo als hbo zijn er vaste stappen die worden doorlopen voor het ontwikkelen of actualiseren van kwalificatiedossiers en opleidingsprofielen.
De dossiers en profielen worden samen met of gevalideerd door het werkveld opgesteld. De Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven in het mbo en Vereniging Hogescholen in het hbo coördineren die processen. Meer hierover in het mbo vind je hier: *https://s-bb.nl/onderwijs/kwalificatieregister/kwalificatiedossier-ontwikkelen/*
Meer over het dit proces in het hbo vind je hier: *https://www.verenigingghogescholen.nl/kennisbank/verenigingsafspraken-en-procedures/artikelen/procedure-opstellen-landelijk-opleidingsprofiel*

Beroepsbeelden om toekomstbestendig te zijn

Uit ons onderzoek naar beroepsbeelden – de persoonlijke beelden die mensen hebben van een beroep – blijkt dat actuele en realistische beroepsbeelden nodig zijn om te komen tot toekomstbestendig onderwijs. Beroepsbeelden zijn een waardevolle aanvulling op opleidingsprofielen en kwalificatiedossiers. In de tuinbouw bijvoorbeeld gaat de digitalisering razendsnel en wordt er volop geëxperimenteerd met biologische gewasbestrijding. 'Toen ik hier vijf jaar geleden kwam en begon over drones, toen zeiden ze, dat is leuk speelgoed, maar laten we het maar gewoon lekker met de hand doen. En nu vijf jaar later vliegen er drones in de aardbeivelden in Californië voor commerciële doeleinden. Dus het kan gewoon heel snel gaan.' (productmanager digital products).

Een andere sector die te maken heeft gekregen met snelle veranderingen is de retail. Door de lockdown vanwege de pandemie heeft de detailhandel versneld met omnichanneling te maken gekregen. Omnichanneling gaat om het bedienen van de consument via meerdere kanalen die elkaar perfect aanvullen, zoals de computer, telefoon en in de winkel. Daarin zijn nieuwe diensten gecreëerd en partners gevonden, zoals pakketbezorgdiensten.

Deze voorbeelden laten zien dat veranderingen vlot kunnen worden doorgevoerd. Ze zijn niet bij te houden in kwalificatiedossiers of opleidingsprofielen. Actuele beroepsbeelden kunnen deze dossiers en profielen aanvullen en verrijken, zoals die van een 'ondernemer in coronatijd'. Het actuele beroepsbeeld van de retailondernemer maakt ook dat bepaalde kwaliteiten belangrijker worden, bijvoorbeeld om inspirerend te kunnen netwerken (zie het Future Proof Retail Project, waar onderzoek is gedaan door Hensel, Visser, Overdiek en Sjoer (2020, 2021)). Inspirerend netwerken vraagt initiatief en authenticiteit van een ondernemer. Niet alleen in je zaak, maar ook aan je zaak werken door op zoek te gaan naar feedback en slimme allianties (Sjoer & Hensel, 2020).



Figuur 2: Brede basis, profiel en keuzedelen maken de mbo-opleiding

Bron: Rijksoverheid (n.b.)

Opleidingen die inspelen op ontwikkelingen.
Jongeren kunnen sinds het schooljaar 2020-2021 de richting Technicus Engineering (Smart Energy) volgen bij ROC Friese Poort (ROC Friese Poort, n.b.):

'De opleiding Technicus Engineering (Smart Energy) is een brede opleiding met Installatietechniek, ict en duurzame technieken. Als Technicus Smart Energy krijg je te maken met veranderingen die betrekking hebben op verduurzaming van gebouwen en energieneutrale woningen. Je ontwerpt duurzame energiesystemen, zoals gasloos bouwen, warmtepompen, biomassa en all electric, als alternatieven voor de verwarming van gebouwen. Met behulp van ict-toepassingen ga je het energieverbruik monitoren en analyseren. Om goed op deze actuele veranderingen in te kunnen spelen, zijn mensen nodig die innovatief kunnen inspelen op deze veranderingen in de markt. En adequaat deze veranderingen in ontwerpen en goedwerkende technische systemen kunnen vertalen. Deze vernieuwde opleiding Technicus Engineering (Smart Energy) combineert de vakopleiding Installatietechniek met elektro- en ict-skills en 21e-eeuwse vaardigheden. Dit maakt het tot een opleiding met een plus.'

SintLucas, creatieve vakschool in Eindhoven en Boxtel, biedt de opleiding Creative technologies aan, waar je leert een mooiere wereld te creëren door technologie, media en creatief denken te combineren: *'Met jouw kennis over interactie tussen mens en technologie ontwikkel je nieuwe producten of oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen. Je voert projecten uit waarbij je de nieuwste vormen van technologie gebruikt, zoals robotica of sensory reality (gericht op het creëren van belevingen voor de zintuigen). Of je zet bestaande technologie op een nieuwe manier in.'* (SintLucas, n.b.)

Bij De Haagse Hogeschool is een nieuwe deeltijd-opleiding gestart waarin de 'multidisciplinaire professional' centraal staat. De opleiding is voor professionals met ervaring, die willen doorgroeien naar hbo-niveau. Het studieprogramma combineert het vakgebied Human Resource Management met Bedrijfskunde en Facility Management. Het is sterk gericht op de werkpraktijk (De Haagse Hogeschool, n.b.). Zo draagt de opleiding bij aan het leven lang ontwikkelen waarin volwassenenonderwijs een steeds belangrijkere rol gaat spelen én maakt cross-overs tussen verschillende vakgebieden.

Studenten ontwerpen voor lichtfestival GLOW in Eindhoven

Bron: SintLucas (2019)

Ook de bacheloropleiding Business Studies bij Inholland biedt een brede opleiding tot 'allrounder' in marketing, financiën en management: een vruchtbare plek voor cross-overs. Dit is nodig, omdat uit de beroepspraktijk in het economisch werkveld blijkt dat het steeds lastiger is om vraagstukken vanuit één specifiek kennisgebied op te lossen. Zo heeft een forse beleidswijziging in een organisatie invloed op de mensen, maar ook op de processen en de systemen. Om studenten op te leiden die vraagstukken vanuit verschillende perspectieven kunnen bekijken, is deze brede opleiding ontwikkeld (Inholland, n.b.).

In kwalificatiedossiers en opleidingsprofielen is bovendien lastig te vangen wat een beroep aantrekkelijk maakt. Denk aan de passie en trots die horen bij het uitoefenen van een bepaald beroep. Die zijn goed mee te nemen bij het samenstellen van beroepsbeelden. Zo zegt een bedrijfsautotechnicus die gemeentevoertuigen repareert en ze daarmee op de weg houdt: 'Als ik een ambulance zie rijden, dan zeg ik tegen mijn vrouw: daar heb ik nog aan gesleuteld. Ze wordt er wel een beetje gek van.' (Bedrijfsautotechnicus, uit ons onderzoek voor NPRZ, 2019).

Kortom, geactualiseerde, realistische beroepsbeelden kunnen behulpzaam zijn bij het ontwikkelen en continu bijhouden van een specifieker en toekomstbestendiger curriculum. Het samen ontwerpen van deze beelden is een belangrijk leerproces wat daarbij hoort (Sjoer & Biemans, 2020). Een voorbeeld van een aantrekkelijk vormgegeven beroepsbeeld uit ons onderzoek naar beroepsbeelden in de Greenport West-Holland is opgenomen in bijgaand figuur.

Naast beroepsbeelden die kwalificatiedossiers en opleidingsprofielen kunnen verrijken, komen uit ons onderzoek naar beroepen in transitie enkele andere aanknopingspunten naar voren voor curriculumontwikkeling.
We bespreken achtereenvolgens: de waarde van kennis (4.4.2.), de 21e-eeuwse vaardigheden en het belang van de beroepscontext (4.4.3.) en de steeds belangrijker wordende persoon achter de beroepsbeoefenaar (4.4.4.). In 4.4.5. geven we voorbeelden van kansrijke manieren om onderwijs te organiseren op de grens van onderwijs en praktijk, zodat leren wordt bevorderd.

4.4.2. Up-to-date kennis is belangrijk!

Dat kennis voor elke beroepsbeoefenaar belangrijk is, lijkt evident. Iedere beroepsbeoefenaar moet weten wat hij of zij (waarom) doet. Preciezer gezegd, het gaat hier om feitenkennis (termen, details), bredere conceptuele kennis (samenhang tussen losse brokken feiten), procedurele kennis (hoe doe je iets) en metacognitie (strategische kennis, kennis over kennis) (Smulders, Overkamp, & Sjoer, 2020). Kennis draagt bij aan de startkwalificatie, omdat het de rol van een professional legitimeert. Denk aan de verpleegkundige die over medische kennis dient te beschikken, de politieagent die moet weten wanneer hij of zij wel en niet een huis kan binnenvallen, de hrm'er die dient te weten hoe het zit met ontslagprocedures, de teeltspecialist die verstand moet hebben van het laten groeien van planten en ga zo maar door (Biemans, Sjoer, Brouwer, & Potting, 2017) (Biemans & Sjoer, 2018) (Biemans, Beelen-Slijper, Verstegen, & Sjoer, 2020).

Ook Meester, Bergsen en Kirschner (2017) stellen dat vakkennis onveranderd een belangrijk (of de belangrijkste) 'competentie' blijft: 'Het is moeilijk (zeg maar onmogelijk) om goed te communiceren over iets waarvan je weinig weet.' Ook blijft kennis belangrijk om de waarde van een grote hoeveelheid informatie te kunnen inschatten. Daarbij komt dat vakkennis de belangrijkste voorspeller blijkt voor het hebben van werk dat past bij het (hbo)niveau en de richting waarin iemand is afgestudeerd (Meester, Bergsen, & Kirschner, 2017).

Tegelijkertijd zien we veranderingen in de manier waarop en de snelheid waarin kennis zich ontwikkelt en hoe we die kennis tot ons nemen. Kennis veroudert snel, en digitale technologieën maken kennis alomtegenwoordig en gemakkelijk beschikbaar. Het is daarom essentieel dat kennis voortdurend aangevuld en vernieuwd wordt.

Figuur 3: Visueel beroepsbeeld

Bron: Biemans, Slijper, Verstegen, & Sjoer (2020)

Iedereen een flexpert?!

Het is uiteraard niet reëel om te verwachten dat de kennis opgedaan in de initiële opleiding een leven lang meegaat. Relevante kennis en vaardigheden verouderen, werk verandert en baanzekerheid neemt af. Daardoor zal bijscholing of omscholing meerdere keren in een mensenleven aan de orde zijn. De snelle veroudering van kennis is in het technische domein het duidelijkst: 'Naar schatting is zo'n 50% van de inhoudelijke kennis uit het eerste jaar van een vierjarige technische opleiding achterhaald tegen de tijd van afstuderen.' (Mooijman, Rijken, & Van Dam, 2018, p. 21). Maar ook in andere beroepsopleidingen is op het moment van afstuderen vaak alweer veel veranderd.

Het lastige van het actualiseren van kennis is dat het niet slechts een kwestie is van het bijhouden van kennis uit de eigen discipline, maar dat er vaak ook kennis uit andere disciplines nodig is om het beroep goed uit te kunnen (blijven) oefenen. Volgens een operations manager ict in de energiesector is de tijd van 'schrijf maar op wat je wilt hebben, dan bouwen we het wel' voorbij (Biemans & Sjoer, 2018, p. 28). 'In de afgelopen vijf, zes jaar is ict meer, naast technologie ook domein-gedreven gaan werken. […] De klant verwacht wel van mij dat ik mee kan praten als hij het over congestie [op het elektriciteitsnet] heeft, dat ik snap wat congestie is. […] Waarbij iemand die in machinebouw heeft gewerkt de afgelopen jaren, best de komende twee jaar in automotive, of in energy kan gaan werken op de technologiekennis die hij heeft. Maar die domeinkennis, en zeker bij die key players, is wel essentieel.' (Biemans & Sjoer, 2018, p. 27, 30-31).

Iedere professional zou een 'flexpert' moeten leren te zijn. Iemand die in staat is zijn of haar expertise op tijd te vernieuwen (Frie, Potting, Sjoer, Van der Heijden, & Korzilius, 2019). Zo is een ziekenhuisapotheker nadrukkelijk medebehandelaar geworden van een patient. Daarmee is de gevraagde expertise veranderd. Hij of zij moet niet alleen medicatie steeds preciezer op de kenmerken van de patient kunnen afstemmen ('precision dosing'), ook moet hij of zij zich ontwikkelingen in data-analyse eigen maken. Het verbeteren van de logistieke processen rond de financiele afwikkeling zit ook in het takenpakket van een ziekenhuisapotheker (Potting, 2021).

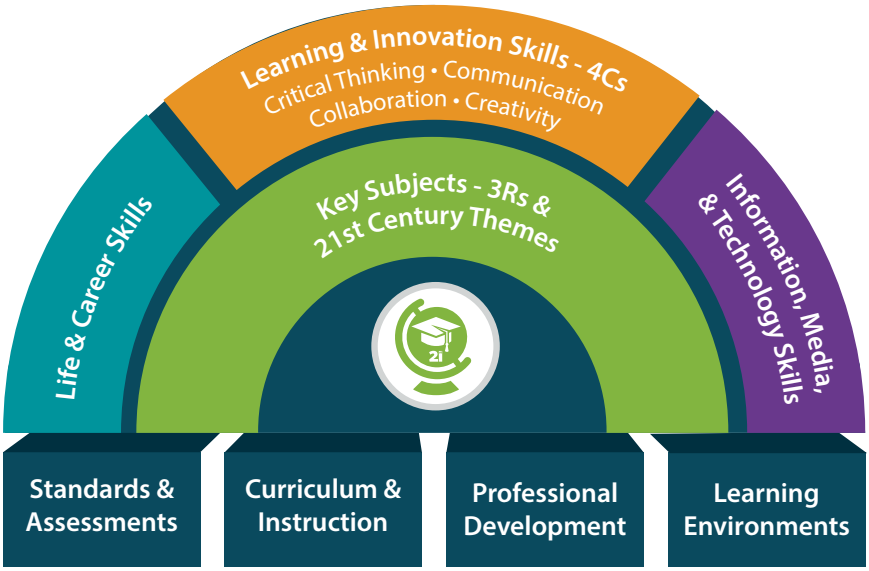
Het onderwijs kan een student beter begeleiden in de ontwikkeling tot flexpert. Dat betekent dat er in het curriculum een focus is op het (door)ontwikkelen van de 'eigen' disciplinaire kennis en die aan te laten sluiten danwel te integreren met die van andere disciplines, en toe te passen in verschillende domeinen. In de opleiding tot softwareontwikkelaar in de energietransitie wordt er bijvoorbeeld vaker in cross-overs gewerkt: 'We laten onze studenten een half jaar lang bij de opdrachtgever uit het werkveld werken op dat snijvlak aan multidisciplinaire opdrachten. […] Door de studenten met verschillende achtergronden met elkaar te laten samenwerken, zorgen we dat ze begrip krijgen voor elkaars denkwijze. Met welke bril bekijk je het probleem? [...] Door met elkaar zo'n project te doen, krijg je meer begrip voor elkaar en zie je ook dat er meer is in deze wereld dan alleen de manier waarop jij naar de wereld kijkt.' (Docent Software Engineering in het hbo) (Biemans & Sjoer, 2018, p. 31).

In het curriculum moet dus ruimte zijn voor de begeleiding van studenten tot werknemers of ondernemers, die beter voeling en aansluiting houden bij de continue veranderende vraag van de samenleving en het 'vak' waarvoor ze worden opgeleid. Dan gaat het niet alleen om kennis natuurlijk. Ook kritische reflectie is van belang. Studenten worden gestimuleerd in het stellen van kritische vragen bij wat zij tegenkomen en reflecteren op de eigen rol die ze (willen) spelen in en de waarde die zij toevoegen aan de grote vraagstukken van onze tijd. Bovendien wordt hier vaak het belang van het 'leren leren' benadrukt en komen '21e-eeuwse vaardigheden' om de hoek kijken. Daar gaan we nu verder op in.

4.4.3. 21e-eeuwse 'vaardigheden', onderdeel van toekomstbestendige curricula?

Veranderingen in de maatschappij en op de arbeidsmarkt vragen ook om het uitbouwen van (steeds) andere kwaliteiten. Deze 'nieuwe' set kwaliteiten worden vaak de 21e-eeuwse vaardigheden genoemd. Het zijn 'vaardigheden' die worden omschreven in het kader van een brede en duurzame inzetbaarheid. Ze zijn toe te passen in verschillende omgevingen en daarom belangrijk om goed voorbereid te zijn op leven, leren en werken in de 21e eeuw. De eeuw die overigens alweer twee decennia onderweg is!

Het P21-raamwerk voor 21e-eeuws leren, zoals te zien in figuur 4, geeft de verschillende vaardigheden die nodig worden geacht weer als 'Leven en Carrière-vaardigheden', 'Leren en Innoveren-vaardigheden', 'Informatie, Media en Technologie-vaardigheden' en 'Kernonderwerpen en -thema's voor de 21e-eeuw'. Er zijn talloze soortgelijke modellen waar algemene vaardigheden steeds weer net wat anders worden geordend. Bovendien is er ook kritiek op het P21-raamwerk (lees bijvoorbeeld het interview van Sprakel (2018)). Het P21-raamwerk is geïntroduceerd in module 2. Daar wordt besproken hoe veranderingen op de arbeidsmarkt andere kwaliteiten vragen van werknemers. We zagen bijvoorbeeld dat communicatieve en ict-vaardigheden steeds belangrijker worden voor een timmerman.



Figuur 4: P21-kader voor 21e-eeuws leren.
Bron: Trilling & Fadel (2009)

Het P21-raamwerk voor 21e-eeuws leren
Dit raamwerk voor 21e-eeuws leren van Bernie Trilling en Charles Fadel is ontwikkeld in de Verenigde Staten, met als doel 21st century skills te positioneren in het basis en voortgezet onderwijs. De antwoorden op vragen als 'Hoe is de wereld veranderd en wat betekent dat voor onderwijs?' en 'Wat moet iedereen leren om succesvol te zijn?' hebben geleid tot dit raamwerk, waarin verschillende eisen aan de huidige en toekomstige professional worden geordend in vier categorieën:

1. Life and Career skills
Om studenten te helpen 'work-ready and prepared for life' te worden, is deze eerste set van vaardigheden essentieel. Het gaat om flexibiliteit en veerkracht, initiatief nemen en zelfsturing, sociaal en cross-cultureel interacteren, productiviteit en verantwoordelijkheid, en leiderschap.

2. Learning and Innovation skills
Deze set van 21e-eeuwse vaardigheden omvat kritisch denken en probleem oplossen, communicatie en samenwerken en creativiteit en innovatie.
Deze vaardigheden zijn de sleutels voor een leven lang leren en creatief werken.

3. Information, Media and Technology skills
De derde set van vaardigheden omvat informatie-geletterdheid, mediageletterdheid en informatie- en communicatietechnologiegeletterdheid. Het wordt belangrijk geacht dat 21e-eeuwse studenten vaardigheden verwerven om met de schat aan informatie, media en technologieën om te gaan, ze op de juiste manier te gebruiken, te beheren en er zelf aan toe te voegen.

4. Core Subjects and 21st century themes
Hier wordt gedoeld op basisvakken, zoals rekenen en taal, en daarnaast thema's als wereldburgerschap, ecologisch bewustzijn, financiële educatie, gezondheid en (lokaal) burgerschap. Met deze categorie wordt benadrukt dat kennis van deze vakgebieden en thema's belangrijk blijft, maar dat dit in de toekomst niet per definitie dezelfde inhoud of didactiek vraagt.

Tot slot, het model laat ook zien dat deze eisen aan huidige en toekomstige professionals, impact hebben op verschillende facetten van ons onderwijs. Denk bij-voorbeeld aan wijze van toetsing, instructie en de professionele ontwikkeling van docenten (Onstenk & Van den Berg, 2019) (Trilling & Fadel, 2009).

Aandacht voor 21e-eeuwse vaardigheden heeft ervoor gezorgd dat we (weer) bewuster zijn gaan nadenken over de vraag: welke kwaliteiten zijn belangrijk om jongeren voor te bereiden op hun toekomst? Echter, er zijn verschillende kanttekeningen te plaatsen bij de '21e-eeuwse vaardigheden'.

Video still uit Leernetwerken wijkverpleging

Bron: Zorg voor Beter (2018)

Kanttekeningen bij 21e-eeuwse vaardigheden

Ten eerste is de term '21e-eeuwse vaardigheden' misleidend. Het impliceert dat we nu voor het eerst aandacht hebben voor deze vaardigheden.
Meester, Bergsen en Kirschner (2017) stellen terecht dat dit niet zo is. Onstenk en Van den Berg (2019) brengen naar voren dat verschillende vaardigheden die we nu onder de noemer '21e-eeuwse vaardigheden' scharen, in de vorige eeuw 'generieke vaardigheden' genoemd werden. Wat wel nieuw is, zo stellen zij, is het idee dat vaardigheden als probleem oplossen, creativiteit en verantwoordelijkheidsgevoel, nu van alle werknemers, burgers en leerlingen worden verwacht. Ook Trilling en Fadel (2009) benadrukken dat 21e-eeuwse vaardigheden niet nieuw zijn. Zo hebben de Leren en Innoveren-vaardigheden in hun P21-model altijd al de kern van leren en innoveren gevormd.

Ten tweede volgen wij Walma van der Molen en Kirschner in de constatering dat de term 'vaardigheden' niet klopt. 'De kwaliteiten zijn echter niet allemaal eenduidig als vaardigheid of 'skill' te omschrijven. Problemen kunnen oplossen, reflecteren, hypothetiseren, dat zijn vaardigheden, ofwel kwaliteiten die uitdrukken of je iets kunt of beheerst. Maar of je geneigd bent tot eigen vragen stellen, samenwerken, of ondernemen wordt veel meer gekenmerkt door een houding.' (Walma van der Molen & Kirschner, 2017, p. 18). Het idee dat de '21e-eeuwse 'vaardigheden' meer omvatten dan alleen iets dat je kunt of beheerst, is bijvoorbeeld ook uitgewerkt in het KSAVE-model, waar de 'vaardigheden' worden beschreven in termen van 'Knowledge, Skills, Attitudes, Values and Ethics' (Binkley, et al., 2010).

Ten derde is de werkelijkheid natuurlijk veel complexer dan een dergelijk raamwerk doet vermoeden.
De '21e-eeuwse vaardigheden', zoals creativiteit of kritisch denken, krijgen een andere invulling per beroep. Dit komt naar voren uit ons onderzoek naar vijf beroepen: verpleegkundige, accountant, financieel adviseur, piloot en politieagent. Hoewel de 21e-eeuwse vaardigheden bij al deze beroepen een rol spelen, zijn de verschillende vaardigheden niet bij alle beroepen even belangrijk en krijgen ze niet bij ieder beroep dezelfde invulling.
De 21e-eeuwse vaardigheden krijgen namelijk pas betekenis in de context van het werk. De wijze waarop een politieagent met bijvoorbeeld demonstranten communiceert, en daarbij zijn of haar bodycam kan aanzetten, is anders dan een verpleegkundige die online met een diabetespatiënt communiceert of een bankadviseur met een klant. Dat lijkt triviaal, maar de context geeft niet alleen een verdieping in de kwaliteit om goed te kunnen communiceren, maar ook kleur aan de vernieuwing van een beroep. Kortom, voor alle beroepen is communicatie de afgelopen jaren steeds belangrijker geworden, maar in elke beroepscontext pakt dat weer anders uit (Biemans, Sjoer, Brouwer, & Potting, 2017).

Dat de realiteit niet eenvoudig in een raamwerk te vangen is, zien we ook bij nieuwe beroepen, zoals de social media architect. In ons onderzoek naar cross-over

beroepen werd duidelijk dat het hier niet gaat om één nieuw beroep, maar om een team professionals dat een verzameling van rollen inneemt (Sjoer & Biemans, 2020). Een social media architect helpt bedrijven bij het ontwikkelen en uitvoeren van een (media)strategie. Het is een kruising tussen communicatie en technologie. Iedereen binnen het team moet 'creatief' zijn en 'digitale vaardigheden' bezitten. Echter, deze kwaliteiten betekenen voor iedere rol iets anders. Een strateeg moet goed zijn in het faciliteren van gezamenlijke 'creatieve denksessies'. Een ontwerper en tekstschrijver moeten 'creatief werk' leveren – hij of zij moet een ultrakorte tekst kunnen schrijven of een nieuwe huisstijl ontwerpen. Creativiteit betekent dan originaliteit en inventiviteit in het werk kunnen aantonen. Een contentmanager moet goed zijn in het 'implementeren van creatieve innovaties'. Hij of zij zet de gemaakte content online en is creatief in het omdenken als er een reactie op een post wordt geschreven (Sjoer & Biemans, 2020).

Kortom, in plaats van deze vaardigheden te presenteren als algemeen geldende vaardigheden lijkt het juist beter om de betekenis van '21e-eeuwse vaardigheden' per opleidingsprofiel specifiek te maken, in de context van het beroep of de rol die de student wil innemen.

Deze inzichten zien we nog niet overal toegepast in de onderwijspraktijk. Zo worden 21e-eeuwse vaardigheden bijvoorbeeld vakoverstijgend uitgewerkt, wat er in de praktijk uit kan zien als een vak 'ondernemerschap' of 'creatief denken'. Populair zijn ook de 'toolkits' voor vaardigheden als samenwerken en communicatie. Een nadeel van de toolkits is dat er vaak geen ontwikkeling zichtbaar wordt gemaakt, of dat ze soms als afvinklijstjes worden gebruikt: 'Zo, 'communicatie' hebben we gehad.' Dat doet geen recht aan het belang en de complexiteit van deze op elkaar ingrijpende kwaliteiten en de ontwikkeling die daarin nodig is. Zelfassessments die studenten herhaald invullen, en die worden besproken met een ontwikkelingsgerichte insteek, aangevuld met peer-assessments zorgen voor feedback op de eigen ontwikkeling. (Hensel in: Jacobs & Sjoer (red.), 2018). Een ontwerpgerichte aanpak die het lectorenplatform Studio 21CS (platform voor onderzoek naar 21e-eeuwse vaardigheden) nu onderzoekt, lijkt bovendien een zinvollere weg (zie voor meer informatie www.studio21cs.nl).

4.4.4. Een beroep of functie is meer dan kennis en vaardigheden

Uit het onderzoek naar beroepsbeelden blijkt dat het beroepsbeeld meer omvat dan alleen kennis en vaardigheden en houding. Het is belangrijk om een integrale kijk te hebben op beroepen en talentontwikkeling door ook aandacht te hebben voor emoties, waarden, drijfveren en beroepstrots. Kwalificatiedossiers en opleidingsprofielen zeggen weliswaar iets over het kennen en kunnen en een houding van een toekomstig beroepsbeoefenaar, maar gaan daar onvoldoende diep op in. Een integrale kijk is dus niet standaard het perspectief dat wordt ingenomen door ontwerpers van curricula van opleidingen.

Persoonlijke kwaliteiten in interactie

Hoe verschillende kwaliteiten in samenhang bezien kunnen worden, is uitgewerkt in het persoonlijk kwaliteitenmodel dat is ontwikkeld in het onderzoek naar leren in Future Proof retaillabs door Smulders, Overkamp en Sjoer (2020). Daarin zijn portretten gemaakt van een aantal winkelmedewerkers die mee hebben gedaan aan retaillabs, bijvoorbeeld om circulariteit of technologie in de winkel te realiseren. Uit dat onderzoek bleek hoe medewerkers verschillen in motivatie, kennis, waarden, zelfbeeld en persoonlijkheid. Ook bleek hoeveel het oplevert om je te verdiepen in de persoon achter de professional, zodat ontwikkeltrajecten gepersonaliseerd kunnen worden.

Neem Anneloes. Zij heeft meegedaan aan Lab Circulair. Dit initiatief is gestart in Leeuwarden waar een straat is 'gebrand' als 'Circulair kwartier'. Retailers, gemeente en studenten van de opleiding Ondernemerschap & Retail management bepalen samen wat er nodig is om duurzamer te ondernemen. Anneloes streeft naar een betere wereld en is hierin idealistisch. Ze is ervan overtuigd dat mensen kunnen veranderen. Ze is ambitieus, gewetensvol, doelmatig en heeft een grote mate van zelfdiscipline. 'Mensen komen veel meer halen dan boodschappen. Ze gaan ontdekken dat er een verband is tussen duurzaam winkelen en hun welbevinden' (Smulders, Overkamp, & Sjoer, 2020, p. 21). Anneloes wil kennis delen met anderen, gebruikt haar netwerk, leest veel, en zet andermans expertise in. Ze laat zich inspireren, maar wil ook anderen begeesteren. Ze is klantgericht maar niet primair om de klanten tevreden te stellen, wel om hen kennis mee te geven over duurzaam leven (meer over Anneloes en de methode waarmee haar kwaliteiten zijn gedefinieerd, vindt u bij haar portret in Smulders, Overkamp en Sjoer 2020).

Met een focusgroep is vervolgens geëxploreerd wat een goede leer- en ontwikkelomgeving voor Anneloes inhoudt. Voor Anneloes is deelname aan het retail lab vruchtbaar omdat het haar in staat stelt samen met anderen te leren en ook anderen te inspireren en haar

Bron: Smulders, Overkamp, & Sjoer (2020, p.18)

“Zicht op het persoonlijk kwaliteitennetwerk èn de ontwikkelingen in het werkveld zijn nodig voor duurzame talentontwikkeling.”

eigen kennis te delen voor een betere wereld. Om haar idealen te realiseren zou ze ook een rol als trekker van (leer)netwerken kunnen overwegen, ook omdat ze doelgericht is en goed georganiseerd (Smulders, Overkamp, & Sjoer, 2020).

In het onderwijs zouden we ook veel meer kunnen uitgaan van een persoonlijk kwaliteitennetwerk dat dynamisch is en ontwikkeld wordt in interactie met anderen. Een persoonlijk kwaliteitennetwerk laat zien waar ontwikkeling gewenst is, hoe kwaliteiten samenhangen en welke aanpak het beste zou kunnen werken in die ontwikkeling. Wat betekent dat dan? Volgens Smulders, Overkamp en Sjoer (2020) helpt het studenten om te kunnen exploreren, hun persoonlijke aanleg en gesteldheid ('disposities') en de manier waarop dat zichtbaar wordt in kaart te brengen. Vervolgens is er dan ruimte om een persoonlijke leeromgeving - een actieomgeving - te specificeren, zodat studenten betrokken zijn en blijven bij de eigen ontwikkeling en toewerken naar een persoonlijke niche. Zo kan ieder mens op unieke wijze een bijdrage leveren (Smulders, Overkamp, & Sjoer, 2020, p. 34).

Sectoren met banen waar muziek in zit!

Niet alleen inzicht in de eigen (te ontwikkelen) kwaliteiten is van belang om mee te nemen in toekomstbestendig opleiden en onderwijs. Het is ook van grote waarde om te weten waar de arbeidsmarkt en samenleving op zit te wachten. Dat is belangrijk voor ontwerpers en docenten binnen het onderwijs, maar ook voor (toekomstige) beroepsbeoefenaars. Als onderdeel van het Nationaal Programma Rotterdam-Zuid (NPRZ) (NPRZ, n.b.) hebben we input gegeven aan filmpjes om jongeren te interesseren voor sectoren waar groei in is te verwachten, zoals de zorg en techniek. Zij kunnen binnen die sectoren voor opleidingen kiezen die leiden tot banen met een 'Aan de Bak garantie'. Na de opleiding kan de afgestudeerde meteen aan de slag bij de aangesloten bedrijven.

Inzicht waar het met de arbeidsmarkt en samenleving naartoe gaat, is een onmisbare aanvulling op het persoonlijk kwaliteitennetwerk. Wie beide in ogenschouw neemt, kan beter bepalen waar en in welke rol hij of zij waarde kan en wil toevoegen.

Persoonlijke verbinding

Voor iedere student is aandacht voor het domein waarin hij of zij een bijdrage wil leveren en in welke rol, dus van belang (Sjoer & Biemans, 2020). Ook ander onderzoek laat zien dat het belangrijk is om persoonlijke verbinding te maken met het beroep waartoe je wordt opgeleid. Zo spreekt Elly de Bruijn over het ontwikkelen van een persoonlijk beroepsmatig narratief. Leren gebeurt ook buiten de school of het leerinstituut: 'We leren door het werk dat we doen, collega's, familie, vrienden, et cetera.' (Ouwerkerk, 2020, p. 5). We ontwikkelen ons continu en in relatie tot onze omgeving en de maatschappij als geheel. Dit houdt in dat de student ontdekt wat het beroep in collectieve zin inhoudt, en ontwikkelt daarbinnen een persoonlijke aanpak met bijbehorende waarden en normen. Wanneer lerenden zich persoonlijk identificeren met de beroepspraktijk, ontstaat er een intrinsieke motivatie om te leren. 'Dan groeit het willen bakken van brood uit tot het willen zijn van een bakker' (Ouwerkerk, 2020, p. 5).

Ware liefde moet groeien

Om te komen tot een zinvollere studieloopbaanbegeleiding, is veel werk verzet door Frans Meijers. Hij stelt dat exploreren en reflecteren een essentieel deel van het leerproces is voor het verwerven van een beroepsidentiteit. Onderwijs moet studenten daartoe praktijkervaringen bieden en over betekenisvolle leer- en levenservaringen van studenten een dialoog voeren. Hij stelt dat het onderwijs nog steeds voor het grootste deel gericht is op schoolprestaties en de inhoud van de lessen, terwijl het juist zaak is om oog te krijgen voor wat de student beweegt binnen het werk en de studie. Het verplicht reflecteren dat veel in het onderwijs wordt gedaan door reflectieverslagen werkt averechts. De student kan alleen een volgende stap zetten als er een dialoog komt over betekenisvolle ervaringen – die worden uitgedrukt in emotiewoorden – rondom concrete problemen. Zo kunnen studenten 'verliefd' worden op hun beroep en daarvan 'echte liefde' maken. Wanneer de student reflecteert op betekenisvolle ervaringen (in het kader van exploreren), en zichzelf de vragen stelt: 'Wat wil ik?', 'Wat beweegt mij?', en 'Welk werk past bij mij?' maakt de student zich de identiteit behorend bij het beroep eigen. Een dialoog in het mbo met ervaren vakmensen en docenten over beroepsdilemma's en hoe studenten die ervaren, dragen bij aan de ontwikkeling van de beroepsidentiteit (Meijers & Mittendorff, 2017).

Wat kan de hrm'er doen?

Ook arbeidsorganisaties kunnen hun rol pakken door beter te etaleren wat professionals drijft en motiveert. Zo blijkt uit ons onderzoek naar beroepsbeelden in de tuinbouwsector dat de passie van een teeltspecialist het werken met levend materiaal aan een gezondere wereld is (Biemans, Slijper, Verstegen, & Sjoer, 2020). Oog hebben voor de persoonlijke verbinding helpt bij het aantrekken en opleiden van medewerkers voor (nieuwe) functies (Sjoer & Biemans, 2020).

Deze beroepsidentiteit kan veranderen, naarmate het beroep verandert. De bakker die steeds minder brood aanraakt, omdat machines veel werk overnemen, zal zich mogelijk – naast nieuwe kennis en vaardigheden – ook een andere beroepsidentiteit eigen maken. Dit is geen kwestie van 'flipping the coin'. De wisselwerking tussen de beroepsbeoefenaar (in opleiding) en de beroepspraktijk en de maatschappij is dynamisch en complex en vraagt om blijvende aandacht voor het persoonlijke verhaal van de lerende.

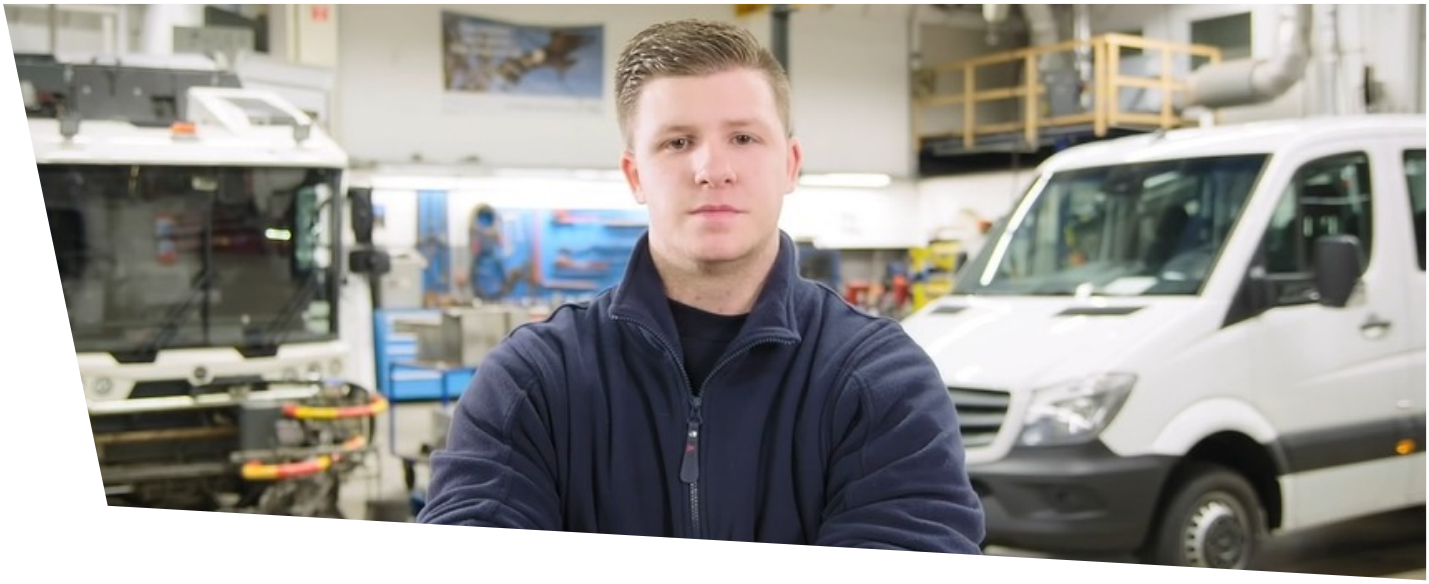
De persoonlijke verbinding van iemand met het beroep geeft 'iemand onvervreemdbaar de eigen kleur' in zijn of haar werk (Ruijters, 2015, p.36). Bewustzijn van de eigen professionele identiteit geeft beroepsbeoefenaars 'een stabiele basis in een wereld waarin steeds nieuwe eisen worden gesteld aan het […] handelen en het […] helpt bij het vormgeven van je eigen ontwikkeling.' (Ruijters, 2015, p. 5). Wanneer we van huidige en toekomstige beroepsbeoefenaars verwachten dat zij zich blijvend ontwikkelen, is het dus belangrijk om meer aandacht te hebben voor de ontwikkeling van de professionele identiteit in curricula van beroepsopleidingen. Op die manier kunnen (toekomstige) beroepsbeoefenaars dichtbij zichzelf blijven bij het (verder) vormgeven van zijn of haar loopbaan.

Samenvattend, in de beweging naar een toekomstbestendig curriculum (4.4.2.-4.4.4.) wordt duidelijk dat het aansluiten van het onderwijs op de arbeidsmarkt een doorlopend proces is. Het is eigenlijk nooit 'klaar'. In de volgende paragraaf geven we voorbeelden van onderwijs op de grens van de onderwijsinstelling en de beroepspraktijk. Door deze grenzen bewust en structureel in te richten, zijn docenten en studenten continu betrokken bij de beroepspraktijk.

4.4.5. Onderwijs op de grens van de school en de beroepspraktijk

Als docenten en studenten 'over de muren heen kijken', ontstaat onderwijs dat zich afspeelt op de grens van de onderwijsinstelling en de beroepspraktijk en samenleving. Het bewegen over grenzen bevat leerpotentieel, ook onderzocht in het kader van theorievorming rondom boundary crossing (onder andere in Bakker & Akkerman (2014, 2017)). Het gaat dus om het heen en weer bewegen op en over grenzen van praktijken, disciplines en/of perspectieven, zodat de deelnemers samen kunnen leren door bijvoorbeeld het perspectief van de ander te leren kennen, af te stemmen, te reflecteren of samen iets nieuws te maken (Bakker & Akkerman, 2014). Het is belangrijk om als docent en student oog te hebben voor deze leermogelijkheden die het bewegen op de grenzen tussen de school- en beroepspraktijk biedt.

Ook vanuit het gedachtegoed over hybride leeromgevingen wordt gesteld dat het leren van een beroep vraagt om een optimale mix tussen het leren in de onderwijscontext en het leren op de werkplek (De Hybride Alliantie, 2016, p. 4). 'Voor een vruchtbare verbinding tussen onderwijs en beroepspraktijk is het beter niet te denken aan één hybride leeromgeving maar aan een stevig netwerk van diverse leeromgevingen: een innovatief, lerend systeem, zonder sterke scheiding tussen onderwijs en praktijk' (Zitter, 2021).



Aan De Bak als Bedrijfsauto Technicus

Bron: NPRZ (n.b.) De video vind je hier:
https://aandebakgarantie.nl/adbg-tv/edson-aandebak-als-ei-technician/

Kortom, door een structurele relatie tussen beroepsopleidingen en de beroepspraktijk te borgen, kunnen leeromgevingen op of rondom de grenslijn ingericht worden. Een voorbeeld van leeromgevingen die dergelijke kansen bieden zijn learning communities. We gaan in deze paragraaf dieper in op ons onderzoek naar dergelijke leeromgevingen.

Learning communities als leeromgeving

Initiatieven als learning communities, fieldlabs, innovatielabs of living labs, zijn verschillend in opzet en focus, maar vinden elkaar in de kans om door te ontwikkelen tot een samenwerking waarin leren, werken en innoveren samenkomt (Topsectoren, 2017).

Voorbeelden van dergelijke samenwerkingsinitiatieven zijn te vinden in allerlei sectoren, binnen en buiten organisaties. Zo ook in de (glas)tuinbouwsector in Zuid-Holland. Deze sector heeft te maken met grote duurzaamheidsvraagstukken en vergaande digitalisering. Studenten, docenten, ondernemers uit de groene praktijk en beleidsmakers werken samen aan innovatie in verschillende publiek-private samenwerkingsinitiatieven. Dat kan zijn in of nabij een kennisinstelling in zogenoemde fieldlabs waarin met bedrijven prototypen worden ontwikkeld, zoals een plukrobot. Een ander type learning community werkt bijvoorbeeld samen aan meer biodiversiteit door stroken grond in te zaaien om de bijenpopulatie te verbeteren. Gemeenten, bedrijven, universiteiten en ook burgers zijn hierbij betrokken.

Studenten en docenten komen in deze learning communities in aanraking met de toekomst van het beroep waarvoor zij opleiden of opgeleid worden, waar cross-overs tussen verschillende domeinen een steeds belangrijkere rol gaan spelen (Sjoer, Van Harn, & Biemans, 2020). Zij krijgen in deze learning communities bijvoorbeeld de kans om met apparatuur te werken die de eigen onderwijsorganisatie niet aan kan schaffen. Zo maken zij kennis met de nieuwste technologie in een werkcontext en dragen zij bij aan de vernieuwing van sociale systemen. Voor bedrijven is deelname een belangrijke manier om zich te introduceren bij de toekomstige professionals in hun vakgebied en mee te doen aan innovatieopgaven. Hierna geven wij een aantal voorbeelden van learning communities uit ons onderzoek.

Bron: RoboHouse

Ontwikkelen van robot toepassingen
Onderwijs en praktijk komen samen in Robohouse, een fieldlab waar organisaties de mogelijkheden kunnen ontdekken die cognitieve robots bieden en hun eigen applicaties kunnen laten ontwikkelen en testen. Opdrachtgevers kunnen grote supermarktketens zijn, bierbrouwers en tuinbouwbedrijven. Zo werken studenten aan tomatenplukrobots en aan robots die sigaretten van het strand kunnen rapen. Door hun deelname aan RoboHouse komen studenten in aanraking met verschillende soorten vakgebieden en rollen.

Bron: Beeldenbank Inholland

Een duurzame kas
Bij verschillende op de glastuinbouw gerichte innovatie-en demonstratiecentra in Bleiswijk mogen studenten uit het middelbaar en hoger beroepsonderwijs meewerken aan experimenten in de kassen. Zij leren zich in te zetten voor innovatie richting duurzame tuinbouw. Ze werken bijvoorbeeld mee aan onderzoek naar klimaatneutrale teelt in de kas.

Bron: Noordzeevis uit Scheveningen

Noordzeevis op het menu!
Studenten bij de learning community Noordzeevis uit Scheveningen participeren in het commercialiseren van de vis uit eigen zee. Strandtenthouders kunnen met behulp van de uitgewerkte recepten van mbo-studenten zelfstandig werkend kok (niveau 3) de vissoorten uit de Noordzee op hun kaart aanbieden. Daarmee kan iedereen (opnieuw) kennismaken met onder meer bot, griet, harder, heek, en heilbot!

Bevorderende factoren

- Duidelijke kaders
- Aansluiting bij/intergratie in een programma (onderzoek, regionaal, innovatieagenda)
- Goede communicatie
- Planmatige aanpak
- Gestructureerde werkwijze
- Betrokken deelnemers
- Vaste stroom studenten
- Realisme in verwachtingen
- Iemand die eraan trekt
- Structurele financiering en facilitering
- Docenten met juiste competenties
- Steun van teamleider
- Flexibel opleidingsprogramma
- Expliciete plek in curriculum
- Data gedreven kennisontwikkeling
- Een hele lange adem
- Fouten mogen maken (om van te leren)

Belemmerende factoren

- Onduidelijk beleid t.a.v. living labs
- Onvoldoende borging in de OER
- Inflexibele curricula
- Onduidelijke communicatie (intern, extern, corporate)
- Geen duidelijke kartrekker
- Onduidelijke afstemming
- Te hoge verwachtingen
- Onduidelijke besluitvorming
- Interne 'eilandjes'
- Onvoldoende resources (tijd, ruimte, facilitering) Onvoldoende steun
- Te weinig externe contacten
- Langs elkaar heen werken
- Interne bureaucratie
- Geen kennis/netwerk willen delen
- Te snel willen gaan/te snel resultaten willen zien
- Geen continue stroom studenten
- Teveel afhankelijk van individuele personen i.p.v. structurele inbedding

Figuur 5: Bevorderende en belemmerende factoren bij learning communities als leeromgeving binnen een hogeschool.

Bron: Biemans, Van Leeuwen, & Beck-Soeliman (2021)

Succesvolle samenwerkingen

Learning communities zijn complexe samenwerkingsvormen. In zo'n omgeving is niet als vanzelf een nieuwe leerwerksituatie gecreëerd. Die ontstaat pas als daar expliciet aandacht voor is. Het deelnemen aan en ontwerpen van samenwerkingsinitiatieven als learning communities vraagt van alle deelnemende partners een bepaalde set kwaliteiten (Sjoer, Van Harn, & Biemans, 2020) en om continue aandacht voor professionele ontwikkeling. Zo is het van belang om een leerwerksituatie te creëren die passend is voor iedere deelnemer èn dat iedere deelnemer zich opstelt als lerende: de student, de professional uit de beroepspraktijk, en ook de docent. Dit vraagt van docenten wellicht een andere rol dan zij aannemen binnen de muren van de onderwijsinstelling.

Het verduurzamen van de deelname van het beroepsonderwijs aan learning communities hangt vaak af van een aantal actieve docenten, die de samenwerking (mede) vormgeven. Voor die docenten staat veelal de vraag centraal: hoe krijg ik mijn organisatie mee? In figuur 5 wordt duidelijk dat het gaat om commitment voor en organiseren van learning communties als leeromgeving. Het hebben van een lange en actieve adem is daarbij noodzakelijk (Biemans, Van Leeuwen, & Beck-Soeliman, 2021).

Als een learning community een tijdje actief is, blijkt dat samenwerken ook niet altijd van een leien dakje gaat. De opstart kan lastig zijn, maar ook de doorontwikkeling vraagt alertheid en maatwerk. Bovendien resulteert niet iedere learning community in oplossingen die optimaal gebruikt (kunnen) worden (Sjoer, Van Harn, & Biemans, 2020). Wij formuleerden in het project Duurzame learning communities: oogsten in de Greenport twaalf succesfactoren die hierbij kunnen helpen (Figuur 6).

Al met al blijft het voor iedere deelnemer lastig zicht te krijgen op het hele krachtenveld waarin learning communities worden opgestart, doorontwikkeld en weer afgebouwd. Vaak is een beleidsmaker bij een provincie of gemeente bezig met het opstellen van visiestukken en het subsidiëren van samenwerkingsintitatieven. De trekker van de learning community is veelal druk met het vormgeven van bijeenkomsten en het aan laten sluiten van partners. Tot slot, de individuele deelnemer aan een learning community heeft vaak de eigen organisatie mee te nemen in zijn of haar activiteiten. Daar komt bij dat voor ieder mens zicht op het gehele ecosysteem van belang is om te weten waar je het voor doet. Afstemming op en met alle niveaus is dus noodzakelijk, zodat er optimaal geleerd en samengewerkt kan worden. Daarvoor moet onder andere een gemeenschappelijke taal worden ontwikkeld en waardering voor deze nieuwere vormen van professionalisering van alle

Succesfactoren voor de doorontwikkeling van de samenwerking

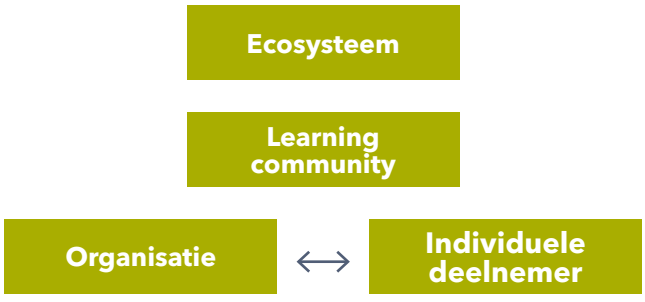
Mens	1. Gedreven en persoonlijk gecommitteerd zijn 2. (De som van) kwaliteiten van mensen en rollen
Proces	3. Continue aandacht voor communityvorming 4. Hanteren van concurrentie-gevoeligheid
Inhoud	5. Een gedeelde visie op de toekomst opbouwen 6. Bewustzijn van 'samen moeten we het doen' 7. Tussentijdse en meetbare resultaten delen
Randvoorwaarden	8. Werken aan een goede reputatie

Succesfactoren voor het verduurzamen van de opbrengsten

9. (Verzekeren van) langdurige (financiële) ondersteuning
10. Aandacht voor ontstaan van vacuüm tussen idee ontwikkeling en toepassing van de resultaten
11. Eigen organisatie meenemen in het gezamenlijke verhaal
12. Systeeminnovatie: breder kijken

Figuur 6: Succesfactoren voor de doorontwikkeling van learning communities

Bron: Sjoer, Van Harn, & Biemans (2020). Lees meer over de succesfactoren en over de tool 'Seeds of innovation' die helpt bij het gesprek van deelnemers aan learning communities over deze succesfactoren:
https://www.dehaagsehogeschool.nl/onderzoek/kenniscentra/projectdetails/groensector-in-verandering-greenport-west-holland



Figuur 7: Gelaagdheid in learning communities

betrokkenen. Bovendien kunnen we landelijk samenwerken in het vorig jaar opgerichte platform learning communities waarin onder meer gewerkt wordt aan een kennisbasis, en aan instrumenten om learning communities op te zetten, te begeleiden, en door te ontwikkelen. Lees meer over de Instrumentenwerkgroep:
https://regieorgaan-sia.nl/nieuwsoverzicht/werkgroep-instrumenten-learning-communities-van-start/

4.5 De docent in toekomstbestendig beroepsonderwijs

In het bouwen van bruggen tussen onderwijs en werkveld zijn docenten sleutelfiguren. Van hen wordt veel gevraagd. Denk aan het vermogen om ontwikkelingen in de arbeidsmarkt te herkennen, onderbouwde keuzes te maken bij de vertaling naar het onderwijs en intensiever met die beroepspraktijk samen te werken. In de praktijk betekent dit dus dat veel afhangt van het inzicht van docenten(teams) om toekomstbestendig onderwijs te realiseren.

De zoektocht naar een toekomstbestendige invulling van het onderwijs begint zoals gezegd vaak bij de kwalificatiedossiers en opleidingsprofielen. Deze zijn opgesteld voor een beroeps*groep* en kennis is veelal in algemene formuleringen benoemd. Dit komt de flexibiliteit ten goede en zo kan er ingespeeld worden op ontwikkelingen die in regio's spelen of op technologische ontwikkelingen die relevant zijn voor het beroep waartoe wordt opgeleid (Onstenk & Van den Berg, 2019). Docenten kunnen hun rol (nog beter) nemen in het ontwerpen van toekomstbestendige curricula door de bestaande ruimte te benutten. Zij kunnen als (mede) ontwerpers van beroepsonderwijs inspelen op arbeidsmarktontwikkelingen die hun invloed uitoefenen op de functies en beroepen waartoe wordt opgeleid. Hoe vult de beroepsopleider anno 2021 zijn of haar rol dan het beste in? En wat is het actuele beroepsbeeld dat bij die functie hoort?

4.5.1. Het docentschap: óók een beroep in transitie

Voor iedere professional geldt: verschuivingen in het beroep vragen om andere kwaliteiten en daarmee om continue bijscholing en ontwikkeling, zo ook voor de docent in het beroepsonderwijs. Docenten in het beroepsonderwijs hebben te maken met zowel ontwikkelingen in het onderwijs als met ontwikkelingen in het 'vak' of domein waarvoor ze opleiden. Zie figuur 8 met een aanduiding van het klassieke beroepsbeeld en de veranderingen die veel docenten ervaren.

De MBO Raad heeft een poging gedaan om de huidige functie van docent in het mbo te duiden. Het beroepsbeeld van de mbo-docent bestaat uit vier domeinen (MBO Raad, 2019).

Klassiek beroepsbeeld

De docent als inhoudsexpert die vooral 'zendt'. De focus ligt op de kennisoverdracht. Daarbij zet de docent zich voornamelijk in als didacticus (expert in de wijze waarop lerenden kennis, vaardigheden en houdingen ontwikkelen) en pedagoog (expert in het verzorgen van een veilig leerklimaat). Hij/zij zorgt tevens voor verwerkingsopdrachten.

Het beroep van docent speelt zich voornamelijk af binnen de muren van de onderwijsinstelling. Af en toe gaat hij of zij op stagebezoek.

Veranderingen voor veel docenten

De docent als begeleider van studenten in een actief leerproces. De focus ligt dan vooral op het samen met de lerende sturen van het leerproces (Trilling & Fadel, 2009) (Oetelaar, 2012) (Aangenendt, Boender, Colijn, & Lodewijk-Schmidt, 2019) (Slooter, 2018) (Cox & Zitter, 2016). In Aangenendt en anderen (2019) worden overigens 7 expertises onderscheiden waaronder netwerker/ondernemer en ontwikkelaar van leeromgevingen (ook buiten de hogeschool).

De leeromgevingen worden steeds praktijkgerichter en daardoor veelsoortiger. Er zijn ook grote verschillen tussen opleidingen. Ook de actoren die een rol spelen in het leerproces van de student, zijn diverser. Zo spelen medestudenten en professionals buiten school een steeds grotere rol. Dit resulteert in nieuwe vormen van onderwijs en deze specifieke leeromgevingen vragen om docentrollen als 'kenniswerkplaatsmanager' of 'deelnemer' bij projecten op de grens van onderwijs en het bedrijfsleven in de regio (Medendorp, Klaeijsen, Berg, & Brouwer, 2018) (Nijman, 2013) (Cox & Zitter, 2016). De nadruk ligt op het faciliteren van leren vanuit gelijkwaardigheid tussen de student, de werkveld-professional en de docent. Online interactie is mede door de Corona pandemie belangrijk geworden.

Figuur 8: Voorbeelden van accentverschuivingen in het beroep als docent in het beroepsonderwijs

Beroepsbeeld van de mbo-docent
Het beroepsbeeld bestaat uit vier domeinen (MBO Raad, 2019):

1. **Verzorgen van onderwijs voor studenten.** Een docent in het mbo draagt in ieder geval bij aan het proces van beroepsontwikkeling door het leren vorm te geven. Daarnaast omvat de taak van docenten ook het voorbereiden van studenten op een goede start in onze samenleving en het toerusten voor een vervolgopleiding. Docenten hebben of ontwikkelen expertise op het gebied van pedagogiek, didactiek, beroeps-/vakinhoud, beroeps-/vakdidactiek en studentenbegeleiding.
2. **Vernieuwen beroepsonderwijs.** Een docent in het mbo geeft – in nauwe samenwerking met de beroepspraktijk – vorm aan onderwijsontwikkeling en aan de ontwikkeling van de beroepspraktijk. Dit vraagt om expertise op het gebied van ontwerpen, onderzoeken en ondernemen.
3. **Leren van en met collega's.** Een docent in het mbo maakt deel uit van een team en zet de mix van ervaring en expertise van dit team in. Zij werken samen voor de kwaliteit van onderwijs. Hiertoe zetten zij zich in voor teamontwikkeling en professionalisering.
4. **Organiseren van onderwijs.** Docenten dragen op verschillende niveaus bij aan beleid en organisatie. Dit kan zijn binnen de school, op regionaal en/of landelijk niveau.

Dit beroepsbeeld illustreert dat er verschillende domeinen te onderscheiden zijn, waarin de docent zich kan ontwikkelen. Hiermee wordt erkend dat de professionele diversiteit in de beroepsgroep toeneemt. Bovendien is de waarde die een docent toevoegt, in verschillende onderwijssituaties en leeromgevingen en ook per docententeam, anders. Daarmee is het beroepsbeeld van de docent diffuus (Aangenendt, 2015) (Aangenendt, Neelen, Willemse, & Laven, 2018). We kunnen daarom niet spreken van 'de docent'.

Het spreken van 'domeinen' of 'expertisegebieden' in plaats van 'rollen' geeft meer ruimte voor die diversiteit in het docentschap. Rollen worden vaak gezien als vaststaand takenpakket, terwijl expertisegebieden gecombineerd en op verschillende niveaus terug te vinden zijn in individuele docenten (The Hague Center for Teaching & Learning, 2019). Zo kan een beginnend docent in een team al als onderzoeker hebben gewerkt, waardoor hij of zij het domein 'vernieuwen beroepsonderwijs' sterker heeft ontwikkeld dan een collega die het pedagogisch-didactisch stuk juist erg goed onder de knie heeft.

Naast verschillende expertisegebieden is het belangrijk ook aandacht te hebben voor de passie en trots die horen bij het docentschap. Zo is het van belang dat docenten er voldoening uithalen om begeleiders van leerprocessen te zijn, en dat ze hun rol kunnen pakken in bijvoorbeeld learning communities. (Aangenendt, 2015) (Aangenendt, Neelen, Willemse, & Laven, 2018). Een dergelijke verandering in de werk-praktijk vraagt iets van de docent, namelijk (steeds opnieuw) de match vinden met de kern van het beroep. Dit is belangrijk om het beroep met plezier en passie uit te kunnen blijven voeren. Soms is dat een pijnlijk proces, zoals in het voorbeeld van Shaila:

Worstelingen in Corona tijd
Vanwege de maatregelen rondom het coronavirus geeft Shaila haar lessen Vormgeven bijna alleen nog maar via de laptop aan haar keukentafel. Het creatieve proces lijdt eronder, maar bovenal mist ze het contact met haar studenten: 'Hoe kunnen nieuwe studenten mij zo leren kennen? Ik praat bijvoorbeeld altijd met mijn handen, maar zo zien ze dat helemaal niet.' Ze geeft aan dat als het zo nog lang doorgaat, ze wil stoppen als docente.

In dit voorbeeld wordt duidelijk dat de overgang van offline naar online onderwijs grote didactische consequenties heeft. Ook kan de docent haar rol als minder betekenisvol zien, omdat ze het gevoel heeft dat ze het niet voor elkaar krijgt om studenten verder te helpen in hun ontwikkeling. Het is bovendien zeer wel mogelijk dat corona een permanente verandering in het onderwijs heeft ingeluid, waarin docenten nieuwe wegen gaan inslaan.

Het is daarom belangrijk om continu het gesprek te voeren over het docentschap binnen onderwijsinstellingen en in het bijzonder binnen docententeams (Aangenendt, 2015) (Aangenendt, Neelen, Willemse, & Laven, 2018). Zo kan men binnen teams op zoek naar een goede combinatie van expertisegebieden en passie voor het beroep, om zo als wendbaar team te kunnen werken en samen de uitdaging van het verzorgen van toekomstbestendig beroepsonderwijs tot een succes te maken.

4.5.2. Docenten met lef: op onderzoek uit!

Beroepen in transitie vragen om beroepsopleiders met een onderzoekende en proactieve houding (Voncken & Scheerens, n.b.). Onderwijs dat meebeweegt, kan worden gerealiseerd door docenten in het beroepsonderwijs met een kritische blik en een onderzoekende houding (MBO Raad, 2019) (Stichting Ieder mbo een practoraat, 2017) (Onderwijsraad, 2014). Het gaat dan om het hebben van een open houding, nieuwsgierig zijn naar hoe iets in elkaar zit, maar ook om het willen onderbouwen van keuzes en willen voortbouwen op bestaande kennis (Andriessen, 2014, in Nawijn & Berg, 2020). Docenten vragen zich dan vaker af: doen we de goede dingen?

Om een antwoord te formuleren op die vraag is het nodig voor docenten om zelf op onderzoek uit te gaan en de verbinding te blijven zoeken tussen hun onderwijs en de beroepspraktijk waarvoor zij opleiden. Dat kan door middel van diverse soorten van onderzoek. Ontwerponderzoek is bijvoorbeeld steeds populairder aan het worden op het mbo en hbo (Joore, Stompff, Van den Eijnde (red.), 2021). Dan weten docenten hoe het beroep waartoe ze opleiden verandert, welke ontwikkelingen het beroep daartoe bewegen en welke onderwijsvormen passend zijn. Dit laatste laat zien dat

praktijkonderzoek dus ook betrekking heeft op het zich eigen maken van ontwikkelingen op het gebied van pedagogiek en didactiek (zie ook de expertisegebieden in het mbo-beroepsbeeld eerder deze module). Het verder kijken dan de eindtermen, op zoek naar verbinding tussen waar de student vandaan en terechtkomt en het acteren op basis van opgedane kennis door onderzoek in de beroepspraktijk, vraagt van docenten om soms tegen de stroom in te bewegen.

De erkenning van een proactieve houding als belangrijk onderdeel van het werk als docent, dus de docent die zelf vormgeeft aan vernieuwing in het onderwijs, wordt steeds meer opgeëist door docenten (Snoek, 2020). Erkenning van 'leraren met lef' of 'teacher leaders' betekent erkenning van de docent als sleutelfiguur bij vernieuwing in het (beroeps) onderwijs. Deze rol voor docenten is ook ingebed in vervolgopleidingen als de hbo-master Leren en Innoveren (MLI) (zoals aan de Marnix Academie, Saxion of Fontys). Ontwikkelingen richting toekomstbestendig onderwijs komen immers alleen tot stand als docenten daar hun professionaliteit, expertise en creativiteit voor inzetten.

Dat betekent niet dat het gemakkelijk is! Om kansen te zien en te verzilveren, moeten onderwijsinstellingen daarop worden ingericht en moet een team elkaar de ruimte geven, kwaliteiten benutten en deze samenbrengen (Middelkoop, Portielje, & Horsselenberg, 2018). Voor een individuele docent geldt dat hij of zij moet beschikken over het zelfvertrouwen om te handelen op basis van zijn of haar kennis, vanuit verantwoordelijkheidsgevoel, om de ruimte die hij of zij heeft, ook te kunnen benutten (Van Harn, 2018).

Een docent kan het niet alleen

Het bedrijfsleven heeft ook een belangrijke rol te vervullen in het bijdragen aan de match tussen opleidingen en hun behoeften aan menskracht. Het is zaak om als opleiders samen op te trekken met collega's uit het bedrijfsleven. Werkgevers weten niet altijd waar ze mensen op kunnen werven en selecteren. Het is een kwestie van samen het beroepsbeeld ontwerpen (Sjoer & Biemans, 2020) en de inzichten verwerken in het curriculum van de opleiding enerzijds en in de aanpak voor werving en selectie anderzijds. Het verbinden van de keten komt dan van twee kanten, resulterend in een doorgaande en betekenisvolle dialoog. Relevanter dan het in hokjes denken is dus het bij elkaar brengen van beweging, met nieuwe samenwerkingen tot gevolg.

Maatschappelijke leercultuur ontwikkelen vereist verbonden werelden

Als samenleving hebben we een leercultuur te ontwikkelen, waarin het een gemeengoed is dat leren en ontwikkelen er gewoon bij hoort. Dat begint al op school en gaat, eenmaal op de arbeidsmarkt, door. Op deze manier wordt de drempel om te leren en te ontwikkelen lager. Bij mensen waar dit niet het geval is, leeft een scala aan redenen: gebrek aan geld en tijd, negatieve leerervaringen uit het verleden, blik enkel gericht op de korte termijn, vasthouden aan zekerheden, en het ontbreken van een bestendig toekomstperspectief. Wanneer we de condities en perceptie in de samenleving ten aanzien van leren en ontwikkelen niet weten om te buigen, zullen organisaties tegen allerlei hardnekkige bestaande rituelen, gebruiken en gewoontes blijven aanlopen. Om tot een leercultuur te komen, is het belangrijk dat iedereen zijn of haar verantwoordelijkheid pakt en onderling samenwerkt: werkgevers, overheid, vakorganisaties, de beroepsbevolking zelf, collega's, onderwijsinstellingen en andere aanbieders van scholings- en ontwikkeltrajecten (Slijper & Van der Weide, 2020).

In de praktijk zijn er voorbeelden genoeg van manieren waarop docenten (structureel) de ruimte krijgen om op de grens van onderwijs- en beroepscontext op onderzoek uit te gaan en zich zo te professionaliseren. Veel docenten zijn 'Inspired to change' (Jacobs & Sjoer, 2018). Naast tijd en andere middelen, vraagt het om het afstemmen van verschillende ideeën en perspectieven, manieren van praten en het tot stand brengen van wederzijds vertrouwen en respect (Akkerman & Bruining, 2016). Scholen en opleidingen zijn hier al druk doende mee; zij zoeken hierin hun eigen weg. Dit laat zien dat er verschillende wegen bewandeld kunnen worden. Wat ons betreft zou het proces sneller mogen gaan. De kern is om een docent onder meer een netwerker te kunnen laten zijn, die op de grenzen van praktijken en perspectieven, zijn of haar informatie haalt (Akkerman & Bruining, 2016). Dit vraagt van de docent en natuurlijk ook van de student, waar we hier niet verder op ingaan, om te willen leren van 'spanningen' op die grenzen en die te benutten. Heen en weer bewegen over de grenzen dus!

Soms ligt het bewegen over grenzen voor de hand, zoals het in gesprek blijven met alumni. Alumni inzetten in het onderwijs kan een toegevoegde waarde hebben. Uit het onderzoek rondom de Powerhouse – een afstudeercommunity voor langstudeerders en vertragers – blijkt dat recent afgestudeerde alumni die meewerkten in het docententeam, onmisbare ervaringen en strategieën konden delen met studenten. Zij fungeerden ook als rolmodel, omdat het hen ook is gelukt om succesvol af te studeren (Brauer, Rambaran, & Boers, 2019).

De verbinding van onderwijsteams met het werkveld kan ook bevorderd worden door het aantrekken van collega's die hun rol als docent combineren met het runnen van een eigen bedrijf of het uitvoeren van een beroep waartoe wordt opgeleid bij een andere organisatie. Dit noemen we hybride docenten. De werkpraktijk is dan 'fysiek aanwezig' in het team. Echter, uit onderzoek van onder meer Thunnissen, Koop, Kools en Vos (2020) blijkt dat de toegevoegde waarde van hybride docenten nog lang niet altijd wordt benut. Er zijn nog veel stappen te nemen met betrekking tot het werven, ondersteunen en benutten van het hybride docentschap.

4.6 Tot slot

Samen leren, samen sterk. Wie kansen wil benutten, moet soms bestaande structuren ombuigen en patronen doorbreken. Wij hopen dat wat wij hier hebben besproken, eraan bijdraagt dat er volop geëxperimenteerd wordt met toekomstbestendig onderwijs. De besproken richtingen in deze module om de schotten tussen onderwijs en werkveld te doorbreken volstaan niet op zichzelf, maar zijn ingrediënten om doorbraken te realiseren.
Telkens moet worden afgewogen wat past en wat niet, en wat gecombineerd kan worden. Het faciliteren van leren blijft een opgave waar we allemaal een rol in kunnen (gaan) spelen. De wil is er. Zullen we samen de weg zoeken? Als we voorbij grenzen blijven bewegen gaat dat zeker lukken!

“Het faciliteren van leren blijft een opgave waar we allemaal een rol in kunnen (gaan) spelen”

Verwijzingen

Aangenendt, M. (2015). *Understanding changes in employees' identification and professional identity: the case of teachers in higher vocational education in the Netherlands. Enschede: Universiteit Twente.*

Aangenendt, M., Boender, Y., Colijn, D., & Lodewijk-Schmidt, L. (2019). *Strategic Human Resource Management and the Research-Teaching- Practice Nexus: Strategic Personnel Planning & Professional Diversity. Higher Education Conference (HEC). Den Haag.*

Aangenendt, M., Kuijpers, M., & Sanders, K. (2012). *Professionele identiteit van docenten in het hbo: een kwalitatieve case studie. . In De Haagse Hogeschool Lectoraat Pedagogiek van de Beroepsvorming. Dialoog Doen! Duurzame professionalisering in het hbo (pp. 145-172). Den Haag: De Haagse Hogeschool, Centrum voor Lectoraten en Onderzoek.*

Aangenendt, M., Neelen, G., Willemse, P., & Laven, I. (2018). *Professionals alike, and unlike: A tool for dialogue on professional diversity of lecturers and researchers in Higher Vocational Education. In E. Jacobs, & E. Sjoer, Inspired to change: A kaleidoscope of transitions in higher education (pp. 38-51). Den Haag: De Haagse Hogeschool .*

Actie Leernetwerk. (2016). *Haagse Learning Community Wijkverpleegkunde. Geraadpleegd op Actieleernetwerk: https://www.actieleernetwerk.nl/artikel/koploper/haagse-learning-community-wijkverpleegkunde/*

Akkerman, S., & Bruining, T. (2016). *Multilevel Boundary Crossing in a Professional Development School Partnerships. Journal of the Learning Sciences, 25(2), 240-284.*

Bakker, A., & Akkerman, S. (2014). *Leren door boundary crossing tussen school en werk. Pedagogische Studien, 91(1).*

Bakker, A., & Akkerman, S. (2017). *The learning potential of boundary crossing in the vocational curriculum. In L. Unwin, & D. Guile, Handbook on Vocational Education. Wiley.*

Bakker, M. (2021). *Stimuleer hybride docentschap door meer bekendheid, want meer geld komt er niet. Geraadpleegd op ScienceGuide: https://www.scienceguide.nl/2021/03/stimuleer-hybride-docentschap-door-meer-bekendheid-want-meer-geld-komt-er-niet/*

Beadle, S., Vale, P., Zaidi, A., Luomi-Messerer, K., Bacher, T., Humpl, S., Heinrich, M. (2018). *Mapping of VET graduate tracking measures in EU Member States. Publications Office of the European Union.*

Berg, J. v. (2019). *Versterken van de beroepsgroep mbo-docenten: nut en noodzaak. Wendbaar onderwijs vraagt flexbel docentschap, pp. 8-11.*

Biemans, P., & Sjoer, E. (2018). *Beroepen in Transitie. Drie beroepen in beeld: kapitein, wijkverpleegkundige en operations manager ICT. Den Haag: Topsectoren.*

Biemans, P., Beelen-Slijper, J. v., & Hazenbroek, W. (2019). *Werk verandert: de Wooncoach. Geraadpleegd op https://sway.office.com/Sm0DLJzBI0NIqrxL?ref=email&loc=play*

Biemans, P., Beelen-Slijper, J. v., Verstegen, P., & Sjoer, E. (2020). *HBO Kennisbank. Geraadpleegd op Leespresentatie Beroepsbeelden in Transitie in de Greenport West-Holland. Werken in het Groen: (te) onbekend, (te) onbemind. Verkregen van: https://surfsharekit.nl/objectstore/f2c62d58-2def-4142-ae2f-a0bee6a2811a*

Biemans, P., Sjoer, E., Brouwer, R., & Potting, K. (2017). *Werk verandert: 21st century skills in de praktijk. Den Haag: Hogeschool Inholland en De Haagse Hogeschool.*

Biemans, P., Van Leeuwen, L., & Beck-Soeliman, M. (2021). *BILL: LLs in de praktijk van Inholland Managementsamenvatting: resultaten en conclusies van het onderzoek naar LLs. Inholland.*

Biesta, G. (2012). *Goed onderwijs en de cultuur van het meten: Ethiek, politiek en democratie. Den Haag: Boom/Lemma.*

Binkley, M., Erstad, O., Herman, J., Raizen, S., Ripley, M., & Rumble, M. (2010). *Defining 21st century skills. Melbourne: The University of Melbourne.*

Bisschop, P., Zwetsloot, J., Weel, B. t., & Kesteren, J. v. (2020). *De overgang van het mbo naar de arbeidsmarkt: de positie van jongeren met een migratieachtergrond belicht. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.*

Brainport Eindhoven. (2020). *Wat zijn hybride leeromgevingen en hybride docenten? Geraadpleegd op Brainport Eindhoven: https://brainporteindhoven.com/nl/voor-jou/ondernemen/wat-zijn-hybride-leeromgevingen-en-hybride-docenten*

Brauer, H., & De Hei, M. (2021). *Overcoming barriers of study delay by implementing a warm bounded learning community. Journal Higher Education Studies, 11(1), 94-104. doi:10.5539/hes.v11n1p94*

Brauer, H., Rambaran, A., & Boers, J. (2019). *Power house: Op weg naar symbolisch meesterschap. Den Haag: Powerhouse.*

Brauer, H., Rambaran, D., & Boers, R. (2019). *Powerhouse. Op weg naar symbolisch meesterschap. Den Haag: De Haagse Hogeschool.*

Brouwer, P., Hermanussen, J., Vink, R., Doppenberg, J., Hout, J. v., Kan, C. v., . . . Koster, M. (2019). *Samenwerken aan onderwijskwaliteit. Den Bosch: ECBO.*

CDHO. (n.b.). *Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs (CDHO). Geraadpleegd op CDHO: https://www.cdho.nl/*

Cox, A., & Zitter, I. (2016, 06 03). *Handelingsrepertoire beroepsonderwijs. Geraadpleegd op Kennisrotonde: https://www.nro.nl/wp-content/uploads/2016/08/032-Antwoord-Handelingsrepertoire-bij-hybride-leeromgevingen-red.pdf*

De Haagse Hogeschool. (n.b.). *Human Resource Management Deeltijd. Geraadpleegd op De Haagse Hogeschool: https://www.dehaagsehogeschool.nl/opleidingen/bachelors/human-resource-management-deeltijd/voor-de-opleiding*

De Hybride Alliantie. (2016). *Leren in een hybride leeromgeving. Bedum: Scholma.*

Frie, L., Potting, K., Sjoer, E., Van der Heijden, B., & Korzilius, H. (2019). *How flexperts deal with changing expertise demands: A qualitative study into the processes of expertise renewal. Human Resource Development Quarterly, 30(1), pp. 61-79. doi:10.1002/hrdq.21335*

Furlong, J., Barton, L., Miles, S., Whiting, C., & Whitty, G. (2000). *Teacher education in transition: Re-forming professionalism? Buckingham: Open University Press.*

Galan Groep. (N.b.). *Omwille van goed onderwijs: Verkenning scenario's kennisinfrastructuur onderwijs. Baarn: Galan Groep.*

Guérin, L., De Louw, E., Beelen, J., Van Stapelen, N., Sjoer, E., De Hei, M., & De Lille, C. (2021). *Crafting Futures. WIN – Samenhang en herijking. Intern document, De Haagse Hogeschool, Den Haag.*

Hattie, J. (2012). *Visible Learning for Teachers: Maximizing Impact on Learning. Routledge.*

Hensel, R., Visser, R., Overdiek, A., & Sjoer, E. (2020). *Hoe ondernemen kleine retailers succesvol? Holland Management Review, 37(4), pp. 17-23.*

Hensel, R., Visser, R., Overdiek, A., & Sjoer, E. (2021). *A small independent retailer's performance: Influenced by innovative strategic decision-making skills? Journal of Innovation & Knowledge. doi:10.1016/j.jik.2021.10.002*

Hogeschool Inholland. (2020). *Denken en Doen. Den Haag: Inholland.*

Inholland. (2019). *Kwaliteitsafspraak 2019-2024. Den Haag: Inholland.*

Inholland. (n.b.). *Business Studies voltijd. Geraadpleegd op Inholland: https://www.inholland.nl/opleidingen/business-studies-voltijd/*

Jacobs, F., & Sjoer, E. (Eds.). (2018). *Inspired to change: A kaleidoscope of transitions in higher education. Den Haag: De Haagse Hogeschool.*

Joore, P., Stompff, G. & Van den Eijnde, J. (red.) (2021) *Beelden van Applied Design Research. Network Applied Design Research.*

Kirschner, P., Meester, E., & Bergsen, S. (2017). *De Holle Retoriek van '21st-Century Skills' – Hoezo is Kennis Minder Belangrijk? Tijdschrift voor Hoger Onderwijs & Management.*

Langius, J., & Van Genugten, T. (2021). *De ontwikkeling van onderzoeksintensieve opleidingen in het hbo. Lessons learned vanuit een proeftuin aan De Haagse Hogeschool. Den Haag: De Haagse Hogeschool.*

Lectoraat Duurzame Talentontwikkeling. (2019). *Jaarverslag 2019. Den Haag: De Haagse Hogeschool.*

Lectoraat Wereldburgerschap. (2020, 27 mei). *Beyond Global Citizenship - Intreerede lector Laurence Guérin. Geraadpleegd op De Haagse Hogeschool: https://www.dehaagsehogeschool.nl/over-de-haagse/de-haagse-actueel/evenementen-en-activiteiten/details/2020/05/27/default-calendar/beyond-global-citizenship-living-and-working-in-the-global-village---intreerede-lector-laurence-gu%C3%A9rin*

Leernetwerken Wijkverpleging (2018). *[Motion Picture].*

Maas, T., Broek, J. v., & Deuten, J. (2017). *Living labs in Nederland - Van open testfaciliteit tot levend lab. Den Haag: Rathenau instituut.*

Marzano, R. (2014). *Wat werkt op school: research in actie. Rotterdam: Bazalt Educatieve Uitgaven.*

MBO Raad. (2019). *Beroepsbeeld MBO-docent: ontwikkeling van starter tot expert. Geraadpleegd op MBO Raad: https://www.mboraad.nl/publicaties/beroepsbeeld-mbo-docent*

MBO Raad. (2019). *Naar een gedeelde en integrale visie op onderzoek over, met en in het mbo. Den Haag: MBO Raad.*

MBO Raad. (2020). *Doelmatigheid. Geraadpleegd op MBO Raad: https://www.mboraad.nl/themas/doelmatigheid*

MBO-Raad. (2020). *Kwalificatiestructuur. Geraadpleegd op Mboraad.nl: https://www.mboraad.nl/themas/kwalificatiestructuur*

MBOin2030 (2019). *Strategische visie in wording op het beroepsonderwijs. Geraadpleegd op: https://mboin2030.nl/wp-content/uploads/Tussenresultaat-fase-1-Strategische-visie-in-wording.pdf*

Medendorp, L., Klaeijsen, A., Berg, J. V., & Brouwer, P. (2018). *Kwaliteit en kwantiteit van docenten: Uitdagingen in de opleidingsstructuur en arbeidsstructuur van het mbo. Den Bosch: CINOP.*

Meester, E., Bergsen, S., & Kirschner, P. (2017). *De holle retoriek van 21st century skills. Hoezo is kennis minder belangrijk? Geraadpleegd op Science Guide: https://www.scienceguide.nl/2017/12/holle-retoriek-21st-century-skills/*

Meijers, F., & Mittendorff, K. (2017). *Zelfreflectie in het hoger onderwijs. Apeldoorn: Garant.*

Middelkoop, D. v., Portielje, M., & Horsselenberg, P. (2018). *Working apart together. Collectief handelingsvermogen in twee docententeams in het hbo. Tijdschrift voor HRM, 2, 1-20.*

Ministerie van OCW. (2018). *Beleidsregel macrodoelmatigheid beroepsonderwijs. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland.*

Ministerie van OCW. (2018). *Regeling macrodoelmatigheid hoger onderwijs. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland.*

Mooijman, E., Rijken, J., & Van Dam, N. (2018). *Handboek Leren & Ontwikkelen in Organisaties. Groningen | Utrecht: Noordhoff Uitgevers.*

Nawijn, A., & Berg, N. v. (2020). *Grenspraktijken van alumni Master Leren en Innoveren in het mbo. Tijdschrift voor lerarenopleiders, 41(3), 149-158.*

Nijman, J. (2013). *Gecontroleerd loslaten: Veranderende rollen van docenten in regioleren. Vakblad Groen Onderwijs, pp. 8-12. Geraadpleegd op WUR: https://edepot.wur.nl/280073*

NPRZ. (n.b.). *AanDeBak-garantie (carrière startgarantie). Geraadpleegd op NPRZ: https://www.nprz.nl/activity/aandebak-garantie*

NPRZ. (n.b.). *Edson Aan De Bak als | Bedrijfsauto Technicus. Rotterdam. Geraadpleegd op https://vimeo.com/325425027/47391ce35c*

Oetelaar, F. V. (2012). *21st Century Skills in het Onderwijs.*

Onderwijsraad. (2013). *Leraar zijn: Meer oog voor persoonlijke professionaliteit. Den Haag: Onderwijsraad.*

Onderwijsraad. (2014). *Meer innovatieve professionals. Den Haag: Onderwijsraad.*

Onstenk, J., & Van den Berg, J. (2019). *Weten wat je doet. Kennis en vakmanschap in het mbo. Retrieved from www.ecbo.nl: https://ecbo.nl/wp-content/uploads/sites/3/2019-03-Weten-wat-je-doet-Kennis-en-vakmanschap-in-het-mbo.pdf*

Ouwerkerk, E. (2020). *Een bakker zijn in plaats van (alleen) brood bakken: Een leven lang leren en werken aan een persoonlijk beroepsmatig narratief. Vakblad Profiel, 29(2), pp. 5-7.*

Potting, K. (2021, 17 maart). *(R. Van Harn, Interviewer)*

Practoraten.nl. (n.b.). *Practoraat Gepersonaliseerd leren. Geraadpleegd op Practoraten.nl: https://www.practoraten.nl/practoraten/gepersonaliseerdleren/?gclid=Cj0KCQiAj9iBBhCJARIsAE9qRtCwx2iURLy0Q0zUCxvu111Qa-75DrvBi1GGbUH-dt6KUssrt6hsawEaAqXMEALw_wcB*

Rijksoverheid. (n.b.). *Beroepskwalificaties: basis van het mbo. Geraadpleegd op Rijksoverheid: https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/middelbaar-beroepsonderwijs/beroepsgericht-mbo*

Rijksoverheid. (n.b.). *Pilots flexibilisering in het hoger onderwijs. Geraadpleegd op www.rijksoverheid.nl: https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/hoger-onderwijs/pilots-flexibilisering*

ROC Friese Poort. (2020). *Nieuwe opleidingen. Geraadpleegd op ROC Friese Poort: https://www.rocfriesepoort.nl/nieuwe-opleidingen*

ROC Friese Poort. (n.b.). *Technicus engineering (Smart Energy). Geraadpleegd op ROC Friese Poort: https://www.rocfriesepoort.nl/scholieren/richtingen/midden-kader-engineering/technicus-engineering-smart-energy*

Ruijters, M. (2015). *Professionals in Ontwikkeling. In M. Ruijters, E. v. Braak, H. Draijer, C. d. Hartog, F. d. Jonge, G. v. Luin, . . . F. Wortelboer, Je binnenste buiten: Over professionele identiteit in organisaties (pp. 17-23). Deventer: Vakmedianet.*

Runhaar, P. (2017). *How can schools and teachers benefit from human resources management? Conceptualising HRM from content and procecss perspectives. Educational Management Administration & Leadership, 45(4), 639-656.*

Schoenmacker, I. (2020). *Het mbo-onderwijs zakt door het ijs, waarschuwt de MBO Raad. Geraadpleegd op Trouw: https://www.trouw.nl/onderwijs/het-mbo-onderwijs-zakt-door-het-ijs-waarschuwt-de-mbo-raad~b7a785de4/*

SER. (2017). *Toekomstgericht beroepsonderwijs. Deel 2: Voorstellen voor een sterk en innovatief. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.*

SintLucas. (n.b.). *Creatieve technologies. Geraadpleegd op SintLucas: https://www.sintlucas.nl/opleiding/creative-technologies/*

Sjoer, E., & Biemans, P. (2020). *A design-based (pre) recruitment approach for new professions: defining futureproof job profiles. Információs Társadalom, XX(2), 84-100. doi:10.22503/inftars.XX.2020.2.6*

Sjoer, E., & Hensel, R. (2020). *Het ontwikkelen van innovatieve skills in retaillabs. In A. Overdiek, & H. Geerts (Eds.), Innoveren met labs: hoe doe je dat? Ervaringen van Future-Proof Retail. Den Haag: OBT.*

Sjoer, E., Beelen-Slijper, J. v., Biemans, P., & Jacobs, F. (2019). *Cross overs in technology-related jobs: 21st century skills of a social media architect. 47th SEFI Annual conference, (pp. 16-19). Budapest.*

Sjoer, E., Van Harn, R., & Biemans, P. (2020). *Sustaining learning communities. SEFI.*

Slijper, J., & Van der Weide, W. (2020). *Werk verandert: Leven lang leren is geen luxe, maar noodzaak! PW Magazine.*

SLO. (2019). *Curriculumontwikkeling. Geraadpleegd op www.slo.nl: https://slo.nl/thema/meer/curriculum-ontwikkeling/instrumenten/spinnenweb/inleiding/*

SLO. (n.b.). *Kennisdimensie. Geraadpleegd op SLO: https://www.slo.nl/thema/meer/hogere-denkvaardigheden/taxonomie-bloom/kennisdimensie/*

Slooter, M. (2018). *De zes rollen van de leraar: Handboek voor effectief lesgeven. Huizen: Uitgeverij Pica.*

Smulders, S., Overkamp, T., & Sjoer, E. (2020). *Portretten in de retail. Kwaliteiten van professionals in bewe-ging. Den Haag: De Haagse Hogeschool. Geraadpleegd op https://www.dehaagsehogeschool.nl/docs/default-source/documenten-onderzoek/lectoraten/innovation-networks/fpr_portretten-in-de-retail_dig.pdf?sfvrsn=667393f_2*

Snoek, M. (2020). *Krachtige leraren vernieuwen het onderwijs. Geraadpleegd op Lerarenontwikkelfonds: https://www.lerarenontwikkelfonds.nl/nieuws/krachtige-leraren-vernieuwen-onderwijs/*

Sprakel, T. (2018). *Edukitchen. Geraadpleegd op Naar de Roots van 21st Century Skills: In dialoog met David Ross, CEO P21: http://edukitchen.nl/naar-de-roots-van-21st-century-skills/*

Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB). (2020). *MBO-Verpleegkundige. Geraadpleegd op SBB: https://www.s-bb.nl/beroepen/mbo-verpleegkundige*

Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB). (n.b.). *Keuzedelen. Geraadpleegd op SBB: https://kwalificaties.s-bb.nl/?ResultaatType=Keuzedeel*

Stichting Ieder mbo een practoraat. (2017). *Bezig met de vragen van morgen: Manifest over onderzoek in de context van het mbo. Amsterdam: Practoraten.nl.*

The Hague Center for Teaching & Learning. (2019). *Docentprofielen. Den Haag: De Haagse Hogeschool.*

Thunnissen, M., Koop-Spoor, E., Kools, Q., & Vos, M. (2020). *Het potentieel van de hybride docent wordt onvoldoende benut. Geraadpleegd op www.ScienceGuide.nl: https://www.scienceguide.nl/2020/06/het-potentieel-van-de-hybride-docent-wordt-onvoldoende-benut/*

Topsectoren. (2017). *Wat maakt dat het werkt? Den Haag: Topsectoren en PBT.*

Trilling, B., & Fadel, C. (2009). *21st century skills: Learning for life in our times. San Francisco: Jossey-Bass.*

Van Harn, R. (2018). *Teachers as professionals: Examinig links between teachers' sense of confidence and their professional judgements.*

Vereniging Hogescholen (2021). *Praktijkgericht onderzoek als kennisversneller. Strategische onderzoeksagenda hbo 2022-2025.*

Vereniging Hogescholen. (2018). *Procedure Opleidings-profielen. Geraadpleegd op Vereniging Hogescholen: https://www.verenigingh ogescholen.nl/system/knowledge_base/attachments/files/000/000/994/original/2018-12_BIJLAGE_Verheldering_procedure_landelijke_opleidingsprofielen.pdf?1550072825*

Zorg voor Beter (2018). *Leernetwerken wijkverpleging. Geraadpleegd op https://www.youtube.com/watch?v=GejwvTzmUFs*

Voncken, E., & Scheerens, J. (n.b.). *'Bezig met de vragen van morgen': Manifest over onderzoek in de context van het MBO. Geraadpleegd op Practoraten.nl: https://www.practoraten.nl/wp-content/uploads/2017/04/bezig-met-de-vragen-van-morgen_online.pdf*

Walma van der Molen, J., & Kirschner, P. (2017). *Met de juiste vaardigheden de arbeidsmarkt op. Arnhem: NSvP: Innovatief in Werk.*

Werken bij ROCvAF. (2020). *Hybride vakdocent Installatie- of Elektrotechniek. Geraadpleegd op Werken bij ROC van Amsterdam en Flevoland: https://werkenbijrocvaf.nl/vacatures/hybride-vakdocent-installatie-of-elektrotechniek-850716/*

Zitter, I. (2021). *'Leeromgevingen in het beroeps-onderwijs kunnen knooppunten in de maatschappij zijn'. Geraadpleegd op HU.nl: https://www.hu.nl/onderzoek/onderzoek/leeromgevingen-in-het-beroepsonderwijs-kunnen-knooppunten-in-de-maatschappij-zijn#:~:text=%E2%80%9CVoor%20een%20vruchtbare%20verbinding%20tussen,scheiding%20tussen%20onderwijs%20en%20praktijk.*

“Welke bruggen kunnen we samen bouwen?”

Uitleiding en verantwoording

Auteurs: Ellen Sjoer, Petra Biemans

Een stukje historie van deze publicatie

Deze publicatie, bestaande uit zes modules, gaat in op loopbaanthematieken die voortvloeien uit de verandering van werk. In de afgelopen zes jaar hebben het lectoraat HRM en Persoonlijk Ondernemerschap van Hogeschool Inholland en het lectoraat Duurzame Talentontwikkeling van De Haagse Hogeschool, samen én apart onderzoek gedaan naar beroepen in transitie.

We werken in een multidisciplinair onderzoeksteam, dat samengesteld is uit onderzoekers van deze twee hogescholen. Wij streven ernaar zo concreet mogelijk te worden en in narratieven te laten zien wat er verandert in werk en (dus) ook in onderwijs en opleiden. Het doel is om de bewustwording van mensen te vergroten en ze samen met ons in beweging te krijgen. Beroepen zijn sterk veranderd en dat is belangrijk voor de beroepsbeoefenaar zelf, voor de student, voor de docent, de hrm'er, de beleidsambtenaar, de ondernemer en voor iedereen die met een innovatie-opgave bezig is.

De lectoraten van twee hogescholen hebben al sinds 2015 een gezamenlijke onderzoekslijn onder de titel 'Beroepen in Transitie'. In deze onderzoekslijn werken diverse disciplines samen: bedrijfskunde, economie, hrm, organisatiekunde, onderwijskunde en psychologie. Dat is de kracht van ons onderzoek. We stimuleren en verrijken elkaar en zijn daardoor in staat om bruggen te bouwen. We zorgen voor onderlinge uitwisseling en aanvullingen vanuit verschillende invalshoeken en we zoeken naar dwarsverbanden. Uiteindelijk komt dat samen in deze publicatie, waarin we een integrale en multidisciplinaire benadering van loopbaanthema's presenteren.

In deze uitleiding laten we zien welke weg wij samen hebben bewandeld. Wat ons inspireert, bindt en wat ons onderzoek uniek maakt.

Onderstaand gedicht van Antonio Machado geeft een beeld van de sporen die gaandeweg zijn ontstaan.

Jouw voetsporen, wandelaar

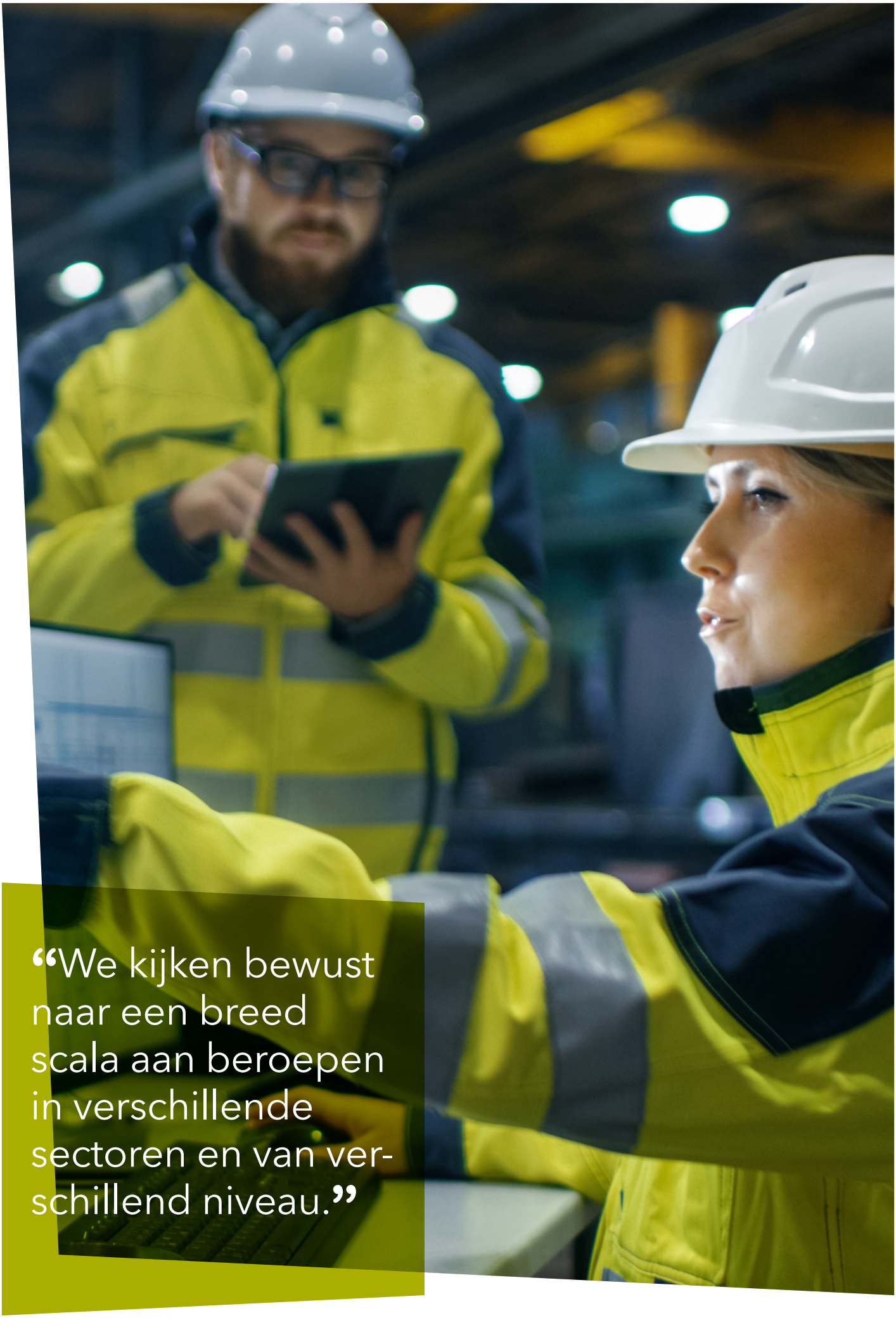
Jouw voetsporen zijn de weg,
wandelaar, niets anders;
er is geen weg, wandelaar,
al wandelend ontstaat de weg.

De weg ontstaat door de wandeling,
maar werp je een blik achterom
dan zie je het pad waar je voet
nooit meer een stap zal zetten.
Er is geen weg, wandelaar,
alleen een schuimspoor op zee.

Vertaling: Mariolein Sabarte Belacortu

Bron: een geliefd pelgrimsgedicht van de Spaanse dichter Antonio Machado (1875-1939).

“Al zes jaar werken we aan een hogeschool overstijgende onderzoekslijn 'Beroepen in Transitie'.”



“We kijken bewust naar een breed scala aan beroepen in verschillende sectoren en van verschillend niveau.”

Er is wel wat aan de hand op de arbeidsmarkt

Hoewel er veel banen verdwijnen en er ook banen bijkomen, kunnen we stellen dat elke functie of elk beroep in meer of mindere mate is veranderd als gevolg van technologie.

Er zijn de afgelopen jaren veel rapporten verschenen naar de invloed die technologie heeft op ons werk en de toekomst van werk. Als onderdeel van een doorlopende deskresearch hebben we deze rapporten geanalyseerd. Wat dan opvalt, is dat de schattingen over het verdwijnen van banen nogal uiteenlopen door de jaren heen: van 47% (Frey & Osborne, 2013) tot 10% (Arntz, Gregory, & Zierahn, 2016) en dat er veel moeite wordt gedaan om lijstjes te maken van kansarme en kansrijke beroepen, zoals het UWV regelmatig doet (UWV, 2021). Belangrijk in ons onderzoek is de impact van veranderende beroepen op de mensen die er al of niet in (willen) werken.

We hebben ingezoomd op specifieke sectoren en specifieke beroepen zoals verpleegkundige, wooncoach en maatschappelijk werker in zorg en welzijn, inframedewerker, timmerman in de bouw, bankadviseur, accountant, social media architect uit de zakelijke dienstverlening en teeltspecialist en gewasverzorger in de agrifoodsector.

> “Het tempo van verandering van werk verschilt sterk per functie en beroep en ook per sector.”

Dan komt het beeld naar voren dat het tempo van verandering van werk sterk verschilt per functie en beroep en ook per sector. De onderstroom laat weliswaar zien dat in het bijzonder technologie het werk en de invulling van alle beroepen verandert, maar niet altijd zo absoluut en revolutionair als er wordt gesuggereerd in de onderzoeken op macroniveau. Het beeld in de dagelijkse praktijk van werknemers is rijker en gedifferentieerder.

Casusgericht en cross-sectoraal onderzoek
De casusspecifieke en (cross)sectorgerichte aanpak is een belangrijk kenmerk van ons onderzoek. Daarnaast hanteren we een mensgerichte benadering en gebruiken we soms ook methodieken uit ontwerpgericht onderzoek.

We hebben onderzoek gedaan naar een grote verscheidenheid van beroepen in verschillende sectoren. Daarbij sluiten we aan bij actuele vraagstellingen van opdrachtgevers in hun sector over de toekomst van werk. Er ligt altijd een urgent vraagstuk aan ons onderzoek ten grondslag.

We zijn op zoek gegaan naar de beroepsbeoefenaars zelf en hebben steeds die beroepsbeoefenaars zelf bevraagd. Deze beelden hebben we aangevuld met die van derden: hun leidinggevenden, hrm-specialisten en ook experts uit de sector. Vanuit de ontwerpgerichte methodiek hebben we in een aantal gevallen de beroepsbeoefenaars zelf betrokken in hoe om te gaan met veranderingen van werk en bijvoorbeeld de impact van technologie in hun werk.

Gemeenschappelijk in onze werkwijze bij alle onderzoeksprojecten is dus dat we bij ieder project casusgericht werken en de beroepsbeoefenaar centraal stellen.

Een overzicht van onze onderzoeksprojecten

Voor deze publicatie is gebruikgemaakt van data die we in het kader van diverse onderzoeken en projecten hebben verzameld in de afgelopen zes jaar. Over een deel is eerder gepubliceerd en een deel is verzameld door studenten in het kader van hun afstuderen (zie de lijst hieronder). Over een deel is nooit eerder gepubliceerd door ons, maar de data zijn wel verwerkt in deze publicatie of bijvoorbeeld in filmpjes. Zo hebben we op basis van onderzoek input gegeven aan een film gemaakt over drie beroepen in transitie: scheepskapitein, wijkverpleegkundige en een IT-manager. Deze film is getoond op de conferentie van Techniekpact in juni 2018. Een ander voorbeeld is de input die we hebben gegeven aan de korte clips met Edson da Graça in de hoofdrol voor jongeren in Rotterdam-Zuid. Zij worden geprikkeld om bekende en minder bekende beroepen te overwegen in sectoren waar nu en in de toekomst veel vraag naar is, zoals in de zorg en de techniek. Als ze voor een opleiding in die richting kiezen is er zelfs een zekerheid op werk, een 'Aan de Bak garantie'. Wij hebben door ons onderzoek kunnen bijdragen aan een actueel en realistisch beeld van deze beroepen. Vaak bestaan er oude beelden, 'werken in een fabriek is zwaar en vies', terwijl dat lang niet altijd (meer) klopt. Door voortschrijdende technologie is er ook bijvoorbeeld in een kaasfabriek veel beeldschermwerk bijgekomen. Bovendien staat hygiëne bovenaan in de voedingsindustrie. Zie in de tabel hierna de beroepen en functies die we tot nu toe hebben onderzocht, en de publicaties en producten die daaruit zijn voortgekomen. Zoveel mogelijk wordt via links doorverwezen naar de plek waar de resultaten te vinden zijn. Wij hebben met deze publicatie een synthese willen maken van onze onderzoeksresultaten.

Functies	Project	Publicaties en links naar onderzoeksresultaten
• Piloot • Accountant • Verpleegkundige • Politieagent • Financieel adviseur bank	21st century skills in de praktijk, onderzoeksproject met studenten geïnitieerd door de beide lectoraten 2016-2017	Werk Verandert: 21st Century Skills in de praktijk *Bron: (Biemans, Sjoer, Brouwer, & Potting, 2017)* Link naar publicatie en film: https://inholland.nl/onderzoek/publicaties/werk-verandert https://inholland.nl/onderzoek/onderzoeks-projecten/werk-verandert-21st-century-skills/
• Wijkverpleegkundige • Kapitein baggerschip • Ict-manager	Beroepen in transitie, in opdracht van de Topsectoren 2018	Beroepen in transitie: drie portretten. *Bron: (Biemans & Sjoer, 2018)* Link naar publicatie en film: https://inholland.nl/onderzoek/publicaties/beroepen-in-transitie
• Timmerman • Medewerker Infra • Verpleegkundige mbo • Medewerker VIG-MZ • Procesoperator Kaasfabriek • E&I technician	Aan de Bak Garanties NPRZ Gemeente Rotterdam Op basis van de door ons verzamelde informatie zijn filmpjes gemaakt die laten zien hoe beroepen op mbo-niveau eruitzien 2019	Link naar filmpjes: https://aandebakgarantie.nl/adbgtv-overzicht/ Link naar Inholland publicatie hierover: https://inholland.nl/nieuws/rotterdamse-jongeren-gaan-voor-de-aandebak-garantie/
• Verpleegkundige Ouderenzorg • De medisch beeldvormings- en bestralingsdeskundige • Sociaal Psychiatrisch verpleegkundige • Maatschappelijk werker	Zorg met passie Publicatie gebaseerd op onderzoek dat is uitgevoerd door afstudeerders van Hogeschool Inholland 2020	Zorg met Passie Vier typen zorgprofessionals in vizier Door Rien Brouwer *Bron: (Brouwer, 2020)* Link naar Inholland publicatie hierover: https://inholland.nl/onderzoek/publicaties/zorg-met-passie

Functies	Project	Publicaties en links naar onderzoeksresultaten
• Ethische hacker	Afstudeerproject van Aline Schotsman, afstudeerder HRM bij Hogeschool Inholland 2017	Aline Schotsman, Competentieontwikkeling van de Ethical Hacker, Afstudeerscriptie HRM, Inholland, augustus 2017.
• Leerkracht basisonderwijs	Esmé Bos, afstudeerder Business Studies bij Hogeschool Inholland 2019	Esmé Bos, Het onderwijs; verwachtingen vs. de realiteit. Afstudeerscriptie Business Studies Inholland, juni 2019.
• Wooncoach • Social media architect	Twee Kiem onderzoeks-projecten in samenwerking door Inholland en De Haagse Hogeschool uitgevoerd 2019	Publicatie in onder andere diverse conferentiebijdragen en presentaties. De eindproducten zijn gebundeld in een Sway, en ook los te raadplegen. Link naar Sway: https://sway.office.com/Sm0DLJzBI0NIqrxL?ref=email&loc=play Ellen Sjoer, Petra Biemans. "A design-based (pre)recruitment approach for new professions: defining futureproof job profiles." Információs Társadalom XX, no. 2 (2020): 84–100. https://dx.doi.org/10.22503/inftars.XX.2020.2.6
• Secretaresse • Financieel Administratief medewerker • Virtual Assistant	Eigen dataverzameling, aanvullend 2019	Geen aparte publicatie, data is verwerkt in deze publicatie
• Manager Domestic Production • Manager Operations • Manager Kwekerij • Manager Kleinpak • Manager packaging en sorteren • Logistiek Warehouse manager • Manager Digital products • Gewasverzorger • Teeltspecialist • Manager Productie • Teammanager planning en productie	Project uitgevoerd in het kader van Human Captial Agenda in Greenport West Holland. (periode sept 2019-december 2020)	Gepubliceerd in rapportages aan de opdrachtgever. *Bron: (Biemans, Verstegen, Slijper, & Sjoer, 2021)* Link: https://inholland.nl/onderzoek/onderzoeksprojecten/beroepen-in-transitie-in-de-greenport-west-holland/
• Docent hbo	Onderzoek door Aangenendt e.a. bij De Haagse Hogeschool	Diverse congresbijdragen, en de resultaten zijn voor een deel verwerkt in deze publicatie.

Verantwoording en werkwijze

Hier geven we een korte onderbouwing en laten we zien wat onze aanpak inhoudt. Ieder project wordt voortdurend gevoed door inzichten uit de literatuur. Aan het begin van een project, en ook gaandeweg beschouwen we de vraagstelling en de bevindingen uit de concrete casussen in het licht van bestaande kennisbases, aangevlogen vanuit verschillende disciplines.

Deze aanpak maakt dat de data worden aangevuld en verrijkt tot een 'groter' plaatje waar we met stakeholders kritisch op reflecteren. We gebruiken daarbij voor loopbaanthematieken theoretische concepten uit de psychologie, zoals de identiteitstheorie, de zelfdeterminatietheorie en de theorie over beroepsbeelden van Gottfredson (2005). Daarnaast baseren we ons voor de analyse van actoren op de arbeidsmarkt op concepten uit hrm, zoals de integrale hrm-benadering (onder andere Harvard-model) en elementen uit de bedrijfskunde zoals de theorie van Deming. Deze bekende theorieën worden aangevuld met recente inzichten en daarnaast gebruiken we trendrapporten en arbeidsmarktonderzoek.

Er liggen veel theorieën en concepten ten grondslag aan deze uitgave, waarin in elk onderdeel naar verwezen wordt in de bronnenlijst. Graag verwijzen we op deze plek naar enkele theoretische concepten die ons denken inspireert en het verbinden van thema's hebben ondersteund. Deze opsomming is dus niet uitputtend, maar geeft aan welke (soms klassieke) denkers ons hebben geïnspireerd om verder op voort te bouwen.

Keuzeprocessen, identiteitsontwikkeling en motivationele concepten
In deze uitgave zijn studiekeuzeprocessen belicht en praktische aanbevelingen gegeven voor loopbaanbegeleiding op grond van twee belangrijke fundamentele theorieën: de identiteitstheorie en de zelfdeterminatietheorie. Op grond van de identiteitstheorie krijgen jongeren in met name de adolescentieperiode te maken met allerlei keuzes die ze moeten maken, die relevant zijn voor hoe ze zichzelf zien, en voor de ontwikkeling van hun identiteit. Identiteitsontwikkeling vindt een leven lang plaats in verschillende levensdomeinen, onder andere studie, werk, levensbeschouwing, relaties en vriendschap. Voor het ontwikkelen van een identiteit is het van belang dat jongeren gaan exploreren en tot binding komen, oftewel commitments vormen (Bosma, Kunnen, & Van der Gaag, 2012; Erikson, 1968) . De visie op ontwikkelingsthema's zoals motivatie en autonomie is verder toegelicht aan de hand van de zelfdeterminatietheorie, waarvan Deci en Ryan de grondleggers zijn. De verschillende concepten van motivatie zijn in de jaren 2000 verder ontwikkeld aan de hand van het ABC van de psychologische basisbehoeftes: Autonomy, Belonging en Competence (Deci & Ryan, 2000; Deci & Ryan, 1985; Vansteenkiste & Soenens, 2015). De hiervoor genoemde theorieën vormden tevens de conceptuele uitgangspunten in een promotieonderzoek (Slijper, 2017) naar studiekeuzeprocessen en een groot praktijkonderzoek naar de aansluiting mbo-hbo (Slijper, 2017; Slijper en Kunnen, 2021). Een aparte rol was weggelegd voor de vorming van beroepsbeelden, beschreven aan de hand van onder andere Gottfredson (Gottfredson, 2005).

HRM: Harvard model: map of the hrm territory
Dit klassieke hrm-model gaat ervan uit dat hrm-beleid een belangrijke managementverantwoordelijkheid is (Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills, & Walton, 1984). Het model laat zien dat er een veelheid van in- en externe belangen en factoren zijn die het hr-beleid beïnvloeden. De keuzes die (kunnen) worden gemaakt zijn hiervan afhankelijk. Het is zaak belangen en factoren goed in beeld te hebben. Over de inrichting van hrm (in-, door- en uitstroom), verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, beloningssystemen en 'work systems' (de wijze waarop takenpakketten worden ontworpen en waarop het werk is georganiseerd) worden keuzes gemaakt die invloed hebben op het organisatieresultaat (commitment van medewerkers, of ze over de juiste competenties beschikken, kosteneffectiviteit en de mate waarin individuele belangen en organisatiebelangen congruent zijn).

Op de lange termijn heeft hrm-beleid impact op drie niveaus: individueel welbevinden, organisatie effectiviteit en maatschappelijk welbevinden. Een essentiële veronderstelling van het model is dat organisaties het hr-beleid effectief inrichten en uitvoeren, waardoor ze zich makkelijker kunnen aanpassen aan veranderende sociale, markt- en economische omstandigheden. Managers moeten gevoel hebben voor welke veranderingen noodzakelijk of wenselijk zijn en moeten in staat zijn belangenafwegingen tussen de verschillende stakeholders te kunnen maken en in staat zijn de interne (waaronder alle categorieën medewerker) en externe stakeholders hiervan te overtuigen (Biemans P. , Harvard model: Beer en collega's, 2019).

Bedrijfkunde: model Deming
Deming (Deming, 1996) gebruikt de term System of Profound Knowledge om te verwijzen naar elementen van kennis die de waarschijnlijkheid van product- en procesverbetering en innovatie bevorderen, en zo

leidt tot 'organizational success'. Deze elementen zijn: 1. Kennis van het systeem, 2. Het snappen van variantie in processen, 3. De 'mini'-theorieën van mensen, en 4. Inzicht in menselijk gedrag.
De theorie laat zien dat bij verbeteren WAT en HOE altijd samengaan en hoe draagvlak voor verbetering ontstaat. Het implementeren van The System of Profound Knowledge in een bedrijfsomgeving biedt een fundering voor organisationele groei.

Deze theorie ligt aan de basis van onze sectorgerichte adviezen in de verschillende onderzoeken en de aandachtspunten aan het eind van modules 2, 3 en 5.

De theoretische inzichten en de deskresearchrapporten helpen om dwarsverbanden te leggen tussen individuele cases, sectoren en macro-economische en maatschappelijke ontwikkelingen. Hoe verhouden bevindingen in één sector zich tot de bevindingen in andere door ons onderzochte sectoren? En hoe kan dit gezien worden in het licht van allerlei grote maatschappelijke ontwikkelingen, zoals digitalisering en internationalisering? De informatie is tevens verwerkt in de verschillende modules.

Verder vraagt iedere onderzoeksvraag uiteraard om zijn eigen onderzoeksmethode, maar grofweg was die altijd sterk kwalitatief van aard. Wij wilden concreet worden en in narratieven laten zien wat er verandert. We hebben onze casus en respondenten altijd zorgvuldig gekozen op basis van een aantal criteria, zoals 'high impact functies' (Beroepsbeelden in de Greenport) of 'learning communities met publiek-private partners die meer dan twee jaar bezig zijn' (Greenport: Duurzame Learning communities). Per functie/beroep zijn minimaal twee beroepsbeoefenaars (oplopend naar twaalf) en minimaal twee mensen uit de context bevraagd.
We hebben uitgebreide interviewprotocols opgesteld en doorontwikkeld. Ieder interview of focusgroep is met toestemming van de betrokkenen opgenomen, en getranscribeerd door een extern bureau. In het geval van ontwerponderzoek is er systematisch gewerkt om tot concepten en prototypen te komen en die te testen en te valideren. Voor de data-analyse is gewerkt met een codeboek, dat gezamenlijk is afgestemd. De analyse is gedaan in MAXQDA (Inholland) of Atlas-TI (De Haagse Hogeschool). In alle gevallen is deze analyse besproken met verschillende doelgroepen van het onderzoek, zodat we verschillende perspectieven konden meenemen in het uiteindelijke resultaat. We konden daardoor altijd zowel de uitkomsten presenteren als in kenniscafés en participatieve workshops mogelijke interpretaties van de data ophalen en kritische kanttekeningen plaatsen.

Dialoog stimuleren door narratieve en visuele beroepsbeelden
De belangrijkste bevindingen hebben we omgezet in beeldende vormen waarmee we de essentie van de onderzochte sector of beroep willen 'vangen'. Deze zogeheten narratieve en visuele beroepsbeelden hebben we gebruikt in kenniscafés en participatieve workshops, waarbij diverse partijen reageerden op de uitkomsten en onze interpretaties van de data. Samen hebben we ook gezocht naar aansprekende en passende vormen om de resultaten te verspreiden. Behalve om te weten te komen hoe het zit, is ons belangrijkste doel om impact te hebben, zodat er daadwerkelijk iets verandert of op zijn minst het gesprek erover wordt gevoerd. Bij onze eindproducten houden we hier nadrukkelijk rekening mee.

Samengevat:
Kenmerken van de door ons ontwikkelde aanpak om beroepen in transitie in beeld te brengen
De kracht van de door ons ontwikkelde aanpak is dat we complexe materie toegankelijk maken voor een breed publiek, omdat we de veranderingen concreet, persoonlijk én dichtbij in beeld brengen, door:

- een casusgerichte aanpak;
- direct te praten met de betrokken; beroepsuitoefenaars → concreet en dichtbij;
- beroepen en functies te plaatsen in de context en de ontwikkelingen in het werkveld;
- cross-sectoraal te werken, zodat patronen zichtbaar worden;
- naast aandacht voor taken en kwaliteiten van mensen, veel aandacht te besteden aan passie, drive en 'geaard' zijn (in sector en bedrijfscultuur), kortom wij hanteren een integrale benadering;
- alle informatie in samenhang met elkaar te beschouwen;
- te presenteren in een toegankelijke vorm (beelden, animatie, film, narratief, et cetera);
- alles te baseren op data (meestal uit interviews en observaties), wat bovendien concrete voorbeelden uit de praktijk oplevert;
- die te vertalen naar bredere beelden over de ontwikkelingen in een beroep of sector;
- tegelijkertijd top-down en bottom-up te werken: vanuit de rapporten en macro-economische, maatschappelijke en technologische ontwikkelingen én vanuit de dagelijkse werkpraktijk en gezichtspunten van beroepsbeoefenaars.

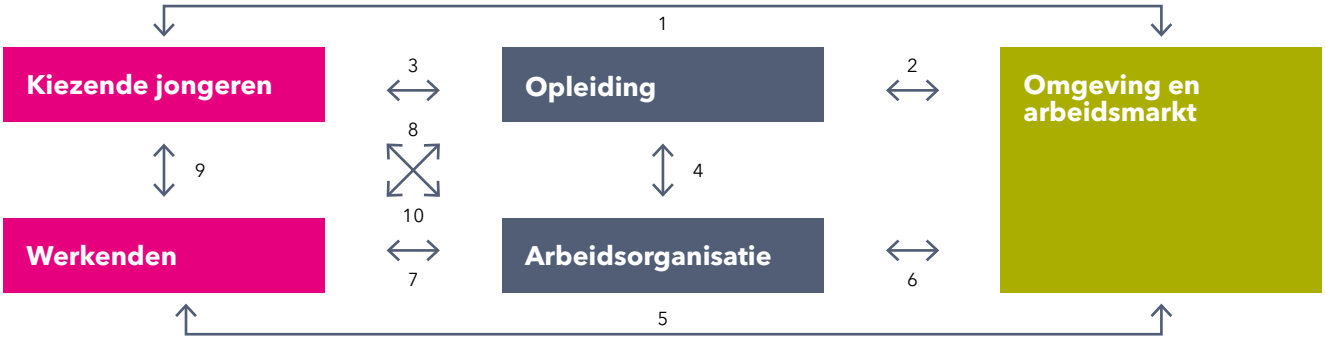
We zien dat:

- een Beroepsbeeld afwijkt van een klassiek wervings- en functieprofiel: er zitten andere elementen in;
- de integrale benadering waarbij passie en drive een rol spelen, nieuwe perspectieven voor wervings- en ontwikkelingsvraagstukken biedt;
- zonder daarbij de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt uit het oog te verliezen, sterker nog: met gebruik van de dynamische arbeidsmarkt!

Het betreft inmiddels een beproefde aanpak, waarmee we in 2015 gestart zijn en die we hebben doorontwikkeld. Inmiddels zijn circa veertig beroepen/functies op deze wijze geanalyseerd (van piloot tot politieagent) en in tal van publicaties en op meerdere manieren gepresenteerd.

Ons conceptuele model

Door de jaren heen hebben we eigen conceptuele modellen opgebouwd om de complexiteit van het thema verandering van werk, studie en studiekeuze en de dynamiek in loopbanen inzichtelijk te maken en om de onderlinge samenhang te laten zien.



Figuur 1: Conceptueel model: Loopbaanthematieken in het licht van veranderende beroepen

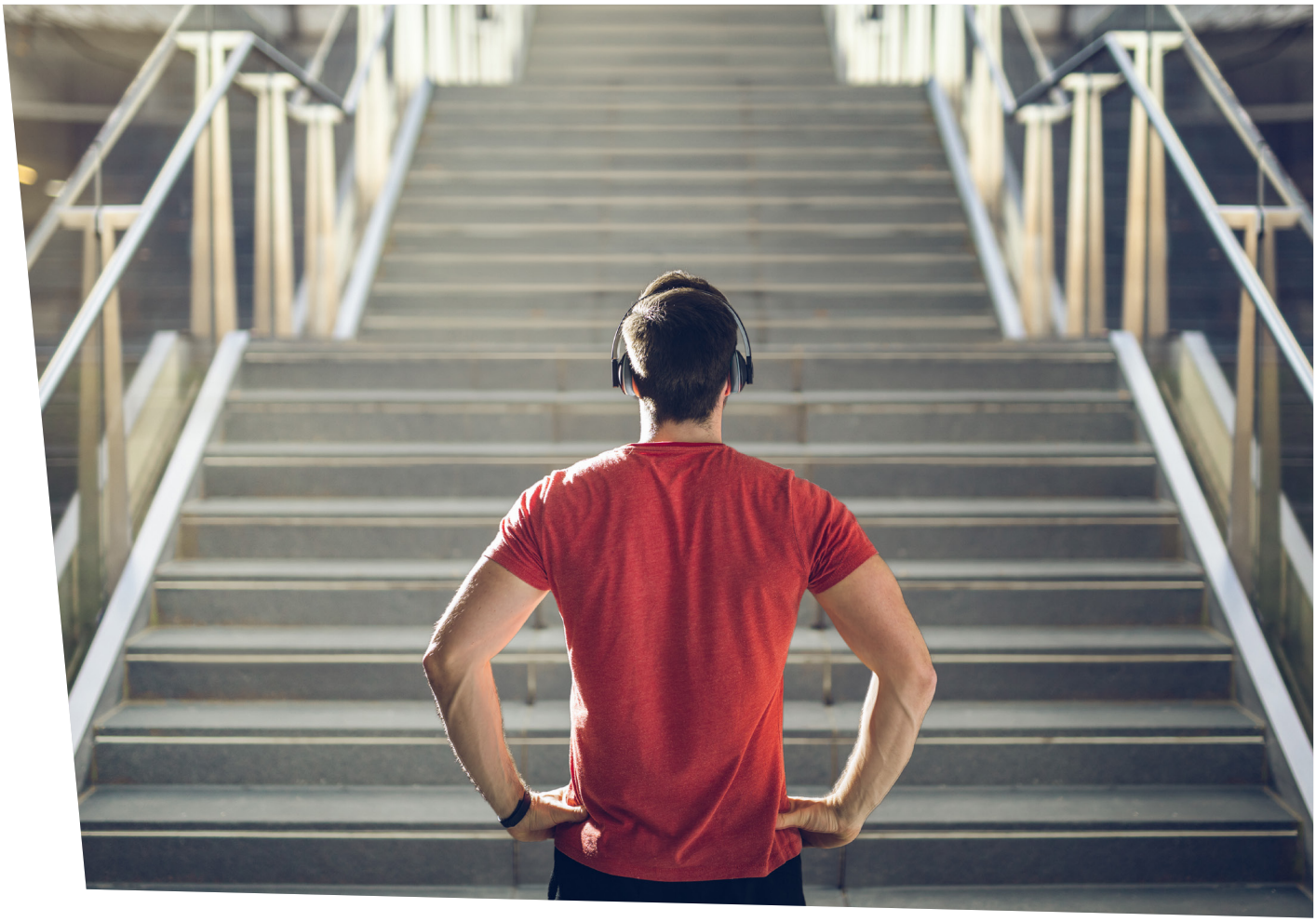
In de introductie hebben we een studiekeuzetrilemma laten zien. Deze synthese van inzichten uit de psychologie, onderwijskunde en bedrijfskunde geeft greep op de materie. Hierin wordt de samenhang tussen het individuele perspectief van de kiezende jongere verbonden met de perspectieven van onderwijsorganisaties en de arbeidsmarkt. Het concept van 'ontschotten', wat uit dit beeld naar voren komt, blijkt zeer krachtig en bruikbaar.

Gebaseerd op dit studiekeuzetrilemma hebben we het arbeidstrilemma ontwikkeld. Dit tweede trilemma verruimt het 'plaatje' van waaruit gewoonlijk in het bedrijfsleven naar een leven lang ontwikkelen wordt gekeken. Door het beeld van het trilemma wordt de individuele werkgever uitgedaagd om naar het grotere plaatje te kijken van bewegingen in de eigen sector en tussen sectoren, en niet alleen naar de eigen personeelsbehoefte. Ook het individuele perspectief wordt verruimd door het arbeidsorganisatieperspectief en de omgeving ofwel het ecosysteem waardoor er veel nieuwe opties ontstaan tot samenwerking over de grenzen van één bedrijf.

Recent hebben we, in het proces van het maken van deze publicatie, het conceptueel model over dynamische loopbaankeuzes en duurzame inzetbaarheid verder doorontwikkeld, waarmee de introductie wordt afgesloten. In dit model komen alle partijen die betrokken zijn bij loopbaanthematieken en hun onderlinge relaties, in beeld. In de verschillende modules van deze publicatie zoomen we steeds in op enkele van deze relaties, in het bewustzijn van het 'gehele plaatje'. We adviseren onze lezers het conceptuele model steeds mee te nemen als zij een (enkele) module lezen.

Ten slotte hebben we een visueel beeld gemaakt waarin vanuit het individu bekeken een aantal verschillende elementen samengebracht worden. Deze visualisatie geeft een beeld van de elementen van werk die voor een mens van belang zijn. Het geeft een breder beeld van een functieomschrijving en ondersteunt bij werving, selectie, opleiden en ontwikkelen, en het loopbaangesprek in organisaties, door ook aandacht te besteden aan de passie, beroepstrots en drive van ieder mens.

“De kracht van ons conceptueel model zit hem in de verbinding tussen de verschillende werelden.”



XI

Enkele slotgedachten: synthese

**Zoals gezegd kijken we breed naar beroepen en functies: cross-sectoraal én naar de verschillende niveaus op de arbeidsmarkt.
Wat we als gemene deler zien, is dat functies complexer worden.**

Dit effect treedt minder sterk op bij beroepen en met routinematig en laaggeschoold werk en ook niet zo duidelijk bij sommige specifieke groepen in het middensegment. Bij deze beroepen zien we verdringing door automatisering en robotisering en daarmee het snel verdwijnen van bepaalde taken en/of functies. Wel blijft er veel relatief ongeschoold werk dat gedaan moet worden, vaak tegen schrale arbeidsvoorwaarden en met flexibele arbeidsrelaties.

Bij beroepen met een hoger opleidingsniveau neemt de complexiteit van het werk doorgaans toe. Dat komt omdat er meer met nieuwe technologie wordt samengewerkt, maar vooral omdat er vaker een beroep gedaan wordt op oplossingsgerichte, communicatieve en samenwerkingskwaliteiten met andere partijen dan voorheen het geval was. De burger wordt belangrijk om de energietransitie te doen slagen, de ervaringsdeskundige wordt medeonderzoeker in de zorg. Ook wordt er vaker gevraagd om breder dan vanuit één vakgebied te kijken. Er moeten bovendien veel ballen in de lucht gehouden worden.

Dit betekent werk aan de winkel op het gebied van her-, bij- en omscholing: een leven lang ontwikkelen dus. Een leven lang ontwikkelen is een gegeven en een verantwoordelijkheid voor iedereen. Dit betekent dat het nodig is om jongeren beter voor te bereiden op een arbeidsmarkt in beweging en om een leven lang ontwikkelen al vroeg te stimuleren. Dit betekent dat wij nog lang niet klaar zijn met ons onderzoek!

We hebben in deze publicatie een synthese willen maken van de resultaten van de afgelopen zes jaar. U vindt deze synthese in de zes modules die allen apart te lezen zijn, maar bij elkaar horen.

Alleen samen geven ze een totaalplaatje, en kunnen er ook acties-in samenhang-uit voortvloeien. Wij zijn er supertrots op, hebben het graag gedaan en wensen u veel leesplezier!

Verwijzingen

Arntz, Gregory, & Zierahn. (2016). *The risk of automation for jobs in OECD countries: a Comparative analysis. Parijs: OECD.*

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Quinn Mills, D., & Walton, R. E. (1984). *Managing Huma Assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program. New York: The Free Press.*

Biemans, P. (2019). Harvard model: Beer en collega's. In W. De Lange, P. De Prins, & B. Van der Heijden, *Canon van HRM: vijftig theorieën over een vakgebied in ontwikkeling (pp. 353-372). Alphen a/d Rijn: Vakmedianet.*

Biemans, P. & Sjoer, E. (2018) *Beroepen in Transitie. Drie beroepen in beeld: kapitein, wijkverpleegkundige en operations manager ICT. Digitale uitgave i.o.v. de Topsectoren.*

Biemans, P., Sjoer, E., Brouwer, R., & Potting, K. (2017). *Werk verandert: 21st Century Skills in de praktijk. Den Haag: Hogeschool Inholland en De Haagse Hogeschool.*

Biemans, P., Verstegen, P., Slijper, J., & Sjoer, E. (2021). *De mens in innovatie. Leespresentatie Beroepsbeelden in Transitie in de Greenport West-Holland. Werken in het Groen:. Den Haag: Hogeschool Inholland.*

Bosma, H., Kunnen, E., & van der Gaag, M. (2012). *G.I.D.S. Groningen Identity Development Scale Revised. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen, faculteit gedrags- en maatschappijwetenschappen.*

Brouwer, R. (2020). *Zorg met Passie. Den Haag: Inholland Lectoraat HRM en Persoonlijk Ondernemerschap.*

Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum.*

Deci, E., & Ryan, R. (2000). *The 'what'en the 'why'of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological inquiry, 11, 227-268.*

Erikson, E. (1968). *Identity: Youth and Crisis. London: Faber & Faber.*

Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013, september 2017). *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation. Retrieved from https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/: https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/publications/the-future-of-employment/*

Gottfredson, L. (2005). *Applying Gottfredson's Theory of circumscription and compromise in career guidance and Counseling. In D. Brown, & L. Brooks (Eds.), Career Development and counseling: Putting theory and research to work (pp. 71-100). New York: Wiley.*

Slijper, J. (2017). *En wat kan ik dan later worden? Groningen: Dept. of Psychology. Doctoral Dissertation.*

Slijper, J., & Kunnen, E.S. (2021). *Het keuzedeel Voorbereiding Hbo: een verbetering van de kwaliteit van studiekeuzeprocessen van mbo'ers? Pedagogische Studiën, 98-4.*

Vansteenkiste, M., & Soenens, *Vitamines voor groei. (2015). Leuven: Acco.*

De auteurs:

Dr. Petra Biemans, lector HRM & Persoonlijk Ondernemerschap Hogeschool Inholland
https://www.inholland.nl/onderzoek/onderzoekslijnen/hrm-persoonlijk-ondernemerschap/

Dr. Ellen Sjoer, lector Duurzame Talentontwikkeling, De Haagse Hogeschool
https://www.dehaagsehogeschool.nl/onderzoek/lectoraten/details/duurzame-talentontwikkeling#over-het-lectoraat

Dr. Jeany Slijper, associate lector HRM & Persoonlijk Ondernemerschap, Hogeschool Inholland

Drs. Piet Verstegen, senior onderzoeker lectoraat HRM & Persoonlijk Ondernemerschap, Hogeschool Inholland

Rachelle van Harn MSc, onderzoeker lectoraat Duurzame Talentontwikkeling, De Haagse Hogeschool