
Werkleren voor een hbo-certificaat

Kun je een Management Development programma zo vormgeven via werkleren, dat het formeel erkend wordt en een hbo-deelcertificaat oplevert? Aan de hand van een recente praktijkcasus bij jeugdhulpverleningsorganisatie Zandbergen nemen we u mee in onze ervaringen.

Karin Derksen & Leontine Bibo

Zandbergen wil een Management Development (MD) programma voor afdelingshoofden en (staf) adviseurs, om ze toe te rusten voor de toekomst. De totaal veranderende financiering van de jeugdzorg noodzaakt tot meer ondernemerschap, externe gerichtheid, vernieuwing, resultaatgerichtheid en 'evidence based werken'. Zandbergen wenst een MD dat niet alleen leidt tot zichtbare resultaten in het werk, maar ook een hbo-deelcertificaat oplevert. Dit biedt een interessante toegevoegde waarde in het kader van employability en 'leven lang leren'.

Directeur Rob Hartings: *'In het verleden werd het managementvak bij ons niet erg serieus genomen. Goede hulpverleners deden dat erbij zonder dat ze daarvoor waren opgeleid. De huidige tijd vraagt om managementkwaliteit. We hebben twee jaar geleden allemaal nieuwe afdelingsmanagers aangesteld, die we met een maatwerk MD-programma goed wilden toerusten voor hun nieuwe functie. Met de formele hbo-erkenning laten we zien dat we het managementvak echt serieus nemen en dat we als organisatie een hoog kwaliteitsniveau nastreven. Het fiscale voordeel dat een opleiding met een formele erkenning oplevert, was mooi meegenomen, maar niet meer dan dat.'*

Wij vragen ons, als externe adviseurs, af of een formele hbo-erkenning wel samengaat met de gewenste zichtbare resultaten in het werk. Dit laatste vraagt naar ons idee om werkleren.

Werkleren is 'het ontstaan of tot stand brengen van relatief duurzame veranderingen in kennis, houdingen en vaardigheden op het gebied van werk en in het vermogen om te leren op het

gebied van werk; deze veranderingen resulteren – mits de condities daartoe aanwezig zijn – in veranderingen in arbeidsresultaten en arbeidsprocessen bij individuen, groepen en/of de organisatie waar deze individuen en groepen werkzaam zijn' (Bolhuis & Simons, 2001, p.16).

Maar komen de hbo-eisen overeen met de eisen van onze opdrachtgever? Of moeten we allerlei onderwerpen toevoegen aan ons MD-programma die voor het werk van de deelnemers niet direct relevant zijn? En hoe zit het met het niveau? Wanneer kan een manager budgetteren op hbo-niveau?

Omdat we tegenstellingen verwachten, en impasses tijdens het ontwerpproces willen voorkomen, vragen wij onze opdrachtgever vooraf: 'Wat vind je het belangrijkste, het hbo-certificaat of zichtbaar resultaat in het werk?' Zijn prioriteit is zichtbaar resultaat in het werk. Dit is ons vertrekpunt voor het MD-ontwerp; de hbo-erkenning is van latere zorg.

Voor het beantwoorden van de vragen of werkleren kan leiden tot een hbo-deelcertificaat en hoe dan, nemen we u mee in het ontwerp en de uitvoering van dit MD-programma. We reflecteren daarop vanuit de 'principes voor werkleren' en geven onze belangrijkste lessen mee. Tussendoor komen onze opdrachtgever Rob Hartings, directeur van Zandbergen, en een van de deelnemers, Ineke Eckhardt, regelmatig aan het woord.

Het werk als vertrekpunt

We schetsten onze aanpak van het traject met verwijzingen naar de zes ontwerpprincipes voor werkleren (zie kader). Het werk als vertrekpunt

nemen dwingt ons, en Zandbergen, het toekomstige werk van de afdelingshoofden te concretiseren (ontwerpprincipe 1). De beelden daarover in de organisatie zijn deels nog vaag en weinig op elkaar afgestemd. We beschrijven daarom eerst *critical incidents* (Zemke & Kramlinger, 1991). We stellen vragen als: 'In wat voor soort situaties werken de afdelingshoofden in 2015?' 'Wat moeten ze in die situaties doen?' 'Wat levert dat op en voor wie?', etc. Dit levert negen kritieke werksituaties op, verdeeld over drie resultaatgebieden: personeel, bedrijfsvoering, en verandering & vernieuwing. Per resultaatgebied beschrijven we vanuit de werksituaties de benodigde kennis en vaardigheden. In samenspraak met het managementteam formuleren we een praktijkopdracht die aansluit op alle kritieke werksituaties en de rode draad in het programma is: 'Ontwikkel een nieuw zorgproduct voor een bestaande markt of creëer een nieuwe markt voor een bestaand zorgproduct' (ontwerpprincipe 1 tot en met 5).

Ondernemerschap vanaf het begin

We ontwerpen het MD-programma samen met de doelgroep om de volgende redenen:

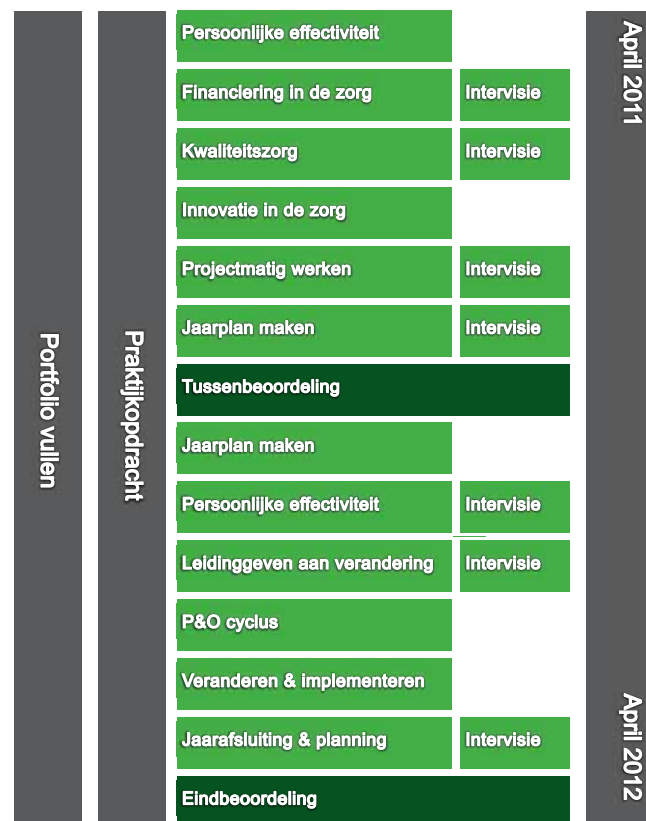
- Betrekken van de doelgroep bij het ontwerp levert een beter rendement op (Kessels & Plomp, 1999). Je sluit maximaal aan bij de praktijk en ervaring van de doelgroep en je mobiliseert hun motivatie.
- Ondernemerschap stimuleer je naar ons idee niet door deelnemers in de consumentrol te plaatsen, maar wel door ze een producentrol te geven vanaf het allereerste begin.

Nu de *critical incidents* en de praktijkopdracht klaar zijn, organiseren we een kickoff, waarin we daadwerkelijk samen ontwerpen. De dag begint met een bevlogen verhaal van een toekomstige financier: een gemeentebestuurder (ontwerpprincipe 4). De deelnemers krijgen hierdoor nog meer zicht op de toekomst en wat die van hen vraagt. Het managementteam (MT)

Zes ontwerpprincipes voor werkleren

De zes ontwerpprincipes voor werkleren (Bibo, Derksen & van der Heide, 2011, p. 160):

1. Richt je primair op het verbeteren van het werk, het leren volgt daar vanzelf uit.
2. Begin met handelen en experimenteren, laat reflecteren en theoretiseren daarop volgen.
3. Organiseer leren zoals het werk is georganiseerd.
4. Betrek alle stakeholders, maar zeker klanten, bij de uitvoering en ontwerp.
5. Zorg voor een mix van formeel en informeel.
6. Versterk in de werkomgeving factoren die het leren bevorderen en ontkracht belemmerende factoren.



Figuur 1. Schematische weergave van het MD-programma

licht de praktijkopdracht toe. Gebaseerd op al deze informatie bouwen de deelnemers in subgroepen zelf hun ideale MD-programma, dat maximaal één jaar duurt. Ze geven aan wat in het MD-programma aan bod moet komen en wanneer. Verder beschrijven ze wat het resultaat van elk onderdeel moet zijn en wat ze daarin nog te leren hebben. De deelnemers blijken het verrassend met elkaar eens te zijn over de inhoud en het gewenste resultaat. Kleine verschillen zitten vooral in de tijdsindeling. Met deze input werken wij het ontwerp verder uit (zie figuur 1).

Werkleren op hbo-niveau?

Nu het ontwerp in hoofdlijnen klaar is, stijgt de spanning: kan het ontworpen MD-programma een hbo-deelcertificaat opleveren? Wij vragen het Hogeschool SDO, onderdeel van Opleidingspartners en gespecialiseerd in maatwerk hbo-programma's voor organisaties. Zij werken vanuit een visie waarin functiegericht opleiden en loopbaangericht ontwikkelen gecombineerd worden in doorlopende leerroutes. Dit maakt een stap binnen het hbo interessant. Mensen leren dichtbij wat op dat moment nodig is en leggen de basis om zich verder te ontwikkelen naar volwaardig bachelor waarmee zij hun loopbaanmogelijkheden verder verrijken. SDO koppelt het ontwerp aan de kerntaken van de bacheloropleiding Bedrijfskunde, zodanig dat het MD een deelcertificaat voor een voltijd studiejaar oplevert

(60 studiepunten). Dan volgt er een flink gepuzzel. Hoe zorgen we dat deelnemers de opdrachten zo kunnen maken, dat deze direct wat betreft niveau en omvang aansluiten bij de eisen voor de hbo-erkenning? Dit vraagt enige creativiteit, maar het lukt. Opdrachten die deelnemers tijdens het MD-programma maken zijn: een projectplan, een klant- en omgevingsanalyse, een marketingplan, een jaarplan, een projectbegroting, een vlootschouw, etc. Kortom, allemaal opdrachten die ze voor hun reguliere werk en hun MD-praktijkopdracht toch al moeten doen (ontwerpprincipes 1, 3 en 5). Daarbij is het ook wenselijk als manager dat je voldoende kritisch naar je eigen werk kunt kijken, wat vanuit het hbo-kader, meer op afstand kunnen werken en daarop reflecteren, noodzakelijk is. In figuur 2 is te zien met welke producten de deelnemers per onderwijseenheid hun portfolio vullen. Toen deze 'puzzel' klaar was, hebben we voor elk onderdeel aangegeven welke literatuur we daarbij hanteren en we hebben voor elk product een format gemaakt, zodat deelnemers weten wat er van hen wordt verwacht.

Is dit MD-programma daarmee volledig werkleren? Nee, het is een mix van on- en off-the-job activiteiten. Als we dit programma op een continuüm (Versloot & de Jong, 1995) plaatsen, dan zit het vooral in de richting van werkleren en staat het ver af van 'leren in het reguliere onderwijs', de andere kant van het continuüm. Het hbo vraagt om een minimaal aantal contacturen die we gebruiken voor trainingsdagen en intervisiemomenten. Die dagen worden altijd verzorgd door een duo van een externe en een interne trainer. Interne trainers zijn bijvoorbeeld de controller voor 'financiering in de zorg', en voor het on-

derdeel 'kwaliteitszorg' de manager kwaliteit (ontwerpprincipes 3). Zo maken we maximaal gebruik van de al aanwezige kennis en kunde in de organisatie.

We organiseren het leren niet altijd zoals het werk is georganiseerd (ontwerpprincipes 3). Deelnemers vinden het soms ook fijn om echt weg van het werk te zijn en zo in alle rust van en met elkaar te kunnen leren.

Voor de hbo-erkenning, wordt de docent aangesteld door Hogeschool SDO. Zandbergen heeft daarbij uiteraard vanwege het MD-karakter en de uitvoering als leerwerktraject voorkeuren. Vanuit de kaders van de hogeschool wordt het traject bovendien op het juiste niveau gebracht. Zo snijdt het mes aan twee kanten. Als externen moesten we onze bekwaamheid aantonen aan Hogeschool SDO. Zij toetsen of je als docent voldoende boven de lesstof staat en ook didactisch voldoende uit de voeten kunt op hbo-niveau.

Beoordelen via een portfolio

Om het gewenste hbo-niveau te kunnen aantonen, vullen de deelnemers een digitaal portfolio. Tijdens het traject zit het 'schoolse' van een portfolio vullen ons regelmatig in de weg. Bijvoorbeeld bij de tussenbeoordeling, een driegesprek tussen deelnemer, regiomanager en de procesbegeleider (wij als externe begeleiders). Afgestemd wordt hoe ver de deelnemer is met de praktijkopdracht, wat daarin al goed en nog minder goed gaat, welke stappen er nog te zetten zijn en welke ondersteuning verder nodig is. Bij die tussenbeoordeling zijn bijna alle portfolio's nog helemaal leeg. Het werken met een digitaal portfolio blijkt een belemmerende factor die we hebben onderschat (ontwerpprincipes 6). Niet alle deelnemers

Onderwijseenheid	Product in portfolio
Onderwijseenheid 1: Persoonlijke leerweg	<ul style="list-style-type: none"> • Persoonlijk ontwikkel- en actieplan • Minimaal 2 reflectieverslagen • Leervoorkeurentest en zelfbeoordeling
Onderwijseenheid 2: Leidinggeven en personeel	<ul style="list-style-type: none"> • Communicatieplan (= onderdeel projectplan) • Minimaal 2 gespreksverslagen van functioneringsgesprekken • Vlootschouw • Formatieplan voor het project
Onderwijseenheid 3: Managementinformatie en kwaliteitszorg	<ul style="list-style-type: none"> • Een kwartaalverantwoording en voorstel voor bijsturing • Kwaliteitsplan (= onderdeel projectplan) • Risicoanalyse (= onderdeel projectplan) • Jaarplan 2012
Onderwijseenheid 4: Projecten, financiering en netwerken	<ul style="list-style-type: none"> • Projectplan voor de MD-praktijkopdracht • Marketingplan (= onderdeel projectplan) • Klantanalyse en offerte bij het projectplan • Jaarverantwoording 2011 • Begroting bij het jaarplan 2012 en bij projectplan

Figuur 2. Portfolio producten per onderwijseenheid

hebben ervaring of affiniteit met online werken. Achteraf gezien hadden we hier veel meer aandacht aan moeten besteden.

Het MD-programma ronden de deelnemers af met wederom een driegesprek. Andere deelnemers mogen aanschuiven als toehoorder. Voor het gesprek zijn de deelnemers al op de hoogte van het door hen behaalde resultaat, de beoordeling van het portfolio. We benutten het gesprek om kritische vragen te stellen en de deelnemers opnieuw uit te dagen om na te denken over hun gekozen aanpak. Bij het eindgesprek is een vertegenwoordiger van Hogeschool SDO aanwezig om toe te zien op het hbo-niveau.

Opbrengst

Het MD moest leiden tot zichtbare resultaten in het werk en liefst ook nog een hbo-deelcertificaat. Dat laatste is voor alle deelnemers die het traject hebben afgerond, 18 van de 24, gelukt. Dan rest de vraag: wat heeft het voor zichtbare resultaten opgeleverd in het werk? Aangezien die resultaten zeer divers zijn, schetsen we een aantal voorbeelden:

- Een stafmedewerker heeft een projectplan geschreven om meer en structureler te leren van incidenten in de organisatie. Voorheen lag de focus op het bieden van instrumenteel technische oplossingen. Nu realiseert hij zich dat dit belangrijke randvoorwaarden zijn, maar absoluut onvoldoende om het doel te realiseren. Hij onderzocht daarom ook welke acties nodig zijn om de medewerkers echt te laten leren van incidenten en wat je kunt doen aan 'cultuurverandering'. Hij heeft daarvoor concrete activiteiten uitgewerkt om in een pilot uit te proberen.
- Alle afdelingshoofden hebben voor het eerst een goed onderbouwde begroting opgesteld bij hun jaarplan en daar de digitale begrotingstool van Zandbergen voor gebruikt.
- Een afdelingshoofd vond zelf, en haar regiomanager vond dat ook, dat ze door het toepassen van de 'schilden theorie' (Klijn, 2011) veel effectiever was geworden in het meekrijgen van de medewerkers binnen haar afdeling. Ze zet nu bewust soms een ander 'schild' voorop. De medewerkers werken daardoor actief mee aan de realisatie van haar projectplan: een meer passend pleegzorgaanbod in de regio ontwikkelen.
- Een afdelingshoofd bracht in het MD-traject alle stakeholders in kaart en bepaalde in de marketing- en omgevingsanalyse welke stakeholders op dit moment het belangrijkste waren voor het realiseren van haar plannen. Het was voor het eerst dat ze hier zo resultaatgericht en strategisch over nadacht en het contact met die stakeholders erover aanging. Resultierend in een betere aansluiting met het onderwijs.

- De regiomanagers vinden de jaarplannen van hun afdelingshoofden sterk verbeterd en de managers staf vinden datzelfde van de projectplannen van hun adviseurs. De plannen zijn resultaatgerichter geworden.

Rob Hartings: *'Ik ben enorm enthousiast over de opbrengst van dit traject. Het heeft ons veel tijd en geld gekost, maar het is de investering zeker waard geweest. Ik zie dat afdelingsmanagers zich meer extern gericht en ondernemend gedragen. Uiteindelijk worden ook onze klanten hier beter van.'*

Ineke Eckhardt: *'Ik heb veel geleerd van dit programma. Ik had er in het begin niet zulke hoge verwachtingen van; was wat teleurgesteld doordat een aantal dierbare collega's niet door de selectie heen waren gekomen, maar dat veranderde snel. Ik leerde nieuwe dingen over met name marketing en financiën die ik goed kon gebruiken. Het was effectief om dat samen met alle nieuwe collega's te doen. Dat heeft de sociale cohesie versterkt, niet alleen met andere afdelingsmanagers, maar zeker ook met collega's van de staf. Ik heb hele andere kanten van collega's leren kennen en vind het nu veel gemakkelijker om collega's op te zoeken. Drempels zijn lager geworden, we werken beter samen en gaan door met leren.'*

Onze lessen

De vier belangrijkste lessen voor ons zijn:

1. Maak het gewenste eindresultaat vooraf nog concreter en meetbaarder.

Natuurlijk is er een hbo-eis waar je aan moet voldoen en hebben we kritieke werksituaties beschreven. We hebben formats voor elk onderdeel

Maak het gewenste eindresultaat concreter en meetbaarder

uitgewerkt en de gevraagde kennis en vaardigheden beschreven. Maar dat is nog steeds onvoldoende om een echte effectmeting op performanceniveau te doen. Wat heeft het nu echt opgeleverd in het werk? De deelnemers en het MT kunnen zo voorbeelden noemen, dus dat is positief. Maar we hadden het graag willen 'meten'.

Het beoordelen van het eindresultaat was daardoor ook gemakkelijker en transparanter geweest. Als beoordelaars (vier interne MT-leden en wij als externen) waren we het in alle gevallen weliswaar snel met elkaar eens over sterke en minder sterke punten in het portfolio van de deelnemer, maar dit was voor de deelnemers vooraf niet altijd helder genoeg. Vragen als 'wanneer heb ik genoeg

gelezen', 'wanneer heb ik genoeg onderzocht', houden deelnemers toch bezig. Hoe wij met het bepalen van het eindresultaat zijn omgegaan, illustreren we aan de hand van twee voorbeelden:

- In de jaarplannen letten we scherp op of deelnemers resultaten op outputniveau formuleren, zoals ze hebben geleerd (Vandendriessche & Clement, 2006). De resultaatgerichtheid verbeteren, was immers een doel van het MD. Velen hebben er nog moeite mee. Een resultaat bijvoorbeeld, zoals 'Het pleegouderbestand wordt aangevuld met drie allochtone pleegouders' is geen resultaatbeschrijving op outputniveau, maar gaat over inputniveau. De deelnemer krijgt hierop feedback en de gelegenheid om dit aan te passen.
- Een deelnemer onderzocht of het mogelijk is om een pleegzorg opvoedvariant in te voeren die voldoet aan de vraag, methodisch effectief en financieel rendabel is. Zij heeft een heel uitgebreid onderzoek gedaan naar de historie van de pleegzorg, welke vormen van pleegzorg werken en waarom, juridische aspecten, een omgevingsanalyse en concurrentieanalyse en kostprijsberekeningen. Op basis daarvan heeft zij een goed onderbouwd en praktisch haalbaar advies voor het opstarten van een pleegzorg opvoedvariant voor Zandbergen neergelegd. Dit overtreft onze verwachtingen.

Ineke Eckhardt: *'Het samenstellen van het portfolio was heel veel werk en riep vragen op. Helderder criteria voor de beoordeling hadden zeker geholpen. Ik vind dat een verbeterpunt voor een volgende keer. De feedback die ik kreeg op mijn producten, voorafgaand aan de beoordeling, vond ik wel helder en hielp mij om het te verbeteren.'*

2. Een certificaat motiveert.

Aan het begin van het MD-programma halen bijna alle deelnemers hun schouders op bij het idee dat ze een hbo-deelcertificaat kunnen halen. Ze hebben allemaal al een hbo- of WO-opleiding afgerond en zitten niet te wachten op zo'n aanvulling. Aan het eind blijkt echter toch zonneklaar dat de deelnemers echt het certificaat willen halen en daardoor soms enorm boven zichzelf zijn uitgestegen. Ze hebben veel mooiere en betere producten opgeleverd dan ze normaliter voor hun werk zouden hebben gemaakt. Certificering heeft, tot onze verbazing, en in strijd met de heersende opvatting dat professionals zich alleen intrinsiek laten motiveren (Pink, 2010), de deelnemers sterk extrinsiek gemotiveerd. Het is van toegevoegde waarde voor deze vaak vakgericht opgeleide professionals in hun rol als manager dat ze zich binnen de hbo bachelor Bedrijfskunde verder, en vooral breder, kunnen ontwikkelen.

Ineke Eckhardt: *'Nu kan ik wel zeggen dat zo'n certificaat er niet toe doet, maar dat is niet eerlijk. Het heeft mij zeker gemotiveerd om er nog een schepje bovenop te doen. Vergelijk het maar met een marathon lopen. Toen ik de marathon in New York liep, was die medaille en dat officiële papiertje met mijn eindtijd echt een stimulans om de eindstreep te halen.'*

3. Blijf de klant betrekken.

Blijkbaar zit het nog weinig vanzelfsprekend in ons systeem bij het ontwerpen en uitvoeren van leertrajecten: na de kickoff, waar één van de klanten – de Gemeente – een vlammend betoog hield, zijn we de klant uit het oog verloren. Jammer, zeker gezien de doelstelling om het ondernemerschap te vergroten. Door de klant op meer momenten een rol te geven in het programma, hadden we klantgerichtheid en externe gerichtheid nog meer kunnen stimuleren. Natuurlijk betrok elke deelnemer de klant wel bij de eigen praktijkopdracht, maar we hadden dat kunnen versterken door de klant ook tijdens de gezamenlijke MD-bijeenkomsten veel meer te betrekken.

4. Waak voor vrijblijvendheid.

Als je afspraken met elkaar maakt: volg ze op. Als dat niet lukt: ga er het gesprek over aan en zoek naar oplossingen en communiceer daar helder over naar de deelnemers. Het MD was verplicht voor alle afdelingshoofden en stafmedewerkers. Gaandeweg het traject zijn er een paar deelnemers om diverse redenen in overleg met hun regiomanager gestopt. Maar daarover is niet duidelijk gecommuniceerd. Wij hebben het wegnemen van belemmeringen in de werkomgeving (ontwerpprincipes 6) onderschat en zijn te volgend en te weinig proactief daarin geweest. We hadden het MT meer in hun rol kunnen ondersteunen, zodat de deelnemers sneller een helder deelnamegesprek hadden gehad en MT-leden minder snel akkoord waren gegaan met het stoppen van deelnemers. Aan het werken met een digitaal portfolio hadden we meer aandacht moeten besteden.

Rob Hartings: *'Er zijn een aantal afdelingshoofden gestopt met het programma. Dat vind ik achteraf heel jammer. Hun managers stonden dat toe en dat heb ik weer toegestaan. We hebben deelname bij aanvang gepresenteerd als verplicht, maar al gauw werden hierop uitzonderingen gemaakt. De afdelingshoofden en stafmedewerkers die niet meegedaan hebben, hebben echt iets gemist.'*

Ineke Eckhardt: *'Het heeft mij gedemotiveerd, dat er op een gegeven moment mensen stopten. De reden was mij onbekend. Verder vond ik de faciliteiten onduidelijk. Ik heb veel avonduren in mijn portfolio gestopt, maar ik zag ook collega's die het onder werk-*

tijd deden. Ik had het goed gevonden als daar heldere afspraken over waren geweest.'

Tot slot

We begonnen dit artikel met de vraag of werkleren kan leiden tot een hbo-certificaat. Die vraag kunnen we bevestigend beantwoorden. Het werk is leidend geweest bij het bepalen van de inhoud; we hebben geen extra opdrachten hoeven toevoegen. We hebben de opdrachten wel zo opgesteld, dat deze aansluiten op de hbo-competenties van de opleiding HBO Bedrijfskunde. Daarmee is het

Werkleren op hbo-niveau bestaat

leren expliciet gemaakt. Dit betekent wel extra werk, in die zin dat het goed uitwerken van opdrachten en daarop reflecteren in het portfolio behoorlijk wat tijd en energie kost. Dit leverde echter ook echt betere resultaten op in het werk. De competenties hebben een sterke oriëntatie op management, organiseren en leidinggeven, dus dat paste heel goed. Vanuit dit MD-traject kunnen de deelnemers drempelloos doorstuderen en in een verkort traject een volwaardige bachelor Bedrijfskunde behalen. In het kader van verdere loopbaanontwikkeling is het dan ook een toegevoegde waarde om het MD-traject op deze manier op te zetten.

Deze praktijkcase heeft ons verrast; een hbo-certificaat bleek niet alleen haalbaar, het bleek deelnemers extra te motiveren om echt betere prestaties te leveren. Hoogopgeleide professionals zijn dus wel degelijk extrinsiek te motiveren tot leren.

Waarin onderscheidt dit MD-programma zich van een hbo-opleiding die praktijkgericht onderwijs aanbiedt of een duale opleiding? Ten eerste is het inhoudelijk volledig op maat gemaakt voor Zandbergen. Ten tweede bouwen alle deelnemers samen aan de toekomst van Zandbergen. Alle managers en stafmedewerkers doen mee als deelnemer, begeleider of docent. MD wordt hiermee een voertuig voor organisatieontwikkeling. Ten derde sluit de timing van alle onderdelen precies aan bij de planning & control-cyclus van de organisatie. Deelnemers leren daardoor 'just in time'.

Het is jammer dat het hbo, wellicht als gevolg van de huidige inspectiedruk, vaak wat neerkijkt op maatwerk MD-programma's als dit. Het is daarom juist goed dat er invulling plaatsvindt in de vorm van flexibel en modern onderwijs waaruit de toe-

gevoegde waarde van erkend leren voor werken blijkt. Vanuit onze ervaring, ook in het reguliere hbo, durven we te stellen dat de producten die in het kader van dit MD-programma zijn opgeleverd, gemiddeld van hoger niveau zijn. Werkleren op hbo-niveau bestaat. Wij hopen dat dit meer organisaties inspireert tot werkleren met een formele erkenning van een diploma of deelcertificaat. ●

Literatuur

- Bibo, L., K. Derksen & S. van der Heide (2011). **Leren? Ik werk liever!** Den Haag: Performa Uitgeverij BV.
- Bolhuis, S.M. & P.R.J. Simons (2001). **Leren en werken.** Alphen aan den Rijn: Samson.
- Brinkerhoff, R.O. & A.M. Apking (2001). **High-impact learning. Strategies for leveraging business results from training.** New York: Basic Books.
- Kessels, J. & Tj. Plomp (1999). A systematic and relational approach to obtaining curriculum consistency in corporate education. **Journal of curriculum studies**, 31 (6), pp. 679-709.
- Klijn, A. (2001). **Waarom het jongetje altijd wint. De schilden van je innerlijke familie.** 3^e druk. Utrecht: Ten Have.
- Pink, D. (2010). **Drive. De verrassende waarheid over wat ons motiveert.** Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.
- Vandendriessche, F. & J. Clement (2006). **Leidinggeven zonder bevelen. De outputmanager. Een praktijkboek over leidinggeven vanuit visie.** Tiel: Uitgeverij Lannoo nv.
- Versloot, A.M. & J.A. de Jong (1995). Werkplekopleiden in de praktijk. In: M. Mulder & W.S. de Grave (Eds.), **Ontwikkelingen in branche en bedrijfsopleidingen**, pp.117-144. Utrecht: Lemma.
- Zemke, R. & Th. Kramlinger (1991). De critical incidents methode. In: J.W.M. Kessels, C.A. Smit & Th.H.J.M. Lamers (Eds.), **Opleiders in organisaties. Capita selecta: Behoeft bepaling.** (8), pp. 69-80. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.



Drs. Karin Derksen is eigenaar van KADE leren-ontwikkelen-veranderen. Ze doet promotieonderzoek naar 'ontwikkelruimte' bij Léon de Caluwé en Robert-Jan Simons. Meer over haar onderzoek vindt u op www.karinderksen.nl of www.kade-leren.nl



Drs. Leontine Bibo (pedagoge) werkt sinds 1987 als adviseur en trainer in de bedrijfsopleidingenbranche. Zij was hoofdredacteur van het vaktijdschrift 'Leren in organisaties' en algemeen directeur van EMC. Op dit moment geniet zij van een sabbatical. E-mail: LBibo@emcperformance.nl