

J. Onstenk

Inleiding

In zekere zin is het opmerkelijkste aan dit themanummer dat het er überhaupt is. Een paar jaar geleden zou het ondenkbaar zijn, zowel door het ontbreken van voldoende onderzoek, als door de thematiek: leren op de *werkplek* in het toonaangevende *onderwijs-onderzoekblad* van Nederland. Maar dit nummer laat zien dat er zoiets aan het ontstaan is als een Nederlandse benadering van onderzoek naar leren en opleiden op de werkplek. Een beeld dat bevestigd wordt als we kijken naar de bijdragen op de recente Conference on HRD Research and Practice across Europe (Streumer, 2001).

Dit nummer laat in de presentatie van enkele recente promotiestudies enige goede voorbeelden zien uit deze ontluikende trend, alsmede van het brede spectrum van benaderingen daarbinnen. Andere voorbeelden van recente proefschriften die in deze trend passen zijn bijvoorbeeld Bastiaens (1997), die zich richtte op ontwerp en effectiviteit van het gebruik van elektronische leer- en werkondersteuning (job aids), Poell (1998), die de schijnwerper richt op leerprojecten in organisaties, en mijn eigen proefschrift (Onstenk, 1997) over lerend leren werken. Maar er schemert in het themanummer ook iets door van de witte plekken die er in het onderzoek nog zijn, welke overigens deels getuigen van achterblijvende ontwikkelingen in de praktijk. De belangrijkste daarvan hebben wat mij betreft te maken met de overgang van een focus op opleiden op de werkplek naar leren op de werkplek.

van het bedrijf zijn, of van bepaalde actoren in het bedrijf, maar het gaat nadrukkelijk en toenemend ook om de behoefte van de beroepsbeoefenaar zelf, die zijn 'employability' op peil wil houden, dan wel op zoek is naar leuker en interessanter werk.

De uitdagingen die aan organisaties en werknemers gesteld worden door een tumultueuze, veranderende en steeds veeleisender omgeving, zijn talrijk. Als gevolg van nieuwe technologie, nieuwe producten en veranderende markten nemen de eisen die aan de organisatie gesteld worden wat betreft flexibiliteit, kwaliteitszorg en kostenreductie toe. Voor organisaties lijkt het in huis halen of houden van de juiste competenties een belangrijk deel van het antwoord op deze uitdagingen. Het optimaliseren van de kwaliteit van het productieproces in termen van efficiëntie, effectiviteit, flexibiliteit, productkwaliteit of klantvriendelijkheid, gaat samen met vergrote eisen aan vermogen en bereidheid van werknemers te leren en in te spelen op veranderingen. Technologische en marktontwikkelingen en de opkomst van nieuwe organisatie- en productieconcepten leiden in veel beroepen en functies tot het complexer en veelzijdiger worden van de kernproblemen van het werk, en daarmee van de eisen aan de vakbekwaamheid van beroepsbeoefenaars. Kortom, de competenties van de werknemers worden (her)ontdekt als kapitaal van de onderneming. Daarmee krijgt ook de vraag naar de (h)erkenning van competenties en de ontwikkeling ervan nieuwe betekenis.

Organisaties moeten zich ontwikkelen tot lerende, competentiegerichte of kwalificerende organisaties. 'Human resources development' en 'human resources' mobilisatie, personeelsontwikkeling of competentie-management worden steeds meer onmisbare voorwaarden voor succes en moeten integraal deel van het ondernemingsbeleid worden. Tal van bedrijven ontwikkelen een systeem van competenties waarmee functies of rollen van

1 Het belang van leren op de werkplek

Leren en opleiden zijn geen doel op zich, maar zijn belangrijk omdat ze voorzien in de groeiende behoefte aan competentieontwikkeling van werknemers. De behoefte kan die

medewerkers worden beschreven en personen worden aangestuurd, beoordeeld, beloond en in een opleidingstraject geplaatst. Competentieontwikkeling als strategisch doel veronderstelt integraal HRD-beleid, waarin aandacht wordt besteed aan scholing, maar vooral ook aan leren op de werkplek, dat wil zeggen leren tijdens en van het werken zelf. Het wordt lastiger werknemers van hun werk te halen om ze te scholen, het ontwikkelen van opleidingen blijft achter bij het veranderingstempo, maar vooral, de feitelijke effectiviteit en transfer van opleidingen valt tegen. Opleiden op de werkplek is een manier om een aantal van deze bezwaren te ondervangen, maar zoals in de artikelen in dit nummer duidelijk naar voren komt, blijkt dat nog helemaal niet zo makkelijk. Opleiden en leren op de werkplek kan een essentiële bijdrage leveren aan het verwerven en vernieuwen van vakbekwaamheid en tevens aan de innovatie van arbeid en organisatie. Maar dat gaat niet vanzelf. Inzicht in de eigen aard van leren op de werkplek en het bevorderen ervan is een voorwaarde om het effectief te kunnen inzetten in een gerichte versterking van de competentiebasis van organisaties.

Leren op de werkplek is, zoals ook de inleiders opmerken, niets nieuws. Het is vanouds een essentieel onderdeel van beroeps- en functiegerichte leerprocessen (Eraut, Alderton, Cole & Senker, 1998). Vaak verliep dat min of meer vanzelfsprekend, al kostte het relatief veel tijd, opmerkelijk genoeg juist bij hoger opgeleiden. Men zou kunnen spreken van een mattheus-effect: mensen die al veel opleiding hebben genoten krijgen ook nog eens ruim de tijd om zich in te werken in een specifieke functie, soms zelfs meerdere malen in hun loopbaan. Tegenwoordig krijgt leren op de werkplek veel aandacht. Dat komt deels doordat er meer en andere eisen gesteld worden aan vakmanschap, waarvoor leren buiten de arbeid (in school of cursus) een minder goede weg lijkt. Maar tegelijkertijd staan veel 'oude' vormen van leren op de werkplek onder druk: voorwaarden voor effectief leren zoals tijd en aanwezigheid van een expert ontbreken; de veranderingen gaan te snel om het met relatief langzame leerprocessen op te vangen; het werkproces laat

leren niet zonder meer toe vanwege te grote afbreukrisico's of vanwege de ondoorzichtigheid van werkprocessen als gevolg van informatisering. Van een eenvoudig 'terug naar de arbeidsplek' hoeft dan ook weinig heil te worden verwacht, zoals de artikelen in dit themanummer goed laten zien. Veel bedrijven hebben geconstateerd dat opleiden in veel gevallen niet het gewenste effect heeft of in ieder geval niet voldoende. Als reactie zetten ze in op opleiden op de werkplek. Om vervolgens te ontdekken dat ook dat niet zo maar voldoende is. Opleiden kan mislukken, bijvoorbeeld omdat de ondersteuning slecht geregeld is of omdat de opleiding niet aansluit bij de beroepspraktijk. Dergelijke problemen zijn bij opleiden op de werkplek zelfs vaak nog fataler, zoals met name Van der Klink goed laat zien. Er wordt vaak nog teveel gedacht vanuit een opleidingslogica, terwijl er te weinig aandacht wordt besteed aan de werkomgeving als leeromgeving. Ook komen de doelen zoals die voor de opleiding worden geformuleerd vaak niet overeen met de feitelijke situatie zoals die op de werkvloer bestaat. Het pleidooi van Glaudé en Lagerweij om in ieder geval het innovatieproces en het leerproces op elkaar af te stemmen en te zorgen voor mogelijkheden voor participatie kan dan ook worden onderschreven.

2 Het leeraanbod op de werkplek

Leren is een actief proces van competentieverwerving en -ontwikkeling (Onstenk, 1997). Leren op de werkplek is op ervaring gebaseerd leren, een actief, constructief en grotendeels zelfgestuurd proces, dat plaats vindt in de reële arbeidssituatie als leeromgeving, met de werkelijke problemen uit de (toekomstige) arbeidspraktijk als leerobject. Er zijn verschillende organisatievormen van leren op de werkplek denkbaar, uiteenlopend van in het werk geïntegreerd 'onbewust' leren, op de werkplek ontplooiende leeractiviteiten tot opleiden op de werkplek. Mijn visie is dat opleiden op de werkplek gepercipieerd moet worden als een vorm van georganiseerd en ondersteund leren op de werkplek, en niet primair als een opleiding die toevallig op de werkplek in plaats van in een klaslokaal plaatsvindt.

Ik ben het met de inleiders van dit themanummer eens dat het meeste leren in de werksituatie ongepland plaatsvindt. De vraag is echter tot welke gevolgtrekking dat moet leiden voor onderzoek en praktijk. Het feit dat het leren ongepland is, wil immers niet zeggen dat het puur toeval is of nergens door gestuurd wordt. Werkplekken verschillen in de kans dat dit ongepland leren plaatsvindt. Het vraagt om onderzoek naar de factoren die deze kans bepalen. Er zijn veel factoren van invloed op de mate van en de omvang van leren op de werkplek. Daarbij wordt in ieder geval een rol gespeeld door kenmerken van de lerende, door de directe werksituatie en door de organisatie. Een systematische manier om aan deze factoren aandacht te besteden, levert het model van het leerpotentieel van arbeidssituaties. Het leerpotentieel van werksituaties betreft de kans dat in een specifieke arbeidssituatie leerprocessen plaatsvinden. Deze kans wordt bepaald door 1) de reeds aanwezige competenties en leervaardigheden van de werknemer; 2) de leerbereidheid van de werknemer; 3) het leeraanbod op de werkplek en 4) het opleidingsaanbod op de werkplek, alsmede de relaties en wisselwerkingen tussen deze determinanten.

Leren op de werkplek hangt dus af van de mate waarin werknemers kunnen leren op basis van voldoende vooropleiding, ervaring en leervermogens en de mate waarin ze dat willen (Onstenk, 1999a; 1999b). Dit komt in dit themanummer sterk naar voren in met name het onderzoek van Kwakman, die laat zien dat de mate waarin docenten willen leren sterk gekleurd wordt door het oordeel dat zij hebben over de waarde en mogelijkheden voor (de ontwikkeling van) professionele activiteiten. Maar de kans dat 'ongepland' leren plaatsvindt, hangt ook af van de leermogelijkheden die de werksituatie biedt. Die worden in de eerste plaats bepaald door het leeraanbod op de werkplek. Er zijn drie dimensies te onderscheiden in het leeraanbod:

- de inhoud van het werk en de kenmerken van de functie: leren van het werk zelf;
- de sociale werkomgeving: leren van en met de mensen met wie je werkt;
- de informatieomgeving: leren van de op de werkplek beschikbare informatie.

Wat vanuit dit perspectief opvalt, is dat ei-

genlijk in de bijdragen aan dit themanummer de werkplek als leeromgeving maar marginaal naar voren komt, en dan nog vooral als hindernis. Het artikel van Kwakman vormt hierop gedeeltelijk een uitzondering. In mijn opvatting is de kwaliteit van de werkplek als leeromgeving juist de meest essentiële bron voor leren en opleiden op de werkplek. Het belangrijkste element uit het leeraanbod is de mate waarin de inhoud van het werk zelf leermogelijkheden biedt doordat zich problemen voordoen, of doordat nieuwe methoden, technieken of materialen worden geïntroduceerd. Het gaat in de eerste plaats om de arbeidsactiviteiten zoals die feitelijk worden uitgevoerd: je kunt alleen leren-door-te-doen van dingen die je ook feitelijk doet. Dat klinkt logisch, om niet te zeggen tautologisch. Toch heeft dit punt zwaarwegende consequenties, met name als het gaat om het beoordelen en inzetten van leren op de werkplek in situaties van verandering, als je moet leren om iets te doen wat je nu nog niet of anders doet. Een goede en volledige analyse van de opgaven waar iemand op zijn werkplek voor staat is noodzakelijk. Dat vraagt zowel inspanning van het management, die zo goed mogelijk het feitelijke werk in kaart moet brengen, en zich niet kan beperken tot formele regels of voorschriften, als van de werkende, die zich de taak eigen moet maken en moet leren omgaan met de problemen die zich in de feitelijke gang van zaken kunnen voordoen.

Leren en het ontwikkelen van competenties (verbreding; verdieping; verrijking) hangen af van het geheel aan voorwaarden, verantwoordelijkheden, problemen en mogelijkheden die de lerende werknemer tegenkomt op een specifieke werkplek. Eraut e.a. (1998) laten zien dat de uitdaging van het werk zelf één van de belangrijkste vormen van leren in werksituaties is die door professionals wordt gerapporteerd.

Opmerkelijk genoeg besteden de bijdragen hier slechts in beperkte mate aandacht aan. Alleen Kwakman gaat expliciet in op wat ik hiervoor als het leeraanbod heb gedefinieerd. Maar het werk zelf als leerstimulus komt zelfs in haar onderzoek vooral indirect aan de orde. Deels is dat een kwestie van definitie. In het onderzoek van Kwakman zijn de professionele activiteiten die gebruikt

worden als indicatoren voor het leren gedefinieerd als afhankelijke variabele. De sterkste voorspeller blijkt te zijn: de oordelen en verwachtingen die docenten ten aanzien van het betreffende terrein hebben. Maar een groot deel van de professionele activiteiten is in feite onderdeel van het werk van een docent. Het gaat vaak om verbreding of verrijking van het werk zelf, of het nu gaat om de ontwikkeling van lesmateriaal of het ondernemen van organisationele activiteiten ('samenwerken in het kader van beleids- en praktijkvraagstukken'). Het is dan ook niet onverwacht daar typische loopbaaneffecten in terug te zien, bijvoorbeeld dat men in een bepaalde leeftijdscategorie meer van dergelijke taken heeft. Professionele beroepen hebben een relatief grote speelruimte, vergeleken bij mensen die in de industrie of op een kantoor werken, om zelf te bepalen hoe breed zij hun werk invullen. Tegelijk neemt de externe druk die vraagt om onderwijsinnovatie en veranderingen van de pedagogisch-didactische praktijk toe.

Van der Klink gaat nauwelijks in op het werk zelf als leerbron, al suggereren zijn resultaten dat in ieder geval dat deel van het leerproces (dat feitelijk ten grondslag ligt aan 'het vertonen van het gewenste gedrag') wel redelijk effectief is, in tegenstelling tot wat hij als de eigenlijke opleiding lijkt te beschouwen, de zelfstudie die tot kennisverwerving zou moeten leiden.

3 Van opleiden naar leren

Opleiden op de werkplek betreft alle door de organisatie ondernomen activiteiten die expliciet gericht zijn op competentieverwerving van werknemers: ondersteuning, structurering en begeleiding van het leren. Alle drie de dimensies van het leeraanbod kunnen hierbij als aangrijpingspunt dienen. Opleiden op de werkplek wordt gekenmerkt door planmatige structurering, een vorm van toetsing en een duidelijke afbakening in de tijd. Deze kunnen in meer of mindere mate worden vormgegeven, van een minimale pedagogische interventie naar vergaande vormen van structurering. Er kunnen naar mijn mening globaal drie hoofdvormen van opleiden op de werk-

plek worden onderscheiden (Onstenk, 1997): het structureren van leermogelijkheden op de werkplek, participatie in innovatieprocessen en kwaliteitscirkels en tenslotte gestructureerd opleiden op de werkplek. Van der Klink en Glaudé en Lagerweij richten zich met name op de laatste vorm.

Opleiden op de werkplek heeft kenmerken van leren op de werkplek, maar ook van een opleiding. De arbeidsplek moet hierbij meer zijn dan alleen een omgeving voor de opleiding, waarbij de werkplek benut wordt als terrein, 'materiaal', aansluitingspunt of toepassingssituatie van de opleiding. Zowel Glaudé en Lagerweij als Van der Klink laten zien dat dat vaak niet gebeurt. Leren op de werkplek wordt nog onvoldoende door het bedrijf ingezet in een georganiseerd proces: planning, vormgeving en evaluatie van de arbeidsplek als leeromgeving. Leren moet een expliciete doelstelling bij werknemer en bedrijf zijn en er moet worden gezorgd voor een op leren gerichte organisatie, structurering, sturing en pedagogische onderbouwing van arbeidssituaties. Het leerproces bij opleiden op de werkplek wordt bevorderd door een opbouw in de tijd van praktische leerervaringen, eventueel in verschillende functies, waarbij gradueel complexiteit en zelfstandigheid toenemen.

Tijdens het opleiden op de werkplek gaan de leerprocessen, of bedoel je werkprocessen?, op de reguliere werkplek door, hetgeen leidt tot een wisselwerking die positief maar ook negatief kan uitwerken. Het is in feite niet altijd mogelijk of zinvol een strikte scheidingslijn te trekken tussen het leer- en opleidingsaanbod op de werkplek. Er is eerder sprake van een continuüm van in het werk geïntegreerd leren via leeractiviteiten op de werkplek tot gestructureerd opleiden op de werkplek.

Glaudé en Lagerweij gaan wel in op (innovatie van) het werk als factor bij werkplekopleiden, maar opmerkelijk genoeg speelt ook daar de inhoud van het werk zelf eigenlijk geen rol. Het rijtje factoren dat uiteindelijk naar voren komt, kan ook nauwelijks als specifiek voor opleiden op de werkplek worden gezien: het lijkt belangrijk voor het welslagen van elke opleiding (en trouwens ook voor elke (?) innovatie). Hoogstens kan men

zeggen dat zaken als organisatorische randvoorwaarden en commitment van het management voor opleiden op de werkplek nog belangrijker zijn, omdat afwezigheid hiervan tot een hoog afbreukrisico leidt. Dit komt ook in het onderzoek van Van der Klink duidelijk naar voren. Het onderzoek van Van der Klink gaat eigenlijk niet over de vraag of je kunt leren van je werk, maar of de werkplek een goede plek is om een opleiding te volgen via leren naast je werk. Dat blijkt tegen te vallen: de mogelijkheden om aan zelfstudie te doen worden sterk belemmerd door chefs die de opleiding eigenlijk niet belangrijk vinden en door de werkdruk.

Als het meeste leren ongepland en als het ware continu plaatsvindt, betekent dat ook dat een opleidingsinterventie in feite gezien moet worden als een interventie in deze stroom van leren. En dat kan dan tot een kanalisering of versnelling of tot een nieuwe stroom leiden, maar het kan ook een hindernis zijn. En juist bij innovaties komt dat hinderlijk karakter van opleiding vaak naar voren. En omgekeerd kan dat dagelijkse ongeplande leren heel goed een hindernis zijn bij opleiding. Leren op de werkplek kan immers heel goed ongewenste leereffecten hebben. Die worden daar niet minder reëel van, en verwijzen wel degelijk naar kenmerken van de werkelijk bestaande werkplek als leeromgeving. Dat kan gegroeide werkpraktijken betreffen die ten koste gaan van de effectiviteit of kwaliteit. De werkplek als plek waar de opleiding plaatsvindt, is vaak min of meer toevallig. Er wordt in de beschreven cases weinig moeite gedaan om de werkplek daadwerkelijk als leeromgeving serieus te nemen. Dat wordt deels verklaard door het feit dat de oorsprong van dit onderzoek een aantal jaren terug ligt. Toen was 'de werkplek als leeromgeving' nog niet zo'n 'hot' topic en werd vooral gekeken naar opleiden op de werkplek. Maar er komt al duidelijk naar voren dat verwaarlozing van dit punt onherroepelijk tot problemen leidt, zowel wat betreft de doorwerking van eerdere leerprocessen (denk bijvoorbeeld aan het door Glaudé en Lagerweij genoemde voorbeeld van de 'oude' programmatuur, naast de nieuwe die onderwerp van de opleiding was), als bij het bereiken van de doelstelling.

4 Leren op de werkplek als uitdaging voor onderzoek

Tot slot wil ik enige belangrijke thema's voor toekomstig onderzoek noemen rond de vormen en voorwaarden waaronder in het werk geïntegreerd leren kan worden bevorderd. Het samenvattende leidmotief van een dergelijk onderzoeksprogramma zou kunnen zijn: Hoe kan het bedrijf als leerlandschap worden uitgebouwd, zodat ondersteuning wordt gegeven aan het bevorderen en organiseren van veelvormige leerprocessen op alle niveaus van de organisatie. Hoe kan competentieontwikkeling integraal onderdeel worden van bedrijfsbeleid, teneinde niet alleen de organisatie, maar ook de organisatieleden beter opgewassen te maken tegen de uitdagingen van een turbulente, veranderende en veeleisende omgeving.

Een eerste thema dat daarbij naar voren komt is natuurlijk: hoe gaat het dagelijks leren in veranderende organisaties dan in zijn werk? Dit lijkt in de lopende reeks promotieprojecten op dit terrein redelijk naar voren te komen. Er zijn diverse studies gericht op onderzoek à la Eraut naar feitelijke leerprocessen in de dagelijkse werkpraktijk en in de community of practice, bijvoorbeeld het onderzoek van Doornbos naar leerprocessen op de werkplek bij de politie of dat van Van Woerkom naar de ontwikkeling van kritisch reflectief vermogen als essentieel bestanddeel van vakbekwaamheid (beide gepresenteerd op de ORD2000). Zowel het belang van directe werkcontacten (met collega's, chefs, maar ook klanten) als het belang van het bevorderen van kritische reflectie komt daarbij duidelijk naar voren. Onderzoek moet zich richten op het feitelijke gebruik dat een bediener van het systeem maakt; op de rol van collega's en chefs en de wijze waarop zij kennis overdragen en op het benutten van eerdere ervaringen van de werknemers zelf. De aandacht moet niet alleen uitgaan naar het verwerven van vaardigheden of procedurele kennis, maar ook naar de verwerving van formele en conceptuele kennis (vgl. Young, 2000). Er moet worden geprobeerd relaties te identificeren tussen specifieke aspecten van leeractiviteiten op de werkplek en specifieke kennisgebieden.

Omdat leren en opleiden niet meer als incidenteel gezien kunnen worden, moet er ook onderzoek verricht worden naar de organisatie en afstemming van verschillende momenten en vormen van leren, niet alleen op het niveau van de organisatie, maar vooral op het niveau van de lerende werknemer. Onderzoek naar ontwerp en effectiviteit van instrumenten als het persoonlijk ontwikkelingsplan, EVC en portfolio-ontwikkeling is daarbij noodzakelijk.

Een belangrijke uitdaging vormt het veranderen van de organisatiestructuren zelf. Vaak krijgen veranderingsprocessen vorm op basis van vooraf vastgestelde doelstellingen en worden werknemers in een passieve rol gedrongen. De bijdragen in dit themanummer vormen daar naar mijn mening duidelijke voorbeelden van. Veel minder aandacht is er voor de vormgeving van innovaties als leerproces, en omgekeerd voor de vormgeving van leren als innovatie. Gedacht moet dan worden aan innovaties die meer werken volgens 'forward mapping' mechanismen, waarbij niet van te voren alles vaststaat, maar doelen en wegen daar naartoe tijdens het innovatieproces zelf worden ontwikkeld en bijgesteld. Werknemers worden in een nieuwe organisatievorm opgenomen (of gedwongen er naartoe te werken), maar krijgen niet de gelegenheid te leren wat organisatorische keuzen inhouden. De vaak bepleite win-win situatie bij organisatievernieuwing kan alleen realiteit worden als werknemers vormgevingscompetenties kunnen verwerven en gebruiken. Ze moeten competent worden op het terrein van organisatievraagstukken en organisatiekennis verwerven die het hen mogelijk maakt zelf analyses te maken en ontwikkelen met succes gestalte te geven.

Onderzoeksvragen moeten zich richten op de vraag hoe zo'n kwalificerende organisatie er uit zou kunnen zien. Hoe kan de organisatie zo worden opgezet dat ze bevorderlijk is voor competentiegerichte leerprocessen en tegelijk goed kan inspelen op de uitdagingen die de omgeving stelt? Hoe kunnen leermogelijkheden in het werk worden versterkt en georganiseerd?

Naast interventies in het leeraanbod zelf, zijn met name georganiseerde vormen van

ondersteuning van innovatie van werkpraktijken daarbij belangrijk. Gedacht kan dan worden aan wat Poell (1998) leerprojecten noemt, of aan modellen als het leerlaboratorium van Engeström (1996). Dit onderzoek zou dan enerzijds ontwerpgericht, maar nadrukkelijk ook evaluatief moeten zijn. De focus daarbij moet liggen op de vraag: hoe kan competentieontwikkeling integraal onderdeel worden van werk en organisatie? En: hoe kunnen innovatie en leren worden geïntegreerd?

Literatuur

- Bastiaens, T. (1997). *Leren en werken met Electronic Performance Support Systems*. Proefschrift Universiteit Twente: Enschede.
- Engeström, Y. (1996). *Putting Vygotsky to work: the change laboratory as a tool for transforming work activities*. Keynote address International Conference: Lev Vygotsky 1896 - 1996. The cultural-historical approach: Progress in Human Sciences and Education. Moscow. October 21-24, 1996.
- Eraut, M., Alderton, J., Cole, G. & Senker, P. (1998). *Development of knowledge and skills in employment*. Research Report 5. Brighton: University of Sussex Institute of Education.
- Onstenk, J. (1997). *Lerend leren werken. Brede vakbekwaamheid en de integratie van leren, werken en innoveren*. Proefschrift. Delft: Eburon.
- Onstenk, J. (1999a). Leer- en Scholingsbereidheid van Werknemers. In: *Gids voor de Opleidingspraktijk*, afl. 28, pp. 6.35.Ons.1-22
- Onstenk, J. (1999b). Zelfsturende teams en brede vakbekwaamheid. In: Tjepkema, S. (Red.) *Leren (werken) in zelfsturende teams*. Opleiders in Organisaties Capita Selecta 37. Deventer: Kluwer. (pp. 125-141).
- Poell, R.F. (1998). *Organizing Work-related Learning Projects. A network approach*. Ph.D-thesis. University of Nijmegen.
- Streumer J.N. (2001). *Perspectives on Learning at the workplace: Theoretical Positions, Organizational Factors, Learning Processes and Effects*. Proceedings Second Conference on HRD Research and Practice Across Europe 2001. Enschede: University of Twente.

Young, M.F.D. (2000). Bringing knowledge back in: towards a curriculum for lifelong learning. In: Hodgson, A. (ed.) *Policies, Politics and the Future of Lifelong Learning*. London: Kogan Page.

Manuscript aanvaard: 21 februari 2001

Auteur

Jeroen Onstenk werkt sinds september 1999 als projectmanager bij CINOP te Den Bosch. Daarvoor was hij van 1984 tot 1999 verbonden aan het SCO Kohnstamm Instituut van de Universiteit van Amsterdam. Hij doet onderzoek en advieswerk op het terrein van beroepsonderwijs en bedrijfsopleidingen. Specifieke aandachtspunten daarbij zijn leren in stagen en andere praktijksituaties; rendement en organisatie van het leerlingwezen; ontwikkelingen in kwalificatievereisten en beroeps(opleidings)profielen; inhoudelijke en didactische versterking van beroepsonderwijs en ICT; scholing voor oudere en laagopgeleide werknemers; leren en opleiden op de werkplek. In 1997 is hij gepromoveerd op een proefschrift over lerend leren werken: brede vakbekwaamheid en de integratie van leren, werken en innoveren.

Correspondentieadres: Jeroen Onstenk, CINOP, Postbus 1585, 5200 BP Den Bosch
e-mail: jonstenk@cinop.nl

With regard to learning opportunities relevant characteristics of structure, content, information environment and social environment in the work situation are emphasized. Studies presented in this issue are neglecting the work itself as a learning source.

Future research should focus on the learning potential of jobs, more specifically, the possibilities to integrate work and learning and to develop new work based learning models, rather than just analyse the workplace as a place to deliver training. In this way research can contribute better to life long learning and the development of the organisations as qualifying organisation and learning environment.

Abstract

'From on-the-job training to on-the-job learning'

In this Epilogue some comments are made on the papers in this issue and lines for future research are sketched. There is evolving a typical Dutch trend of studies into training and learning on the job. However, research into the work process as learning site and into the learning potential of the actual job has been underrepresented.

The model of the learning potential of jobs is introduced as an analytical tool. The learning potential refers to the likelihood that learning processes will occur in a particular job situation. This likelihood depends on the available competencies and learning abilities of the employee; the willingness to learn of the employee; the learning opportunities on the job and the availability of training on-the-job, including relationships and mutual influences of these factors.