

Eindrapportage Werkend Leren

Uitgevoerd en begeleid door Capgemini Consulting

Februari 2016

Investeren in leren en ontwikkelen

SUCCESVOLLE INITIATIEVEN IN 16 SECTOREN

oomt

AWVN

goc

sbi formaat
morgen start vandaag

STOOF
OPLEIDING &
ONTWIKKELING FLEXBRANCHE

Bouwend Nederland
de vereniging van bouw- en infrabedrijven

A+O fonds Gemeenten

o
M
opleiding
ontwikkeling
metaalbewerking

Colland
Arbeidsmarktbeleid

HO-METALEKTRO
VERBINDEN WAT WERKT

OT
IB



PMLF

SSWT

STICHTING SCHOLING &
WERKGELEGENHEID FONDUS
SSWF

ras

1. Noodzaak voor permanente aandacht voor leren en ontwikkelen

Bedrijven in Nederland hebben te maken met snelle (technologische) ontwikkelingen en een globaliserende economie. Producten, productieprocessen en dienstverlening veranderen in hoog tempo en daarmee de inhoud van banen en de eisen die worden gesteld aan medewerkers. Om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden is het nodig dat werkgevers en werknemers nog sterker inzetten op permanente doorontwikkeling van kennis, competenties en vaardigheden van werkenden. Toch blijkt uit internationale vergelijkende onderzoeken dat de deelname aan (formele) scholing onder medewerkers in Nederland stagneert¹. En dat terwijl de infrastructuur van voorzieningen, middelen en regelingen wel degelijk op een hoog niveau aanwezig is. De toegenomen verandersnelheid in de omgeving vereist van bedrijven dat de kennis en kunde van medewerkers continu actueel blijven en aangepast worden op wat de toekomst vraagt. Dit zorgt ervoor dat werken en leren steeds meer met elkaar verweven worden.² Reden om te kijken naar hoe de motivatie van werkgevers en medewerkers om te investeren in leren in ontwikkelen verder kan worden versterkt.

2. Het project Werkend Leren

Vraagstelling

Hoe kunnen werkgevers en werknemers nog sterker in beweging komen, zodat in de toekomst permanente aandacht voor scholing en ontwikkeling 'gewoon' wordt en onderdeel is van het dagelijks werk. Welke factoren zijn van invloed op de motivatie van werkenden om te investeren in leren en ontwikkelen en hoe kunnen deze factoren worden aangesproken. Dat is de vraagstelling van het project Werkend Leren dat het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) in de tweede helft van 2015 heeft uitgevoerd samen met een 16-tal sectororganisaties afkomstig uit een brede variëteit aan sectoren. Het accent in het project is gelegd op de groep lager opgeleide werknemers. Dat laat evenwel onverlet dat veel van de uitkomsten ook generiek bruikbaar zijn voor alle werkenden.

Het referentiekader

Op basis van eerder onderzoek van TNO³ bestaat al een goed inzicht in factoren die de motivatie van werkenden tot leren en ontwikkelen positief beïnvloeden. In het model van TNO wordt de link tussen de intentie die medewerkers hebben om te scholen en de daadwerkelijke scholingsdeelname verklaard. Enkele bepalende factoren hierin zijn:

- steun van collega's;
- steun van het management;
- oriëntatie van de medewerker op zijn of haar loopbaanmogelijkheden;
- het zelfbeeld van medewerkers;
- de cultuur binnen het bedrijf;
- de waarde die medewerkers hechten aan scholing;
- de mate waarin medewerkers zicht hebben op hoe goed zij zijn in hun werk.

Het complete model is te vinden in bijlage 1. Met dit model als referentiekader is het succes van verschillende initiatieven onderzocht, met als resultaat een goed inzicht in succes- en faalfactoren.

¹ Nota 'Aanpak versterken leercultuur', 9 april 2015, referentie 2015-0000092911

² WRR-rapport 'De Lerende economie' J.A. Knotterus et al. 2013

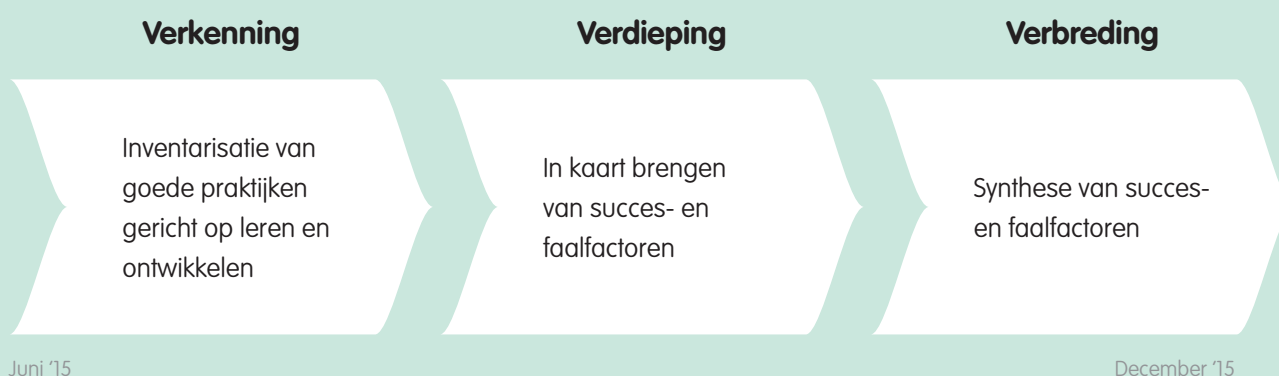
³ TNO, Stimuleren van scholing bij laag opgeleide werknemers, Hazelzet et al. 2011

De aanpak van het project

Om dit te realiseren is nauw samengewerkt met sectororganisaties in een 16-tal sectoren, veelal Opleidings- en Ontwikkelingsfondsen. Tijdens de eerste fase van het project zijn via verkennende gesprekken met sectororganisaties goede praktijken op het gebied van leren en ontwikkelen geïnventariseerd. Een selectie daarvan is tijdens de verdiepingsfase verder onderzocht. De case-beschrijvingen hiervan zijn te vinden in bijlage 3. Via interviews met sectororganisaties, werkgevers en medewerkers zijn o.b.v. het TNO-model de succes- en faalfactoren van deze goede praktijken geïdentificeerd. Deze zijn tijdens projectbijeenkomsten en 'kennistafels' met de sectoren gedeeld en gevalideerd.

In deze eindrapportage worden de belangrijkste inzichten samengevat en beschreven. Hierin zijn ook de inzichten verwerkt uit de casusonderzoeken van AWWN onder vier bedrijven die bij haar zijn aangesloten.

De inzichten uit deze rapportage zijn verder geoperationaliseerd in de Bijlage 2. Deze handreiking biedt concrete tips aan werkgevers om leren en ontwikkelen onder medewerkers nog verder te stimuleren.



Nauwe samenwerking met sectoren

De betrokken sectororganisaties (zie overzicht) hebben goede praktijken op het gebied van leren en ontwikkelen aangeleverd. Met hen is een verdere verdieping gedaan in de vorm van interviews en kennissessies. Alle sectoren waren tijdens het project nauw betrokken. Tijdens diverse bijeenkomsten hebben zij meegewerkt en meegedacht over de vraagstelling hoe de noodzakelijke beweging bij werkgevers en werknemers verder kan worden gestimuleerd en wat ze daar zelf in kunnen betekenen.

* AWWN heeft als onderdeel van het project Werkend Leren eigen onderzoek gedaan bij vier bedrijven die bij haar zijn aangesloten. Deze inzichten zijn integraal meegenomen in deze rapportage. AWWN zal deze inzichten ook in een eigen publicatie uitbrengen.

Sector	Organisatie
Metalektro	A+O Metalektro
Metaalbewerking	OOM
Mobiliteitsbranche	OOMT
Schoonmaakbranche	RAS
Agrarisch en groen	Colland
Gemeenten	A+O Gemeenten
Procesindustrie	OVP/PMLF
Installatiebranche	OTIB
Timmerbranche	SSWT
Creatieve sector	GOC
Diverse sectoren	SBI
Diverse sectoren	SSWF
Uitzendbranche	STOOF
Diverse sectoren	AWWN*
Bouw	Bouwend Nederland
Levensmiddelenindustrie	SOL

3. Vijf inzichten: wat valt op bij de succesvolle initiatieven gericht op leren en ontwikkelen?

Samen met de sectororganisaties zijn goede praktijken in tien bedrijven geanalyseerd, het TNO- model was hiervoor het referentiekader. Gezocht is naar wat er écht toe doet in de ogen van werkgevers en medewerkers om leren en ontwikkelen te stimuleren. Door middel van interviews met werkgevers en medewerkers in deze bedrijven zijn de succes- en faalfactoren van deze cases in kaart gebracht. De verslagen hiervan zijn bijgevoegd in bijlage 3.

Op basis van de analyse van de tien goede praktijken zijn de belangrijkste inzichten onderstaand beschreven en toegelicht met citaten uit de verschillende cases. Deze kunnen werkgevers en sectoren op weg helpen om met leren en ontwikkelen verder aan de slag te gaan. Elke paragraaf wordt bondig afgesloten met tips voor werkgevers om leren en ontwikkelen onder werknemers verder te stimuleren. In bijlage 2 zijn deze tips samengebracht in een handreiking.



3.1 Visie op trends en de vertaling hiervan naar de vereiste ontwikkeling van medewerkers

Veranderingen in de markt, technologische ontwikkelingen en demografische trends zijn belangrijke redenen waarom investeren in leren en ontwikkelen belangrijk is. Het helpt als bedrijven deze trends niet alleen vertalen naar innovatie van hun producten en diensten, maar tegelijkertijd bepalen wat de impact hiervan is op de kennis en vaardigheden van de medewerkers: wat vragen deze veranderingen van hen? Hoe kan ik als ondernemer ervoor zorgen dat mijn medewerkers die nieuwe ontwikkelingen ook daadwerkelijk kunnen oppakken en toepassen in hun dagelijks werk. De visie van de werkgever op deze trends en de vertaling ervan naar het dagelijks werk is cruciaal!

Net zo belangrijk is het krachtig uitdragen daarvan binnen het bedrijf. Duidelijke communicatie over de visie en de koers van het bedrijf en wat dat betekent voor werknemers is essentieel. Tweede stap is om dit aansprekend te vertalen naar een duidelijke visie op en aanpak van opleiden en ontwikkelen: opleiden hoort erbij, is nodig, moeten we tijd en ruimte aan geven. Naast visie op trends vraagt dit dus ook een visie op opleiden en de plaats die dat heeft in het dagelijks werkproces. Voorbeeldgedrag en leiderschap zijn in dat verband essentieel.

Belangrijk is om de competenties, kennis en vaardigheden in kaart te brengen die op dit moment 'in huis' zijn. Dit kan bijvoorbeeld door gezamenlijk met werknemers de competenties te inventariseren en deze weer te geven in een 'competentiematrix'. De vervolgstap is om te bepalen welke competenties missen, die nodig zijn voor de nieuwe ontwikkelingen. De zogenaamde 'gap-analysis': wat is het gat tussen de huidige competenties van de medewerkers en de vereiste competenties in de toekomst? Als dit helder in beeld is, kan bepaald worden wat er nodig is om goed in te kunnen spelen op nieuwe trends. Dit zou het startpunt van een opleidingsplan kunnen zijn. Het voordeel is dat zo'n plan op deze manier bottom-up wordt opgebouwd met steun van de mensen zelf.

Zoals eerder genoemd is duidelijk en daadkrachtig leiderschap een vereiste om met leren en ontwikkelen aan de slag te gaan. Leiderschap dat een duidelijke visie uitdraagt, de stip op de horizon zet en antwoord biedt op de vragen: welke richting gaan we op met het bedrijf en wat betekent dat voor de medewerkers? Door medewerkers actief in dit proces te betrekken worden zij bewust gemaakt van de veranderingen om hen heen en wat deze veranderingen voor het bedrijf en henzelf betekenen. Op deze manier worden zij zich ook bewust van de noodzaak tot leren, ontwikkelen en veranderen. Medewerkers kunnen actief betrokken worden door ze te vragen met verbetervoorstellen te komen. Deze voorstellen kunnen worden geëvalueerd en daarna door de medewerkers zelf doorgevoerd. Op deze manier gaan medewerkers niet alleen actief aan de slag met de ontwikkelingen om hen heen, maar het proces is op zichzelf al een belangrijke basisvorm van leren en ontwikkelen op de werkvloer. Case 4 uit de voedingsmiddelenindustrie illustreert dit op een interessante manier.

"Je moet je medewerkers in nieuwe technieken blijven scholen, anders loop je als ondernemer achter op de techniek en mis je de boot. Je moet 'op de trein springen'. Als je hem mist, haal je het niet meer in."

Voets Traktoren en Werktuigen BV, case 6.

De visie was om competitiever te worden door de processen te verbeteren m.b.v. de methode QRM. Het traject startte met "we gaan met QRM verder, maar hoe.. dat bepalen we samen." De directeur straalde deze visie uit en betrok de medewerkers actief bij het doorvoeren van verbeteringen.

Timmerfabriek Veerman de Rijp, case 5.

"Om concurrerend te blijven moet de fabriek betrouwbaarder produceren en nog meer geautomatiseerd worden" (...) "Medewerkers moeten daarom breder inzetbaar worden."

Suikerunie, case 10.

"De focus op Operational Excellence zit in de haarvaten van het bedrijf. De benadering van de medewerkers was essentieel voor het succes. Deze benadering was: 'Jongens we gaan samen met de procesverbeteringen aan de slag. Waar zien jullie mogelijkheden? Waarom? Hoe zou je het aan willen pakken? Wat heb je daarvoor nodig?'"

Productiebedrijf in de voedingsmiddelenindustrie, case 4.

Zicht op trends en het vertalen ervan naar leren en ontwikkelen: TIPS voor de praktijk

- Zorg voor zicht op ontwikkelingen en trends in en rond het bedrijf. Weet welk effect deze ontwikkelingen hebben op het bedrijf en de vereiste competenties van de medewerkers. Praat indien nodig met een extern persoon, zoals marktspecialisten of branche-adviseurs over het effect van deze ontwikkelingen op het bedrijf.
- Organiseer frequente communicatie binnen het bedrijf over de visie en de acties die daartoe ondernomen zijn. Betrek medewerkers daarbij actief (bijvoorbeeld door ze te vragen om met verbetervoorstellen te komen) voor draagvlak en initiatief op de werkvloer.
- Maak het grotere geheel overzichtelijk, namelijk: hoe draagt iedere werknemer of afdeling bij aan de doelstelling van het bedrijf? Zo kan bijvoorbeeld inzichtelijk worden gemaakt hoe ieder verbetervoorstel heeft bijgedragen om de doorlooptijd te verkorten of de kwaliteit te verhogen.
- Maak een 'gap-analyse' tussen de kennis, vaardigheden en competenties die er nu zijn in het bedrijf en wat er in de toekomst nodig is. Vertaal dat naar acties voor leren en ontwikkelen van medewerkers.

3.2 Inzetten op vakmanschap als sleutel voor leren en ontwikkelen

Medewerkers worden gemotiveerd door aangesproken te worden op hun vakmanschap: de vaardigheid om hoog kwalitatief werk af te leveren. Technische medewerkers zijn uiteraard geïnteresseerd in technologische innovatie. In andere sectoren gaat het om bv. dienstverlening, klantbenadering, etc. Vakmanschap en vaktrots kunnen als 'haakjes' dienen om scholing en ontwikkeling te stimuleren, ook in de communicatie. Het gebruik van woorden zoals 'cursus' of 'scholing' spreken minder aan. Het wordt geassocieerd met 'terug naar school' en 'weer in de klas'. Maar wanneer het gaat over 'het beter worden in je vak' spreekt het de vakman of -vrouw zeker aan. Wat betreft de communicatie naar de medewerker is het ook belangrijk om na te denken over wat het (ontwikkel-) traject de medewerker zal opleveren. De medewerker wordt gemotiveerd zodra duidelijk is wat het traject voor hem of haar zal brengen: 'what's in it for me'? Datzelfde geldt overigens voor werkgevers. Ook voor hen helpt het om een duidelijke businesscase te hebben. Deze hoeft niet altijd direct financieel te zijn, maar kan ook worden geformuleerd in termen van wendbaarheid, kwaliteit etc. Zo'n (kwalitatieve) businesscase geeft een beeld hoe het bedrijf er beter van wordt en hoe het de koers voor de toekomst borgt.

"Een echte monteur wil alles over de techniek weten. Als je hem daarin niet ondersteunt zal hij wellicht zijn motivatie verliezen of zelfs vertrekken."

Voets Traktoren en Werktuigen BV, case 6.

"Laat het woord 'scholing' en 'cursus' achterwege maar gebruik het vakmanschap als 'haakje'"

SSWT, Timmerbranche.

"De taken zijn vastgelegd in een takenmatrix. Deze matrix is een hulpmiddel voor de leidinggevende om medewerkers te motiveren en zicht te geven op mogelijke ontwikkelstappen."

Kotug, case 9.

Inzetten op vakmanschap en meerwaarde bij leren en ontwikkelen: TIPS voor de praktijk

- Laat in de communicatie naar medewerkers de woorden 'scholing' en 'cursus' achterwege. Speel in op het verbeteren van het vakmanschap en de meerwaarde daarvan voor de mensen zelf.
- Benadruk in de communicatie naar de werknemers hoe de scholing of ontwikkeling bijdraagt aan hun vakmanschap en wat het hen brengt in bijvoorbeeld groeiperspectief, salaris, diplomering etc.
- Maak samen met de medewerkers een beknopte businesscase die laat zien dat investeren in leren loont aan beide kanten!

3.3 Leren dicht tegen het werkproces, in kleine stappen

Ontwikkeling is persoonlijk, iedere medewerker staat op een ander punt in zijn of haar loopbaan en heeft persoonlijke ontwikkelwensen. Door passende scholing aan te bieden met een aanbod dat afgestemd is op de mogelijkheden van de medewerker, wordt de drempel tot het volgen van (in)formele scholing verlaagd. Zo is het voor uitvoerende medewerkers motiverend om dicht bij het werkproces te leren. Concreet met de praktijk aan de slag, bijvoorbeeld met praktijkcases of actuele klantvragen, zodat het geleerde direct in de praktijk kan worden toegepast. Vooral voor lager opgeleiden, die minder affiniteit hebben met scholing en training in een formele setting, is het in en mét de praktijk leren een zeer aansprekende vorm.

'Leren in kleine stappen' maakt leren behapbaar en overzichtelijk. De drempel voor ontwikkeling of scholingsdeelname wordt verlaagd. Voorbeelden van 'leren in kleine stappen' zijn om wekelijks een praktische verbetering op de werkvloer samen te selecteren en door te voeren. Of door collega's van elkaar te laten leren (crosstraining) of door medewerkers een korte periode met elkaar van functie te laten ruilen (functieroulatie). Op deze manier leren de collega's op een informele manier en in kleine stappen van elkaar. Hun vaardigheden worden vanzelfsprekend uitgebreid en hun inzetbaarheid wordt vergroot. Crosstraining en functieroulatie zijn voorbeelden van informeel leren, de ontwikkeling van medewerkers gebeurt 'on the job' of te wel, 'learning by doing'. Met deze manier van informeel leren worden de verworven competenties evenwel niet erkend met een officieel diploma of certificaat. Dit terwijl blijkt dat erkenning van het geleerde, middels een diploma of andere waardering, een belangrijke bron van motivatie is voor medewerkers. De erkenning van het geleerde geeft de medewerkers een betere positie, maar bevordert ook de vaktrots.

Aandacht voor erkenning van het geleerde is dus belangrijk. Deze erkenning kan op diverse manieren. Formele erkenning in de vorm van een diploma of certificaat is belangrijk voor de externe arbeidsmarkt. Maar minder formele

"Het succes van het traject zat in het feit dat het praktijk gestuurd was. Het was het dagelijkse werk van de medewerkers waar het over ging. De medewerkers zagen het dus ook niet als 'leerproces' maar als een 'werkproces'." (...)

"De lager geschoolde medewerkers zijn in het verleden niet voor niets eerder gestopt met scholing. Vakmanschap en het goed uitvoeren van je werk staat centraal voor deze doelgroep."

Productiebedrijf in de voedingsmiddelen-industrie, case 4.

"Door QRM (methode om doorlooptijden te verkorten) is het leren sterk met het werk verweven. Medewerkers denken steeds opnieuw na 'kan het niet beter?' of 'hoe pakken we deze fout de volgende keer op?' ..." Door middel van crosstraining leren de medewerkers van elkaar op een natuurlijke wijze op de werkvloer."

Timmerfabriek Veerman de Rijp, case 5.

erkenning van het geleerde is minstens zo belangrijk. Zoals bijvoorbeeld de erkenning door de leidinggevende in de vorm van een positieve waardering. Het kan ook heel positief werken wanneer medewerkers worden gevraagd om een korte presentatie te geven van wat ze geleerd hebben na het volgen van een training of cursus. Het biedt erkenning van het geleerde en motiveert anderen tegelijkertijd om het ook te gaan doen.

Verder kan het 'geleerde' inzichtelijk gemaakt worden door het opstellen van een competentiematrix met daarop alle medewerkers en de competenties die zij beheersen, naar verschillende functies gecategoriseerd. Door dit te vervolgens te koppelen aan de branche-kwalificatiestructuur kunnen medewerkers worden uitgedaagd en uitgenodigd om deelcertificaten te verwerven. Daarmee wordt 'op de achtergrond' toegewerkt naar het uiteindelijk behalen van diploma's met een civiel effect.

Leren in kleine stappen en vormen van erkenning: TIPS voor de praktijk

- Verweef het leren sterk met het werk door:
 - werknemers te vragen om met verbetervoorstellen te komen.
 - verbreding van de werkzaamheden door een medewerker mee te laten lopen met een andere collega.
 - een mentor aan werknemers te koppelen. Deze mentor kan een collega of extern zijn. De mentor ondersteunt de werknemer in een training die bestaat uit een intake, het schrijven van een voorstel om het werkproces of product te verbeteren, huiswerk, een examen en evaluatie.
 - werkplektraining waarbij de dagelijkse operatie en de leersituatie elkaar afwisselen. Deze trainingen kunnen vormgegeven worden door docenten zodat de opdrachten gestructureerd en didactisch onderlegd zijn.
- Erken het geleerde door het uitgeven van (deel)certificaten met daarop de verworven competenties. Koppel die (deel)certificaten aan de branche-kwalificatiestructuur, zodat diploma's stapsgewijs binnen handbereik komen.
- Werk in het bedrijf met een competentiematrix met daarop voor alle functies/werknemer de competenties die zij beheersen. Op deze manier wordt de ontwikkeling van de werknemers inzichtelijk en is het ook duidelijk voor werknemers bij welke collega ze terecht kunnen om zich nog verder te ontwikkelen.

3.4 Het belang van 'het goede gesprek' tussen werkgever en medewerker

'Het goede gesprek' tussen werkgever en medewerker is belangrijk voor beiden. Het gesprek biedt voor de medewerker zicht op: wat wil ik nog meer? En voor de werkgever biedt het zicht op de competenties en ontwikkelwensen van de medewerkers en of de vereiste competenties 'in huis' zijn. Dit gesprek zorgt voor bewustwording van beide kanten en kan het startpunt zijn van het ontwikkeltraject van de medewerker.

"Het spreken over je ontwikkeling schudt medewerkers wakker: wat kan je al en wat wil je nog meer?" Communicatievaardigheden van o.a. de leidinggevende waren de basis voor een goede POP-cyclus. Het ging niet alleen om 'het goede gesprek' maar ook om 'het gesprek goed te voeren'.

Neways, case 2.

Het 'goede gesprek' kan zowel in informele als formele zin plaatsvinden.

Doorgaans zijn de gesprekken tussen werkgever en medewerker informeel van aard. Oprechte interesse, openheid en vertrouwen zijn hierin belangrijk. De formele gesprekken vinden vaak periodiek plaats in het kader van de HR-cyclus, bijvoorbeeld via een functioneringsgesprek. In dit formele gesprek is het belangrijk dat het ontwikkeltraject van de medewerker in het perspectief wordt geplaatst van de koers en de ambities van het bedrijf. Dat vraagt vooraf de juiste informatie, inzicht en openheid. Structuur en opvolging van acties helpen om de toegevoegde waarde van deze gesprekken te vergroten. Een Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP) is een voorbeeld van een instrument dat helpt structuur te geven aan zo'n gesprek, daarnaast helpt een POP om concrete vervolgacties te formuleren.

Belangrijk is niet alleen dat 'het goede gesprek' periodiek gevoerd wordt, maar ook dat dit gesprek 'goed' wordt gevoerd: een gesprek dat op de juiste manier en met voldoende regelmaat wordt gevoerd. Een veilige omgeving en een goede relatie tussen werkgever en medewerker zijn voorwaarden voor een open en eerlijk gesprek. Daarnaast zijn de communicatievaardigheden van beide partijen essentieel. Deze vaardigheden zijn belangrijk om een basis van vertrouwen te leggen en voor bijvoorbeeld het stellen van de juiste vragen. Om deze vaardigheden te verbeteren kan bijvoorbeeld een communicatietraining een doeltreffend hulpmiddel zijn. De rol van zo'n communicatietraining voor 'het goede gesprek' wordt geïllustreerd in case 2 van het bedrijf Neways.

"Het gespreksverslag ging vroeger de map in en weinig concrete navolging van de acties volgde. We wilden naar gesprekken waar iets mee gedaan werd, concrete acties" (...) "Inzicht in wat je medewerkers willen is zo belangrijk. Voor je het weet heb je een advertentie online staan, van een baan die iemand intern leuk gevonden had".

Auto Voskuilen, case 3.

Voeren van het goede gesprek, het gesprek goed voeren: TIPS voor de praktijk

- Investeer in de communicatievaardigheden van de leidinggevende. Deze vaardigheden leggen de basis voor 'het goede gesprek'.
- Zorg voor inzicht in de opleidingswensen van je medewerkers. De opleidingsbehoefte kan bijvoorbeeld jaarlijks door teamleiders geïnventariseerd worden en vastgelegd worden in een algemene skills-matrix (een overzicht van de medewerkers en de competenties waar zij over beschikken) en de POP's (Persoonlijke Ontwikkel Plannen).
- Zorg voor regelmaat in 'het goede gesprek', verwerk de POP-cyclus bijvoorbeeld in de jaarplanning.
- Verwerk het onderwerp 'ontwikkeling' in de reguliere overleggen. Zorg er bijvoorbeeld voor dat er in ieder werkoverleg tijd gereserveerd is om over de ontwikkeling van het team en persoonlijke ontwikkeling te spreken. Vragen zoals: wat gaat er goed? Wat gaat er minder? Wat is er voor nodig om het team daarbij te ondersteunen?

3.5 Een veilige omgeving en ruimte als belangrijkste randvoorwaarden

Een veilige omgeving waar tijd en ruimte is om te leren is een essentiële randvoorwaarde voor de ontwikkeling van medewerkers. Een veilige omgeving is nodig om vragen te durven stellen, fouten te durven maken en daarvan te leren⁴. Openheid over fouten zorgt ervoor dat medewerkers fouten bespreken en inefficiënties oppakken.

Daarnaast is er ruimte nodig om te kunnen leren en te ontwikkelen. Dit is ruimte in de vorm van budget maar ook in tijd om scholing te kunnen volgen of van collega's te kunnen leren (bijvoorbeeld via taakrotatie).

Veiligheid en ruimte zijn beide randvoorwaarden voor reflectie, leren van gemaakte fouten en kennisdeling tussen collega's onderling. Een open en transparante cultuur is de basis voor het uitwisselen van kennis en feedback. Zowel feedback tussen collega's als tussen medewerker en leidinggevende kunnen een belangrijke motivatie zijn voor medewerkers om aan hun ontwikkeling te werken. Door eerlijkheid en duidelijke feedback krijgen medewerkers zicht op de vaardigheden, kennis en competenties die zij bezitten en hun ontwikkelbehoeftes.

De uitwisseling van feedback en kennis kan georganiseerd worden via intervisie, maar ook door bijvoorbeeld een dagelijkse dagstart op de werkvloer. In deze dagstart kan besproken worden wat er goed en minder goed gaat en hoe dat als team wordt opgepakt.

"Vragen stellen wordt gezien als de belangrijkste vaardigheid, domme vragen bestaan niet."

Kotug, case 9.

Een 'veilige' omgeving en ruimte om te leren en te ontwikkelen: TIPS voor de praktijk

- Zorg voor voldoende tijd en budget voor leren en ontwikkelen.
- Benader fouten en vragen positief, introduceer bijvoorbeeld het motto: 'overal waar een fout gemaakt wordt, is iets te leren'. Markeer die momenten.
- Kennisdeling: vraag medewerkers die een training gevolgd hebben om de belangrijkste punten hiervan te presenteren aan zijn/haar collega's.
- De uitwisseling van feedback en kennis kan vormgegeven worden in intervisie, of simpel met een dagelijkse dagstart waarin wordt besproken wat er goed en minder goed gaat en hoe dat als team wordt opgepakt.

"Er is veel ruimte, tijd en budget voor het leren. Opleiden is echter niet vrijblijvend. Een gevolgde opleiding wordt vaak afgesloten met een presentatie aan collega's of een samenvatting op papier."

Evides, case 8.

⁴ Leren in een turbulente omgeving, TNO-rapportage over 5 inspirerende voorbeelden

3.6 Tot slot: het start vaak met een externe urgentie, daarna is het zaak om resultaten te borgen

Opvallend is dat in alle cases een externe urgentie de eerste aanleiding was om daadwerkelijk met leren en ontwikkelen aan de gang te gaan. Als gevolg van bijvoorbeeld marktontwikkelingen, de introductie van nieuwe technologie, vergrijzing of toenemende concurrentie waren de bedrijven genoodzaakt de organisatie en de processen anders in te richten of over te schakelen op andere producten en diensten. De reactie op zo'n externe aanleiding is vaak ingrijpend en veelomvattend. Het doet een beroep op iedereen in het bedrijf en vraagt andere kennis, vaardigheden en competenties van de medewerkers. Zolang de externe urgentie voelbaar is, trekken werkgever en medewerker samen op om de omslag te realiseren. Het kritische punt is vervolgens om de inzet op leren en ontwikkelen daarna te verduurzamen. Namelijk de borging van het geleerde en het verweven van leren in de bedrijfsprocessen en het dagelijks werk, ook als de directe urgentie van buitenaf minder wordt. Voorbeelden van borging zijn onder meer: inbedden van ontwikkeling in de HR-cyclus, persoonlijke leerbudgetten, ruimte en tijd om te leren, werken met zelfsturende teams, werkvloersessies, en actief werken met een competentiematrix. Borging is overigens niet alleen een zaak van 'het management' maar juist ook van de medewerker zelf: vanuit een doorleefde noodzaak om inzetbaar te blijven, te investeren in jezelf, daar werk van te maken en tijd en energie aan te besteden.

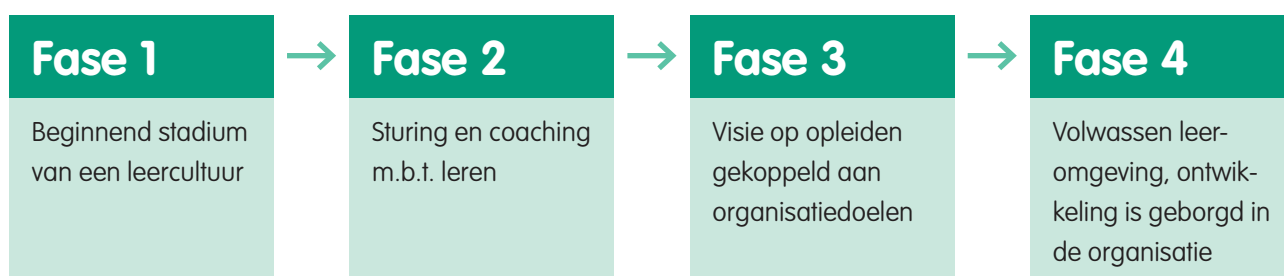
"Zonder crisis was ik er waarschijnlijk nooit aan begonnen."

Directeur Timmerfabriek Veerman de Rijp, case 5.

4. Hoe kan de sector bedrijven ondersteunen om met leren en ontwikkelen aan de slag te gaan?

De vijf voornoemde inzichten bieden handvatten voor werkgevers en medewerkers om met hun eigen ontwikkeling aan de slag te gaan. Maar hoe kan een sectororganisatie de bedrijven, werkgevers en werknemers helpen in het stimuleren en vormgeven van leren en ontwikkelen binnen het eigen bedrijf? Tijdens de bijeenkomsten en gesprekken van het project Werkend Leren bleken de verschillende sectororganisaties daarin eigen succesvolle ervaringen te hebben. Maar ook dat bij hen veel behoefte is aan onderlinge kennisdeling over wat werkt, zodat zij hun eigen praktijken verder kunnen verbeteren. Leren en ontwikkelen zal de komende jaren alleen maar in belang toenemen en dat vraagt van alle betrokkenen verdere innovatie van de aanpak en een nog beter gebruik van de infrastructuur die in veel sectoren in de basis aanwezig is.

Fases in de leercultuur van bedrijven



Metaalbewerking, Arbeidsmonitor OOM, 2014

Niet elk bedrijf is even ver met het praktiseren van leren en ontwikkelen. Zo wordt in de arbeidsmarktmonitor van de Metaalbewerking-sector⁵ een indeling gehanteerd van vier fases van 'leercultuur'. Veel bedrijven blijken nog aan het begin te staan (fase 1 en 2). Weinig bedrijven hebben al een volwassen leercultuur, zo blijkt. Sectororganisaties kunnen met een gericht portfolio hun bedrijven helpen om elk een volgende stap te laten zetten. Niet iedereen hoeft direct 'Championsleague' te spelen, als elk bedrijf maar de voor hem noodzakelijke volgende stap voorwaarts zet. Daarom hebben we de inzichten op sectorniveau zoveel mogelijk proberen te ordenen naar deze fases, als aanzet om tot zo'n portfolio-ontwikkeling te komen⁶.

⁵ Arbeidsmarktmonitor OOM met een bewerking van het model uit "Leren Excelleren" van MKB Nederland, 2014

⁶ Dit model biedt zicht op de fases van leercultuur, echter moet dit model niet absoluut worden gehanteerd. Bedrijven hoeven zich niet volledig in één fase te bevinden. Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat een bedrijf qua leiderschap in een andere fase zit dan qua ondersteuning en hulpmiddelen voor leren en ontwikkelen.

	Omschrijving	Mogelijke vervolgstappen
Fase 1	Bedrijven staan aan het begin van de ontwikkeling van een leercultuur.	Beter inzicht in trends en noodzaak van ontwikkeling. Ruimte in de vorm van tijd en budget voor ontwikkeling van de medewerkers. Aandacht voor de follow-up van opleiding, integratie van het geleerde in het werk. Actieve begeleiding van medewerkers door leidinggevend.
Fase 2	Bedrijven gebruiken beschikbare instrumenten. Leren d.m.v. trainen, opleiden en leren op de werkplek. Dat laatste is bij deze bedrijven het meest ontwikkeld.	Stimuleren van ontwikkeling door coaching en het betrekken van leidinggevend. Daarnaast focus op kennisoverdracht in bedrijven en opleiden van praktijkopleiders. Vervolgstappen zijn opleidingsbeleid koppelen aan bedrijfsstrategie en het structureren van de opleidingsactiviteiten door opleidingsplannen.
Fase 3	Bedrijven kennen een visie m.b.t. opleiden, ze kunnen vaardigheden voor de toekomst duiden, koppelen deze vaardigheden aan organisatiedoelen en kennen een actieve benadering van medewerkers als het gaat om brede inzetbaarheid.	Medewerkers zelf stimuleren en verantwoordelijk maken voor hun ontwikkeling. Expliciet voorbeeldgedrag van ondernemer/werkgever. Samenwerken met leveranciers (in de keten).
Fase 4	Er is sprake van een volwassen leercultuur met inwerkprogramma's voor nieuwe medewerkers, individuele afspraken met medewerkers over opleiden en borging van ontwikkeling in instrumenten en bedrijfsbeleid zoals bijvoorbeeld HR-cyclus en functieomschrijvingen.	

4.1 Zicht bieden op trends en ontwikkelingen (fase 1 en fase 2)

Om in beweging te komen en te investeren in leren en ontwikkelen helpt het als er een duidelijk gevoel van urgentie is bij de werkgevers. Een sectororganisatie kan dit gevoel van urgentie bij werkgevers stimuleren door op een actieve wijze over cruciale trends in de sector en het effect hiervan te communiceren. Door zicht te bieden op deze ontwikkelingen en m.n. ook op de invloed ervan op de bedrijfsvoering, worden werkgevers zich bewust van het feit dat zij hierop moeten anticiperen. Sectororganisaties passen verschillende manieren toe om werkgevers en hun medewerkers zicht te bieden op belangrijke trends en ontwikkelingen. Zo kunnen werkgevers en medewerkers getriggerd worden om bij te blijven door kennissessies en informatieavonden over nieuwe technieken. Bij dit soort sessies is het ook belangrijk om partijen met autoriteit uit te nodigen die veel over de trends weten, zoals marktspecialisten, trendwatchers of wetenschappers. Onderstaand staan een drietal voorbeelden – soms onorthodox – om bedrijven te bereiken met informatie over trends in de sector en de impact ervan.

“De wereld om ons heen verandert. We hebben te maken met vergrijzing, globalisering en snelle technologische ontwikkelingen. De veranderingen dwingen de metalektrische sector om anders te denken over (samen) werken, leren en opleiden en over concurrentie en het delen van kennis.”

Inspiratietafels ‘Klaar voor de toekomst’ in de Metalektrische

“De theatervoorstelling Nieuwe Vrienden gaat over het nieuwe ondernemen, het nieuwe bouwen en het loslaten van oud gedrag. De technische installatiebranche staat immers aan de vooravond van een veranderende wereld vol met nieuwe kansen. Nieuwe Vrienden laat de uitdagingen voor de branche zien en voelen.”

OTIB

“Tijdens de goedbezochte kennisavonden worden presentaties gehouden over nieuwe technologieën en technieken in het vakgebied. Zo wil OOM werkgevers en werknemers informeren over de laatste ontwikkelingen en stimuleren om hun vakmanschap te onderhouden.”

OOM

4.2 Oplossingen bieden om deze ontwikkelingen te vertalen naar initiatieven gericht op de ontwikkeling van de medewerkers (fase 2 en 3)

Bewustwording op het gebied van trends en ontwikkelingen stimuleert het gevoel van urgentie van werkgevers en medewerkers om zich te ontwikkelen. Al snel volgen dan logischerwijs de vragen van werkgevers: wat betekenen deze ontwikkelingen voor mijn bedrijf en mijn medewerkers? En hoe kan ik hier op inspelen? Belangrijk voor ondernemers is dat het gecreëerde gevoel van urgentie direct beantwoord kan worden met het bieden van concrete oplossingen: instrumenten, kennis, middelen, advisering, ondersteuning etc.

Zo kunnen sectororganisaties werkgevers ondersteunen om hun personeelsbeleid te professionaliseren, bv met een financiële tegemoetkoming, door het gericht aanbieden van een training/op-

De belangrijkste taak van de regio- managers is werkgevers adviseren bij het formuleren van opleidings-beleid. OOM biedt ondernemers een ontwikkelbudget om het personeels-beleid te verbeteren, ook een tegemoetkoming in de scholings-kosten van hun medewerkers via de Persoonlijke TrainingsToelage (PTT).

OOM

leiding of door inzet van eigen brancheadviseurs (expertise) die de ondernemer helpen bij de opzet ervan. De adviseurs kunnen bedrijven helpen om de gewenste toekomstige competenties inzichtelijk te maken als ook de competenties die reeds in huis zijn. Op basis hiervan kunnen zij ondernemers ondersteunen om te bepalen op welk vlak de werkgever in de ontwikkeling van zijn medewerkers zou moeten investeren.

Een andere mogelijkheid om leren en ontwikkelen gericht te stimuleren is om de tegemoetkoming van de kosten voor het opleiden te koppelen aan het voeren en vastleggen van een POP-gesprek. Werkgever en de werknemer worden dan gestimuleerd samen de opleidingsvraag meer systematisch te benaderen. Ook een e-portfolio kan helpen om medewerkers te stimuleren zich te ontwikkelen. Met een e-portfolio worden werkervaring en competenties van medewerkers in kaart gebracht. Het e-portfolio kan ook het effect hebben van een benchmark, zoals nevenstaand voorbeeld van het GOC illustreert.

Sommige sectororganisaties ondersteunen de bedrijven door ze ondersteuning bij en advies te bieden over nieuwe methodieken voor procesverbetering en kwaliteit zorg, zoals Lean, QRM (Quick Response Manufacturing) en Operational Excellence. De implementatie van dit soort nieuwe methodes leidt veelal niet direct tot 'ontwikkelen en leren' van medewerkers, vaak is het een gevolg daarvan. Medewerkers pakken door deze nieuwe methodes hun werk anders aan en krijgen nieuwe taken. Ze leren daarvoor nieuwe dingen of worden geconfronteerd met het ontbreken van delen van de noodzakelijke kennis. Ze gaan dan te rade bij collega's of leidinggevende. Een spin-off effect is dat deze nieuwe methoden daarmee dus ook een aanleiding vormen om te spreken over leren en ontwikkelen. Sectororganisaties hebben daarmee ook een directe ingang om met bedrijven te spreken over leren en ontwikkelen van werknemers en de ondersteuning die daarbij geboden kan worden.

Iedere sector heeft andere eigenschappen. De oplossingen die sectororganisaties bieden zijn afgestemd op de eigenschappen van de sector. Zo kan een sectororganisatie in de agrosector met bedrijven die veel seizoensgebonden arbeid kennen, hier op inspelen door bijvoorbeeld een anticyclisch, flexibel opleidingsaanbod te bieden, zodat werkgevers en medewerkers in rustige tijden van het seizoen aan hun ontwikkeling kunnen werken.

In de creatieve sector heeft GOC een aanpak ontwikkeld met het e-portfolio en hieraan gekoppeld het ervaringsprofiel (EVP). Met het ervaringsprofiel worden opgebouwde (vak)kennis en kwaliteiten van werknemers snel objectief vastgelegd ten opzichte van een landelijke standaard zoals een diploma. Hierdoor ontstaat snel inzicht in loopbaan- en scholingsmogelijkheden.

GOC/C3.

Om timmerbedrijven te ondersteunen om slimmer te produceren zet SSWT in op 'Quick Response Manufacturing', QRM. Zij ondersteunen bedrijven in de volledige implementatie van deze methode. Van de introductie van zelfsturende teams tot het erkennen van het geleerde.

SSWT.

"In deze economische tijd van krimp, staat de werkgelegenheid in onze branche onder druk. We verliezen op dit moment goede vakmensen, terwijl we die straks bij het aantrekken van de markt weer keihard nodig hebben. Er zijn dringend maatregelen nodig om dit verlies tegen te gaan. We moeten nu zorgen voor behoud van werkgelegenheid en het op peil houden van het vakmanschap in onze branche."

Bron: sectorplan hoveniers en groenvoorzieners

4.3 Soms helpt het om opleiden en ontwikkelen minder vrijblijvend te maken (fase 1, 2)

Door scholing minder vrijblijvend te maken, kunnen werkgevers en medewerkers de eerste keer over een drempel geholpen worden. Dit kan het voor hen makkelijker maken om hun scholing daarna op eigen initiatief te vervolgen.

Op een hele lichte manier kan dit bijvoorbeeld gebeuren door de introductie van studiepunten. In diverse sectoren is zo'n systematiek zeer gebruikelijk om vakkennis en vakmanschap te onderhouden. Op een aangepaste manier kan het een prikkelende bodem vormen onder de noodzaak om in beweging te komen. Het zou ook kunnen helpen bij het stimuleren van informele scholing wanneer er niet direct sprake is van deelcertificaten of duidelijk afgebakende en formeel erkende scholingstrajecten.

De mindere vrijblijvendheid kan ook vorm krijgen door bepaalde diploma's of certificaten branchebreed 'verplicht' te stellen voor de uitoefening van bepaalde functies.

Tot slot kunnen ook op CAO-niveau afspraken worden gemaakt die ertoe bijdragen dat de scholingsinspanning niet leidt onder scherpe onderlinge concurrentieverhoudingen. Waar sterk geconcentreerd wordt op prijs, kan dat aanleiding zijn voor bedrijven om te besparen op kosten voor opleiden. De hiernaast toegelichte systematiek van de schoonmaakbranche is een interessant voorbeeld van hoe dit is opgevangen (Zie voorbeeld RAS).

"Bij wisseling van contracten naar een nieuwe aanbieder is per CAO afgesproken dat deze nieuwe opdrachtnemer de werknemers van het latende schoonmaakbedrijf (onder voorwaarden) een aanbieding moet doen. Dit geldt echter alleen voor die werknemers die beschikken over een door de branche erkend (vak)diploma. Indien dat niet het geval is, geldt de verplichting niet. Deze verplichtende CAO-afpraak heeft er inmiddels toe geleid dat scholing meer en meer een vanzelfsprekendheid is geworden. Werkgevers stimuleren deze scholing, zodat zij hun goede mensen behouden. Ook voorkomt het dat ze werknemers moeten ontslaan bij contractwisseling."

RAS.

4.4 Met een sectoroverstijgende aanpak leren en ontwikkeling stimuleren (fase 3,4)

Wanneer sectoren hun krachten bundelen kunnen zij meer impact maken, grotere initiatieven opzetten en gebruik maken van elkaars kracht.

Binnen de technische sectoren wordt intersectoraal samengewerkt. Sectororganisaties hebben bijvoorbeeld gezamenlijk een digitale tool ontwikkeld (zie Skillsmanager) waarmee medewerkers uit de gehele technische sector inzicht hebben in hun competenties en loopbaanmogelijkheden.

Op deze manier krijgen medewerkers een breder blikveld van hun mogelijkheden, ook buiten de eigen sector. En werkgevers hebben inzicht in hun eigen kennishuishouding: heb ik de juiste kennis en medewerkers in huis?

Ook kunnen loopbaantrajecten meer sectoroverstijgend worden gedefinieerd (zie voorbeeld RAS). Doordat sectoren zich steeds meer naar elkaar toe ontwikkelen en omdat naast vak kennis

De Skillsmanager is een tool die inzicht biedt in competenties en loopbaanmogelijkheden van werknemers. Deze tool is tot stand gekomen door een samenwerking van technische sectoren.

OOMT, OTIB, OOM

ook steeds meer nadruk komt te liggen op brede algemene competenties (21st century skills) ligt een bredere opleidings-scope voor medewerkers in de toekomst voor de hand. Dit geeft ook een andere dimensie aan de discussie over intersectorale aanpakken. Veelal biedt brede scholing namelijk competenties en vaardigheden die overal noodzakelijk en toepasbaar zijn en werknemers toegevoegde waarde biedt in een breed spectrum van activiteiten. Wel kan het nuttig zijn om voorafgaand aan zo'n initiatief een kosten/batenanalyse te maken in de vorm van een businesscase, waarbij ook de lange termijngevolgen in kaart worden gebracht.

Sectoroverstijgende scholing is een andere vorm van een intersectorale aanpak. Door medewerkers scholing te laten volgen in een aanpalende sector worden hun doorgroeimogelijkheden verbreed. Deze aanpak biedt flexibiliteit voor zowel het bedrijf als de medewerker in tijden van krimp of groei. Bij de inzet van flexwerkers is vrijwel altijd sprake van een vorm van sectoroverstijgende aanpak (zie voorbeeld STOOFF).

4.5 Stimuleren eigen verantwoordelijkheid medewerker (fase 3,4)

De derde en vierde fase van het model van leercultuur laten zien dat het stimuleren van eigen verantwoordelijkheid van de medewerker een belangrijk speerpunt is. Hier sluiten sectoren op aan door de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers te stimuleren, bijvoorbeeld door het aanbieden van een individueel leerbudget. Met dit budget kan de medewerker zijn vakmanschap onderhouden of andere competenties verwerven die hij/zij nodig acht voor zijn employability. Hierover zouden door sociale partners afspraken gemaakt kunnen worden.

In deze benadering past ook het streven naar een persoonlijke leeromgeving. Een voorbeeld hiervan is een digitale leeromgeving die medewerkers ondersteunt bij leervragen op verschillende niveaus. Het kan voorzien in vakmatige kennis maar ook in uitvoerige kennismodules, die op elkaar aansluiten. De leeromgeving kan nog grotere toegevoegde waarde hebben als deze door meerdere sectoren gebruikt wordt, zodat intersectorale scholing mogelijk is.

Sociale partners beschouwen de schoonmaak- en glazenwasserssector als opstap- én doorstroomsector. Zij stimuleren dat schoonmakers breder worden ingezet o.a. door opleidingen tot handyman en voor lichte catering en verzorgende taken aan te bieden. Dit past prima in het full- en multiservice concept van schoonmaakbedrijven. Het gaat hierbij om schoonmaak-, conciërge- en onderhoudswerkzaamheden, catering, receptie-diensten en groenvoorziening e.d.

RAS

De uitzendbranche heeft met de Metaalbewerking en de Metalektro een intersectorale aanpak ontwikkeld. Flexwerkers kunnen met ondersteuning uit de uitzendbranche worden door- en bijschoold. De metaalsectoren dragen de kosten voor de begeleiding.

STOOFF

Samenwerken tussen sectoren is goed. Het moet gebaseerd zijn op waarde toevoegen aan elkaar. Galaxy is al ontwikkeld, we willen deze digitale leeromgeving graag beschikbaar stellen aan anderen. Juist die massa maken biedt mogelijkheden, maar wel vanuit eigen kracht. Waarde toevoegen aan elkaar is de sleutel voor succesvolle samenwerking.

A+O Metalektro

5. Conclusies

De analyse van goede voorbeelden heeft geleid tot vijf bruikbare inzichten voor werkgevers, die werkgevers kunnen helpen om ontwikkeling van hun medewerkers verder te stimuleren. Namelijk een duidelijke visie op trends en het effect van deze trends op de vereiste competenties van de medewerkers, het inzetten op vakmanschap om leren en ontwikkelen te stimuleren, leren zo inrichten dat de medewerkers leren in kleine stappen en dichtbij het werkproces en tot slot aandacht voor het goede gesprek tussen werkgever en medewerker. De voornoemde vier inzichten bieden werkgevers richting om op een succesvolle manier te investeren in leren en ontwikkelen. Het vijfde inzicht, een veilige omgeving en ruimte als belangrijkste randvoorwaarde, grijpt in op de essentiële randvoorwaarde voor leren en ontwikkelen. Namelijk een veilige omgeving en ruimte om te leren. De illustraties van de cases bieden werkgevers praktische voorbeelden van hoe zij de inzichten kunnen operationaliseren. Tevens zijn operationele tips toegevoegd, die zowel voor werkgevers als voor sectororganisaties handvatten bieden om concreet aan de slag te gaan.

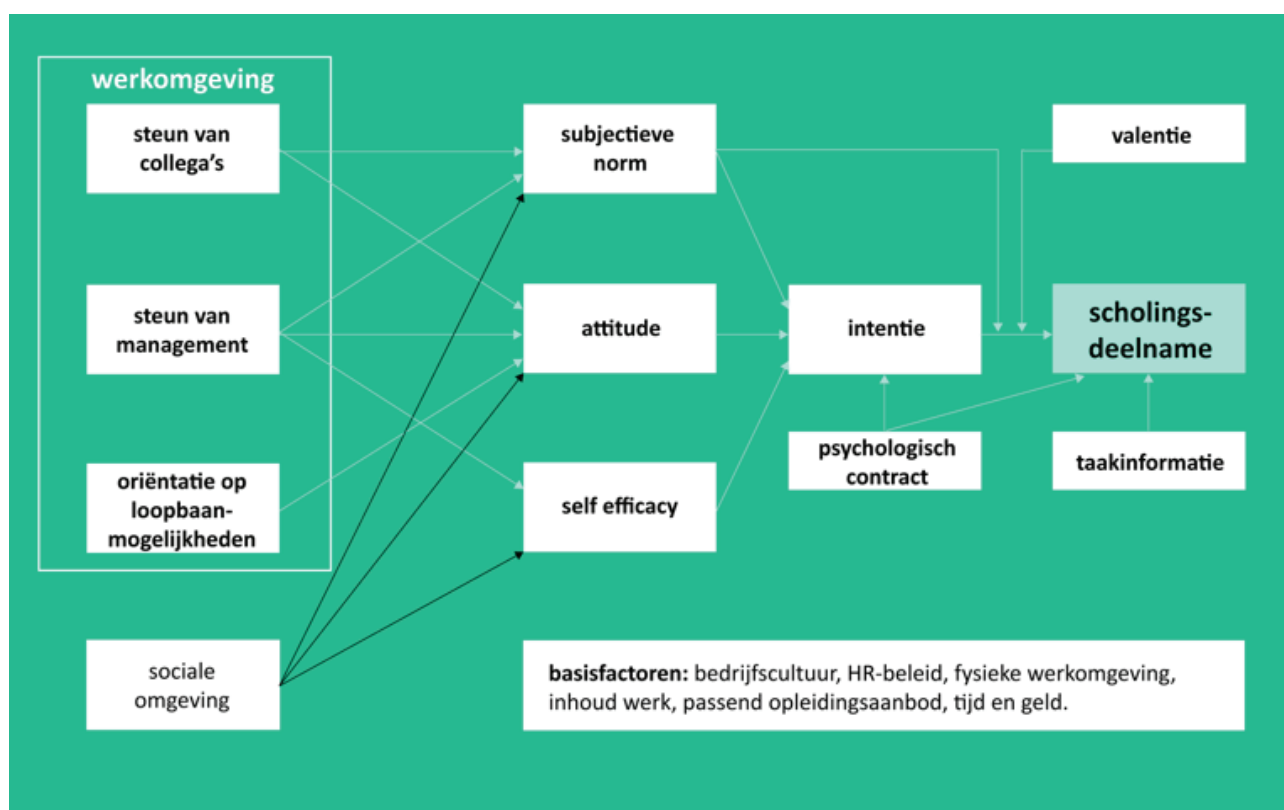
De rol van de sectororganisaties ligt in het faciliteren van bedrijven, werkgevers en werknemers, om te investeren in hun ontwikkeling. Deze bedrijven bevinden zich in verschillende fases van hun leercultuur, zoals ook blijkt uit de monitor van de Metaalbewerkingsector. Gebruik makend van deze fasering, kunnen sectoren met een gericht portfolio hun bedrijven helpen om de stap naar een volgende fase van leercultuur te maken. Per fase van leercultuur zijn er voor sectororganisaties andere speerpunten om bedrijven te faciliteren:

- Voor bedrijven die zich in de eerste fase van leercultuur bevinden en willen groeien naar fase 2, kan een sectororganisatie werkgevers faciliteren door zicht te bieden op trends en het effect van deze trends te helpen vertalen naar (nieuwe) kennis, vaardigheden en competenties van hun medewerkers.
- Voor bedrijven die zich in de tweede fase van leercultuur bevinden en zich willen ontwikkelen naar fase 3, kunnen sectororganisaties ondersteuning bieden door concrete instrumenten te bieden om deze trends te vertalen naar gestructureerde scholingsinitiatieven.
- Om bedrijven van de tweede fase naar de derde fase van leercultuur te helpen, kunnen sectororganisaties bv ondersteuning bieden in het koppelen van het opleidingsbeleid aan de bedrijfsstrategie.
- In de laatste fase hebben bedrijven een volwassen leeromgeving ontwikkeld en is ontwikkeling geborgd in de organisatie. Om deze bedrijven te ondersteunen, kunnen sectororganisaties bedrijven en werknemers helpen om binnen die optimale leercultuur ook daadwerkelijk de kansen te pakken en de eigen verantwoordelijkheid voor leren en ontwikkelen waar te maken.

Bijlage 1: TNO Model

Het TNO model is gericht op de (psychologische) factoren die de scholingsdeelname beïnvloeden. In het model wordt de link tussen de intentie die medewerkers hebben om te scholen en de daadwerkelijke scholingsdeelname verklaard.

De scholingsintentie wordt door drie factoren beïnvloed. Namelijk attitude (de houding van de medewerker t.o.v. scholing), de subjectieve norm (de ervaren druk vanuit de omgeving om aan scholing deel te nemen) en self efficacy (zelfvertrouwen en het geloof in eigen kunnen). De voorgenoemde drie factoren kunnen op hun beurt worden versterkt door drie belangrijke factoren in de werkomgeving. Dit zijn de steun van de leidinggevende, de steun van collega's en de mate waarin een medewerker met zijn eigen loopbaan bezig is (oriëntatie op loopbaanmogelijkheden). Steun van het management en de oriëntatie op loopbaanmogelijkheden hebben dus via de subjectieve norm, attitude en self efficacy effect op de intentie van een medewerker om aan scholing te gaan doen.



Figuur 1. TNO model: Factoren die scholingsintentie en scholingsdeelname verklaren

VIJF TIPS OM LEREN EN ONTWIKKELING ONDER WERKNEMERS TE STIMULEREN

Op basis van 10 cases van bedrijven die op een succesvolle manier leren en ontwikkelen onder medewerkers stimuleerden, zijn 5 tips voor bedrijven en ondernemers geformuleerd.

Bedrijven en ondernemers hebben te maken met snelle (technologische) ontwikkelingen en een globaliserende economie. Om de kansen van deze ontwikkelingen te grijpen worden producten, productieprocessen en dienstverlening aangepast. Deze aanpassingen vereisen nieuwe en andere competenties van werknemers. Bedrijven die inzetten op sterke verweving van werken en ontwikkelen zorgen ervoor dat ze snel en goed kunnen reageren op kansen.

In samenwerking met 16 sectororganisaties en 10 bedrijven, zijn 'goede voorbeelden' op het gebied van leren en ontwikkelen geanalyseerd. Gekeken is naar 10 initiatieven van bedrijven die de ontwikkeling van hun werknemers op een succesvolle manier gestimuleerd hebben. Op basis van deze cases zijn 5 tips geformuleerd om leren en ontwikkeling onder werknemers te stimuleren.

1. Zorg voor duidelijke visie op trends en vereiste ontwikkeling van je werknemers

Wat?

Om in te kunnen spelen op kansen is het belangrijk om zicht te hebben op de veranderingen in de markt, nieuwe technologieën, trends en demografische trends. En nog belangrijker is de vertaalslag van deze ontwikkelingen naar de vereiste competenties van de medewerkers. Dit gaat om het antwoord op de vragen: wat betekenen deze trends en ontwikkelingen voor de competenties binnen het bedrijf? Welke competenties heeft het bedrijf nodig? Welke daarvan zijn al 'in huis'?

Om met leren en ontwikkeling aan de slag te gaan is daadkrachtig en duidelijk leiderschap een vereiste. Het uitdragen van een duidelijke visie is daarin belangrijk, een stip op de horizon en een strategie hoe het bedrijf daar gaat komen. Voor werknemers moet het helder zijn welke richting de onderneming op gaat en wat dat betekent voor hun dagelijkse werk en ontwikkeling.

Hoe?

- ✓ Zorg voor zicht op ontwikkelingen en trends in en rond het bedrijf. En weet wat voor effect deze ontwikkelingen hebben op het bedrijf en de vereiste competenties van de medewerkers. Praat indien nodig met een extern persoon, zoals marktspecialisten, over het effect van deze ontwikkelingen op je bedrijf.
- ✓ Organiseer frequente communicatie over de visie en de acties die daartoe ondernomen zijn. Betrek medewerkers actief (bijvoorbeeld door ze te vragen om met verbetervoorstellen te komen) voor draagvlak en initiatief op de werkvloer.
- ✓ Maak het grotere geheel overzichtelijk, namelijk: hoe draagt iedere werknemer of afdeling bij aan de doelstelling van het bedrijf? Zo kan bijvoorbeeld inzichtelijk worden gemaakt hoe ieder verbetervoorstel heeft bijgedragen om de doorlooptijd te verkorten of de kwaliteit te verhogen.

2. Zet in op 'vakmanschap' om leren en ontwikkeling te stimuleren

Wat?

Werknemers worden gemotiveerd door vakmanschap; de vaardigheid om hoog kwalitatief werk af te leveren. Zo wil bijvoorbeeld een echte monteur alles over techniek weten en wil dus de moeilijkste storingen op kunnen lossen.

Om ontwikkeling te stimuleren kan je hierop inspelen door 'vakmanschap' als 'haakje' te gebruiken. Daarnaast is het ook belangrijk om duidelijk te communiceren over wat het (ontwikkel-) traject voor de werknemer brengt. De werknemer wordt gemotiveerd zodra duidelijk is wat het traject voor hem of haar zal brengen: what's in it for me?

Hoe?

- ✓ Laat in de communicatie naar medewerkers de woorden 'scholing' en 'cursus' achterwegen, maar speel in op het verbeteren van het vakmanschap.
- ✓ Benadruk in de communicatie naar de werknemers hoe de scholing of ontwikkeling bijdraagt aan hun vakmanschap en wat het voor hen brengt in bijvoorbeeld groeiperspectief, salaris, diplomering etc.

3. Stimuleer (ongemerkt) leren, in kleine stappen, dichtbij het werkproces

Wat?

Door scholing aan te bieden 'in kleine stappen' en 'dichtbij het werkproces' worden werknemers gestimuleerd om te leren. Leren in kleine stappen maakt leren behapbaar en overzichtelijk en daardoor wordt de drempel voor werknemers om zich te ontwikkelen verlaagd. Ook is het voor uitvoerende werknemers vaak motiverend om dichtbij het werkproces te leren. Bijvoorbeeld door met praktijkcases van de werkvloer aan de slag te gaan. De werknemers zien het niet als 'leerproces' of 'cursus' maar als een manier om je werk beter te doen.

Voorbeelden van leren in kleine stappen, dichtbij het werkproces zijn om wekelijks een praktische verbetering op de werkvloer door te voeren of door collega's van elkaar te laten leren (crosstraining) of voor een korte periode van functie te laten ruilen (functieroulatie). Op deze manier leren de collega's op een informele manier en in kleine stappen van elkaar. Hun vaardigheden worden op deze manier uitgebreid en hun inzetbaarheid wordt beter.

Hoe?

Verweef het leren sterk met het werk door:

- ✓ werknemers te vragen om met verbetervoorstellen te komen.
- ✓ verbreding van de werkzaamheden door een collega mee te laten lopen met een collega.
- ✓ een mentor aan werknemers te koppelen. Deze mentor kan een collega of extern zijn. De mentor ondersteunt de werknemer in een training die bestaat uit een intake, het schrijven van een voorstel om het werkproces of product te verbeteren, huiswerk, een examen en evaluatie.
- ✓ werkplektraining waarbij de dagelijkse operatie en de leersituatie elkaar afwisselen. Deze trainingen kunnen vormgegeven worden door docenten zodat de opdrachten gestructureerd en didactisch onderlegd zijn.

Belangrijk is om de 'erkenning van het geleerde' niet te vergeten. Wanneer werknemers 'informeel leren' bijvoorbeeld door functieroulatie, wordt 'het geleerde' niet erkend d.m.v. een diploma of certificaat. Dit terwijl blijkt dat het erkenning van het geleerde, middels een diploma of andere waardering, een belangrijke bron van motivatie is voor medewerkers. De erkenning van het geleerde geeft de werknemers een betere positie, maar bevordert ook de vaktrots.

- ✓ Erken het geleerde door het opstellen van certificaat met daarop de verworven competenties. Of door het opstellen van een competentiematrix met daarop alle werknemers en de competenties die zij beheersen. Op deze manier wordt de ontwikkeling van de werknemers inzichtelijk en is het ook duidelijk voor werknemers bij wie ze terecht kunnen om zich nog verder te ontwikkelen.

4. Investeer in 'het goede gesprek' tussen werkgever en werknemer

Wat?

Een 'goed gesprek' over de ontwikkeling van het bedrijf en van de werknemer is essentieel voor zowel de werkgever als voor de werknemer. Het gesprek zorgt voor inzicht in waar het bedrijf en de werknemer staan. Vragen die centraal staan zijn: Waar gaan we als bedrijf heen? Wat betekent dat voor de werknemers? Waar staat de werknemer? En in welke richting zou hij/zij zich nog verder willen ontwikkelen? Dit gesprek zorgt voor bewustwording en kan het startpunt zijn van het ontwikkeltraject van de werknemer.

Belangrijk is dat niet alleen dat 'het goede gesprek' gevoerd wordt, maar ook dat dit gesprek 'goed gevoerd wordt': een gesprek op de juiste manier en met voldoende regelmaat. De communicatievaardigheden van o.a. de werkgever/leidinggevende zijn hierin essentieel. Belangrijk is dat er tijdens deze gesprekken concrete vervolgacties worden geformuleerd en dat deze daadkrachtig worden opgevolgd.

Structuur in het 'formele goede gesprek', bijvoorbeeld het functioneringsgesprek, is belangrijk. De POP (Persoonlijk Ontwikkel Plan) cyclus is een methode die structuur en inhoud brengt. Het biedt voor de medewerker zicht op: wat wil ik nog meer? En voor het bedrijf biedt het zicht op de competenties en ontwikkelwensen van de medewerkers. Het biedt zicht op: in hoeverre heb ik de vereiste competenties in huis?

Hoe?

- ✓ Investeer in de communicatievaardigheden van de leidinggevende. Deze vaardigheden leggen de basis voor 'het goede gesprek'.
- ✓ Zorg voor inzicht in de opleidingswensen van je medewerkers. De opleidingsbehoefte kan bijvoorbeeld jaarlijks door teamleiders geïnventariseerd worden en vastgelegd worden in een algemene skills-matrix (een overzicht van de medewerkers en de competenties waar zij over beschikken) en de POP's (Persoonlijke Ontwikkel Plannen).
- ✓ Zorg voor regelmaat in 'het goede gesprek', verwerk de POP-cyclus bijvoorbeeld in de jaarplanning.
- ✓ Verwerk het onderwerp 'ontwikkeling' in de reguliere overleggen. Zorg er bijvoorbeeld voor dat er in ieder werkoverleg tijd gereserveerd is om over de ontwikkeling van het team en persoonlijke ontwikkeling te spreken. Vragen zoals: wat gaat er goed? Wat gaat er minder? Wat is er voor nodig om het team daarbij te ondersteunen?

5. Zorg voor een veilige omgeving en ruimte voor ontwikkeling

Wat?

Een veilige omgeving waar tijd en ruimte is om te leren is een essentiële randvoorwaarde voor leren en ontwikkeling. Een veilige omgeving is nodig om vragen te durven stellen en fouten te durven maken en daarvan te leren. Openheid voor fouten zorgt ervoor dat medewerkers fouten bespreken en hiervan leren.

Daarnaast is er 'ruimte' nodig om te kunnen leren en te ontwikkelen. Dit is ruimte in de vorm van budget en tijd om scholing te kunnen volgen of van collega's te leren (bijvoorbeeld via taakroulatie). Veiligheid en ruimte zijn beiden randvoorwaarden voor reflectie en feedback. Door eerlijke en duidelijke feedback krijgen medewerkers zicht op de vaardigheden/ kennis/competenties die zij bezitten en hun ontwikkelbehoeftes.

Hoe?

- ✓ Zorg voor voldoende tijd en budget voor leren en ontwikkeling.
- ✓ Benader fouten en vragen positief, introduceer bijvoorbeeld het motto: 'overal waar een fout gemaakt wordt is iets te leren'.
- ✓ Kennisdeling: vraag medewerkers die een training gevolgd hebben om de belangrijkste punten hiervan te presenteren aan zijn/haar collega's.
- ✓ De uitwisseling van feedback en kennis kan vormgegeven worden in intervisie, of met dagelijkse dagstart waarin wordt besproken wat er goed en minder goed gaat en hoe dat als team wordt opgepakt.



'Ik doe zelf ook mee aan een cursus, met name om een stimulans te zijn voor mijn mensen.'



'Werkend Leren is geen project, het is een programma dat eigenlijk in het DNA van je bedrijf moet zitten of komen te zitten.'



'Je kunt de prachtigste apparatuur aanschaffen maar als mensen niet opgeleid zijn om daarmee om te gaan, is die apparatuur kansloos.'

Bijlage 3: De 10 bedrijfscases

Beschrijving case 1: Andi Druk	27
Beschrijving case 2: Neways	29
Beschrijving case 3: Auto Voskuilen	31
Beschrijving case 4: Productiebedrijf in voedingsmiddelenindustrie	33
Beschrijving case 5: Timmerfabriek Veerman de Rijp	36
Beschrijving case 6: Voets Tractoren en Werktuigen	39
Beschrijving case 7: Apeldoorn Flexible Packaging (AWVN)	41
Beschrijving case 8: Evides (AWVN)	45
Beschrijving case 9: Kotug (AWVN)	49
Beschrijving case 10: Suikerunie (AWVN)	53

Beschrijving case 1: Andi Druk

Marion de Rooij, adviseur/ projectleider

De aanleiding voor opleiding was een duidelijke knowledge gap

De drukkerij Andi Druk bevindt zich in de transitie van een traditionele drukkerij naar een crossmediale-grafische organisatie. Dit vergt andere kennis en inzichten van medewerkers, en een andere houding t.o.v. product en hun functioneren. Een voorbeeld 'eerst werd er vooral in papieren producten gedacht terwijl de consument nu ook digital advertisement vraagt'. Er bestond een duidelijke knowledge gap tussen de huidige kennis en vaardigheden van de medewerkers en de vereiste kennis en vaardigheden om goede crossmediale dienstverlening te kunnen verzorgen. De directie wilde inzicht in: wie kan wat? Waar zitten de knowledge gaps? Daarnaast wilde ze d.m.v. opleiding zich als organisatie verder ontwikkelen en portfolio opbouwen van cross mediale producten.

Een opleiding op maat was de uitkomst

In samenwerking met een trainingsbureau is er een opleiding op maat ontwikkeld: crossmediaal adviseur. De opleiding werd in het bedrijf gegeven en had betrekking op het volledige traject en proces van crossmediale publicaties in het algemeen maar door maatwerk ook specifiek op het proces van de organisatie. Tien medewerkers van de binnendienst drukkerij (in diverse functies van DTP-er tot orderbegeleider) namen deel aan de opleiding. Zij gingen het hele proces van crossmediaal advies door aan de hand van praktijkcases en opdrachten die binnen de organisatie voor klantrelaties uitgevoerd moeten worden.

Binnen het traject is er rekening gehouden met de balans tussen privé en werk. De opleiding werd deels in werk en deels in eigen tijd gegeven. De financiering van de opleiding werd mogelijk gemaakt door inzet van subsidies vanuit provincie en sector.

Het opleidingstraject zorgde voor meer actuele en bewustzijn van de veranderende markt

De directie wilde met deze opleiding inzicht in de knowledge gaps van haar medewerkers. Daarnaast wilde ze een gezamenlijk bewustzijn creëren van de veranderende markt en bedrijfssituatie. Een subdoel was ook een bedrijfsbreed certificaat in 3D-techniek. Deze diverse doelen zijn verwerkt in het opleidingsprogramma.

Het gerealiseerde resultaat is dat alle medewerkers de opleiding succesvol hebben afgerond. De medewerkers ervaren hun werk als leuker en de verworven kennis helpt hen om klanten beter te adviseren. Door dit gezamenlijk traject is samenwerking verbeterd. Samenwerking op de werkvloer, maar ook met het management. Het bedrijf is alerter op kansen en veranderingen. Door de training op nieuwe vaardigheden zijn de medewerkers flexibeler inzetbaar: naast de uitvoering kunnen ze nu ook meedenken in het in orderproces en de commerciële kansen. Met behulp van de training is de basis gelegd qua kennis en vaardigheden. De volgende stap is om de medewerkers door te laten groeien tot adviseur.

Ook is het certificaat in 3D-techniek behaald. Dit biedt naast commerciële kansen ook bredere mobiliteit van de medewerkers.

Het verloop van het project is niet van een leien dakje gegaan. De opleiding is vanuit het management geïnitieerd. Er volgden veel gesprekken met de directie om de inhoud van de opleiding te bepalen. Na de kick-off groeide de weerstand. De reactie was: 'wat wordt ons nu opgelegd vanuit het management'. Toen moest er een pas op de plaats gemaakt worden. Daarna is de aanpak gezamenlijk geweest, zowel medewerkers als werkgever hadden inspraak in het opleidingstraject. Zo werd het opleidingstraject aangepast n.a.v. de feedback van de medewerkers. Daarnaast werd het traject door de gehele organisatie gevolgd, zodat iedereen wist welke richting ze opgingen.

Succesfactoren

- Passend scholingsaanbod: leren dichtbij het werkproces. Concreet met de praktijk aan de slag. Leren m.b.v. praktijk cases zodat het geleerde direct in de praktijk kan worden toegepast.
- Steun management: MT was bereid om de aanpak bij te stellen toen ze weerstand voelden. Samen werd gekeken hoe de opleiding het beste ingericht kon worden en hoe er een positieve draai aan gegeven kon worden.
- Steun collega's: gezamenlijk werd de opleiding gevolgd en samen werd de extra werkdruk die hierdoor veroorzaakt werd, opgevangen.
- Sociale omgeving: balans werk-privé: zorg ervoor dat de belasting niet te groot is door de trainingdagen op te knippen. In meer kleinere stapjes naar het einddoel, de certificering. De training werd deels tijdens werktijd en deels in privé-uren gehouden.
- Basisfactor HR-beleid: Het MT werd ook gecoacht door de trainers: zij werden ondersteund tijdens de transitie. Zo werden de vragen en behoeftes vanuit het management goed verweven in het opleidingstraject.
- Zelfvertrouwen werd vanuit de trainers gestimuleerd. Medewerkers kunnen aan de slag met cases en krijgen gelijk positief resultaat. Dit werd zowel door de trainers als door de directie gewaardeerd.
- Valentie: de opleiding is afgesloten met een diploma. Dit zorgt voor een vorm van waardering en erkenning van het geleerde. Voor nu en wellicht voor andere functies op termijn.
- Taakinformatie: Binnen het opleidingstraject stond feedback onderling en vanuit de training centraal. Dit werd ondersteunt door werkvormen gericht op feedback.

Faalfactoren /valkuilen

- Subsidie is een voordeel en een nadeel tegelijk. Subsidie maakte het project financieel mogelijk, maar door de subsidie zit je ook aan eisen vast. Dit gaf soms ook beperkingen. Het certificeringstraject was leidend, dat was de reden dat er subsidie werd verstrekt. Als we meer op de ontwikkeling van de individuele medewerker konden richten hadden we de opleiding nog gericht in kunnen zetten. Door meer op het individu te focussen kan je zijn/haar motivatie stimuleren om tijd te besteden aan de persoonlijke doelen.
- Te grote focus op de wensen van het management in het project. Alleen met het management spreken over de wensen en vanuit daar het project opstarten werkt niet. Je slaat dan de laag over waar het gebeurt en op die laag komt het project opgelegd over. Check dus de positie van de medewerkers t.o.v. het project.
- Te weinig focus op (interne/externe) borging. Interne borging: het leiderschap moet daadkrachtig met de verworven kennis aan de slag gaan en deze verweven in nieuwe processen. Het risico dat medewerkers hun oude hol inkruipt is anders groot. Ook externe borging kan een belangrijke rol spelen. Kenniscentra of sectororganisaties kunnen een vinger aan de pols houden door contact te houden met het bedrijf om de vorderingen en eventuele bijsturing te bespreken.

Beschrijving case 2: Neways

Afke Woudstra, Human Resource Manager

Neways Leeuwarden BV is onderdeel van Neways Electronics International NV, met totaal wereldwijd 3000 medewerkers en 8 locaties in Nederland. Neways Leeuwarden BV is een productielocatie van elektronica voor in machines, bijvoorbeeld onderdelen voor agrarische machines.

Neways wil haar medewerkers in goede gezondheid en met plezier in het werk inzetten

Neways streeft er naar om haar medewerkers zo optimaal mogelijk in te zetten. Met een redelijk aantal oudere mensen in dienst, de vergrijzing en veelal statisch werk is de inrichting van het werk essentieel voor medewerkers om gezond en met plezier aan het werk te blijven. Door de pensioenaanpassingen moest een deel van onze oudere medewerkers langer doorwerken dan gedacht. Dit had een grote impact. Het werk moest hierop aangepast worden.

In 2012 heeft A+O Metalektro contact opgenomen met de Human Resources Manager van Neways om aan het initiatief 'Duurzaam meedoen' deel te nemen. Dit initiatief was gericht op het in kaart brengen van good practices in 6 bedrijven in de regio. A+O Metalektro bekostigde de nulmeting die door Berenschot is uitgevoerd. De uitkomst van de nulmeting in dit kader was: de POP cyclus moet een structurele plek krijgen binnen Neways.

Communicatietraining was de basis voor een goede POP cyclus

Om te weten wat er onder de medewerkers speelt werd er allereerst ingezet op communicatie: wat houdt onze medewerkers bezig? Leidinggevende kregen een cursus communicatie met een acteur. Zo kregen zij zicht op hun eigen gedrag en het effect daarvan op de gesprekspartner. De trainer was een ZZP'er uit de productieomgeving, 'hij sprak de taal' van de productiemedewerkers en gaf de training aangepast aan de wensen van Neways. Door de communicatietraining ontwikkelde de leidinggevende belangrijke communicatievaardigheden en zelfvertrouwen op dit vlak. Met de nieuwe competenties op zak begonnen de leidinggevenden met het voeren van POP-gesprekken. Aan deze POP gesprekken werd gevolg gegeven d.m.v. opleidingen. Deze opleidingen konden veelal tijdens werktijd gevolgd worden: er werd voldoende tijd en ruimte vrijgemaakt.

Het management droeg oprechte interesse in het traject uit naar de medewerkers. Zowel in formele vergaderingen als informeel tijdens de lunch. Ook het betrokken projectteam (twee leidinggevende en OR leden) droegen hun enthousiasme over op de andere medewerkers.

Het 'goede gesprek' had positieve gevolgen voor de betrokkenheid, de sfeer en het ziekteverzuim

Door het POP traject is het aantal trainingen verviervoudigd: structureel opleiden is nu gewoon. Er is nu ook meer budget voor. A+O metalektro voorziet in gratis trainingen en deels verzorgt Neways dit ook zelf.

Het gevoel van gemeenschappelijkheid is sterk verbeterd. Want niet alleen is de medewerkertevredenheid gestegen naar maar liefst 93 procent (in 2013), ook de sfeer op de werkvloer is omhoog gegaan. Wat Neways ook ziet is dat de interne mobiliteit omhoog is gegaan. Doordat mensen zichzelf zijn gaan verrijken met vaardigheden, zagen ze dat ze ook in aanmerking kwamen voor hogere functies. Ten slotte, als positief bijeffect, is het ziekteverzuim flink gedaald. Mensen zitten beter in hun vel. Hier hadden ze van te voren niet op gestuurd. Ziekteverzuim is gedaald van 5,5 % naar 1,48% in 3 jaar. 'En dat allemaal door een gewoon goed gesprek te voeren en daar gevolg aan te geven'.

Succesfactoren

- Begin bij de basis: goede communicatievaardigheden van o.a. leidinggevende. Door de communicatietraining ontwikkelen leidinggevende belangrijke communicatievaardigheden en zelfvertrouwen op dit vlak. Feedback speelt hierin een belangrijke rol. Goede communicatie is de basis van een goede POP-cyclus.
- Steun leidinggevende d.m.v. POP-gesprek staan de medewerker en leidinggevende samen stil bij ontwikkeling.
- HR en MT als scholingsambassadeur: HR communiceert over de mogelijkheden van scholing en straalt dit positief uit als 'scholingsambassadeur' en stimuleert de verantwoordelijkheid van de medewerker hierin. Ook oprechte aandacht voor leren vanuit het MT is belangrijk, zowel formeel als informeel. (Subjectieve norm).
- De olievlek: als er één afdeling gestart is met de POP-cyclus, dan prikkelt dit de rest om ook over scholing na te denken. De steun van collega's op het gebied van ontwikkeling is hierin essentieel. Deze olievlek heeft een onbewust effect gehad. Onbekend maakt onbemind: eerst waren de POP-gesprekken en de toegevoegde waarde ervan niet bekend. Door er met één afdeling mee te starten, werden de andere leidinggevendenden nieuwsgierig en is het balletje gaan rollen.
- Tijd en geld reserveren tijdens het werk: als de opleidingen als onderdeel van het werk gedaan worden, niet in privétijd, dan wordt de drempel tot deelname lager. Daarnaast is geld een belangrijke succesfactor. De beschikbaarheid van budget (mede door vergoedingen vanuit het A&O fonds) is essentieel.
- POP als middel voor loopbaanoriëntatie. Het spreken over je ontwikkeling schud medewerkers wakker: wat kan je al en wat wil je nog meer?
- HR-Beleid: bedt de POP-cyclus in het HR-beleid van de organisatie. HR zou een controle functie moeten uitoefenen om te verzekeren dat er gevolg wordt gegeven aan de POP-acties.
- Een externe stimulans, zoals Berenschot of A+O-fonds helpt je als bedrijf op weg, biedt structuur en biedt een stok achter de deur om intensief met de opstart van het project bezig te zijn. Daarnaast is belangrijk dat een eventueel extern trainingsbureau goed bij het bedrijf past, zodat het maatwerk aansluit op de taal van het bedrijf.
- Geen HR- of MT-feestje, maar betrek de medewerkers. Zorg voor een projectgroep van alle lagen, OR, leidinggevende, medewerkers. Hun betrokkenheid is essentieel voor het creëren van draagvlak. Hier is het principe van Kotter toegepast, met name step 2: building a guiding coalition .

Faalfactoren

- Zorg voor opvolging van de POP-gesprekken, anders groeit de weerstand omdat er 'toch niks mee gedaan wordt'. Doe wat je zegt en zeg wat je doet. Interne communicatie is daarin essentieel.

Beschrijving case 3: Auto Voskuilen

Melanie Andriessen, Management-assistent

Auto Voskuilen is in 2005 gestart als tweemanszaak in autoverkoop en onderhoud. Daarna is het bedrijf in omvang verder toegenomen tot 11 medewerkers. In 2007 is Melanie als administratief medewerkster gestart. Nu is ze doorgegroeid tot managementassistent.

Om toekomstbestendig te zijn wilde Auto Voskuilen inzicht in: wie hebben in huis, wie kan wat?

Het bedrijf Auto Voskuilen groeit, de autotechnieken gaan snel en als bedrijf moet je voldoen aan de regels op het gebied van P&O. Om zich voor te bereiden op de toekomst wilde Auto Voskuilen meer inzicht in de vaardigheden en wensen qua ontwikkeling van de medewerkers. De onderliggende vraag was: zijn we als bedrijf in balans qua kunde en kennis?

Daarnaast wilde de directeur, Henk Voskuilen, dat de medewerkers zich bewust werden van het feit dat er veel verandert in de autobranche. Wil je als medewerker mee in deze nieuwe technieken? Dan moet je 'instappen', en zelf actie ondernemen voor bijvoorbeeld een training. Als bedrijf willen we de kwaliteit naar onze klanten blijven waarborgen. Om dit te realiseren moeten je medewerkers goed gevoed worden met kansen om te leren en zich te ontwikkelen.

Auto Voskuilen ging met hulp van BOVAG aan de slag met Loopbaancoaching en functioneringsgesprekken

Om inzicht te krijgen in de kennis, kunde en ontwikkelwensen van de medewerkers besloten Melanie en Henk Voskuilen om de functioneringsgesprekken beter te structureren en op te volgen. Het functioneringsgesprek was eerst een symbolisch jaarlijks gesprek, "het ging de map in en weinig concrete navolging van de acties volgde. We wilden naar gesprekken waar iets mee gedaan werd, concrete acties." Melanie heeft contact opgenomen met BOVAG en zij hebben een loopbaan workshop verzorgd. Deze workshop was 's avonds op het bedrijf zelf, alle medewerkers hebben tijdens die sessie hun POP-formulier ingevuld. Twee weken na de workshop volgde een persoonlijk gesprek met de loopbaancoach van BOVAG met alle medewerkers. Daarin stond de volgende keuze centraal: 'wil ik doorgroeien of niet' en zo ja in welke richting? In dit gesprek werd in sommige gevallen een persoonlijk actieplan vormgegeven.

Veel medewerkers wilden een cursus Communicatie. BOVAG verzorgde een workshop 'in gesprek met ...'. Deze training bestond uit 2 dagdelen. Tijdens de eerste avond was iedereen aanwezig en zijn de diverse communicatiestijlen besproken en met elkaar geoefend. De tweede trainingsavond bestond uit een kleiner groepje, het 'klant-contact' stond centraal in deze training met de hulp van een acteur. De reacties waren positief: "iedereen kwam er met één brok energie vandaan. We hebben nog een tijd staan napraten buiten."

De workshops brachten beweging op gang

Medewerkers gingen goed nadenken over hun eigen ontwikkeling en op welke manier ze daarmee aan de slag willen. Zo ging een monteur die eerst sceptisch tegenover de eerste loopbaan workshop stond, toch in gesprek met de loopbaancoach. Deze monteur van 40 beseftte 'wil ik tot mijn 60e sleutelen?'. Melanie bood hem een lijst aan met trainingen voor 40+ waar OOMT 300 euro van vergoedt. Deze selectie van trainingen bracht voor hem de keuze dichterbij. Vervolgens heeft hij een technische training gevolgd en met een voldoende afgerond.

Melanie was zelf ook onderdeel van het project. Ze kwam er tijdens de loopbaan workshop achter dat ze zich graag wil ontwikkelen op het gebied van P&O. Zij is gestart met een opleiding P&O en is gemotiveerd om met deze kennis het P&O-beleid verder vorm te geven. Zij zal zich erop richten dat de functioneringsgesprekken een structurele plek krijgen in de HR-cyclus.

Succesfactoren

- Promotie en steun vanuit het management. Het management laat regelmatig vallen dat scholing belangrijk is en toont oprechte interesse in de ontwikkelbehoeften van medewerkers. Zij vervullen hierin een voorbeeldfunctie. Daarnaast is het belangrijk om draagvlak te creëren.
- Passend scholingsaanbod is belangrijk om de drempel tot scholing te verlagen. Collega's staan niet om scholing te springen, want 'er moet gewerkt worden'. De match tussen de cursus en werkrelevantie is belangrijk. Het moet niet te ver van de functie af liggen.
- Eerlijkheid en duidelijke feedback vanuit het management en ook door collega's onderling. Door elkaar van feedback te voorzien krijgt ieder inzicht in zijn vaardigheden en ontwikkelbehoeftes.
- Oriëntatie op loopbaanmogelijkheden, door de loopbaan workshops kregen medewerkers zich op: waar sta ik nu? Wat kan ik al? En wat wil ik nog meer?
- Een gesprek met inhoud en opvolging. POP geeft structuur en inhoud aan de functioneringsgesprekken. Zo krijg je als bedrijf inzicht in: Welke richting de medewerkers op willen? Hebben we de juiste mensen in huis? "Dit inzicht is zo belangrijk, voor je het weet heb je een advertentie online staan, van een baan die iemand intern leuk gevonden had."
- Veilige bedrijfscultuur. Vertrouwen vanuit het management en in elkaar maakt dat mensen durven en willen groeien. Een fijne, veilige sfeer is een voorwaarde. Steun van collega's is hierin essentieel.
- Trainingen in de eigen omgeving hebben naast praktische voordelen ook voordelen voor de laagdrempeligheid voor deelname. Daarnaast houd je zo de nieuwe richting dichtbij de plek waar er daarna mee aan de slag gegaan wordt. Je koppelt de verandering zo niet los van de omgeving.
- Een externe stimulans: de brancheorganisatie BOVAG als 'op weg helper'. Zij bieden tools aan op een ongedwongen simpele manier, tegen een lage investering. De investeringsdrempel is laag dus is er vanuit het management ook sneller draagvlak om gebruik te maken van de services en tools die BOVAG biedt.

Faalfactoren:

- Onvoldoende structuur in HR-beleid. Hier wordt in MKB bedrijven vaak minder aandacht aan besteed, maar essentieel is een gestructureerd P&O-beleid, een HR-verantwoordelijke, structuur en inhoud in gesprekken met medewerkers en een management dat leren en ontwikkelen op de agenda zet.

Beschrijving case 4: Productiebedrijf in de voedingsmiddelenindustrie

Hans Sliepenbeek (VAPRO) projectarchitect en projectleider

Achtergrond bedrijf

Het productiebedrijf in de voedingsmiddelenindustrie wil streven naar Operational Excellence en dus continu verbeteren. Deze aanpak vergt andere vaardigheden en kennis van de leidinggevende en medewerkers. Hans Sliepenbeek is projectarchitect van VAPRO, in deze rol vertaalt hij de klantvraag van het productiebedrijf naar een oplossing en begeleidt hij in nauwe samenwerking met zijn collega Koos Dijkstra het bedrijf vervolgens om deze oplossing te implementeren. VAPRO is een opleiding- en adviesorganisatie die zich inzet voor het verbeteren van productieprocessen, grotere inzetbaarheid van de medewerkers met ook concrete onderwerpen als het stimuleren van veilig werken. Dit doen zij met ondersteuning van subsidies en fiscale regelingen.

Het productiebedrijf moest inzetten op Operational Excellence om hun klanten te behouden

Het productiebedrijf heeft een hele duidelijke visie van wat belangrijk is in het bedrijf en de markt waarin het opereert. Vanuit het management bestaat een duidelijke visie om in te zetten op Operational Excellence om hun klanten te behouden.

Zes jaar geleden is VAPRO gestart met een maatwerkopleiding voor het productiebedrijf. Op deze manier werd de kennis van de medewerkers op peil gebracht om gezamenlijk te streven naar Operational Excellence. De directeur was zeer betrokken en geïnteresseerd tijdens deze trainingen. Dit zorgde voor visie, een duidelijk doel en helderheid. Daarna ging het bedrijf met een aantal medewerkers hiermee verder aan de slag. Het bedrijf wil continu verbeteren. Er was geen concreet probleem, maar vanuit het management bestond de wens om hun personeel zo toe te rusten dat ze complexere situaties aan konden pakken en het effect van hun handelen zagen op andere onderdelen van het kernproces van het bedrijf. Door te investeren in het verruimen van het blikveld van de medewerkers wilde het bedrijf in staat zijn om continu te kunnen verbeteren en te streven naar Operational Excellence. Het bedrijf wilde dat de medewerkers meer zicht kregen op de samenhang tussen processen, op deze manier wilde zij een integrale aanpak van procesoptimalisatie doorvoeren. Zo werden medewerkers bijvoorbeeld getriggerd om na te denken over wat de verandering in het ene proces (bv. schoonmaak van machines) betekent voor andere onderdelen of processen in het bedrijf (bv. voedselveiligheid of logistiek).

Om de resultaten van procesoptimalisaties te borgen zette VAPRO tevens in op het coachen en trainen van de leidinggevende

Om Operational Excellence te implementeren werd ingezet op training van de operators met potentie. Deze medewerkers werden gevraagd om mee te doen. De keuze voor deze doelgroep was gegrond op een inschatting van hun capaciteiten en betrokkenheid. Om blijvend effect te hebben dient het veranderde gedrag in de dagelijkse praktijk ondersteund te worden. Deze ondersteuning ligt bij de leidinggevende die om die reden meegenomen werd in de training.

Het traject werd gestart met twee bijeenkomsten 'storingsgericht denken'. Deze bijeenkomsten zorgden voor een andere kijk op processen en hoe complicaties en storingen aangepakt konden worden. Ook bij dit traject was de directeur zeer betrokken en geïnteresseerd en ondersteunde zijn aanwezigheid de eerder getoonde visie, een duidelijk doel en helderheid. Dit was essentieel voor het draagvlak binnen het bedrijf. Er was geen discussie of onduidelijkheid over welke richting het bedrijf op ging. Maar hoe ze zich in deze nieuwe richting gingen bewegen, dat bepaalde medewerkers en het management samen.

Het opvolgende traject bestond uit twee zelfsturende leercycli met ieder vier bijeenkomsten. In beide cycli stond stellen van vragen centraal. Met name vragen rondom mogelijkheden om de huidige werkwijze te verbeteren.

De leidinggevende werd gecoacht om medewerkers de ruimte te geven om dit soort vragen zelf uit te zoeken en op te lossen.

De eerste cyclus was de 'geleide fase', hierin werden de operators ondersteund door VAPRO en werd de begeleiding van de operators nauwgezet besproken met de leidinggevende. In deze fase werd het plan van aanpak gemaakt, welke vervolgens gepresenteerd werd aan de directie. In de tweede fase werd dit plan van aanpak uitgevoerd en begeleid door de leidinggevende. VAPRO ondersteunde de leidinggevende in de coaching van zijn operators. Deze tweede fase werd afgerond met een presentatie aan de directie over wat de veranderingen hebben opgeleverd.

Tijdens het trainingstraject kwamen de meest mooie verbetervoorstellen naar voren

Het traject was erop gericht om medewerkers beter in staat te stellen om de consequenties van hun handelen op verschillende terreinen in te kunnen zien en daarmee bij te dragen aan verantwoord handelen in complexe en afwijkende situaties en verbetertrajecten. Om tot deze optimalisaties te komen werd er geïnvesteerd in de manier van denken en aanpak van de operators en de ondersteuning van de leidinggevende en de borging van het veranderde gedrag. Tijdens het trainingstraject kwamen de meest mooie verbetervoorstellen naar voren. Gedurende het traject zijn er aanzienlijke verbeteringen gerealiseerd. Deze verbeteringen werden integraal aangevlogen. Zo werd bijvoorbeeld de voedselveiligheid en kwaliteit in alle verbetervoorstellen mee genomen. Tijdens het trainingstraject is de voedingsbodem gecreëerd voor de Operational Excellence aanpak.

Succesfactoren

- De steun van het management. Hun duidelijke visie en oprechte interesse in de verbetervoorstellen waren essentieel voor het succes van het traject. Deze steun zorgde voor draagvlak. De visie vanuit het management om het juiste te doen en om met Operational Excellence aan de slag te gaan zit in de haarvaten van het bedrijf. Dit maakt dat het voor iedereen duidelijk is welke richting het bedrijf op gaat en welke rol daar van iedereen wordt verwacht.
- Subjectieve norm. Het bedrijf ziet continue verbetering als vanzelfsprekend, dit moet het bedrijf doen om producten van kwaliteit te blijven leveren en dus voor het behoud van hun klanten. De focus op continue verbetering staat op nummer één, leren en ontwikkelen hoort daarbij en is dus een voorwaarde van dit streven.
- Passend scholingaanbod: leren dichtbij het werkproces. Het succes van het traject zat in het feit dat het praktijk gestuurd was, het was het dagelijkse werk van de medewerkers waar het over ging. De medewerkers zagen het dus ook niet als een 'leerproces' maar als een 'werkproces'. Dat daarmee geleerd en ontwikkeld werd was niet het belangrijkste voor werknemers. De lager geschoolde medewerkers zijn in het verleden niet voor niets eerder gestopt met scholing. Vakmanschap en het goed uitvoeren van je werk staat centraal voor deze doelgroep. De visie van het bedrijf ondersteunt dat.
- Self efficacy: het geloof in eigen kunnen. Een deel van de medewerkers kwam beter tot zijn recht dan de ander. Soms kwamen mensen - waarvan de verwachting laag was - veel beter uit de verf en andersom. Doordat de medewerkers betrokken werden en hun ideeën werden gewaardeerd, kregen de medewerkers meer zelfvertrouwen. Medewerkers werden in hun kracht gezet. Zo maakte één medewerker een totale maquette om zijn verbetervoorstel rondom de installatie toe te lichten.
- Betrekken van medewerkers. De benadering van de medewerkers was essentieel voor het succes. Deze benadering was: 'jongens we gaan samen met de procesbeteringen aan de slag. Waar zien jullie mogelijkheden? Waarom? Hoe zou je het aan willen pakken? Wat heb je daarvoor nodig?'. De benadering vanuit de coaching, leidinggevende en VAPRO was dus vooral vanuit vertrouwen en ondersteuning.

- Taakinformatie. Feedback stond centraal tijdens het traject. Bijvoorbeeld tijdens de presentatie van het plan van aanpak. Vervolgens gingen de medewerkers samen met deze feedback aan de slag. Ook de leidinggevenden werden gecoacht in het geven van constructieve feedback aan hun team.
- Open cultuur en transparantie. De open communicatie en transparantie binnen het bedrijf zorgde ervoor dat de weerstand m.b.t. het nieuwe initiatief beperkt was. Deze openheid hielp enorm om het initiatief op te starten. Het bedrijf heeft een hele duidelijke visie van wat belangrijk is en een duidelijke set normen en waarden die geleefd worden door het gehele bedrijf.
- Borging. Om de nieuwe aanpak op de juiste manier in het bedrijf te borgen is in het traject de leidinggevende nadrukkelijk meegenomen. De leidinggevende moet het veranderde gedrag stimuleren, waarderen en borgen. Dat kan alleen als hij bij de verandering nauw betrokken is. Als de nieuwe principes bij de leidinggevenden helder zijn, kunnen zij deze nieuwe richting binnen hun team voortzetten. Ook moet de nieuwe aanpak in het beleid ingebed worden. Er moet continuïteit en structurele aandacht voor zijn.

Faalfactoren / valkuilen

- Het vasthouden van de aandacht en het momentum. In het traject was de tijd tussen de bijeenkomsten soms te lang waardoor het momentum was verdwenen. Dit kostte extra inspanning om de aandacht weer op de nieuwe aanpak te richten.
- Andere vereiste vaardigheden van de leidinggevende. Voor de nieuwe aanpak werd er een basis set van vaardigheden van de leidinggevende verwacht, bijvoorbeeld het bieden van ruimte en vertrouwen aan je medewerkers. Dit is niet vanzelfsprekend en vooral de leidinggevende moet ander gedrag gaan tonen. Zo moeten zij veelal leren om vertrouwen bij hun team te leggen. Er is dus vaak een nieuwe set van vaardigheden nodig om het traject mee in te kunnen gaan. Het is goed om voorafgaand aan het traject de aanwezigheid van deze vaardigheden te meten/ beoordelen.
- Blijf weg van doceren, blijf vragen stellen. 'Show them how to do the trick' is geen gepaste aanpak. Deze aanpak wordt gekenmerkt door 'doceren'. Op deze manier blijf je ver weg van het leerproces. Het is de kunst om i.p.v. te doceren, veel vragen te stellen. Zo kom je tot de kern van de oplossing en zo leg je de verantwoordelijkheid bij de medewerkers. Continue verbeteren begint met vragen te stellen.
- Te veel afstand. Als externe organisatie ben je te weinig aanwezig bij het desbetreffende bedrijf om de voortgang en knelpunten nauw te kunnen monitoren en om de verandering te verankeren in de organisatie. Deze twee rollen moeten dus bij de desbetreffende organisatie zelf ondergebracht worden. Op deze manier kan een duurzame verbetering gerealiseerd worden.

Beschrijving case 5: Timmerfabriek Veerman de Rijk

Renee Veerman, Directeur

De aanleiding voor QRM was om een rendabel flexibel bedrijf te blijven

Het familiebedrijf Veerman de Rijk bestaat 45 jaar. 22 jaar geleden is de huidige directeur René Veerman bij het bedrijf betrokken. Veerman de Rijk maakt custom-made houten producten zoals kozijnen, ramen en deuren. Flexibiliteit is het kernwoord, Veerman de Rijk maakt wat de klant wenst. Tijdens de crisis merkte directeur René Veerman dat het anders moest. Ze waren flexibel, maar tegen te hoge kosten. Om rendabel en flexibel te blijven moest het bedrijf een verandering door om kosten te besparen. René Veerman geeft dan ook aan: “zonder crisis was ik misschien niet in beweging gekomen”. In 2011 is er een Lean traject gestart, met dit Lean traject leerde het bedrijf om kritisch naar de processen kijken. Echter de hiërarchie van het bedrijf liet het destijds niet toe dat de ideeën van de werkvloer bij het management kwamen. De kaders en hiërarchie van toen zaten de participatie van de medewerkers in de weg, de middenlaag van het management hield dit tegen. In 2013 volgde een reorganisatie. De middellaag van het management (afdelingschefs) viel weg. Deze nieuwe organisatie structuur was de bodem voor de implementatie voor QRM. De ideeën van de werkvloer konden sindsdien direct van de werkvloer naar René (de directeur). SSWT ondersteunde Veerman de Rijk bij de implementatie van deze nieuwe werkmethode.

Samenwerking en inzicht in elkaars vaardigheden was de basis voor crosstraining

In samenwerking met SSWT, opleidingsbureau Censor Trainingen en opleidingsadviesbureau Matchcare is Veerman de Rijk met de implementatie van QRM gestart. Censor trainingen verzorgde de trainingen op het gebied van de QRM aanpak, gedrag en samenwerking. Goede samenwerking is essentieel om QRM goed te implementeren, Censor trainingen ondersteunde in beoordelingssessies en coaching op gedrag. De coördinatoren van de werkvloer beoordeelden, met ondersteuning van Matchcare, hun team op gedrag aan de hand van de kernwaarden van het bedrijf: verantwoordelijkheid, teamplayer, flexibiliteit, actief luisteren. Aan de hand daarvan werden coachingstrajecten gestart.

‘Schatgravers’

Tijdens de trainingen werden ook de kartrekkers van QRM binnen het bedrijf zichtbaar. René Veerman noemt dit de ‘schatgravers’. Per team is er een schatgraver die bij fouten op zoek gaat naar de oorzaak en oplossing. Het motto is dan ook: ‘onder alles waar je over struikelt ligt een schat begraven’. Deze schatgravers zijn gemotiveerd om fouten of inefficiënties samen op te pakken en te verbeteren. Zij zorgen voor draagvlak op de werkvloer en borging van het QRM principe.

Vaardighedenmatrix en Crosstraining

Om inzichtelijk te krijgen wie wat kan heeft Veerman de Rijk een vaardighedenmatrix opgesteld. Deze vaardighedenmatrix is zichtbaar opgehangen in het bedrijf. Medewerkers kunnen hier invullen over welke vaardigheden zij beschikken. Dit biedt basis voor crosstraining. Door middel van crosstraining leren de medewerkers van elkaar op een natuurlijke wijze op de werkvloer. Eerst was er weerstand om van elkaar te leren: ‘die kan het niet’. Maar naarmate er steeds meer aan crosstraining gedaan werd, werd deze irritatie minder en weten de medewerkers beter van elkaar wat ze doen en kunnen. Door de crosstraining worden medewerkers breder inzetbaar en krijgen ze meer begrip van elkaars werk.

Naast een verkorte doorlooptijd bracht QRM meer werkplezier, meer betrokkenheid en trots

Het beoogde resultaat waarmee René Veerman in 2014 startte was: flexibel werken tegen lagere kosten. De flexibiliteit van het bedrijf optimaliseren en daardoor hogere winstgevendheid realiseren. Dit beoogde resultaat is gerealiseerd, de doorlooptijd van orders is van 20 dagen verkort naar 4 dagen. Dit heeft geresulteerd in flinke kostenbesparingen. Maar QRM bracht Veerman de Rijk meer. Meer werkplezier, rust en orde. Een betere sfeer en

onderling meer samenwerking. Meer transparantie want QRM biedt meer zicht op wat er mis gaat. De gezamenlijke focus op procesverbeteringen zorgt ervoor dat Veerman de Rijk als bedrijf en team beter functioneren en daarnaast efficiënter en met meer plezier werken. Medewerkers zijn meer betrokken en voelen grotere eigenaarschap over het productieproces. Zij worden gestimuleerd om mee te denken over procesverbetering en om deze ideeën ook zelf of samen op te pakken. Een medewerker zei “vroeger werden onze ideeën tegen gehouden, er werd niks mee gedaan. Nu worden mijn ideeën gehoord en ik mag ze zelf uitvoeren. Als het aan mij lag, zou ik het allemaal omgooien, maar dat kan natuurlijk niet allemaal tegelijk”.

Door de crosstraining leren medewerkers van elkaar. Zo zijn de medewerkers op de hoogte van wat hun collega's doen en kunnen zij elkaar vervangen. Eerst waren zij gebonden aan hun eigen machine, hun eigen afdeling, daar zat ook de trots. Na de implementatie van QRM groeide de trots van de werknemers in de zin van ‘ik kan veel meer’.

Door QRM is het leren sterk verweven met het dagelijkse werk, leren wordt gewoon, elke dag

Door QRM is het leren sterk met het werk verweven, medewerkers denken steeds opnieuw na ‘kan het niet beter?’ of ‘hoe pakken we deze fout de volgende keer op?’. Medewerkers leren dus meer en zijn breder inzetbaar. Een medewerker gaf aan “ik leer elke dag, ik kan nu veel meer en mijn werk is afwisselend”. Ook heeft de implementatie van QRM en bijbehorende trainingen voor een sfeerverandering gezorgd. Leren en feedback geven aan elkaar wordt normaal. Een medewerker vertelt: “Mede door de soft skills trainingen gaan we anders met elkaar om. Als je vroeger iets fout deed was het ‘hē sukkel’, nu is het ‘wat heb je nu gedaan en hoe kunnen we dit oplossen?’. Deze sfeer maakt het werk leuker. ‘De groep die voor een biertje op vrijdag blijft wordt steeds groter.’ ‘Je probeert dingen, je vraagt dingen, leren wordt gewoon, elke dag’.

Tot slot geeft een van de medewerkers aan dat de nieuwe vaardigheden die hij heeft ontwikkeld ten aanzien van het elkaar aanspreken, overleg en samenwerken hem ook buiten het werk helpen om doelen beter te bereiken.

Leerervaringen zichtbaar maken

Alhoewel nog niet doorgevoerd bij ‘Veerman De Rijk’ is SSWT bezig om de leerervaringen die medewerkers opdoen met QRM en Crosstraining ook zichtbaar te maken middels (deel)certificaten met een civiel effect. Dat gebeurt door de competenties te koppelen aan de competentieprofielen zoals die in het mbo gebruikt worden voor niveau 2 en niveau 3.

SSWT probeert de koppeling van competentieprofielen aan mbo niveaus in te brengen zodra een bedrijf (en de medewerkers) toe zijn aan een vervolgstap. Door de competentiematrix is bijvoorbeeld bij Veerman de Rijk een eerste begin gemaakt met deze benadering.

Diplomerings is wel degelijk belangrijk voor werknemers. De erkenning van het geleerde geeft de werknemers een betere positie, maar bevordert ook de vaktrots. SSWT heeft ervaring dat soms hele families aanwezig zijn bij een diploma-uitreiking. Dat geeft status.

Succesfactoren

- **Een duidelijke urgentie bij de directie: ‘er moet wat veranderen’**

De werkgever moet er volledig achterstaan om het verandertraject in te gaan, vanuit de motivatie om het bedrijf in zijn geheel (voor werkgever en werknemer) beter te maken. Als directie het alleen maar doet om geld te besparen is de kans op succes klein.

- **Duidelijke menselijk leiderschap**

Het besef van de ondernemer dat menselijk kapitaal hetgeen is waar zijn bedrijf op draait. De ondernemer moet zich open en kwetsbaar opstellen en consequent handelen. Het uitdragen van een duidelijke visie is essentieel. Naast duidelijke sturing en visie moet het leiderschap ook los durven laten. Dit moet de hiërarchie/management

stijl van het bedrijf toelaten. Het leiderschap geeft vrijheid en stimuleert betrokkenheid en geeft gevolg aan ideeën.

- **Inspraak en autonomie**

Het traject starten met “we gaan met QRM verder, maar hoe.. dat bepalen we samen”. Qua richting dus een duidelijke sturing, maar over de invulling ervan moeten medewerkers betrokken worden.

- **Open en transparante cultuur**

Fouten moeten op tafel kunnen komen, anders wordt er niet geleerd. Mensen moeten elkaar kunnen aanspreken in een open en transparante cultuur. Bijvoorbeeld door elke ochtend de dag te beginnen met een kort overleg op de werkvloer. Wat hebben we gister gezien? Wat gaan we vandaag anders doen. Wat komt er op ons af? Hoe gaan we dat oppakken?

- **Communiceer helder en simpel wat het voor de medewerker brengt**

Stap 1 in de communicatie is waardeer wat de medewerkers al kunnen.

Wat betreft de communicatie over de implementatie is het belangrijk om het simpel te houden; vertel de nieuwe richting doelgericht, op hoofdlijnen en in stappen. Denk na over wat het traject voor de medewerker brengt. Laat het woord ‘scholing’ en ‘cursus’ achterwege, maar gebruik ‘vakmanschap’.

Communiceer frequent over ‘waar staan we nu?’ De medewerkers worden gemotiveerd zodra de eerste resultaten in doorlooptijd zichtbaar worden.

- **Persoonlijke aandacht en veiligheid**

Een veilige sfeer is een voorwaarde voor medewerkers om zich open te stellen om te leren en om anderen wat te leren. Ga het persoonlijke gesprek aan om te zien waar de medewerkers nu staan en wat hun wensen voor de toekomst zijn.

- **Financiële middelen om het traject te starten**

De Stichting Sociaal en Werkgelegenheidsfonds Timmerindustrie (SSWT) heeft met succes een beroep gedaan op het ESF-programma 2007-2013. Deze financiële steun was essentieel om Veerman de Rijp te ondersteunen in dit verandertraject.

- **Borging**

QRM is een continue en intensief traject. Borging wordt ondersteund door een onderhoudscontract wat SSWT heeft afgesloten met trainingsinstituut (die gaan 1 keer per 3 maanden langs om de status te checken), naast deze externe borging is interne borging onmisbaar. Gedreven leiderschap en een gepassioneerd team van verantwoordelijken die regelmatig de status check is essentieel.

Faalfactoren

- **Geen duidelijk leiderschap, onduidelijk doel**

Duidelijk leiderschap en een duidelijke visie zijn voorwaarden om het project goed af te trappen. Zowel het hogere doel als het doel op medewerkerniveau moet helder zijn voor de gehele organisatie.

- **Angst vanuit de medewerkers om niet ‘mee te kunnen’**

Een deel van de medewerkers kan wellicht niet mee in het traject omdat ze bang waren om door de mand te vallen, of door de mand te zullen vallen.

- **Angst voor ‘te mobiele werknemers’**

De angst van de werkgever dat zijn medewerkers te goed worden en vertrekken naar een ander bedrijf.

Dit is een verkeerd uitgangspunt. Investeren in de ontwikkeling van de medewerkers beïnvloed juist de trouw die er tussen werkgever en werknemer bestaat.

- **Onvoldoende veiligheid onderling of vanuit management.**

Een veilige sfeer is een voorwaarde voor kennisdeling. Alle medewerkers moeten durven te erkennen dat ze iets niet weten of kunnen of juist wel. Als er een cultuur heerst dat fouten worden bestraft of onder het tapijt verdwijnen, dan wordt er niet geleerd.

Beschrijving case 6: Voets Tractoren en Werktuigen

Jos Voets, Directeur

Het bedrijf

Voets Tractoren en Werktuigen BV richt zich op de verkoop, verhuur en reparatie / onderhoud aan land- en tuinbouw machines. Het bedrijf heeft ca. 60 medewerkers verdeeld over 3 vestigingen. Het is een familiebedrijf dat ca. 80 jaar bestaat. Jos Voets is de derde generatie die het bedrijf samen met zijn neef Simon Voets leidt. De klanten van het bedrijf variëren van ondernemers in de land- en tuinbouw tot openbaar groen, golfbanen, particulieren en (semi-) overheden.

Opleiden hoog in het vaandel

Voets bv is de winnaar van de OOM Award 2014. Een van de belangrijke redenen daarvoor is dat het bedrijf zich als vanzelfsprekend inzet om te investeren in mensen. Men is niet terughoudend b.v. ten aanzien van het risico om 'op te leiden voor de buurman'. Het tegendeel is waar: het verloop bij Voets is zeer laag. Voets gebruikt de PTT (Persoonlijke Trainingstoelage, een financiële ondersteuning van sectororganisatie OOM)nadrukkelijk om het vakmanschap in het bedrijf op peil te houden en verder uit te bouwen. PTT is daarvoor een katalysator. Belangrijkste factoren zijn evenwel het persoonlijk leiderschap van de directeur die opleiden actief promoot onder zijn medewerkers, een redelijk professionele HR-cyclus, en de motivatie van werknemers om zichzelf te ontwikkelen. Onderstaand wordt dit verder toegelicht.

Motivatie van de ondernemer voor aandacht voor opleiden en ontwikkelen

De aanleiding om binnen Voets veel werk te maken van het investeren in de ontwikkeling en opleiding is divers. Onderstaand enkele overwegingen daarbij:

- In de sector is sprake van snelle technologische ontwikkelingen. Werkgever: "Je moet je medewerkers in deze nieuwe technieken blijven scholen, anders loop je als ondernemer achter op de techniek en mis je de boot. Je moet op de 'trein springen' als je hem mist, haal je het niet meer in". Vanuit perspectief werknemer: "Ik zag om mij heen de ontwikkelingen van elektrisch transport, zowel op de kwekerij als het gebruik van elektrische voertuigen door de gemeente. Ik wilde inspelen op deze veranderde wensen uit de markt en koos daarom om na mijn eerste studie nog door te leren".
- Daarbij wil het bedrijf kwaliteit en professionaliteit aan zijn klanten blijven bieden. Een monteur moet niet alleen handig zijn met sleutelen maar moet ook andere competenties ontwikkelen, zoals goed mee kunnen denken met de klant en deze ook op de juiste manier benaderen.
- Goede medewerkers wil Voets graag de gelegenheid bieden zichzelf te ontwikkelen door scholing. Op die manier realiseert het bedrijf enerzijds goede service naar de klant en anderzijds blijven goede medewerkers voor het bedrijf behouden. Perspectief werknemer: "Door een extra diploma heb ik meer kans op een baan dan iemand die dat niet heeft. Ik wilde baanzekerheid voor nu, maar ook voor de toekomst. Een diploma wordt steeds belangrijker. Door een diploma kan ik mezelf onderscheiden en ben ik breder inzetbaar. Ook wil ik voor de toekomst mijn kansen breder trekken".

- Technische medewerkers hebben vanuit het vakmanschap een duidelijke drive om de techniek nog beter te begrijpen. Het bedrijf is van mening dat ze als werkgever de medewerkers daarin moeten ondersteunen en de scholingswensen invullen. Werknemer: "Ik wilde 'het waarom' begrijpen achter dingen die ik deed. Ik wilde beter begrijpen waarom we als bedrijf bepaalde dingen op die manier aanpakken. Ik wilde moeilijke storingen beter begrijpen."

Succesfactoren

- Vakmanschap: een echte monteur wil alles over de techniek weten, als je hem daarin niet ondersteunt zal hij wellicht vertrekken. Vakmanschap is een van de belangrijkste motivatiefactoren voor monteurs om zich te willen ontwikkelen.
- Goede sfeer op de werkplek. Steun van collega's is hierin belangrijk. Elkaar helpen als je iets niet weet. Daarnaast werkt het volgen van een training aanstekelijk. Wanneer medewerkers (externe) opleidingen volgen, komen zij met enthousiaste verhalen terug. Ze verspreiden dit enthousiasme over de andere collega's. Veel collega's komen naar aanleiding daarvan zelf ook weer met een opleidingsverzoek.
- Steun Management. Als directeur promoot Jos Voets het volgen van opleidingen actief. "Als ik zie dat een medewerker meer in zijn mars heeft dan geef ik aan dat het goed is om scholing te volgen." Er is dus sturing op scholing. Dit heeft een dubbel voordeel: de medewerker ontwikkelt zich, heeft meer uitdaging in zijn werk, is breder inzetbaar. En daarmee kan het bedrijf betere service bieden aan klanten en blijft het bij met de nieuwste technieken.
- Valentie. Veel bedrijven in de sector hebben loopbaanpaden en een groeistructuur en communiceren hier over. Bijvoorbeeld de groei van 2e monteur naar 1e monteur naar technisch specialist etc. Afhankelijk van opgedane praktijkkennis en training kunnen medewerkers tegelijkertijd een stap maken in salaris.
- Oriëntatie op loopbaanmogelijkheden. Tijdens de jaarlijkse functioneringsgesprekken bespreken we de visie vanuit de medewerkers (wat wil je?) en vanuit de werkgever (wat is er mogelijk?). We kijken vooruit naar de ontwikkeling van de medewerker en geven hier gevolg aan door het volgen van trainingen.
- Taakinformatie. Bij Voets BV ziet de afdelingschef erop toe dat zijn medewerkers goed functioneren, hij is een soort van vertrouwenspersoon en heeft dus een band met zijn medewerkers. Hij geeft hen feedback op het functioneren en signaleert wanneer het wel of niet goed gaat. Scholing kan dan een gevolg zijn. Jos Voets streeft als directeur naar openheid en duidelijkheid over hoe zijn medewerkers functioneren.

Faalfactoren

- Tijd en ruimte voor scholing. Als medewerkers aan scholing beginnen, onderschatten ze soms de hoeveelheid uren die het van je privétijd vraagt.
- Hoe weet je wat er speelt? Niet alle monteurs zijn even communicatief sterk. Het is dus aan de afdelingschef om inzicht te krijgen in wat er speelt en wat de ontwikkelwensen van zijn medewerkers zijn.
- Ontwikkeling van je medewerkers is geen project, het is een aanpak. Scholing moet verweven zijn in de manier hoe je het bedrijf leidt, je medewerkers aanstuurt en evalueert. En hoe je als ondernemer op de hoogte blijft van de ontwikkelingen in de markt en de ontwikkelingseisen die daaraan gerelateerd zijn. Door voldoende te investeren in informele en formele scholing kan je er als ondernemen voor zorgen dat je voldoet aan de ze ontwikkelingsseisen.

Beschrijving case 7: Apeldoorn Flexible Packaging

Case-onderzoek uitgevoerd door AWWN

Omschrijving bedrijf

Apeldoorn Flexible Packaging (AFP) produceert flexibele verpakkingsconcepten en -oplossingen voor de meest uiteenlopende producten. AFP produceert industrial stretch films, een palletwikkelfolie ten behoeve van palletstabiliteit, packaging films dat gebruikt wordt voor het verpakken van voedingsmiddelen en technical films, een film die vele toepassingsgebieden kent en aan specifieke technische eisen moet voldoen.

Bij AFP zijn ongeveer 220 fte werkzaam, waarvan 150 fte in de productie omgeving. De meeste medewerkers hebben lange dienstverbanden. Vanwege het innovatieve karakter van de producten én omdat de directie ervan overtuigd is dat duurzame inzetbaarheid onder andere mogelijk is door middel van een leven lang leren vindt AFP het belang dat medewerkers zich blijven ontwikkelen. Dat maakt AFP op verschillende manieren mogelijk.

Verplicht opleiden

Een aantal jaar geleden heeft men vastgesteld dat in de productie een MBO 3 of MBO 4 werk- en denkniveau vereist is, echter lang niet iedereen had de juiste opleiding hiervoor doorlopen en de juiste certificering op zak. Om die reden heeft men in samenwerking met een ROC een interne (VAPRO) opleiding ontworpen met een vast team docenten. Dit beviel zo goed dat men na een aantal jaar in samenwerking met omliggende bedrijven ook een ROC-docent heeft aangetrokken die één tot twee dagen in de week aanwezig is bij één van de bedrijven. Deze docent geeft naast de lessen ook begeleiding en is beschikbaar om vragen aan te stellen. Medewerkers die aangeven met de opleiding te willen starten, worden vooraf getest zodat men instroomt op het juiste niveau en de match kan worden gemaakt met één van de docenten. Door ook te testen op leerstijl, kan de docent maatwerk leveren.

Ongeveer 80% van deze opleiding kan worden gevolgd in werktijd, de overige 20% is een investering van de medewerker in zijn eigen ontwikkeling en toekomst. AFP neemt de volledige kosten hiervan voor haar rekening. Voor laaggeletterden is kennisoverdracht mondeling en worden ook daar waar mogelijk examens mondeling afgenomen.

Deze opleiding is niet vrijblijvend. AFP wil graag dat eind 2019 alle medewerkers gecertificeerd zijn. Voor nieuwe medewerkers is het daarom verplicht. Met medewerkers die al bij AFP werkzaam zijn en niet kunnen of willen, gaat men het gesprek aan.

Men ervaart bijzonder goede effecten van deze opleidingsimpuls. De kwaliteit van de producten is stabiel en het aantal klachten neemt af. Er zijn minder storingen (die in het verleden vooral werden veroorzaakt door bedieningsfouten) en als ze ontstaan, worden ze sneller opgelost. Medewerkers worden taakvolwassener, hebben meer zelfvertrouwen en kunnen eenvoudiger omgaan met veranderingen. In het verleden bleek het een uitdaging medewerkers te vinden die graag in de OR plaats wilden nemen. De laatste jaren melden zich echter steeds meer mensen zich aan als kandidaat. Men schrijft dit toe aan het feit dat 'meer mensen dit zien als een manier om het bedrijf te leren kennen en zichzelf te ontwikkelen.'

Men wijt het succes van deze interventie aan een tweetal zaken. Ten eerste is de opleiding zo laagdrempelig mogelijk gehouden, door de opleiding 'in house' aan te bieden met vaste docenten. Op deze manier kan er maatwerk geleverd worden aan de werknemer. Ten tweede wordt op alle mogelijke manieren het belang van leren en ontwikkelen gecommuniceerd: formeel via functioneringsgesprekken en informeel via gesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers. Ook in nieuwsbrieven schenkt men aandacht aan leren en ontwikkelen.

Individueel budget

De cao-bepalingen functioneren hierbij als vliegwiél. Alle ontzie- en leeftijdsbepalingen uit de cao zijn omgerekend en vertaald naar een persoonlijk keuzebudget. Dit budget (€1238,- in 2015) kan door de werknemer vrij besteed worden aan drie 'menukaarten' die de duurzame inzetbaarheid bevorderen: balans, ontwikkeling en gezondheid. Bij balans gaat het dan om bestedingsdoelen die de werknemer in staat stellen een goede balans te creëren tussen werk en privéleven. Hierbij is te denken aan het kopen van vrije dagen, het aanschaffen van een fiets of sparen voor pensioen. Bij ontwikkeling gaat het dan om coaching, loopbaanbegeleiding of opleidingen die niet door AFP gefinancierd worden. Bij gezondheid variëren de bestedingen van het financieren van de zorgverzekeringspremie tot sportfaciliteiten of therapieën.

De VAPRO-opleiding in de productie-omgeving wordt niet gefinancierd vanuit dit individueel budget, omdat de vakbekwaamheid van medewerkers een directe relatie heeft met de bedrijfsvoering en men heeft vastgesteld dat dit een vereiste is voor de toekomst.

Het belang van leren en ontwikkelen is geborgd in het functioneringsgesprek. Hierin worden ambities besproken op het gebied van werk en het bevorderen van duurzame inzetbaarheid. Hieraan worden concrete acties verbonden zoals het volgen van een opleiding.

De interventies van de afgelopen jaren werpen hun vruchten af. Deze zijn met name gericht op de formele leercultuur waarbij valentie een belangrijk speerpunt is. Tegelijkertijd: de lerende organisatie (informele leercultuur) kan volgens HR nog wel optimaler. Men ziet bij steeds meer medewerkers een meer onderzoekende houding en probeert medewerkers aan te sporen hun positieve ervaringen te delen met collega's.

Perspectief van de werknemer

Er is gesproken met vijf medewerkers die diverse functie bekleden. Het opleidingsniveau van de gesprekspartners varieert van MBO tot WO.

Formeel leren

Productie. Uit de productie is gesproken met een operator, lead operator (meewerkend voorman) en shift leader Opleidingen. Zowel de operator als de lead operator hebben recentelijk hun VAPRO B opleiding gehaald. De lead operator heeft daarnaast diverse inhoudelijke cursussen gedaan evenals trainingen gericht op leiderschap. De belangrijkste motivatie om te leren was doordat zij door collega's (en tevens vrienden) gestimuleerd werden om deel te nemen. 'Als je je niet bijschoolt, loop je achter.' De doorgroeimogelijkheden waren dé stimulans op de opleiding ook af te maken. De opleiding zelf werd namelijk ervaren als intensief, zowel wat betreft tijdsinvestering naast het werk in combinatie met (zorg)taken thuis als wat betreft cognitieve inspanning. 'Je moet veel leren, terwijl ik ook al even van school af was.' Ook de onregelmatige werktijden spelen hierbij een rol, het leren moet meer gepland worden. De thuissituatie heeft hierin met name een faciliterende en motiverende rol gehad. Gedurende de opleiding werd men thuis ontlast, toonde de partner interesse en werd er plaats gemaakt voor een rustige studieruimte. De gesprekspartners staan niet negatief tegenover een volgende opleiding, maar men is wel wat terughoudend. Het hangt erg af van de duur en hoe intensief de opleiding gaat zijn. Korte cursussen zijn geen enkele probleem, maar een lange en intensieve opleiding wel. 'Thuis wordt wel gezegd van: moet dat dan weer?'

De VAPRO opleiding heeft de deelnemers heel veel opgeleverd. Ze leren het bedrijf veel beter kennen, het bevordert de nieuwsgierigheid en het werk wordt leuker. 'Ik wil weten waarom ik de dingen moet doen, zoals ik ze doe.' De lead operator ervaart voldoende uitdaging in het huidige werk, 'maar dat kan over tien jaar anders zijn.' Hij pakt aan wat hem aangeboden wordt en heeft geen uitgestippeld loopbaanpad dat hij wil bewandelen. Het is afwisselend werk, leuke collega's en alles is goed geregeld. De operator is toe aan een nieuwe uitdaging. Het werk begint saai

te worden. Hij is toe aan meer verantwoordelijkheid en gaat daar actief naar op zoek. Hier wordt in de organisatie aan tegemoet gekomen. Hij wordt gevraagd voor werkgroepen en heeft in het kader van een sollicitatieprocedure intern een assessment gevolgd. Dat heeft hem veel inzicht gegeven in zichzelf en is bewust bezig zich op die vlakken te ontwikkelen. Dit wordt ondersteund door de shiftleader Opleidingen. 'Als je laat zien dat je wil, krijg je alle ruimte.'

Het deelnemen aan de VAPRO-opleiding is onderwerp van gesprek in de ploegen. Niet iedereen staat te trappelen om deel te nemen. 'Als je al 25 jaar dit werk doet, wat zou je dan leren?' De leidinggevende snapt de overwegingen, maar probeert wel te stimuleren dat mensen deelnemen door de voordelen te benoemen. De shiftleader Opleidingen geeft aan dat mensen ook deelnemen, omdat ze zich zorgen maken over hun baan. De bekostiging is hierbij ook onderwerp van gesprek. Deze wordt betaald door AFP, maar van medewerkers wordt een tijdsinvestering verwacht.

Staf. Ook bij de stafafdelingen is door de directie de nadrukkelijke wens geuit tot meer (externe) certificering. Beide geïnterviewden hebben een opleiding in het hoger onderwijs gevolgd of zijn hier op dit moment mee bezig. De motivatie om een studie te volgen varieert bij deze mensen. De aanleiding was voor de één het bekleden van een nieuwe positie, voor de ander was uitdagend werk de belangrijkste reden. 'Word ik gelukkig als ik dit werk blijf doen? Ik denk het niet.' Deze medewerkers zetten hiervoor hun inzetbaarheidsbudget volledig in. De opleidingen zijn geen functie-eis, maar het werk verandert en daar hoort nieuwe expertise bij. Omdat de opleidingen wel bijdragen aan het verbeteren van de arbeidsmarktwaarde van de medewerker is AFP bereid hier een financiële bijdrage in te leveren. De organisatie ondersteunt daarnaast de inspanningen doordat examens in werktijd gedaan kunnen worden en medewerkers eerder weg mogen om op tijd op college te zijn. De feitelijke studietijd gebeurt grotendeels in eigen tijd.

Het thuisfront stimuleert ook opleidingen te volgen en zorgt bij beide medewerkers ervoor dat zij thuis in staat gesteld worden te kunnen leren, doordat zorg- of huishoudelijke taken overgenomen worden. 'Dat doe je voor elkaar. (...) Pak die kans', werd thuis gezegd. De tijdsinvestering is ook wel een reden waardoor zij mogelijk in de toekomst andere afwegingen maken. 'Het is echt heel pittig.' Tegelijkertijd raakt men zeer enthousiast van de veranderingen waar de organisatie voor staat en dat vraagt om nieuwe expertise, waardoor een volgende opleiding wel in overweging wordt genomen.

De aandacht voor leren en ontwikkelen vanuit de organisatie wordt door alle medewerkers zeer gewaardeerd. Men geeft wel aan dat de grens tussen stimuleren en opleggen dun is. De overtuiging is dat de ontwikkelingen waar het bedrijf voor staat een gegeven zijn en als werknemer moet je zelf zorgen dat je competenties daarbij aansluiten. 'Zorg dat je in de markt blijft.' Ook daarom waardeert men de aandacht voor externe certificering.

Leercultuur: 'stilstand is achteruitgang'.

Leren en ontwikkelen is ingebed in de dagelijkse aansturing en dat geldt op alle niveaus. 'Loop je ergens tegen aan, dan vraag je feedback en ga je dat onderzoeken.' Men gaat uit van eigen initiatief en medewerkers waarderen dit enorm. Er is veel ruimte om vragen te stellen aan collega's, de leidinggevende, bij de shiftleader en de docenten. 'Ik ga doelgericht op zoek naar iemand die er veel vanaf weet.' De VAPRO opleiding wordt ervaren als een goede combinatie van theorie en praktijk, waarbij het geleerde direct kan worden toegepast. Sommige medewerkers kunnen door taakroulatie of vervanging nieuwe ervaringen op doen in hun werk. Zij waarderen dit zeer. In verband met procedures is dit echter niet altijd mogelijk. Voor de staforganisatie ligt dit iets anders, omdat de aard van de opleiding directe toepassing hiervan niet altijd mogelijk maakt. Taakroulatie is niet altijd mogelijk omdat medewerkers een vastomlijnd takenpakket hebben.

De leidinggevenden sporen hun medewerkers aan hun kennis te delen, zowel uit opleidingen als uit ervaringen, door aan te geven dat kennis delen betekent dat je er zelf de volgende keer profijt van hebt. Ervaringskennis en kennis uit opleidingen wordt gedeeld. Mensen worden mondeling of via beeldmateriaal op de hoogte gesteld van veranderingen.

Medewerkers geven aan dat de leercultuur optimaler kan. Feedback wordt wel gegeven, maar daarin moet jezelf initiatief nemen en niet iedereen voelt zich even vrij om gevraagd dan wel ongevraagd feedback te geven. 'Als het goed gaat, hoor je niks, alleen als het fout gaat.' Het zou gewaardeerd worden als er ook wordt benoemd wat goed gaat, het stimuleert je om het de volgende keer weer goed te doen. 'We zijn geen schouderklopjes organisatie.' Eén leidinggevende geeft aan dat hij daarom trakteert als een teamlid een opleiding met goed gevolg heeft afgerond. Enerzijds functioneert dit als beloning (erkenning/ waardering), anderzijds kan het een goede prikkel zijn voor anderen.

Ook op het vlak van kennisdeling zien medewerkers mogelijkheden tot verbetering. Medewerkers waarderen dat kennis gedeeld wordt, maar geven ook aan dat niet iedereen in staat is om kennis op de juiste manier over te dragen en men heeft het gevoel dat dit niet altijd bespreekbaar wordt gemaakt. Er is geen sprake van concurrentie, 'we helpen elkaar wel,' maar dat is niet voor iedereen even gemakkelijk.

Borging in de organisatie

In functioneringsgesprekken is duurzame inzetbaarheid en daarmee ook leren en ontwikkelen onderwerp van gesprek. Bij leidinggevenden wordt hierbij vanzelfsprekend ook het functioneren van het team besproken. In het ploegenoverleg en in de nieuwsbrief worden actuele ontwikkelingen gedeeld. Dat wordt door alle medewerkers zeer gewaardeerd. Er worden ook kanttekeningen geplaatst. Medewerkers zouden graag meer inzicht verkrijgen in hun competenties en kennis. Ook hier lijkt men uit te gaan van eigen initiatief. Medewerkers die hier meer inzicht in verlangen, vragen dit en hen wordt de mogelijkheden geboden dit inzicht te verwerven.

Ook bij het inzicht in de ontwikkelingen van de organisatie als geheel gaat men uit van eigen initiatief. Leerdoelstellingen worden niet gekoppeld aan de ontwikkelingen in de organisatie en de langetermijnplanning wordt niet met medewerkers gedeeld. 'Als je er interesse in hebt, kun je er wel naar vragen.' Anekdotisch is dat een OR-lid meer wist van de strategische keuzes dan zijn eigen leidinggevende. Een medewerker geeft aan dat hij ervan overtuigd is dat de betrokkenheid van medewerkers zal verbeteren 'als we het samendoen of het op zijn minst gedeeld wordt.' De medewerkers zijn trots op het bedrijf: 'we zijn innovatief, er is voldoende ruimte je te ontwikkelen, er is een goede sfeer en AFP heeft een goede zorg voor haar medewerkers.'

Beschrijving case 8: Evides

Case-onderzoek uitgevoerd door AWWN

Omschrijving bedrijf

Evides Waterbedrijf levert drinkwater aan 2,5 miljoen klanten en bedrijven in Zeeland, het zuidwesten van Zuid-Holland en de Brabantse Wal. Daarnaast biedt Evides industriewaterdiensten op maat aan grote industriële klanten in onder meer Nederland, België en Duitsland.

Evides heeft 688,1 fte (2014) en kent een klassieke organisatievorm met drie hoofdafdelingen: Productie Drinkwater, Infra en Industriewater. Verder zijn er 3 support afdelingen: Finance & Control, HR en Bestuursondersteuning.

Evides valt onder de cao van de Werkgeversvereniging WaterBedrijven (WWB).

Ontwikkelen

Evides maakt het op verschillende manieren mogelijk voor medewerkers om zich te blijven ontwikkelen:

- Loopbaanontwikkeling; ontwikkelen binnen de functie en in gesprek over de lange(re) termijn naar andere functies of afdelingen.
- Ontwikkeling op het gebied van veiligheid; door gerichte training afhankelijk van wet- en regelgeving.
- Employabilitybudget; waarbij elke medewerker een vrij te besteden budget krijgt voor employabilitydoeleinden als loopbaanadvisering, een opleiding, coaching op eigen verzoek of een oriëntatie gericht op het starten van een eigen bedrijf.
- Leer-werkplekken; Evides is een erkend leerbedrijf.

P&OS

Project & Operation Support (P&OS) is de afdeling waar de interviews gehouden zijn. P&OS is 'het technisch bouw-bureau' en verantwoordelijk voor definiëren, ontwerp, bouwen en beheren van installaties. P&OS heeft 55 vaste medewerkers en een flexibele schil van $\pm 50\%$ in verband met pieken, specialismen en tijdelijkheid van werkzaamheden. Het opleidingsniveau van de medewerkers is mbo+ en hbo.

Afdelingsbeleid met betrekking tot ontwikkeling

Medewerkers krijgen veel ruimte maar de verwachte richting wordt ook helder gecommuniceerd. Medewerkers kennen de overall jaarplannen waarin ook het budgettaire opleidingsplan voor het komend jaar in staat. P&OS kent voor de uitwerking vier basisdocumenten voor de medewerkers:

- Visie-document: 'IK en P&OS bouwen aan de toekomst' waarbij de zelfverantwoordelijke medewerker centraal staat. Van de medewerker wordt bijvoorbeeld verwacht dat hij zijn eigen feedback organiseert.
- Functie- en competentieprofielen per functiereeks.
- Introductieprogramma voor nieuwe medewerkers.
- Persoonlijk OndernemingsPlan (POP) gericht op zowel heden als toekomst, gebaseerd op een eigen SWOT-analyse met afspraken over én de te leveren bijdrage én de eigen ontwikkeling. De bedoeling is dat medewerkers één keer in de 5 á 7 jaar een assessment doen. De POP kent de volgende onderwerpen:
 1. Relevante ontwikkelingen Evides en consequenties voor P&OS?
 2. Relevante ontwikkelingen P&OS en consequenties voor medewerkers/mij?

3. Persoonlijke wensen en ambities?
4. Mijn eigen SWOT
5. Consequenties van de ontwikkeling van persoonlijke wensen en ambities
6. Plan van aanpak (SMART) om van HUIDIG naar GEWENST te komen.
7. Analyse van sterktes en zwaktes van mijn POP en SWOT
8. Wat is de meerwaarde voor Evides en voor mij bij het realiseren van deze POP zowel op korte als lange termijn?
9. Wanneer heb ik mijn persoonlijke wensen / ambities bereikt?
10. Planning voortgangsgesprekken

De uitwerking van de POP vindt plaats in gesprek tussen de medewerker en zijn leidinggevende waarbij de medewerker dit voor zichzelf heeft ingevuld. Het is niet per definitie zo dat iedere medewerker zo'n uitgebreid POP maakt. Dit hangt af van leeftijd, ervaring, diensttijd en dergelijke. Vanuit HR is er ook nog een 'standaard-POP', die minder vragen en diepgang heeft.

De leidinggevendenden binnen P&OS houden ook regelmatig een bilateraal met de medewerkers uit hun team. Deze bila's worden wekelijks/tweewekelijks gehouden met alle medewerkers en gaan zowel over vakinhoud, planning/bezetting, over ontwikkeling/opleiding en de persoon. En voor wat betreft het laatste gaat het om invalshoeken als: wat gaat goed, wat kan/moet beter en wat moet je nu doen en wat moet je nu doen voor later? Op afwisseling van werkzaamheden wordt nadrukkelijk gestuurd. Daarnaast bestaat er de jaarlijkse beoordelingscyclus. Er is veel ruimte (tijd/budget) voor het formele leren, opleiden is echter niet vrijblijvend. Een gevolgde opleiding wordt vaak afgesloten met een presentatie aan de collega's van de eigen vakgroep of een samenvatting op papier.

Voor wat betreft het informele leren lijkt er een vanzelfsprekendheid te bestaan voor het oppakken van (nieuwe) taken, ook door oudere collega's. Collega's helpen elkaar daarbij en signaleren waar nodig is. Door de afwisseling van taken wordt het leren op de werkplek mogelijk gemaakt, waar nodig wordt e.e.a. vastgelegd in systemen. Voor ondersteuning anders dan de eigen lijnmanager wordt gebruik gemaakt van een vaste externe coach. Naar schatting heeft de helft van de medewerkers de afgelopen 5 jaar een of meerdere gesprekken met deze coach gehad. Men heeft gekozen voor een externe coach omdat deze specifieke additionele vaardigheden meebrengt.

Op managementniveau wordt periodiek planningsoverleg gehouden en jaarlijks is er de 'vlootschauw'. De geschatte tijdsinvestering in het volgen/begeleiden is gemiddeld 1 uur per week per medewerker. Men is tevreden over het resultaat van de inspanningen: over de laatste 5 jaar is er een herkenbare stijging van het vakmanschap, de professionaliteit van projectleiders en een stijging van de inzet van productieve uren.

Perspectief van de werknemer

Er is gesproken met 8 medewerkers van diverse functies en leeftijden. Opleidingsniveau van de gesprekspartners is voornamelijk hoger beroepsonderwijs. In de gesprekken vallen een viertal zaken op:

Zelfverantwoordelijk

Er wordt binnen de afdeling in hoge mate gestuurd op zelfsturing en zelfverantwoordelijkheid. Medewerkers krijgen veel ruimte en beslisvrijheid. Eigen initiatief is vanzelfsprekend. Veel ruimte voor eigen handelen maar de richting is wel helder en wordt besproken tijdens bila's met collega's en leidinggevendenden, werkoverleg en vakgroepoverleg. Enkele geïnterviewden gaven aan dat zij in het begin erg hebben moeten wennen aan de andere stijl van leidinggeven en samenwerken, maar dat zij nu niets anders meer zouden willen. Enkele citaten: 'ik moet hier heel erg hard werken, maar dat beslis ik wel zelf'. En: 'hier word ik gestimuleerd, bij mijn vorige afdeling niet, daar deed ik gewoon mijn ding' of 'Kom ik bij mijn leidinggevende met een voor mij ingewikkelde vraag, reageert hij met: 'en nu ...' en na

een eerste antwoord van mij: 'dus...? En daar kon ik het meedoen, achteraf bijzonder leerrijk. Ik was gewend dat mijn technisch veel beter geschoolde baas het wel even voor mij oploste.'

Verbreding naar andere disciplines

Een tweede opvallend aspect is het sturen op samenwerken tussen de verschillende disciplines. De aard van de werkzaamheden leent zich hier overigens goed voor. De verschillende disciplines als civiele techniek, automatisering, elektrotechniek, werktuigbouwkunde, watertechnologie, vergunningen, etc. zijn nodig bij nieuwbouw en onderhoudsprojecten. Als projectleider of -medewerker kom je vanzelfsprekend in aanraking met de andere disciplines. Als vanzelfsprekend worden na meekijken en meelopen kleine en eenvoudige activiteiten uit andere vakgebieden toegevoegd. Belangrijk hierbij is dat men zijn eigen grenzen ten aanzien van techniek en sociale vaardigheden kent. Men zoekt nadrukkelijk naar een afwisseling in werkzaamheden. Men heeft een hekel aan routines of zoals één van de mannen het zei: 'Ik moet zwaar geprikkeld worden anders ben ik weg.' Tijdens de bila's en de werkplanning is deze afwisseling en het kennen van de eigen grenzen, van wat iemand nog zelf kan of juist niet meer moet doen, onderwerp van gesprek.

Samenwerken eis

Het is vanzelfsprekend dat bij deze multidisciplinaire samenwerking hoge eisen worden gesteld aan samenwerking. Volgens enkelen is dit de belangrijkste competentie. Niet samenwerken is voor gesprekspartners ondenkbaar, men wordt daar nadrukkelijk op aangesproken en waar nodig geholpen. Samenwerken is gericht op samen problemen oplossen, uitwisselen van kennis en vaardigheden en soms de verdeling van de werkzaamheden 'hij is goed in het overzicht en de lijstjes en ik ben goed in de snelle actie, samen zijn wij niet te verslaan.'

Er vinden diverse vormen van kennisuitwisseling plaats: bila's tussen medewerker en leidinggevende, collegiaal overleg, werk- of afdelingsoverleg en vakgroepoverleg. Verbetering en vernieuwing zijn tijdens deze overleggen nadrukkelijk aan de orde. Desgevraagd werd de volgende opdracht uit een vakgroepoverleg als voorbeeld gegeven: geef 2 verbetervoorstellen om deze problematiek aan te pakken. Eensluidend is men over het feit dat hoge kwaliteit praten en afstemmen vergt.

Ontwikkeling

Leren en ontwikkelen is bijna een functie-eis. De POP wordt gezien als een handig hulpmiddel om richting te geven aan het gesprek maar ook als iets bureaucratisch en men vindt het moeilijk om te formuleren wat men zou willen, ook al zijn ondernemings- en afdelingsdoelen duidelijk. Het lijkt sommigen goed om de POP weer eens op te poetsen. Ondersteuning door de externe coach als 'wijze man' wordt erg gewaardeerd. Soms is het goed om je eigen ontwikkeling of functioneren te bespreken met een extern iemand met net iets meer afstand.

Er wordt veel aan formele opleiding gedaan. Alle geïnterviewden geven informatie over de veelheid aan cursussen, trainingen en workshops en opleidingen. Sommige kort, één of enkele dagdelen, maar ook langere opleidingen als de Hogere Opleiding Drinkwater, de opleiding Bedrijfskundig Management en de opleidingen voor projectmanagement en projectleider. In de praktijk worden de out-of-pocket kosten door Evides betaald en zijn de uren buiten de normale werkuren voor rekening van de medewerker. Een enkel keer wordt er een individuele afspraak gemaakt in de werkplanning om enige lucht aan een medewerker te geven.

Er is veel waardering voor de laagdrempeligheid van de leidinggevend en de collega's. De leidinggevende volgt en bespreekt het proces. De overleggen gaan voor de helft over de werkinhoud en voor de andere helft over ontwikkeling. De vraag daarbij is: wat wil jij ontwikkelen, hoe ga jij dat doen en hoe houd jij mij op de hoogte zodat ik desgewenst kan helpen? Voortgang van projecten wordt beoordeeld via GROTIK (Geld, Risico, Organisatie, Tijd, Informatie en Kwaliteit) en de uitkomsten zijn dan weer input voor het gesprek over leren en ontwikkelen.

Ook hier geldt weer dat initiatief nemen belangrijk is. Je moet je laten zien en dat kan op twee manieren, enerzijds in de kwaliteit van je projecten en anderzijds door je betrokkenheid bij de afdeling door goede vragen te stellen en collegiale ondersteuning te geven. Maar ook door het expliciet te vragen en afspraken te maken over SMART-uitwerking en begeleiding. Als voorbeeld de projectleider die aan zijn leidinggevende vraagt: 'heb je een groot project voor me?' Dat moet wel want we zijn allemaal haantjes hier. Zo werkt het, toch? Leren en ontwikkelen is zorgen dat je in die situatie komt zodat je daadwerkelijk kunt oefenen.

Reflectie op handelen vindt plaats door verschillende signalen en contacten met collega's en/of leidinggevende. De lange autoriteiten geven mensen de gelegenheid om deze signalen te overdenken. Een belangrijk leermoment voor iemand was bijvoorbeeld het moment dat hij door een collega aangesproken werd op zijn gedrag en zich toen pas bewust werd van zijn beeldvorming bij anderen.

Medewerkers met een langere diensttijd bij Evides hebben sterker de ervaring dat zij in het diepe zijn gegooid dan hun nieuwere collega's. Er is nu een herkenbaar inwerkprogramma en een mentor met een duidelijke begeleidingstaak. Dat vindt men een goede vooruitgang.

Kennismanagement: kennis vastleggen is al een uitdaging op zich maar het bijhouden en actualiseren van die kennis is zo mogelijk nog lastiger. Veel kennis wordt gedeeld via de directe uitwisseling tussen collega's. Maar leren en ontwikkelen is niet altijd leuk. Men leert graag door de samenwerking met collega's, maar in je eentje achter de PC vinden sommigen niets.

Tot slot nog een citaat: Mijn vrouw zei laatst tegen mij: moet je niet weer eens wat anders, 'je zit er nu al weer 5 jaar!' Maar werken hier is leuk en inspirerend, elke dag is anders en kent veel leermogelijkheden in het werk en met collega's.

Beschrijving case 9: Kotug

Case-onderzoek uitgevoerd door AWWN

Omschrijving bedrijf

Kotug is een toonaangevende maritieme dienstverlener, die haar innovatieve service levert in Europa, Afrika, Australië en Azië. Met haar moderne vloot en zeer professionele medewerkers, zowel op kantoor als op de vloot, biedt Kotug haar sleepdiensten aan in havens, terminals, offshore en de opkomende markt van windenergie. Zij is 24/7 alert voor schepen in nood en bergingsoperaties.

De vloot van KOTUG, 50 sleepboten variërend van 30 tot 90 ton bollard pull, is één van de jongste en meest krachtige ter wereld. In mei 2014 werd Kotug tot de winnaar uitgeroepen van de prestigieuze Koning Willem I Prijs. In de categorie midden- en kleinbedrijf won Kotug vanwege haar “durf, daadkracht, doorzettingsvermogen, duurzaamheid en innovatie”. De directie ontving de prijs uit handen van Koningin Maxima. Begin november 2015 mocht Kotug de KVRN Shipping Award mee naar Rotterdam nemen voor haar twee nieuwe hybride Rotortug-sleepboten.

Het in 1996 gepatenteerde Rotor@Tug concept bestaat uit 3 voortstuwingsunits in een driehoek geplaatst onder het vlak van een sleepboot. De sleepboot onderscheidt zich hiermee in wendbaarheid en sleepkracht. In 2012 lanceerde KOTUG 's werelds eerste hybride Rotortug, de zogenaamde E-KOTUG. In 2014 zijn de reeds genoemde twee nieuwe hybride sleepboten gebouwd en toegevoegd aan de vloot.

KOTUG blijft zich voortdurend inzetten om het hoogste niveau van veilige, efficiënte en milieuvriendelijke sleepdiensten aan te bieden. Daarvoor heeft KOTUG een professioneel trainingsprogramma ontwikkeld; kapiteins worden zowel op de sleepboten getraind, alsmede in een simulatieomgeving. KOTUG traint daarnaast de bemanning van andere internationale sleepdiensten en met name de kapiteins op de Rotortug. Door het ontwikkelen van innovatieve concepten en het opvolgen van nieuwe marktkansen wil KOTUG zich voortdurend onderscheiden.

Kotug is een familiebedrijf – waarvan de roots terug gaan naar 1874 - waarvan nu de 5e generatie Kooren aan het roer staat. Citaat huidige CEO, Ard-Jan Kooren: ‘In de geschiedenis van ons familiebedrijf hebben we vaak onze bakens moeten verzetten, maar we zijn altijd met sleepactiviteiten bezig geweest. Zo was mijn opa met kleine sleepbootjes betrokken bij grote vaartuigen van baggermaatschappijen. Toen die werkzaamheden opdroogden, is hij samen met mijn vader verder gaan kijken. Die lijn van innovatie en doorzetten als het even tegen zit, loopt door onze hele familiegeschiedenis.’

Kotug kent wereldwijd 370 medewerkers waarvan er ± 150 in Nederland werken: 50 op kantoor en 100 op de vloot. Ruim 90% van de medewerkers heeft een vaste aanstelling. Kotug heeft zichzelf in 2014 gereorganiseerd in een structuur met business units in verband met de wereldwijde groei. Met het oog op deze mondiale groei is op corporate niveau de bezetting in een jaar tijd verdubbeld. (Nieuwe) functies moeten gaandeweg meer vorm en inhoud krijgen. Kotug heeft met International Safety Management (ISM) een vergaande certificering.

Kotug kenmerkt zich door een hands-on cultuur met medewerkers met een grote loyaliteit naar het bedrijf. Competenties als ondernemend gedrag, initiatief nemen en probleemoplossend vermogen worden in deze cultuur sterk gewaardeerd. Schaalvergroting, strengere wet- en regelgeving en aanvullende vereisten van grote klanten als Shell maken dat er meer ‘volgens het boekje’ gewerkt moet worden. Dit wordt als remmend ervaren (citaat: ‘alles moet tegenwoordig in memo of rapport en dat onderdrukt ondernemen’). Er bestaan nog veel onduidelijkheden over de toekomstige joint venture met Boskalis waarin voor de Europese Havensleepdiensten samengewerkt gaat worden met de vroegere concurrent Smit Internationale, dochteronderneming van Boskalis.

Ontwikkelen

Eigen ontwikkeling en opleiding staan hoog in het vaandel. Hierbij werkt KOTUG vanuit vier basiswaarden (zie eindnoot voor korte toelichting):

- One Kotug, one team!
- Operationele excellentie en innovatie
- Onze mensen
- Duurzaamheid

Op basis van deze kernwaarden stimuleert Kotug ontwikkelen van medewerkers. Kotug is een erkend leerwerkbedrijf en heeft eigen praktijkopleiders. Ze heeft een herkenbare opleidingsstructuur uitgewerkt in het Handboek waar ook functie- en competentieprofielen uitgewerkt zijn in een takenmatrix.

Kotug werkt samen met het Scheepvaart- en Transportcollege (STC), 'de opleiding van het STC is een eerste basis'. In de praktijk moet toch nog veel worden bijgeleerd om tot echt vakmanschap te komen. Kotug en STC werken samen in het ontwikkelen van een aanvullend trainingsprogramma, ondersteund met een unieke 360° simulator, eigendom van één van de Kotug- bedrijven

Maar eigenlijk geldt de aanvulling voor elke opleiding, het maakt niet uit welke opleiding men gevolgd heeft of welk arbeidsverleden men heeft, in alle gevallen kost het tijd om de nieuwe medewerker de specifieke Kotug-kennis, vaardigheden en houding bij te brengen.

Kotug maakt onderscheid tussen verplichte ontwikkeling en opleiding die is afgeleid vanuit wet- en regelgeving en/of functievereisten, wenselijke opleidingen en opleidingen bedoeld als positieve prikkel bij een goede beoordeling. Een voorbeeld van de laatste is die van de persoonscertificering voor NEN1313: het mogen keuren van elektrisch gereedschap. Makkelijk voor Kotug want dan hoeft men minder externe krachten in te huren en goed voor de medewerker zelf omdat hiermee zijn arbeidsmarktwaarde stijgt en men ook buiten Kotug actief kan zijn.

Kotug regelingen

Kotug kent een eigen cao die overeengekomen wordt met de personeelsvertegenwoordiging. Deze cao kent één artikel met betrekking tot opleiden:

Artikel 27. Personeelsontwikkeling en individuele opleiding: Afhankelijk van de beoordeling kan de medewerker in aanmerking komen voor een individuele opleiding.

Dit geeft veel ruimte om in gesprek met medewerkers te zoeken naar passende oplossingen.

Gesprekken werknemers

Er is gesproken met tien medewerkers van diverse functies en leeftijden. De dienstverbanden variëren van 1,5 jaar tot 27 jaar.

Kenmerkend voor alle gesprekken is de waardering van de geïnterviewden voor Kotug als kleinschalig – in ieder geval in de beleving - familiebedrijf waar veel mogelijk is en men zorg heeft voor elkaar. Problemen thuis, ziekte, kinderen, het wordt gelijk opgelost. Men heeft wel zorg over de toekomst in verband met de a.s. joint venture. Er bestaat eveneens overeenstemming over het feit dat men het zelf moet maken en initiatief moet nemen. Vragen stellen wordt gezien als de belangrijkste vaardigheid. Iedereen legde spontaan uit dat er geen domme vragen bestaan. Twee van de gesprekspartners hebben tijdens het beoordelingsgesprek de opdracht gehad om meer kritische vragen te stellen. Men heeft hoge eigen standaarden en de verwachtingen ten aanzien van de collega's liggen als gevolg daarvan ook hoog. Bij de jaargesprekken worden nieuwe doelen geformuleerd, zowel inhoudelijk als gericht

op ontwikkeling. Kennis wordt deels geborgd door overdracht naar directe collega's, men wordt geacht zijn directe collega's te kunnen vervangen bij afwezigheid. Inhuur van flexibele krachten wordt zoveel mogelijk beperkt.

Gevraagd naar de belangrijkste leerervaringen bij het werkend leren geven acht van de gesprekspartners aan dat men bij het begin van een nieuwe functie min of meer in het diepe werd gegooid. Men voelde zich wel altijd gesteund door het vertrouwen en de ruimte van de leidinggevende maar je moet die steun wel vragen. Men komt dan altijd helpen. Gepland overleg komt 'gelukkig' weinig voor, maar men weet elkaar altijd te vinden. Als het nodig is 'gaan we even samen zitten'. Voor de ontwikkelstappen vindt altijd afstemming en accordering plaats met de manager, kapitein of de port captain.

Er is in de beleving niet echt sprake van kennismanagement: de '(narrow) misses' worden uiteraard gerapporteerd en de andere ideeën gaan via een 'idea form'. Kennisdeling kan beter en is erg afhankelijk van de combinatie van collega's.

Er zijn eigenlijk maar weinig medewerkers die vanaf het begin hetzelfde werk hebben gedaan. Men heeft een grote diversiteit aan achtergrond, opleiding en werkervaring. Neem het voorbeeld van een zeeman die aan de wal kwam op jonge leeftijd, zich bekwaamde als 1e monteur met vakbekwaamheid- en middenstandsdiploma, werkte als productie leider, maar die bij Kotug op 50-jarige leeftijd wordt benoemd als matroos en in januari 2016 start met de (betaalde) opleiding tot machinist. Of neem de sleepbootkapitein die vanwege gehoorproblemen gedwongen wordt om ander werk te zoeken. Kotug garandeert hem werk op kantoor. In eerste instantie wordt hij ingezet als ontwikkelaar van een simulator voor de Rotterdamse haven, maar vervolgens wordt hij ook gevraagd voor het inrichten van de interne opleidingen, maritieme projecten, personeelsplanning en salarisadministratie. Door de regelgeving op het maritieme vlak werd hij QHSE-manager, wat weer leidde tot de ISWM certificering. Ondanks dat hij een vraagbaak blijft op velerlei gebied is hij nu de eerste 'echte opleider': Manager training & consultancy of zoals sommigen ook wel zeggen 'hoofd van de Kotug Academy'.

De overtuiging dat leren en ontwikkelen vooral ontstaat door het doen 'learning by doing', wordt breed gedeeld. Leren op de werkplek is gratis en men probeert hier daarom optimaal van te profiteren. Een ander woord dat herhaaldelijk valt is nieuwsgierigheid. Om het vak leuk te houden moet je wel nieuwsgierig zijn naar waarom en hoe het werkt en wat de ontwikkelingen zijn, maar dan wel als een 'spons met progressie'. De resultaten van dit informele leren worden overigens volgens verschillende gesprekspartners beperkt geborgd.

Sleepboot

De bemanning die ik sprak draait een rooster van 2 weken op en 2 weken af, dus 14 dagen met zijn drieën (kapitein, machinist en matroos) op een sleepboot. Dat stelt eisen aan de sociale vaardigheden. Bij de planning probeert men wel rekening te houden met de verschillende karakters maar dat lukt niet altijd.

De vraag of het werk niet saai is (projectie van de interviewer), wordt nadrukkelijk tegen gesproken. Er is altijd werk. 'Ik zoek geen werk, maar ik zie wel altijd werk. Er is zoveel te doen aan boord' en 'Ik ben altijd wel bezig, het kan altijd beter, dan heb ik ook geen tijd om me te ergeren'. De afwisseling ontstaat ten eerste door een breed takenpakket. Zo zijn er verschillende soorten sleepactiviteiten, kan men leren om met sleepboten met andere systemen te varen, offshore gaan of andere (buitenlandse) havens aandoen. Ten tweede bestaat ook op het gebied van leren een breed pallet aan werkzaamheden: het opleiden en begeleiden van collega's, het opleiden van derden of de nieuwe technieken van de hybride Rotortug leren kennen en ontwikkelen. Ten derde zoekt men de afwisseling door het contact met derden. Medewerkers houden een brandstofcompetitie met de andere maritieme dienstverleners in de haven van Rotterdam en met enige regelmaat wisselt men van boot met weer andere collega's. Aan variatie en afwisseling dus geen gebrek, dit wordt door de geïnterviewden ook nadrukkelijk gezocht, maar men vindt dat er

ook ruimte moet zijn voor mensen die deze behoefte niet hebben.

En tot slot: nog enkele citaten om de cultuur te typeren: 'mazzel bestaat niet!' anders gezegd: 'je moet er wel iets voor doen' en 'leren op de werkplek is gratis leren.'

Tips voor andere werkgevers

1. Geef zorg én aandacht (vitamine A)
2. Ruimte geven, laten zwemmen maar men moet wel weten welke kant op
3. Volhouden: zelfsturing betekent volhouden voor zowel leidinggevende als medewerker
4. Maak het grotere geheel overzichtelijk en inzichtelijk, je kan en mag niet van iedereen verwachten dat hij vanaf zijn werkplek alles overziet.

Eindnoot Kotug

1. One Kotug, One team!
KOTUG moedigt oprechtheid en vertrouwen aan van haar medewerkers, de medewerkers staan voor loyaliteit en doen wat het beste is voor het bedrijf.
2. Operationele excellentie en innovatie
KOTUG toont een uitdagende benadering van haar zakelijke dienstverlening, zij bieden een betrouwbare, veilige en hoogwaardige service en blijven continue verbeteren.
3. Onze mensen
KOTUG waardeert een individuele bijdrage van haar medewerkers, biedt coaching en ontwikkelingsmogelijkheden en stimuleert de prestaties en verantwoordelijkheid van de werknemers.
4. Duurzaamheid
KOTUG neemt beslissingen voor de lange termijn, beschermt het milieu, herinvesteert winst in het bedrijf en bouwt aan een duurzame klantrelatie.

Beschrijving case 10: Suikerunie, Groningen en Puttershoek

Case-onderzoek uitgevoerd door AWWN

Omschrijving bedrijf

Suiker Unie ontwikkelt, produceert en vermarkt suiker en suikerspecialiteiten. Er staan productie fabrieken voor suiker in Dinteloord, Groningen en in Duitsland. In de fabrieken in Puttershoek en Roosendaal worden suikerspecialiteiten geproduceerd. Suiker Unie is onderdeel van Royal Cosun, een coöperatie van ongeveer 10.000 telers, 4.000 medewerkers en een jaaromzet van 2 miljard. Bij Suikerunie werken 600 medewerkers.

Suikerunie kent een eigen ondernemings-cao waarin vast gelegd is dat medewerkers recht hebben op ten minste drie scholingsdagen in werktijd, bedoeld om de medewerker goed te laten functioneren in de huidige functie nu en in de toekomst of een andere functie binnen of buiten de organisatie.

De gemiddelde leeftijd binnen Suiker Unie is circa vijftig jaar en men is gemiddeld circa 25 jaar in dienst. Het verloop is gering. Ongeveer 90% van de medewerkers is man. Suiker Unie kent een ouderenregeling, waarbij medewerkers vanaf 58 jaar onder voorwaarden minder uren kunnen gaan werken. Men blijft wel meedraaien in de ploegdienst.

Achtergrond/noodzaak werkend leren

De combinatie van de gemiddeld hoge leeftijd, de opschuivende pensioenleeftijd en de steeds geavanceerdere technologie stelt hoge(re) eisen aan operators in de productiefabriek. Waar jaren geleden LTS+ toereikend was, is nu MBO4+ en steeds vaker HBO vereist. Daarnaast constateert Suiker Unie dat het aantal jonge mensen met een goede startkwalificatie in de techniek afneemt. Tegen deze achtergrond investeert Suiker Unie in de interne opleiding van jonge medewerkers om hen klaar te stomen voor verantwoordelijkheid voor grotere delen van het productieproces en investeert het bedrijf in de oudere, ervaren en loyale medewerkers die langer moeten doorwerken in een werkomgeving met toenemende technologische uitdagingen. Vanwege de lage suikerprijzen lopen er besparingsprogramma's en moet er tegen een lagere kostprijs meer geproduceerd worden. De fabriek moet betrouwbaarder produceren en nog meer geautomatiseerd worden om de toekomst het hoofd te kunnen bieden waarin met minder mensen de productiecapaciteit groeit. Medewerkers moeten daarom breder inzetbaar worden. In totaal is er een groep van ongeveer 10 medewerkers bij Suiker Unie die een techniek/engineering-programma op HBO-niveau doorloopt. Een enkeling zelfs op WO-niveau.

Leidinggevend zijn bij uitstek degenen die in bilaterale gesprekken, werkoverleg en functioneringsgesprekken deze koers van Suiker Unie delen met de medewerkers. Deze boodschap wordt veelvuldig herhaald om medewerkers inzicht te geven en mee te nemen in deze ontwikkeling. 'Herhalen, goed uitleggen/communiceren en dan doe je het nog te weinig.' De toon is daarbij feitelijk en direct: 'Door het scholen kun je beter je werk aan en door die investering neemt je waarde op de interne of externe arbeidsmarkt toe.' Het is daarbij van belang dat de communicatie in de lijn goed werkt. Het gaat dan om de communicatie van het MT naar het middenkader en van het middenkader naar de teamleiders. De teamleiders leggen ten slotte de koers van de organisatie uit aan medewerkers in het werkoverleg.

Opleidingsprogramma

Vanuit P&O wordt jaarlijks een opleidingsprogramma opgesteld, dat gemiddeld 6 opleidingsdagen per medewerker (inclusief werkplektrainingen) per jaar omvat. Deze dagen worden ook jaarlijks gerealiseerd. Het opleidingsplan is de spil in het trainings- en opleidingsbeleid van Suiker Unie en omvat: officiële opleidingen van MBO t/m WO (veelal techniek), kortdurende trainingen om medewerkers mee te laten groeien met de ontwikkelingen van het bedrijf (competenties, technologie, vakspecialisaties, veiligheid, managementvaardigheden) en ten slotte de werkplektrainingen.

De opleidingsbehoefte wordt jaarlijks door teamleiders/MT in het najaar verzameld vanuit de functioneringsgesprekken en de skill matrix. Medewerkers geven in functioneringsgesprekken en daarbuiten ook hun opleidingswensen aan. Dit wordt vast gelegd in Persoonlijke Ontwikkelingsplannen. P&O acteert op signalen als een medewerker een persoonlijke 'opleidingshobbel' ervaart ('kan ik het wel aan?'). In het verleden was Suiker Unie minder scherp op het budget voor het opleidingsprogramma, nu is dat voor de hele organisatie vastgelegd. Dit heeft tot gevolg dat er in voorkomende situaties prioriteiten gesteld worden (keuzes gemaakt worden). Het kan voorkomen dat een opleiding een jaar later kan plaatsvinden.

Bij Suiker Unie komen dubbelfuncties veelvuldig voor. Door 6 maanden suikerbietencampagne en 6 maanden voorbereiding van de volgende campagne heeft Suiker Unie te maken met verschillende werkzaamheden in verschillende seizoenen. Tijdens de suikerbietencampagne kent men procesoperators en daarbuiten is de medewerker onderhoudstechnicus. Bij de werving wordt hierop al geselecteerd. Nieuwe medewerkers komen binnen met de vereiste technisch competenties op gebied van Wtb en/of EMRA en worden vervolgens d.m.v. een meerjarig intern opleidingsprogramma opgeleid tot een allround procesoperator in de suikerindustrie.

Suiker Unie investeert door gedurende het jaar werkplektrainingen te laten plaatsvinden, waarbij de dagelijkse operatie en de leersituatie elkaar afwisselen. Daarvoor zijn een paar jaar geleden docenten aangenomen, die structuur in de opdrachten/huiswerk brengen en meer didactisch onderlegd zijn dan de eerdere collega-technici.

Ook leidinggevend worden getraind, bijvoorbeeld op softskill vaardigheden als coachen en leidinggeven. Zo worden teamleiders gefaciliteerd in gesprekken met medewerkers over wat hen bezig houdt/belemmert, het voeren van functioneringsgesprekken en het positief aanspreken op houding en gedrag. Dit is voortgekomen uit periodiek medisch onderzoek (PMO) onderzoek, waaruit bleek dat medewerkers communicatie en steun van leidinggevend voor verbetering vatbaar achten. Wellicht dat dit verband houdt met het feit dat de leidinggevend veelal van oorsprong technicus zijn.

Gesprekken met medewerkers

Er is gesproken met 6 medewerkers van diverse leeftijden. De medewerkers bekleeden verschillende functies en kennen dienstverbanden van 2 tot 27 jaar. Opvallende zaken in de gesprekken zijn:

Motivatie

De geïnterviewden zijn enthousiaste en gemotiveerde medewerkers die hun werk goed willen doen. Ze proberen fouten te voorkomen, denken na over hun werk, hun eigen bijdrage aan het team/Suiker Unie en hun toekomst bij Suiker Unie.

Functie-eis

Suiker Unie stelt voor de functie van operator de vereiste dat de medewerker VAPRO gediplomeerd is. Toen met deze eis werd gestart, heeft destijds het zittende personeel (operators) de mogelijkheid gekregen om deel te nemen aan de interne VAPRO opleiding. Geen succesvolle afronding betekende einde van het dienstverband. Tegenwoordig volgen medewerkers de VAPRO opleiding extern. Het behalen van het VAPRO diploma is een vereiste om de baan te behouden. Zonder die certificering wordt het dienstverband niet verlengd.

Door medewerkers die opvallen ('mensen die hun niveau ontgroeid waren' vanuit werkgeversperspectief) te benaderen voor een hogere functie koppelt de Suiker Unie scholings- met loopbaanbeleid. Het behalen van het gewenste diploma (HTS-opleiding) is als voorwaarde gesteld om projectleider of teamleider te worden. Eén van hen zegt: 'In begin deed ik het voor hen, maar dat verdween snel'.

In de praktijk worden de out-of-pocket kosten van een opleiding veelal door Suiker Unie betaald. Bij 1 geïnterviewde

is dat niet het geval. De kosten van zijn opleiding betaalt hij zelf. De werkgever vond de opleiding te ver af staan van de functie. Suiker Unie investeert in een enkel geval ook door tijd beschikbaar te stellen voor studie/tentamens. De medewerker vraagt dit aan en het is aan de teamleider om dit al dan niet goed te keuren.

Het huiswerk is buiten werktijd en daarmee voor rekening van de werknemer en dat wordt ervaren als intensief. 'Thuis moet dat begrepen worden, want je hebt minder tijd voor andere dingen'. 'Het is zwaar om naast de ploegendiensten ook te leren'. De medewerkers geven allemaal aan dat een privé-omgeving die leren stimuleert en waardeert, belangrijk is. 'Daar moet je thuis afspraken over maken'. Dat meerdere collega's in de fabriek een opleiding volgen, is stimulerend: 'We helpen elkaar als we vast zitten met een huiswerk-opdracht.' Het onderwerp scholing leeft onder de medewerkers, men spreekt er over in de kantine. Ook geeft een aantal mensen aan dat het volgen van een opleiding alleen kan als je collega's bij springen op momenten dat je dat van hen vraagt.

De rol van de leidinggevende voor het gaan volgen van een opleiding is groot. De leidinggevende stimuleert, waardeert en trekt de medewerker waar nodig over een drempel. Sommige medewerkers twijfelden of zij het niveau wel aan konden. Waar de betrokkenheid van de leidinggevende in een enkel geval bijna als '(te grote) druk wordt ervaren', geven anderen aan dat hun leidinggevende het 'normaal' vindt wat zij doen. Er zou 'bijvoorbeeld naar een uitslag van een tentamen' gevraagd kunnen worden. Alle medewerkers geven aan dat zij het mogen leren als waardering van de werkgever beschouwen.

Hoewel iedereen de mogelijkheid krijgt van de werkgever zich te ontwikkelen, lijkt het formele leren de jongere generatie wat gemakkelijker af te gaan. De oudere generatie is veel langer uit de schoolbanken en het duurt wat langer voor hen om in het scholingsritme te komen. Tegelijkertijd: oudere medewerkers hebben behalen hun doel ook, zij het met kleinere stapjes, omdat zij het geleerde dankzij hun ervaring in breder perspectief kunnen plaatsen.

Meerdere medewerkers geven aan dat ze met hun huidige werk tevreden zijn, dit de komende jaren nog kunnen blijven doen en niet (direct) een volgende (formele) opleiding willen gaan volgen. 'Werk is ook gewoon inkomen krijgen.' Wel spreken allen uit dat ze zich willen blijven ontwikkelen. 'Stilstand is achteruitgang'. De koers van Suiker Unie in de nabije toekomst, wordt door de medewerkers niet expliciet als een element in hun motivatie benoemd.

Mentorschap en taakverbreding

Bij Suiker Unie geldt dat elke operator intern geschoold wordt door een mentor om optimaal te kunnen functioneren aan 3 productielijnen (1:3). Een medewerker geeft aan dat het mentorschap door de leidinggevende geïnitieerd werd: 'Jij gaat dat doen'. Als mentor begeleidt men collega's bij het zich eigen maken van een lijn. De fulltime training varieert van een paar weken tot enkele maanden, afhankelijk van de kwalificaties van de deelnemer. De training is planmatig opgezet met een intake, verbetervoorstel, huiswerk, mini kaizen, EPL (1-puntslessen) en afsluitend examen, borging en een evaluatie. 'Het werkt het beste door ze in het diepe te gooien' en 'We geven kleine stukjes informatie'. Als vanzelfsprekend worden na meekijken en meelopen steeds meer activiteiten/lijnen aangeleerd. Het is deze afwisseling van werkzaamheden die nadrukkelijk gezocht wordt. 'Bij het leren hoort fouten maken'. Dat het dan mogelijk is dat er een officiële waarschuwing volgt, als de fout eerlijk wordt gemeld, wordt als onveilig ervaren.

Er zijn medewerkers die niet mee kunnen in de taakverbreding. Suiker Unie gaat in die gevallen met de medewerker op zoek naar een oplossing. In een enkel geval vindt demotie van een medewerker plaats. Het past niet bij het sociaal werkgeverschap van Suiker Unie om hier voor deze medewerkers gevolgen aan te verbinden. 'Zo zijn we niet'. 'Maar wel kunnen en niet willen? Dan zijn we minder tolerant.' Suiker Unie kan in het geval er geen vervangende plaats voor de medewerker (meer) is, geen beroep doen op een netwerk van andere bedrijven (leveranciers) waar medewerkers heen zouden kunnen.

Borging

Opgedane kennis wordt hoofdzakelijk gedeeld via de directe uitwisseling tussen collega's (peer to peer) die ook geïnteresseerd zijn in hun vak en nieuwsgierig zijn. Sommigen constateren dat niet iedere collega hiervoor open staat en dat maakt samenwerking soms lastig. Operators geven aan dat de leercultuur optimaler kan, maar dat niet iedereen daar in mee kan of wil. Dit bespreekbaar maken leidt er weleens toe dat het wordt 'weggelachen'. Ook wordt de kennis geborgd door gesprekken met de monteurs/technische dienst, werkoverleg en het noteren op het mededelingenbord bij de lijn. Verbeteringen in het proces, kostenbeheersing en kwaliteitsverbetering zijn voortdurend onderwerp van gesprek. Hoe meer verbeterplannen een operator schrijft hoe beter hij/zij beoordeeld wordt. Daarbij missen enkele medewerkers weleens een geldelijke beloning voor een overgenomen verbeterplan.

Suiker Unie communiceert veel over de koers van de onderneming. Ook ontvangt men post met die boodschap op het privé adres. 'Hoe we willen werken is wel bekend. Dat wordt breed uitgemeten.'

Investeren in leren en ontwikkelen

SUCCESVOLLE INITIATIEVEN IN 16 SECTOREN