



# WERK »» PLEK LEREN IN DE TECHNIEK

## EVALUATIEONDERZOEK 'WERKPLEKLEREN IN DE TECHNIEK 2.0'

*Van experimenteren naar implementeren*

Op verzoek van de samenwerkende fondsen in de techniek:  
OOM, OOMT, OOC, A+O Metalektro, OVP en Wij-Techniek  
Projectnummer ESF-project: 2018EUSF2011734

Onderzoek en rapportage zijn uitgevoerd door:  
Dr. Isolde Kolkhuis Tanke  
*Kolkhuis Tanke / duurzaam leren in organisaties*

Gouda, december 2021



Dit project is mede mogelijk  
gemaakt door het Europees  
Sociaal Fonds van de  
Europese Unie

*Met dank aan:*

- De O&O-fondsen: OOM, OOMT, OOC, A+O Metalektro, OVP en Wij-Techniek en Bianca Sanches
- De bedrijven die hun medewerking hebben verleend aan dit evaluatieonderzoek: Leo Knippels, Genap, Bosch, Cor Millenaar, CZL, NuNu, Bikeshop en HTC
- De uitvoerders van de trajecten: Bureau Janz, Kessels & Smit, Vapro, Xprtise

Zij hebben een openhartige en welwillende bijdrage geleverd aan de totstandkoming van dit evaluatieonderzoek.



## Samenvatting

Het werk in de technische sector verandert voortdurend, omdat technologische ontwikkelingen vandaag de dag steeds sneller gaan. Om mee te kunnen gaan met die veranderingen is het van groot belang dat medewerkers blijven leren in hun werk. Werkplekleren is een manier om dat mogelijk te maken. Of zoals het beschreven wordt op de website van 'Werkplekleren in de Techniek':

*"Met werkplekleren verander je een gewone werkplek in een werkplek waar mensen elke dag leren. Een werkomgeving waarin medewerkers samen kunnen werken aan hun ontwikkeling. En die medewerkers laat uitblinken in hun vak."*

De wetenschappelijke literatuur benadrukt de veelvormigheid van 'werkplekleren', met als enige onderscheidende kenmerk dat het *op de werkplek* (van de lerende) zelf uitgevoerd wordt. Vormen van werkplekleren variëren daarom van meer 'formele'/georganiseerde leeractiviteiten in het werk (zoals inwerktrajecten en mentorschap), tot informelere vormen van leren die als vanzelf plaatsvinden als de medewerker aan het werk is.

Gezien de te verwachten waarde van werkplekleren voor bedrijven in de technische sector, hebben zes opleidingsfondsen (OOM, OOMT, OOC, A+O Metalektro, OVP en Wij-Techniek) het project 'Werkplekleren in de Techniek 2.0' geïnitieerd en begeleid. Zeventig bedrijven kregen in dit project begeleiding van een externe adviseur, om nadrukkelijker vorm te geven aan 'werkplekleren' in de dagelijkse praktijk.

Om goed zicht te krijgen op wat effectieve interventies en instrumenten zijn gebleken en wat hierbij ondersteunende en/of noodzakelijke condities zijn, hebben de opleidingsfondsen gevraagd een evaluatieonderzoek uit te voeren onder een aantal bedrijven die deelnamen aan het project.

De onderzoeksvragen die in dit evaluatieonderzoek centraal staan zijn:

- *Hoe hebben de deelnemende bedrijven de effectiviteit van de ingezette interventies en instrumenten – om het leren op de werkplek te versterken – ervaren en wat hebben betrokkenen ervan geleerd?*
- *Welke condities blijken een rol te spelen om de in gang gezette initiatieven rondom 'werkplekleren' in de dagelijkse praktijk vast te houden?*

Het evaluatieonderzoek betreft een kwalitatief onderzoek, waarbij diepte-interviews gehouden zijn met 35 personen in acht verschillende bedrijven. De bedrijven werden geselecteerd op basis van variëteit wat betreft: fonds, type vraag, bedrijfsomvang en externe uitvoerder. Daarnaast is gebruik gemaakt van documentstudie, zoals evaluatieverslagen en notities en is er aanvullend literatuuronderzoek gedaan.

Het evaluatieonderzoek heeft duidelijk gemaakt dat de bedrijven om diverse redenen het leren op de werkplek belangrijk vinden, zoals: 1) het maakt het mogelijk dat mensen in hun werk door blijven leren, 2) voor het werk is vaak geen specifieke vooropleiding beschikbaar, 3) een goed inwerk-/opleidingstraject maakt mensen snel, goed en flexibel inzetbaar, en 4) aandacht voor ontwikkeling draagt bij aan het behoud van medewerkers.

De meer gestructureerde vormen van werkplekleren worden vooral gewaardeerd bij het inwerken van nieuwe medewerkers. Een goed inwerkprogramma is belangrijk, waarbij het maken van een taakanalyse vooraf heel helpend is. Tevens blijkt het gestructureerd inwerken van nieuwe medewerkers leermomenten op te leveren voor de ervaren medewerkers/begeleiders zelf.

De trajecten waarin de aandacht meer lag op de condities om leren in het werk te bevorderen (en een meer leergerichte cultuur te creëren) lieten zien hoe met name aspecten als samenwerken, communicatie, feedback en verschillen van inzicht bespreken van belang zijn. Maar ook hoe dat vaak niet vanzelf plaatsvindt onder 'techneuten'. Dit vraagt gerichte begeleiding, evenals een coachende rol van de leidinggevende die daartoe vaak ook zelf (externe) begeleiding nodig heeft. Het aanpakken van een gezamenlijke verbeteractie blijkt helpend om ook onderliggende samenwerkingspatronen makkelijker bespreekbaar te maken.

De werkplekieren-1.0 instrumenten zijn beperkt ingezet in de trajecten. Omdat er inmiddels een en ander veranderd is aan de instrumenten op de website, liggen er mogelijkheden om het met begeleiding, bijvoorbeeld vanuit de Fondsen, hernieuwd onder de aandacht te brengen bij bedrijven.

Om ingezette initiatieven in de bedrijven te laten beklijven en verder uit te bouwen, blijkt het van belang om de betrokken medewerkers hier vooral zelf een rol in te geven, om als leidinggevende zichtbaar ondersteunend aanwezig te zijn, en om er ook voortdurend aandacht aan te blijven besteden (ook al kost dat tijd...). Het onderzoek is een bevestiging van een aantal condities die in de literatuur als voorwaardelijk genoemd worden voor werkplekieren. Deze staan beschreven aan het einde van dit rapport.

Ten slotte: om werkplekieren op de kaart te (blijven) zetten in bedrijven is het van belang om erover te blijven praten, de opbrengsten van werkplekieren in de bedrijven te blijven bespreken en de successen en dat waar men trots op is op de voorgrond te zetten.

Vandaaruit komt dan vanzelf het gesprek op: en wat kan er nog beter?

Hier lijkt een mooie en betekenisvolle rol voor de Fondsen weggelegd, om dit gesprek te blijven engageren.

## Inhoudsopgave

### Samenvatting

Aanleiding tot het evaluatieonderzoek “Werkplekieren in de Techniek 2.0’	5
Het thema ‘Werkplekieren in de Techniek’	6
Methode van onderzoek	8
Resultaten van het onderzoek	11
Terugkerende thema’s in de resultaten	14
1. Waarom vinden bedrijven werkplekieren belangrijk?	14
2. Effectiviteit van Werkplekieren-interventies in relatie tot vraagstukken	16
3. Welke instrumenten zijn tijdens de trajecten wel/niet ingezet?	21
4. Hoe zetten bedrijven de ingezette beweging voort?	22
5. Welke condities blijken van belang voor werkplekieren?	25
Korte reflectie op de evaluatie als proces	29
Literatuurreferenties	30
Bijlagen	
Interviewprotocol	31
Procesflow onderzoeksuitvoering	33
Flyer voor werven van bedrijven	34

## Aanleiding tot het evaluatieonderzoek naar ‘Werkplekleren in de Techniek 2.0’

Het werk in de technische sector verandert voortdurend, omdat technologische ontwikkelingen vandaag de dag steeds sneller gaan. Om mee te kunnen gaan met die veranderingen is het van groot belang dat medewerkers blijven leren in hun werk. Niet alleen zijzelf hebben hierin een verantwoordelijkheid; ook hun werkgevers moeten blijven stimuleren en ondersteunen dat medewerkers zich kunnen ontwikkelen. Dat hoeft overigens niet te betekenen dat ze hen steeds weer ‘op cursus moeten sturen’. Werkplekleren betekent juist dat je gebruik maakt van de mogelijkheden op de werkplek zélf om te blijven leren en ontwikkelen. Of zoals het beschreven wordt op de website van ‘Werkplekleren in de Techniek’:

*“Met werkplekleren verander je een gewone werkplek in een werkplek waar mensen elke dag leren. Een werkomgeving waarin medewerkers samen kunnen werken aan hun ontwikkeling. En die medewerkers laat uitblinken in hun vak. Zo houd je jezelf en de ander in beweging. Samen scoren dus. Met een succesvol bedrijf én productieve en gelukkige medewerkers als resultaat”.*

De zes O&O-fondsen die het project ‘Werkplekleren in de Techniek 2.0’ hebben geïnitieerd en begeleid zijn: OOM, OOMT, OOC, A+O Metalektro, OVP en Wij-Techniek. Met behulp van een ESF-subsidie hebben zij gezorgd dat ongeveer 70 bedrijven begeleiding kregen van een externe adviseur, om nadrukkelijker vorm te geven aan ‘werkplekleren’ in de dagelijkse praktijk. Getracht werd om daarbij zoveel mogelijk aansluiting te zoeken bij concrete en urgente vraagstukken die leefden in de betreffende bedrijven. De begeleide trajecten liepen tot najaar 2021; de bedrijven kregen maximaal 32 uur externe ondersteuning van experts.

Om van deze trajecten te leren en werkplekleren steeds meer onderdeel te laten worden van de dagelijkse praktijk van bedrijven in de techniek, is de behoefte groot om goed zicht te krijgen op wat effectieve interventies en instrumenten zijn gebleken om werkplekleren meer van de grond te krijgen, en wat hierbij ondersteunende en/of noodzakelijke condities zijn. De zes O&O-fondsen hebben daarom gevraagd een evaluatieonderzoek uit te voeren onder een aantal bedrijven die deelgenomen hebben aan ‘Werkplekleren in de Techniek 2.0’. Thema’s waar hun interesse naar uitgaat zijn onder andere: welk proces en welke interventies hebben de bedrijven gevolgd, welke stappen hebben ze gezet om de gekozen aanpak te borgen in hun bedrijf, welke geleerde lessen en welke effecten/opbrengsten heeft dit teweeg gebracht met name richting de medewerkers?

### *Doelen van het evaluatieonderzoek*

Het evaluatieonderzoek heeft daarom de volgende doelen:

- Achterhalen wat werkplekleren de bedrijven heeft opgeleverd;
- Achterhalen wat de bedrijven en de technische O&O-fondsen van dit project geleerd hebben;
- Achterhalen of en hoe uitgevoerd (praktijkgericht) onderzoek de beschreven bevindingen belicht.

### *Onderzoeksvragen*

De onderzoeksvragen die daarom in deze evaluatie centraal staan zijn:

- Hoe hebben de deelnemende bedrijven de effectiviteit van de ingezette interventies en instrumenten – om het leren op de werkplek te versterken – ervaren en wat hebben betrokkenen ervan geleerd?
- Welke condities blijken een rol te spelen om de in gang gezette initiatieven rondom ‘werkplekleren’ in de dagelijkse praktijk vast te houden?

### *Opbouw rapportage*

In deze onderzoeksrapportage wordt in hoofdstuk 1 eerst kort stilgestaan bij het thema ‘Werkplekleren’; wat is het en wat is de – verwachte – relevantie ervan voor bedrijven in de technische sector? Vervolgens wordt in hoofdstuk 2 de methode van het evaluatieonderzoek beschreven. De resultaten uit het evaluatieonderzoek worden uitgebreid toegelicht in hoofdstuk 3. Daarbij worden (in kaderteksten) ook aanvullende inzichten vanuit de vakliteratuur weergegeven. Ten slotte volgt een samenvattend overzicht van kernpunten, waar de technische bedrijven en de O&O-fondsen in de praktijk hun voordeel mee kunnen doen.

## Het thema 'Werkplekleren in de Techniek'

Zoals gezegd ligt het verandertempo in organisaties vandaag de dag hoog en dat zal ook zo blijven, gezien de huidige technologische, economische en maatschappelijke ontwikkelingen. Behalve dat het werk van mensen daardoor voortdurend aan *verandering* onderhevig is, wordt het in de meeste gevallen ook steeds *complexer* van aard. Immers, op die manier kan de mens zich blijven onderscheiden van de machine/robot/etc. Het continu ontwikkelen van de eigen hard én soft skills wordt dan ook steeds belangrijker voor medewerkers, om goed en duurzaam inzetbaar te blijven.

'Een leven lang leren' is vandaag de dag steeds meer een vanzelfsprekendheid geworden. In de literatuur (Kyndt, 2021) wordt 'een leven lang leren' omschreven als: 'alle leeractiviteiten die gedurende het hele leven worden ondernomen met als doel om kennis, vaardigheden en competenties te verbeteren binnen een persoonlijk, maatschappelijk, sociaal en/of arbeidsgerelateerd perspectief'.

Zowel werkgevers als medewerkers zelf zien inmiddels ook wel in dat niemand het einde van zijn loopbaan nog kan halen, enkel op basis van wat in de vooropleiding geleerd is. Maar hoe blijven mensen voortdurend 'in de leerstand' staan? Nog vaak wordt bij 'een leven lang leren' gedacht aan het aanbieden van een veelheid aan opleidingsmogelijkheden, om mensen up to date te houden. Echter, leren is veel meer dan alleen het volgen van cursussen en opleidingen. Het blijkt dat mensen het meest (en vaak ook het effectiefst) leren in het werk zelf (Skule, 2004; Billett, 2006). In het HRD-vakgebied is de aandacht voor 'werkplekleren' daarom de afgelopen decennia sterk gegroeid.

### *Wat is werkplekleren?*

De term 'werkplekleren' is vrij abstract en blijkt in de praktijk vaak voor meerdere uitleg vatbaar. De één schakelt werkplekleren gelijk aan 'informeel leren', terwijl de ander er het beeld bij heeft van georganiseerde opleidingsmomenten die op de werkplek uitgevoerd worden.

De wetenschappelijke literatuur benadrukt de veelvormigheid van 'werkplekleren', met als enige onderscheidende kenmerk dat het *op de werkplek* (van de lerende) zelf uitgevoerd wordt (Rau, 2006).

Daarom variëren vormen van werkplekleren van meer 'formele'/georganiseerde leeractiviteiten in het werk (denk bijvoorbeeld aan inwerktrajecten en mentorschap), tot meer informele vormen van leren die als vanzelf plaatsvinden als de medewerker aan het werk is.

Een groot deel van het leren op de werkplek betreft het informele leren: terwijl iemand zijn werk aan het doen is, leert hij daar altijd wel wat van (ook onbewust of zelfs als het ongewenst is). Eraut (2004) omschrijft informeel leren als: de meer of minder gestructureerde contexten in het werk waarin men leert, maar die zelden expliciet bedacht en vormgegeven zijn vanuit het oogpunt van leren; leren is een soort 'bijvangst' van waar het a priori om gaat: werken.

Voordelen van het informele leren zijn dat mensen productief zijn terwijl ze tegelijkertijd leren; dat er weinig transferruimte zit tussen wat ze leren en wat ze ervan toepassen; en dat de kosten laag zijn. Maar onderzoek laat ook zien dat werkomgevingen vaak slecht geëquipeerd zijn voor leren (qua tijd, ruimte, support, begeleiding etc.); dat 'nieuwe manieren van denken' er vaak niet door worden gestimuleerd waardoor mensen vooral leren 'hoe het hier altijd al gaat'; en dat men er ook de 'verkeerde' dingen door kan aanleren (zoals niet-officiële werkmethoden, negatieve houding en gedrag, etc., zie: Poell & van Woerkom, 2011).

Werkplekleren behelst echter meer dan alleen het informele leren, zoals hiervoor al gezegd. Er horen zeker ook de formele, georganiseerde vormen van leren bij, zoals mentorschap, gestructureerde inwerktrajecten op de werkplek, of projectevaluaties die structureel ingezet worden om er samen van te leren.

In de 'Werkplekleren in de Techniek'-trajecten zijn de diverse vormen van werkplekleren (variërend op een continuüm tussen: meer formeel/gestructureerd leren tot: het versterken van de condities voor informeel leren) terug te vinden.

### *Waarom is Werkplekleren relevant en waardevol voor bedrijven in de techniek?*

Behalve de eerder genoemde noodzaak van 'het in de leerstand blijven' van medewerkers – gezien de voortdurende ontwikkelingen in de techniek – zijn er meer redenen waarom werkplekleren juist voor deze sector interessant en relevant kan zijn. Ik noem er twee.

Ten eerste blijkt dat ervaren medewerkers vaak bij voorkeur leren in het werk zelf, aan de hand van uitdagende taken, in samenwerking met collega's waar ze ervaringen mee kunnen uitwisselen en op basis van feedback op werkresultaten (Kolkhuis Tanke, 2008). In het bijzonder geldt dit voor de meer praktisch geschoolde medewerkers, waar we er in de technische bedrijven veel van tegenkomen (praktisch geschoold betekent: met een vooropleiding op maximaal mbo-niveau). Divers onderzoek laat zien (Illeris, 2006; Kolkhuis Tanke, 2021; Sanders, 2016; Hazelzet, 2011) dat met name voor praktisch geschoolde medewerkers geldt dat ze wel graag nieuwe dingen in hun werk blijven leren, maar liever niet door het volgen van (theoretische, abstracte) opleidingen en trainingen. Hun vaak minder rooskleurige scholingsverleden is hier debet aan; het vertrouwen in het eigen leervermogen tijdens schoolse situaties is doorgaans niet hoog. Maar praktisch geschoolde medewerkers willen wel graag blijven leren om het *werk* beter te kunnen doen en ze hechten daardoor dan ook veel waarde aan de directe toepasbaarheid van wat geleerd wordt. Juist werkplekleren biedt daar goede mogelijkheden voor, omdat direct 'aan de praktijk' geleerd wordt.

Een tweede punt waarom werkplekleren relevant is voor bedrijven in de techniek is dat deze sector al enige tijd (en steeds meer...) kampt met grote personeelstekorten. Werkplekleren draagt bij aan een snellere inzetbaarheid van medewerkers op de werkplek, omdat ze heel gericht leren voor het werk dat ze gaan doen. Wanneer medewerkers de kennis, onderliggende inzichten en vaardigheden goed aanleren, zijn ze vervolgens ook eerder inzetbaar in andere processen of afdelingen, wat de flexibiliteit van de bedrijfsvoering ten goede komt. Mensen goed en snel inwerken zal na enige tijd de werkdruk van een team verlagen en de kwaliteit van geleverd werk ten goede komen. Bovendien werken mensen met meer plezier als ze zich bekwaam voelen in wat ze doen en dat vermindert de kans dat ze het bedrijf weer snel gaan verlaten. Werkplekleren kan dus ook een goede bijdrage leveren aan het behoud van personeel, wat van belang is gezien de huidige krappe arbeidsmarkt.

### *Werkplekleren versterken: gaat dat vanzelf?*

Ondanks alle voordelen van werkplekleren, zien we (ook in wetenschappelijk onderzoek) hoe lastig het vaak is voor bedrijven om naast een bedrijfsmatige bril - die gericht is op efficiency en productiviteit – een 'leergerichte bril' op te zetten om naar het leren van medewerkers in hun werk te kijken (Poell et al, 2004). Niet alles wat bijdraagt aan een leerrijke werkomgeving voor medewerkers is immers direct aantrekkelijk voor het behalen van productietargets. Denk bijvoorbeeld aan het inzetten van een medewerker op werk dat hij nog niet volledig kan maar wel zou kunnen leren, of het inruimen van extra tijd om met medewerkers te reflecteren op verbetering van de werkprocessen.

De vraag is dus: *hoe krijg je werkplekleren van de grond in bedrijven en hoe houd je het vast?*

Daarover gaat dit evaluatierapport, dat gebaseerd is op de ervaringen in acht bedrijven die er bewust voor kozen om werk te maken van werkplekleren.



## Methode van onderzoek

De onderzoeksvragen zijn, zoals eerder vermeld:

- Hoe hebben de deelnemende bedrijven de effectiviteit van de ingezette interventies – om het leren op de werkplek te versterken – ervaren en wat hebben ze ervan geleerd?
- Welke condities blijken een rol te spelen om de in gang gezette initiatieven rondom ‘werkpleklernen’ in de dagelijkse praktijk vast te houden?

Om antwoorden te vinden op deze vragen, is de volgende onderzoeksopzet gehanteerd.

### Design

Het evaluatieonderzoek betreft een kwalitatief onderzoek, waarbij diepte-interviews van ongeveer één uur per persoon gehouden zijn in acht verschillende bedrijven. De interviews waren meestal individueel, soms in kleine groepjes van twee tot maximaal vier personen. Bij zeven bedrijven zijn de gesprekken op locatie (bij het bedrijf) gehouden en één bedrijf heeft gekozen voor onlinegesprekken. Daarnaast is er gebruik gemaakt van documentstudie: de evaluatieverslagen zoals opgemaakt door de uitvoerders na afloop van de overige trajecten, zijn op hoofdpunten doorgenomen.

### Participanten

De selectie van bedrijven voor deelname aan het onderzoek vond primair plaats door de O&O-fondsen. Gezocht is door hen naar een goede verdeling op basis van:

- Fondsen
- Type vraag
- Omvang organisatie
- Externe uitvoerder

In tabel 1 is te zien welke bedrijven uiteindelijk geselecteerd zijn.

Bedrijf	Fonds	Uitvoerder	Bedrijfsomvang	Geïnterviewden
1. Knippels	OOO	Janz	7	Eigenaar en echtgenote 1 ervaren medewerker 1 jongere medewerker
2. Genap	OVP	Vapro	85	1 operational director 1 ploegleider 3 ervaren medewerkers 2 nieuwe medewerkers
3. Bosch	A+O	K&S	1327	2 operators 1 leidinggevende 3 HR/L&D-adviseurs
4. Cor Millenaar	OOMT	Janz	25	1 werkplaatschef 1 leermeester 1 monteur
5. CZL	OOM	Vapro	50	1 manager operations 1 kwaliteitsmedewerker 1 medewerker/instructeur
6. NuNu	WIJ techniek	Janz	44	1 directeur-eigenaar 1 engineer 1 calculator 1 ervaren techn. mw
7. Bikeshop	OOMT	Janz	13	1 directeur-eigenaar 1 werkplaatschef
8. HTC	OOM	Vapro	75	4 pers. ontwikkelgroep 1 stafmedewerker 1 leidinggevende
9. Diverse reacties n.a.v. Xprtise		Xprtise		
10. Screen overige evaluatieformulieren				
Totaal geïnterviewden				35

Tabel 1: Overzicht bedrijven voor Evaluatieonderzoek

Per bedrijf zijn verschillende betrokkenen geïnterviewd, zoals: leidinggevenden, medewerkers, instructeurs /begeleiders en/of HR-adviseurs. Dit vanuit de veronderstelling dat zicht krijgen op verschillende perspectieven vaak rijke inzichten oplevert, waarvan samen geleerd kan worden. In tabel 1 is dit eveneens weergegeven.

### De diepte-interviews

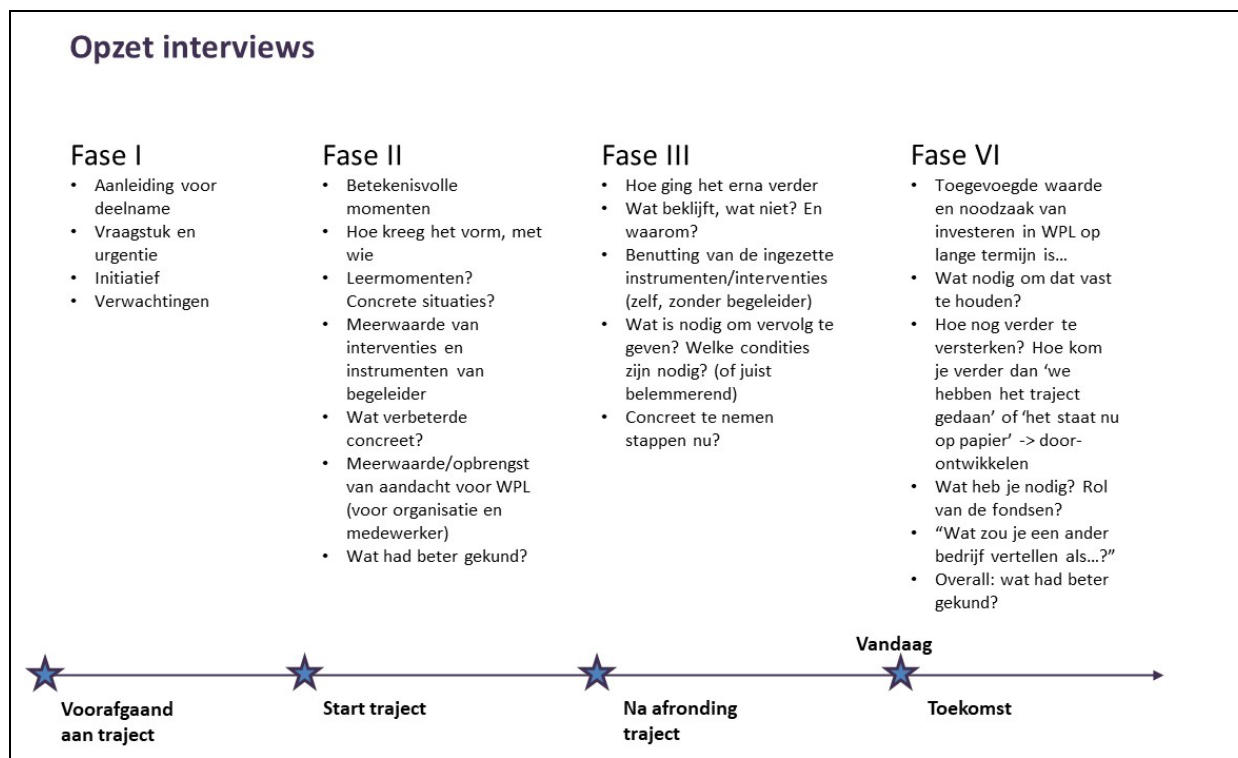
Tijdens de interviews is gebruik gemaakt van een aantal open vragen / topics die de deelnemers uitnodigen om zoveel mogelijk in openheid te vertellen en te reflecteren op:

- hoe zij het traject ervaren hebben,
- welke rol ze erin hadden,
- wat ze er positief aan gewaardeerd hebben en zien als verbeterpunten,
- en wat volgens hen nodig is om er vervolg aan te (blijven) geven.

Daartoe is zoveel mogelijk gevraagd naar concrete verhalen en voorbeelden, zowel van de positieve als de kritische momenten in het doorlopen traject.

Als houvast is tijdens de interviews gebruik gemaakt van een hand-out met een tijdlijn. Hierdoor konden de deelnemers, evenals de onderzoeker, steeds aangeven over welke fase in het traject we het hadden.

Onderstaand schema (figuur 1) geeft weer welke fasen onderscheiden werden en welke vragen daarbij centraal stonden. In bijlage 1 is het volledige interviewprotocol opgenomen.



Figuur 1: Opzet diepte-interviews

### Procedure

De uitvoering van het onderzoek liep van mei '21 tot en met november '21. In de periode ervoor (vanaf 2020) kon de onderzoeker zich oriënteren op het project en de onderzoeksopzet uitwerken. Omdat trajecten (door Covid19) uit waren gelopen kon de start van het eerste bedrijfsbezoek niet eerder dan in mei 2021 plaatsvinden.

Benadering van de bedrijven ging als volgt:

- Op basis van de evaluatieformulieren van de uitvoerders en de selectiecriteria vanuit de projectgroep (zie hiervoor) werden geschikte bedrijven voor deelname gekozen.
- Het bijbehorende fonds benaderde het bedrijf met de leaflet over het evaluatieonderzoek (zie bijlage 2), met een verzoek voor deelname.
- Indien deelname akkoord was, benaderde de onderzoeker telefonisch het bedrijf, de externe uitvoerder (voor achtergrondinformatie) en meestal ook het fonds.
- De onderzoeker maakte vervolgens concrete afspraken voor de komst naar het bedrijf en over de interviews. Afspraken werden bevestigd door middel van een mail voor de geïnterviewden, met een korte uitleg over de interviews.
- Zeven van de acht bedrijven zijn op locatie bezocht, alwaar vaak ook een rondje door het bedrijf gemaakt kon worden.
- Met toestemming van de geïnterviewden zijn alle interviews opgenomen, waarna ze vrij letterlijk uitgeschreven zijn.
- Op basis van de interviewverslagen is per bedrijf een kort casusverslag gemaakt, dat naar de contactpersoon in het bedrijf gestuurd is.

Nadat de interviews in de eerste twee bedrijven gehouden zijn, is er overleg geweest met de fondsen om op basis van de eerste bevindingen te kijken of de focus van de gesprekken nog verder aangescherpt moest worden. Dit bleek nauwelijks het geval te zijn.

In bijlage 2 is een schematische weergave te zien van het doorlopen onderzoeksproces.

#### *Analyse*

Data-analyse heeft in meerdere fasen plaatsgevonden, om te komen tot de onderzoeksresultaten zoals die in het volgende hoofdstuk beschreven worden:

1. Uitwerken van de gesprekverslagen: noteren wat op het eerste gezicht opvallende thema's zijn (in de vorm van een mindmap/handout);
2. Casusverslag schrijven per bedrijf;
3. Tussentijdse analyse om hoofdthema's te identificeren, ten behoeve van meerdere terugkoppelingsmomenten voor overleg met de fondsen;
4. Tussentijdse analyse ten behoeve van het Slotevent 'Samen Scoren' en de hand-out behorend bij het slotevent;
5. Totale analyse op basis van alle casusverslagen;
6. Aanvullende theoretische inbedding op basis van (wetenschappelijke) literatuur en eigen onderzoek/publicaties.

## Resultaten van het onderzoek

Het onderzoek heeft een veelheid aan bevindingen opgeleverd, in relatie tot de vragen die centraal stonden in de evaluatie.

Hieronder volgt eerst een *schematisch overzicht* van de acht trajecten die geëvalueerd zijn. Daarin is per bedrijf zichtbaar:

- Wat het vraagstuk van het bedrijf op het gebied van werkplekleren was;
- Welke interventies er (onder begeleiding van de externe adviseur) ingezet zijn;
- Welke eventuele instrumenten erbij ingezet zijn;
- Wat het traject het bedrijf opgeleverd heeft en wat de waarde/het belang daarvan is voor het bedrijf;
- Welke condities/voorwaarden bij hebben gedragen aan de succesvolle elementen van het traject;
- Wat het bedrijf wil doen om er vervolg aan te geven.

Na dit schematische overzicht van hoofdpunten uit de trajecten, wordt dieper ingegaan op een aantal *thema's* die in overkoepelende zin uit de evaluatie van de trajecten naar voren zijn gekomen en die betrekking hebben op de hoofdpunten van het onderzoek.

*Schematisch overzicht van de 'cases':*

Bedrijf	Vraagstuk / doel van het traject	Interventies	Ingezette WPL-instrumenten	Opbrengsten/ effecten/waarde	Voorwaarden voor succes	Vervolg & borging
<b>A</b>	Beter structureren van de benodigde kennis en vaardigheden voor het werk -> nieuwe mensen beter opleiden En ook eenduidiger werken en kennis doorontwikkelen.	Met drie operators: leerprogramma en leer-middelen maken. Op basis van de onderwijskundige methode: Takenlandschap -> taakwijzer -> Opleidings-structuur en -programma en formats voor leerdocumenten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen</li> <li>• Quickscan was niet behulpzaam (volgens uitvoerder)</li> </ul>	Er is nu een concrete handleiding (boekje) waarmee nieuwe medewerkers opgeleid worden. Door af te stemmen (tussen de operators) wat er in de handleiding moest komen, ontstond onderlinge afstemming en daardoor meer eenduidigheid van werken. De nieuwe medewerkers zijn goed te spreken over de handleiding.	Het niet te 'ingewikkeld' en te theoretisch maken; geen 'dikke boekwerken'. De inbreng van medewerkers zelf is belangrijk om het praktisch te houden, maar ook het 'waarom' achter instructies duidelijk te maken. Operators die de kar trokken waren enthousiast en bekwaam -> leidt tot trots en succeservaringen. Leiding die (werkplek)leren belangrijk vindt en wil faciliteren.	Aandacht besteden aan hoe nu meerdere operators bekend en vertrouwd raken met de handleiding, zodat anderen het ook gaan gebruiken bij de begeleiding van nieuwkomers. De ontwikkelde handleiding ook gebruiken om met ervaren medewerkers tot meer eenduidig werken te komen. Methode voor werkplekleren ook overdragen naar andere afdelingen.
<b>B</b>	Betere methodes en materialen voor de opleider-operators beschikbaar maken, die bijdragen aan het eenduidig (in)werken van operators.	Gewerkt is volgens de methode van Design Thinking (DT): klein beginnen -> prototype maken -> uitproberen -> stap verder gaan. Concreet zijn 'stripboeken' gemaakt bij de verschillende processen.	Geen	Leermateriaal in beeld lijkt veel beter passend voor de doelgroep dan veel tekst; stripboeken zijn passende vorm. Operators hebben nu echt iets in handen waarmee ze hun opleidende rol (die iedere operator heeft) beter vorm kunnen geven; versterkt hun zelfvertrouwen.	Facilitering in tijd voor de operators. Leidinggevende die support gaf (niet inhoudelijk, maar vooral in aanmoediging en waardering). DT-methode: kleine stappen -> steeds verder komen en resultaat halen.	De didactische kant van het inwerken moet later nog aandacht krijgen. Testen van de ontwikkelde stripboeken en deze verder uitwerken /invoeren. De methodiek die toegepast is (DT) overdraagbaar maken via de operators naar andere afdelingen.

				Met het materiaal kan men het 'waarom' beter uitleggen -> komt kwaliteit van werken goede. Meer eenduidig uitleggen -> meer eenduidig werken.		
<b>C</b>	Zelfstandigheid van de medewerkers vergroten, meer zelf beslissingen en keuzes maken.	- Samen planningsmethode en planningsbord maken. - Samen in gesprek over feedback, samenwerking en communicatie. - Ontwikkelgesprekken leren voeren door de leiding.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quickscan</li> <li>• Ontwikkelgesprek</li> <li>• STARR-methode</li> <li>• Taak-analyse</li> </ul>	Meer onderlinge afstemming en overleg tussen mw's door planmethode/-bord. Planmethode/-bord draagt bij aan betere samenwerking/overleg en zelfstandig door kunnen gaan met het werk. Beter beeld van wat voor elke medewerker belangrijk is om fijn te werken -> beter werk! STARR-instrument sloot niet goed aan.	Iedereen was erbij betrokken. De bedrijfsleider nam het heel serieus en investeerde er tijd in. Door de inbreng van de externe begeleider ging het bespreekbaar maken van persoonlijke zaken makkelijker. Het planbord sorteerte direct positief effect in het werk, dus dat 'beklijft' vanzelf.	Ontwikkelgesprekken moeten nog gepland worden, gebruik wordt gemaakt van de leidraad daarvoor. Werken met de planmethode/-bord is al heel vanzelfsprekend geworden in de dagelijkse praktijk, vanwege de ervaren meerwaarde voor allen. Mw's blijven aanmoedigen om het te zeggen als dingen beter kunnen (werkoverleg).
<b>D</b>	Nieuwe medewerkers beter en eenduidiger inwerken wat betreft de basishandelingen: dat maakt hen sneller en breder inzetbaar. Daartoe: leer-materialen ontwikkelen, evenals toetsen om de inzetbaarheid vast te stellen.	De medewerker die tevens instructeur is, heeft leer-materialen ontwikkeld (volgens onderwijskundige methode): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerntaken</li> <li>• Takenland-schap</li> <li>• Opdrachten</li> <li>• Leerpad</li> <li>• Toetsing (= nog niet gereed).</li> </ul> Mw Kwaliteit en leidinggevende waren ondersteunend en inhoudelijk meedenkend.	Geen	De aangereikte, structurerende methode bleek heel helpend. De medewerker leerde er zelf ook veel van, zowel qua werkmethode als in het scherper kijken naar de taken en hoe die uitgevoerd worden. Het opgeleverde product is heel behulpzaam om de basis aan te leren van het werk, voordat de nieuwe medewerker onder begeleiding het werk in de praktijk verder leert. Aandachtspunt: houd het praktisch, het niet te abstract/theoretisch of ingewikkeld maken.	Support leidinggevende. Kwaliteit en motivatie van de medewerker/instructeur. Methode die praktisch toepasbaar was. Timing: medewerkers die er gelijk mee ingewerkt konden worden bleek positief.	Methode zoals toegepast voor ene afdeling wordt nu overgedragen naar andere afdeling. De medewerker gaat dit zelf overdragen aan de collega van deze andere afdeling. Externe begeleiding is niet meer nodig., de medewerker beheerst nu zelf de methode om tot een opleidingsstructuur en leer-materialen te komen. Onderdeel 'toetsen' moet nog afgerond worden; wordt belangrijk gevonden t.b.v. het gebruik van de inzetbaarheidsmatrix.
<b>E</b>	Leidinggevende van werkplaats meer coachen in delegeren. Inwerktraject voor nieuwe medewerkers opzetten met leermeester.	Coachende gesprekken met leidinggevende en leermeester. Begeleiding leermeester bij maken inwerkprogramma.	Gespreksleidraad Ontwikkelgesprekken (eigen versie uitvoerder)	Meer gaan werken volgens standaarden (zodat mensen meer zelf kunnen bepalen) -> efficiency is verbeterd! Coachen en delegeren: is leidinggevende vaardiger in geworden. Inwerktraject is gemaakt.	Gestructureerde aanpak uitvoerder. Open houding van betrokkenen en hun eigen motivatie om dingen te verbeteren. Acties initiëren die gelijk lonen, en zichtbaar resultaat opleveren.	Blijven letten op het opvolgen van gemaakte afspraken -> stimuleert om inbreng te leveren en (samen) te leren. Inwerktraject opnieuw bekijken als er een nieuwe medewerker komt. Meer aandacht voor werkoverleg.

F	Gezamenlijk verbeterpunten in kaart brengen voor het bedrijf en in de processen, m.n. op het gebied van samenwerking en communicatie. Concrete actiepunten in gang zetten.	Interviews met diverse betrokkenen in het bedrijf, over samenwerking, communicatie en verbetermogelijkheden -> advies aan directie. Aanpak planproces en invoering planningsoverleg. Coaching op leiderschap en meer delegeren naar MT.	Geen	Planningsoverleg maakt dagelijks aan- en bijsturen mogelijk en draagt bij aan inzet van mensen op basis van hun kwaliteiten -> beter werk. Stappen gemaakt in het bespreekbaar maken van conflicten of lastige situaties. Ook meer afstemming tussen engineering en productie	Initiatief van de directie en zijn eigen betrokkenheid en open houding hierin. Concrete zaken oppakken die je gelijk kunt doen (planning). Frisse blik van buiten door externe begeleiding.	Nog meer aansturen (vanuit directie) op het zelf en samen oplossen van lastige situaties. Voorbeeldgedrag uitstralen (leiding) dat het bedrijf elke dag een stap verder komt als je juist met elkaar dingen uitprobeert en ervan leert. Vooral door meer samen te werken en van elkaars verschil in kennis en inzicht te willen leren.
G	Voor nieuwe medewerkers een gestructureerder leerprogramma hebben. Minder afhankelijk zijn van één persoon. En met een duidelijke focus op wat nieuwe mw echt moet weten en kunnen.	Met de ontwikkelgroep maken van een takenlandschap en leermaterialen (o.a. filmpjes).	Quickscan	Zichtbaar werd dat er ook echt aandacht nodig is voor houding en gedragsaspecten, en niet alleen op de technische kennis. Vraag is nog hoe dit verder op te pakken is?	Groep mensen met veel kennis en ervaring. Externe begeleiding zorgt voor werkzame methodieken om taken goed in kaart te brengen. Externe houdt het to the point en zorgt dat het geen 'bloemkool' wordt (= niet alle uitzonderingen erbij halen).	Ontwikkeling van materiaal verder voortzetten, in de vorm van werkinstructies. Materiaal testen bij collega's -> meer mensen aanhaken in het proces, dan wordt het ook meer van de mw zelf. Integreren van de technische trainingen in de Academy/online platform. Methode voor Storingzoeken verder oppakken. Aandacht voor onderhoud van de werkinstructies/leer-materiaal
H	Inventariseren hoe het aansturen en informeren van medewerkers (vanuit de leiding) verbeterd kan worden. En hoe het leiderschap in algemene zin beter is vorm te geven.	Interviews met medewerkers -> advies aan de leiding. Inrichten van een leidinggevend niveau tussen de eigenaar en de medewerkers.	Geen	Meer in gesprek met medewerkers over hoe het gaat, wat beter kan, etc. Meer overzicht in het werk dat op een dag te doen staat en hoe dat verdeeld en uitgevoerd wordt; wie waarmee bezig is. Structureel werken (scrum) met verbeterpunten geeft meer focus in (team)werk. Meer oog voor de kwaliteiten van medewerkers	Open houding van de leiding/eigenaar. Trots van betrokkenen op het bedrijf en de wil om het steeds beter te willen doen.	Nog structureler aandacht besteden aan het bespreken van grotere verbeterpunten dan alleen de dagelijkse zaken. Nieuwe eigenaar -> bewust overdragen van de lessons learned van WPL2.0 en wat het team belangrijk vindt.

## Terugkerende thema's in de resultaten

Achtereenvolgens worden de overkoepelende resultaten uit het onderzoek nu aan de hand van de volgende thema's besproken:

1. Waarom vinden bedrijven Werkplekklere belangrijk?
2. Wat is de effectiviteit van de interventies, in relatie tot bepaalde vraagstukken op het gebied van werkplekklere?
3. Welke instrumenten (van Werkplekklere in de Techniek) zijn tijdens de trajecten ingezet of juist niet, en waarom (niet)?
4. Hoe zetten de bedrijven de ingezette beweging voort (en wat is daarvoor nodig)?
5. Welke condities blijken van belang om werkplekklere goed tot haar recht te laten komen in bedrijven?

### 1. Waarom vinden bedrijven WPL belangrijk?

Uit de interviews met verschillende betrokkenen in de bedrijven blijken er meerdere redenen te zijn om leren – op de werkplek zelf – belangrijk te vinden.

De vijf meest genoemde redenen zijn:

#### 1. Doorlopende veranderingen in de techniek vragen om doorlopend blijven leren in het werk

Betrokkenen in de bedrijven geven aan dat er voortdurend veranderingen zijn op technisch/technologisch gebied, wat consequenties heeft voor hoe je je werk moet uitvoeren en welke kennis en vaardigheden je daarbij nodig hebt. Diverse leidinggevenden geven aan dat bovendien de complexiteit van het werk toeneemt en medewerkers met steeds weer nieuwe vragen en eisen geconfronteerd worden. Dus zij vragen zich af hoe je alle medewerkers voortdurend geïnformeerd houdt over en meeneemt in alle nieuwe ontwikkelingen en de consequenties die dat heeft voor hoe ze hun werk uitvoeren. Want wanneer je dat niet doet, blijven mensen de dingen doen die ze altijd deden, signaleren ze. Met als gevolg dat je niet tot vernieuwing komt, waardoor je de aansluiting met de markt en de klant gaat missen.

Zoals een leidinggevende het verwoordde:

*“Ik hou van innoveren en verbeteren. Samen met het team heb ik dat altijd leuk gevonden. Vernieuwende dingen bedenken, steeds blijven aanpassen, niet stilstaan, anders verlies je de aansluiting met de klant.”*

#### 2. Veel werk in technische bedrijven is zo specifiek dat er geen vooropleiding voor is

Als meest vanzelfsprekende reden om aandacht te besteden aan werkplekklere wordt genoemd: dat er voor het werk in bepaalde bedrijven geen direct toepasbare vooropleiding bestaat. Het bedrijf moet dus zelf nieuwe medewerkers inwerken/opleiden om het werk te kunnen uitvoeren.

Deze bedrijven werken met specifieke technieken, machines en werkprocessen die ook alleen aan de machine, in de praktijk uitgelegd kunnen worden, onder begeleiding van een ervaren medewerker. Werkplekklere dus!

Een ploegleider vertelde:

*“De achtergrond van nieuwe medewerkers hier is heel divers. Slager, bakker, bouwvakker. Mensen komen echt van alle kanten af. Als ze een technische achtergrond hebben is dat fijn. Maar er is iemand die masseur was en daar verwacht je eerst niet veel van, maar die laat zichzelf goed zien. Je kan het werk hier altijd leren, maar het is wel handig om een achtergrond in techniek te hebben. Een goed inwerktraject is belangrijk.”*

#### 3. Medewerkers goed inwerken draagt eraan bij dat ze sneller, breder en zelfstandiger inzetbaar zijn

De urgentie om medewerkers snel en goed inzetbaar te laten zijn is groot. Zeker in de bedrijven waar de werk-/productiedruk hoog ligt, is het van belang dat mensen snel zelfstandig inzetbaar zijn. Er zijn ook bedrijven waar mensen op meerdere plekken flexibel inzetbaar moeten zijn en kwalitatief goed werk moeten leveren. Zonder dat ze voortdurend begeleid of gecontroleerd hoeven te worden door anderen. Wanneer nieuwe medewerkers een goede basis meekrijgen (en daarbij ook het ‘waarom’ van zaken en de achterliggende

principes en inzichten aangeleerd krijgen) zijn ze daarna sneller inzetbaar in andere processen waarin vergelijkbare werkprincipes gelden. Ze begrijpen dan in nieuwe contexten wat er van ze verwacht wordt en waarom het werk op een bepaalde manier gedaan wordt, ook op die andere plekken. Bovendien biedt een goed en gestructureerd inwerktraject de mogelijkheid om beter te monitoren en te toetsen of/wanneer de medewerker zelfstandig inzetbaar is. Dat verkort de tijd dat iemand als 'leerling' meedraait.

Een leidinggevende vertelde:

*"Vroeger waren de doorlooptijden te lang. Dan liep iemand heel lang op één plek mee en dan duurde het eindeloos voor hij ook iets anders erbij mocht doen. Dan liet je iemand eigenlijk te lang op dezelfde eenvoudige taken zitten. Maar nu kunnen mensen ze al sneller op andere uitdagende taken zetten en dat is voor henzelf ook uitdagender".*

Bovendien draagt een goed gestructureerd leertraject op de werkplek bij aan het eenduidiger werken van zowel nieuwe als ervaren medewerkers. Juist als de ervaren medewerkers betrokken worden bij het samenstellen van het leertraject voor nieuwe medewerkers, leren ze om weer met 'frisse blik' naar hun werk te kijken en met elkaar af te stemmen wat de meest passende werkmethode is. Meer eenduidigheid van werken blijkt in de diverse bedrijven vaak een belangrijk punt van verbetering te zijn!

En uiteindelijk maken goed ingewerkte medewerkers minder fouten, wat de kwaliteit die aan de klant geleverd wordt ten goede komt.

**4. Aandacht voor ontwikkeling maakt het aantrekkelijk voor medewerkers om bij de werkgever te blijven**  
Medewerkers die voldoende aandacht en begeleiding ervaren om hun werk goed te leren op de werkplek, voelen zich meer 'gezien' en gaan zich ook sneller competent voelen in iets. In diverse bedrijven werd aangegeven dat men nieuwe mensen vroeger wel eens wat aan liet rommelen of 'aan de kant liet staan'. Ze kregen dan niet het gevoel dat ze echt iets aan het leren waren. Wanneer medewerkers merken dat ze zich bij het bedrijf kunnen ontwikkelen en dat ze serieus 'meetellen' en gezien worden, dan verhoogt dit de motivatie en betrokkenheid bij het werk, zo heeft een ervaren medewerker/begeleider gemerkt. De kans dat ze dan langer bij het bedrijf blijven neemt toe en dat is in deze tijd van arbeidskrapte érg belangrijk! Opgemerkt wordt dat het van belang is om (ook/juist) de ervaren medewerkers meer in te zetten op hun kwaliteiten en expertise, waardoor ze hun werk leuker vinden én een betere kwaliteit van werk leveren. Dat is prettig voor de medewerker, maar loont duidelijk ook voor het bedrijf!

Een directeur zei daarover:

*"Ik vind het belangrijk dat mensen zich gezien voelen en zich verder willen ontwikkelen. Dat ik ze complexe klussen en gelegenheden kan bieden om daarin te werken en daarvan te leren. Als mensen merken dat je ze ziet en dat je aandacht hebt voor hun kwaliteiten, dan vinden ze het ook leuker om uitgedaagd te worden en mee te doen!"*

**5. Ontwikkeling van soft skills van alle medewerkers geeft het bedrijf uiteindelijk een voorsprong op concurrenten**

Een aantal bedrijven heeft met 'Werkplekleren 2.0' vooral gewerkt aan vraagstukken op het gebied van de sociale interactie, zoals samenwerken, communicatie, feedback en dergelijke. Dit zijn voorwaarden die bijdragen aan een legergerichtere cultuur in het bedrijf. Daarbij hoort ook het verbeteren van 'soft skills', zowel van medewerkers individueel, als onderling. De bedrijven geven aan dat het investeren in beter leren samenwerken en afstemmen uiteindelijk ten goede komt aan efficiency én kwaliteit van werken. Met name voor de bedrijven die zich bezighouden met technologische uitdagingen en die voortdurend met nieuwe complexe vraagstukken van klanten te maken hebben, is teamontwikkeling, betere communicatie, feedback geven en kennis uitwisselen een voorwaarde om tot gezamenlijk goed uitgedachte oplossingen te komen. Bovendien ijkt het ontwikkelen van goede communicatieve vaardigheden steeds belangrijker in de contacten met klanten.

In een groepsoverleg werd daarover gezegd:

*"Ervaren monteurs kunnen technisch gezien heel goed zijn, maar niet voldoende bekwaam zijn in hun houding en gedrag, terwijl wij dat als bedrijf juist zo belangrijk vinden om onderscheidend te zijn in de markt".*



## 2. Effectiviteit van Werkpleklerin- interventies in relatie tot vraagstukken

Zoals in hoofdstuk 1 besproken varieert werkpleklerin qua vorm van meer georganiseerde/gestructureerde leerinterventies die op de werkplek uitgevoerd worden ('formeel'), tot het leren en ontwikkelen dat vooral plaatsvindt in de uitvoering van het werk zelf ('informeel'). Die variatie is ook zichtbaar in de geëvalueerde trajecten. Er zijn verschillende typen vragen opgepakt en daarbij zijn interventies gekozen die variëren in gekozen invalshoek en vorm. In grote lijnen zijn er interventies ingezet die:

- a) Vooral inspelen op de vraag hoe (nieuwe) medewerkers gestructureerder ingewerkt/opgeleid kunnen worden
- b) Vooral inspelen op condities in de werkcontext die uitnodigend en stimulerend zijn voor medewerkers om te blijven leren in het werk en/of om kennis en ervaringen met elkaar te delen. Oftewel: interventies die gericht zijn op versterken van een leergerichte cultuur.

### a. Structureren en organiseren van het inwerken/opleiden van nieuwe medewerkers op de werkplek

#### 1. *Het meelopen met een ervaren collega blijft de krachtigste manier van inwerken; een gestructureerd programma/leermateriaal is hierbij heel helpend*

Betrokkenen in de bedrijven zijn het er unaniem over eens: het werk leren door mee te lopen met een ervaren collega is heel krachtig! Dat blijft het belangrijkste deel van het werkpleklerin voor nieuwe medewerkers, vinden zij. Tegelijkertijd geven zij ook allen aan dat dat meelopen voorheen niet altijd even gestructureerd verliep. Dat leverde problemen op in de zin van:

- Een ervaren medewerker kan vergeten bepaalde dingen uit te leggen omdat die voor hem te vanzelfsprekend zijn of omdat hij niet aanvoelt dat een nieuweling de voorkennis niet heeft.
- Het inwerken kan te afhankelijk worden van persoonlijke voorkeuren, waardoor de begeleider vooral vanuit zijn eigen perspectief bepaalde dingen benadrukt of juist negeert. Dat komt de eenduidigheid van werken in het team niet ten goede.

De bedrijven die daarom aan de gang gingen met het beter structureren van inwerktrajecten voor nieuwe medewerkers, hebben ervaren dat het duidelijk voordelen oplevert om samen een goede basisstructuur en leermiddelen etc. te maken, die ondersteunend zijn aan de begeleiding in de praktijk.

Zo noemen zij als belangrijke voordelen:

- Je kunt beter vaststellen waar de medewerker op een bepaald moment staat en wat hij al zelfstandig kan. Daardoor kun je iemand sneller zelfstandig laten werken (in plaats van hem heel lang in begeleiding te houden).
- Een duidelijke structuur en hulpmiddelen zijn voor de ervaren medewerkers/begeleiders heel helpend om hun begeleidingstaak goed, volledig en eenduidig in te vullen. Bovendien geeft hen dat meer zelfvertrouwen. Het loont als hun begeleidingstaak een positieve ervaring blijkt te zijn; men is trots op hoe het gegaan is! (en dat is ook prettig voor de nieuwe medewerker...)
- Met behulp van basismateriaal (bijvoorbeeld een filmpje, boekje, o.i.d.) kun je de nieuwe medewerker vooraf al een bepaalde basis meegeven, waar hij gedurende het inwerken ook steeds op kan terugvallen.

Een punt van aandacht dat door iedereen die werkplekbegeleiding gaf benadrukt werd, is dat het dagelijkse meelopen en de begeleiding op de werkvloer goed georganiseerd moet worden. Het gaat dan met name om: tijd en rust ervaren om het goed te doen, de medewerker koppelen aan één begeleider, zodat je de voortgang in het leerproces van de medewerker goed kunt blijven volgen en weet wat hij al zelfstandig kan en wat nog niet. De motivatie van ervaren medewerkers de begeleiding goed te doen is groot, ze hebben er immers ook zelf belang bij als ze snel een goede collega naast zich hebben!

Zoals een ervaren operator zei:

*"Het is echt noodzakelijk dat je de tijd krijgt om iemand het werk goed te leren. Dat de werkdruk even aan de kant geschoven wordt, zodat je de tijd en ruimte ervaart om het iemand fatsoenlijk te leren. Daar hebben we uiteindelijk toch allemaal baat bij, als je dan een goede collega erbij krijgt".*

## 2. *Degenen die een rol krijgen in het verbeteren van het werkplek, leren daar zelf ook veel van!*

In de diverse bedrijven werkten meerdere ervaren medewerkers vaak samen om tot een gestructureerdere opzet en leermiddelen te komen voor het inwerken van nieuwe collega's. Ze gaven allemaal aan dat ze daar vooral ook zélf heel veel van geleerd hadden. Onder andere:

- Ze gingen met elkaar in gesprek en stemden af hoe ze het werk eigenlijk doen en op welke wijze je het een nieuwe medewerker het beste zou kunnen aanleren. Manieren van werken die men onbewust toepast werden expliciet uitgesproken en bediscussieerd, waardoor men uiteindelijk tot een gezamenlijk beeld kwam van hoe de werkzaamheden eenduidig uitgevoerd moeten worden. Dat is krachtig, omdat het ook echt uit de medewerkers komt. Draagvlak om het vervolgens ook zo te gaan/blijven doen is daardoor groot! Men gaat als vanzelf eenduidiger werken, als met materiaal gewerkt wordt waar ze zelf een bijdrage aan hebben geleverd.
- Het maken van opdrachten en leermiddelen zoals een filmpje, schema, 'stripboek' is voor henzelf met name leerzaam, omdat het overzicht geeft in de details, die normaal gesproken makkelijk over het hoofd gezien worden. Dat helpt – volgens een instructeur – om de begeleiding ook beter en 'scherper' te doen, omdat je zelf weer meer overzicht krijgt.

Een ervaren operator vertelde enthousiast:

*"Ik leerde er zelf zoveel van om dit te doen. Ik hoorde van collega's hun ideeën en zo krijg je zelf ook steeds weer meer goede ideeën. Je leert heel veel van elkaar, het wordt vanzelf een leerzaam proces! Elke bijeenkomst merkte ik dat ik weer iets nieuws geleerd had".*

## 3. *De kracht van een goede taakanalyse maken*

Een belangrijk onderdeel van de interventies die begeleid werden door de externe adviseurs was het maken van een takenlandschap (= een methode voor een taakanalyse). Juist dit onderdeel van de interventie zorgde voor de hiervoor genoemde leerwinst voor ervaren medewerkers zelf.

Wat betrokkenen in de bedrijven vooral nuttig vonden aan het maken van zo'n takenlandschap is:

- Het gaat om meer dan het vastleggen van de benodigde technische kennis en vaardigheden; juist ook het beschrijven van de onderliggende principes/inzichten maakt dat een takenlandschap meer is dan een werkinstructie. Het maakt namelijk niet alleen inzichtelijk *welke* stappen iemand moet volgen, maar vooral ook *waarom*. Dat laatste is bijzonder belangrijk, omdat je dan in andere situaties ook zelf kunt beredeneren hoe je iets moeten doen. Zo 'leer je een aap niet alleen een kunstje'
- In een takenlandschap kijk je ook goed naar de benodigde 'soft skills' die iemand nodig heeft voor een goede taakuitvoering. Welke houding en welk gedrag zijn belangrijk bij het verrichten van de werkzaamheden? En hoe kun je die het beste aanleren?

Het werd af en toe onderwerp van gesprek in de interviews: wat maakt dat een werkinstructie niet hetzelfde is als leer materiaal? Men was het erover eens dat werkinstructies niet voldoen als leer materiaal; een werkinstructie ga je pas begrijpen als je eerst het leerproces hebt gehad, aldus een van de ervaren medewerkers.

Bij de leiding van bedrijven zou die boodschap nog wel meer geventileerd mogen worden, zo lijkt de indruk. Dan wordt nog te makkelijk gedacht dat 'als het in de werkinstructie staat, de mensen het vanzelf wel zo gaan doen'.

Bovendien ontwikkelen mensen geen diepgaander inzicht in de materie door enkel de werkinstructie te lezen en te volgen, omdat het 'waarom' er vaak niet duidelijk in beschreven wordt. Bij een afwijkende situatie kan er vervolgens niet worden gehandeld.

## 4. *Eén beeld zegt vaak meer dan 1000 woorden*

Wat in een aantal trajecten die zich richtten op het inwerken van nieuwe medewerkers duidelijk werd, is dat niet iedere medewerker de Nederlandse taal goed beheerst. Het kiezen voor en meer gebruik maken van methoden en leer materialen die niet te zwaar leunen op tekst en taal bleek hier een aanrader. Zo hebben ervaren operators 'stripboeken/plaatjes' gemaakt van de werkprocessen en ging men in een ander bedrijf aan de slag met filmpjes.

Eén beeld is vele malen krachtiger dan een tekst met veel woorden, ook voor Nederlandssprekende mensen. Techneuuten denken vaak in beelden, niet in talige uitingen en bovendien is het veel aantrekkelijker om te zien en om mee te werken, zo gaf een medewerker aan.

#### 5. *Maak het niet te ingewikkeld, begin klein*

In alle bedrijven waar men gewerkt heeft aan het structureren van het inwerken op de werkplek hebben betrokkenen benadrukt: maak het niet te groot, houd het eenvoudig en praktisch! Theoretische en abstracte aanpakken of werkwijzen vinden weinig aansluiting bij de praktijk, waar men graag praktisch en concreet te werk gaat. Te veel keuzemogelijkheden aanbieden (bijv. in de aanpak) wordt ook ontraden door betrokkenen. Volg liever één concreet pad en boek dan snel resultaat, dat motiveert!

Aantrekkelijk werd de methode van Design Thinking gevonden (in één van de bedrijven). Daarmee volg je steeds kleine stappen en zo kom je stap voor stap verder. De kleine successen zorgen voor trots op het bereikte resultaat en dat motiveerde de betrokkenen om verder te gaan. Bovendien maakt dit het mogelijk dat anderen bij die kleine stapjes kunnen aanhaken en dat leidt uiteindelijk tot steeds meer acceptatie van wat ontwikkeld wordt. Zichtbare resultaten boeken bleek sowieso een drijfveer, ook in de andere bedrijven. Want hoe mooi is het als een nieuwe medewerker zelf laat merken dat hij blij is met de wijze waarop hij ingewerkt en begeleid wordt!

#### **Aanvullende inzichten uit de literatuur**

##### **Tacit knowledge:**

Nonaka & Takeuchi (1995) beschreven een model waarin duidelijk wordt dat ervaren medewerkers steeds meer werken op basis van 'tacit knowledge'. Dat is kennis die vaak onbewust in de hoofden van mensen is gaan zitten en die zij daardoor nog moeilijk expliciet kunnen maken. Wanneer er een beroep wordt gedaan op het onderling uitwisselen van deze 'tacit knowledge' kan deze kennis wel steeds meer expliciet gemaakt worden, waardoor die ook makkelijker overdraagbaar wordt naar anderen toe.

##### **Transfer van geleerde kennis naar een andere context**

Baldwin & Ford (1988) beschreven het verschil tussen *near en far transfer* van wat iemand in een leersituatie geleerd heeft. Far transfer maakt het mogelijk om het geleerde ook toe te passen in andere situaties dan die waarin het geleerd is. Daartoe is het nodig dat de lerende de onderliggende principes en concepten begrijpt, zodat hij kan bedenken hoe die van toepassing zijn in de nieuwe situatie. Het is dan ook van belang dat de lerende het 'waarom' achter het geleerde begrijpt, en niet enkel 'een kunstje leert'.

##### **Socialiseren/meedoen in de praktijk als één van de belangrijkste kenmerken van werkplekleren**

Billett (2012) ziet werkplekleren hoofdzakelijk als participatie van de medewerker/lerende in een werkomgeving. Met name interacties en contacten met collega's maken dat mensen in hun werk leren en daar sociaal en situationeel geconstrueerde kennis opdoen. Overigens geeft Billett aan dat de medewerker zelf bepaalt hoe *eager* hij is om te leren en gebruik te maken van de expertkennis en begeleiding die beschikbaar is, dus hoe diep hij zich wil ontwikkelen in zijn beroep. Dat is interessant, met daarbij de kritische noot dat niet geldt: als de werkplek uitnodigend is, gaat de medewerker zich wel als vanzelf ontwikkelen....

##### **Gebruik maken van beelden bij het leren:**

Uit divers onderzoek blijkt dat mensen het best leren als ze verschillende zintuigen tegelijk gebruiken, zoals horen, zien, aanraken, ruiken en proeven. Alle menselijke zintuigen werken samen; het leervermogen krijgt een boost als op zijn minst twee zintuigen samenwerken (Shams & Seitz, 2008). In een onderzoek bleken mensen zich bijvoorbeeld visuele informatie drie keer beter te herinneren dan mondelinge informatie, en dat werd zes keer beter als de informatie tegelijkertijd werd gepresenteerd via mondelinge én visuele kanalen (vergeleken met alleen mondelinge methoden) (Najjar, 1998; Soesa, 2012).

## **b. Werken aan de condities die 'leren door je werk uit te voeren' stimuleren**

### *6. Iedereen ziet dat samenwerken en communiceren essentieel is voor goed werk, maar het bespreekbaar maken is gebaat bij gerichte interventies*

Meerdere betrokkenen in de bedrijven noemden expliciet dat het bespreekbaar maken van de onderlinge communicatie, samenwerking en afstemming erg belangrijk is om goed werk te kunnen leveren. Maar zeker ook om te blijven leren in het dagelijkse werk (namelijk: het zijn condities die voorwaardelijk zijn voor een legerichte cultuur). Men geeft tegelijkertijd ook aan dat dit niet altijd even soepel verloopt en dat het als lastig wordt ervaren om daar uit jezelf actie op te ondernemen. Zo zijn er veel voorbeelden door medewerkers gegeven van momenten waarop ze merkten dat een verschil van inzicht met een collega eerder tot een confrontatie leidde, dan dat men er samen nieuwe inzichten door ontwikkelde.

Dat in de trajecten van Werkplekleren in een aantal bedrijven gericht aandacht hieraan werd besteed, is als heel positief ervaren. Daardoor konden er zaken met elkaar worden besproken (soms ook op persoonlijk niveau) waardoor veel meer begrip voor elkaars perspectief of gedrag ontstond. Dat heeft uiteindelijk bijgedragen aan een soepeler samenwerking en een leerrijkere werkomgeving.

Zoals een medewerker het heel mooi verwoordde:

*"Die eerlijkheid was heel fijn. Ik ben zelf een gevoelsmens en ik zie aan mensen of iets wel of niet klopt. Maar dat spreek je niet altijd zo uit. Maar nu was in die bijeenkomsten niemand iets aan het onderdrukken en iedereen was eerlijk. Die openheid, dat vond ik heel prettig. En dat werkt ook daarna door in hoe je met elkaar werkt en van elkaar leert".*

Het bespreekbaar maken van de samenwerking, de wijze van communiceren met elkaar, etc. is dus niet iets is wat men uit zichzelf makkelijk doet. Een medewerker legde het uit als: 'iedereen is hier techneut, en techneuten hebben het liever over de inhoud en of iets 'klopt of niet klopt', dan dat ze met wat meer nuance kijken naar en praten over verschillen van inzicht. Of over hoe je je voelt in de samenwerking en hoe je het graag anders zou zien.'

De begeleiding van de externe adviseur werd in meerdere bedrijven als zeer waardevol ervaren, om die gesprekken wél van de grond te krijgen en goed te laten verlopen. De externe zit er namelijk niet vanuit een bepaald belang in en begeleidt vooral op het proces.

Er is in deze bedrijven vooral een eerste aanzet gemaakt om bepaalde patronen in de interactie bespreekbaar te maken en zo te doorbreken, maar de tijd bleek kort om te kunnen waarborgen dat het ook echt kan worden vastgehouden. Een medewerker benadrukte dat dit echt wel meer opvolging behoeft in de toekomst. Een goede en openhartige samenwerking met collega's/leiding is immers een belangrijke voorwaarde om in je dagelijkse werk te kunnen blijven leren.

De trajecten hebben wel als direct en concreet resultaat opgeleverd dat er 'barrières geslecht zijn' tussen verschillende afdelingen of groepen medewerkers. Bewust is bijvoorbeeld ingezet om structureel meer met elkaar om de tafel te zitten voorafgaand aan en tijdens bepaalde projecten (denk aan: engineers die met productiemedewerkers overleggen of het gemaakte ontwerp ook uitvoerbaar zal zijn in de praktijk).

De ingezette interventies hebben zich bovendien vaak gericht op het besteden van aandacht aan de kwaliteiten en interesses van medewerkers. Dat is als heel positief ervaren, ook door de leidinggevenden. Zo kregen zij meer zicht op wat een medewerker motiveert in zijn werk en welke werkzaamheden bij uitstek goed bij iemand passen. Dat draagt bij aan de werkmotivatie, geeft men aan. En dat verhoogt ook de kwaliteit van het geleverde werk.

### *7. Zet bewust (ook) in op de coachende rol van de leidinggevende*

Ondanks dat het hiervoor genoemde punt rondom samenwerking en onderlinge communicatie betrekking heeft op iedereen, is er voor de leidinggevende wel een aparte rol weggelegd om dit te ondersteunen. De ingezette samenwerkingsinterventies hebben zich dan ook vaak gelijktijdig gericht op versterking van de coachende rol van de leidinggevende. De leidinggevende kan bij uitstek een rol spelen in het creëren van een werkomgeving waarin leren met en van elkaar meer vanzelfsprekend plaatsvindt. Dat zit enerzijds in voorbeeldgedrag en in de wijze waarop hij zelf taken delegeert, waardering uit, vertrouwen geeft, etc. Maar ook in het creëren van randvoorwaarden (zoals gelegenheden en tijd) waardoor medewerkers meer hun ervaringen en inzichten *onderling* kunnen delen tijdens de uitvoering van het werk, om samen tot betere

oplossingen te komen en daar ook nog samen van te leren. Eén van de medewerkers verwoordde hoe er voor dat laatste nog wel meer aandacht nodig is:

*“Er mag nog wel wat vaker tijd voor vrij gemaakt worden om inzichten met elkaar uit te wisselen. Nu is het altijd: het werk moet snel af. Zou je meer tijd hebben, dan pak je een leermoment op het moment dat er iets extra's te doen is, wat beter zou zijn voor de klant. Dan zou je dat eens samen met een collega kunnen uitproberen en daarvan leren, door het dieper te onderzoeken. Maar zo werkt het hier niet. Die tijd nemen we hier niet. De klant wilde er niet voor betalen, maar we hadden het dat ook in eigen tijd kunnen doen en ervan kunnen leren.”*

#### **8. Samen iets concreets aanpakken wat direct resultaten oplevert, maakt dat het 'een vanzelfsprekendheid' wordt**

De twee hiervoor genoemde invalshoeken voor interventie kunnen wat abstract/soft overkomen; wat helpt om tot concretisering te komen is om de interventie al snel te richten op het oppakken van een concreet verbeterpunt in de dagelijkse praktijk. Zo ging men in meerdere bedrijven bijvoorbeeld werken met een planbord, waardoor als vanzelf meer afstemming over de dagelijkse werkplanning ontstond. Die afstemming leidde er in één bedrijf bijvoorbeeld toe dat medewerkers heel goed op de hoogte waren van elkaars werkzaamheden voor die dag, waardoor zij zelfstandig – zonder tussenkomst van de leidinggevende – het werk met elkaar konden afstemmen en konden bijspringen waar nodig. Daardoor werd vanzelf de onderlinge samenwerking en overleg versterkt en het leverde de medewerkers direct voordelen op (niet hoeven wachten op de beslissing van de leidinggevende, maar zelf en onderling keuzes maken). Dat maakt het werk op zich ook uitdagender en dus leerrijker. Een jaar na dato weet men inmiddels niet beter dan dat er zo gewerkt wordt, de interventie is geheel opgenomen in de dagelijkse werkpraktijk!

Aan de hand van dergelijke praktische verbeterpunten is vaak sneller resultaat te boeken, dan door rechtstreeks de dieperliggende patronen van communicatie & interactie te willen pakken, die de leermogelijkheden in het dagelijks werk belemmeren. Zo'n verbeteractie kan dus als vehikel fungeren om ook 'grotere dingen' bespreekbaar te maken.

Belangrijke noot hierbij is overigens dat het benutten van de ideeën van medewerkers zelf teweeg heeft gebracht dat het ook écht iets van henzelf werd.

Zoals een leidinggevende het beschrijft:

*“Het is ook echt van iedereen. We weten daardoor meer van elkaar, waar we mee bezig zijn, en we besluiten samen wanneer we iets van onze actielijst afstrepen of niet”.*

Een aandachtspunt dat genoemd werd is wel dat het noteren van acties op een planbord al snel kan verworden tot een dagelijks takenlijstje en dat de wat grotere verbeterpunten vervolgens ondersneeuwen.

Leidinggevendenden in verschillende bedrijven geven aan dat ze hier voor zichzelf een rol in zien, om medewerkers te blijven uitnodigen om ook die 'grotere' verbeterpunten te blijven inbrengen en deze serieus te nemen/op te pakken.

## **Aanvullende inzichten uit de literatuur**

### **Leren van verschillen van inzicht**

Divers onderzoek onderschrijft dat mensen het vaak moeilijk vinden om te leren van elkaars verschil van inzicht. De splitsing tussen 'de onzen' en 'de anderen' is een bekend defensief mechanisme bij mensen (Hirschhorn, 1988). Zo ontstaat al gauw de 'anders = fout/lastig'-opvatting, waardoor mensen vermijden om naar elkaars verschillende perspectieven te luisteren en ze eigenlijk alleen bij 'gelijkgestemden' de bevestiging zoeken van wat ze zelf al dachten. Een verschil van inzicht kan ook het gevoel oproepen dat je je eigen deskundigheid moet bevechten ten overstaan van de ander, wat gevoelens van onzekerheid op kan roepen (Herriot, 1992). Interventies die bedoeld zijn om deze dieperliggende patronen en interacties te veranderen vragen vaak een lange adem en volstaan niet met een enkele interventie (Kolkhuis Tanke, 2008).

#### Belang van iets dat direct praktisch toepasbaar is:

Volgens Knowles et al. (1998) willen volwassenen pas iets leren als ze zich er zelf bewust van zijn dat het nodig is om datgene te leren, bijvoorbeeld als ze zien dat het hun iets goeds oplevert in de dagelijkse werkkuitvoering. De leerbereidheid is groter als ze zien dat je het geleerde effectief kunt toepassen in probleemsituaties in de praktijk, en dat dit de kwaliteit en/of het gemak van de werkkuitvoering ten goede komt.

#### Aandacht voor kwaliteiten motiveert

Op basis van onderzoek van Gallup komt tot naar voren hoe krachtig het is om in te zetten op de kwaliteiten en sterke punten van mensen, in plaats van op hun tekortkomingen. De gedachtegang achter ontwikkeling die is gebaseerd op sterke punten is dat mensen unieke en duurzame sterke kanten hebben, en dat ze veel meer kwaliteit leveren en veel meer betrokken zijn als je ze helpt om die sterke kanten uit te bouwen.

### 3. Welke instrumenten zijn tijdens de trajecten wel/niet ingezet?

Onderstaand een overzicht van de instrumenten die op de website van 'Werkpleklers in de Techniek' te vinden zijn, met daarbij vermeld in hoeverre ze gebruikt zijn door de uitvoerders in de *acht geëvalueerde* trajecten. In de rechterkolom staat een korte toelichting vanuit het perspectief van de uitvoerders (externe adviseurs)

Werkpleklers-instrument	Wel / niet gebruik	Toelichting
Quickscan	Meerdere malen gebruikt	Wisselend positief over waarde van instrument
Ontwikkelgesprekken	Enkele keren gebruikt	Behulpzaam na uitleg erover aan leidinggevende
Ontwikkelmogelijkheden	Niet gebruikt	-
Brede inzetbaarheid	Niet gebruikt	-
Inzetbaarheidsmatrix	Niet gebruikt	-
Werkbegeleiding	Niet gebruikt	-
Werkinstructies (zakkaartjes, filmpjes, etc.)	Gebruikt	Zakkaartjes werden door bedrijf niet direct als helpend ervaren
Voortgangsgesprekken	Niet gebruikt	-
Kennisdelen	Niet gebruikt	-
Taakanalyse/STARR	Gebruikt	Taakanalyse is bruikbaar, STARR methodiek sloot echter niet goed aan bij de doelgroep
Intervisie	Niet gebruikt	
POMP	Niet gebruikt	

Over het algemeen geven de uitvoerders aan de werkpleklers-instrumenten meestal niet gebruikt te hebben, omdat ze naar hun mening niet direct aansloten bij de vraag die door het bedrijf gesteld werd. "De vraag is leidend, niet de inzet van instrumenten", zo geven zij aan.

Ook wordt genoemd dat de instrumenten (uit werkpleklers 1.0) vaak te algemeen beschreven zijn en te veel aan de oppervlakte blijven, waardoor de diepere gedachten/principes achter het instrument niet goed uit de verf komen. Het waren er in eerste instantie ook erg veel.

De Quickscan is evenwel het meest gebruikt en bleek meestal wel behulpzaam in de startfase van een traject. Voor 'taakanalyse' hebben de uitvoerders gebruik gemaakt van eigen methodes, die hen beter liggen.

Mede ingegeven door de feedback van de uitvoerders is er vanuit het project Werkpleklers 2.0 voor gekozen om het aantal instrumenten op de website in de laatste fase fors terug te brengen en te kiezen voor een beperkte set van instrumenten in een eenduidiger en praktischer format.

Mogelijk is een goed begeleide manier van werken met deze instrumenten in de toekomst wel behulpzaam; het instrument is dan feitelijk de checklist/werkhulpmiddel waar alles *achteraf* nog eens in staat van wat in een begeleid traject geleerd is. Betrokkenen in het bedrijf zijn dan al bekwaam geworden in het werken ermee, en kunnen het vooral als naslagwerk/checklist gebruiken. De opleidingsfondsen zouden in de toekomst mogelijk een rol kunnen vervullen in die begeleide toepassing van instrumenten.

Dit vraagt nader (later vervolg-) onderzoek, aangezien in de acht bedrijven de instrumenten nauwelijks overwogen zijn om in te zetten, waardoor het niet mogelijk is om bij hen de toepasbaarheid en effectiviteit ervan goed te evalueren.

De uitvoerders hebben vaak eigen instrumenten ingezet, waaronder:

<b>Janz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feedback stappen</li> <li>• Effectief samenwerken feedback &amp; communicatie</li> <li>• Individuele en groepsinterviews</li> <li>• Coaching op leiderschap</li> <li>• Eigen versie van Ontwikkelgesprek-leidraad</li> </ul>
<b>Vapro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Takenlandschap - schema</li> <li>• Taakanalyse (eigen methode)</li> <li>• Hoe maak je een goede opdracht</li> </ul>
<b>Kessels &amp; Smit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Methode van Design Thinking</li> </ul>
<b>Xprtise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Five Moments of Need</li> </ul>

### Aanvullende inzichten uit de literatuur

#### De waarde van job-aids (werkhulpmiddelen)

Divers onderzoek naar werkplekcleren (zie o.a. Onstenk, 2021) laat zien dat job-aids gezien worden als belangrijke conditie om werkplekcleren te ondersteunen. Daarbij dient wel opgemerkt te worden dat dit vooral gericht is op job-aids die betrekking hebben op het werk zelf (niet op werkplekcleren).

Ook blijkt dat job-aids beter gebruikt worden als medewerkers er zelf een rol in hebben gehad om ze te vervaardigen.

## 4. Hoe zetten de bedrijven de ingezette beweging voort (en wat is daarvoor nodig)?

Een belangrijk punt van de evaluatie, en dus ook in de interviews, was de blik naar de toekomst: hoe geven de bedrijven vervolg aan wat ze in de trajecten in gang hebben gezet? Hoe zorgen ze dat wat als waardevol werd ervaren ook beklijft en dat men er uit zichzelf mee verder gaat?

Dat blijkt toch een lastig vraagstuk; meerdere bedrijven gaven aan dat wat in gang gezet is wel weer een beetje weggezakt is. Overigens is de hectiek als gevolg van Covid19 daar ook debet aan geweest.

Diverse betrokkenen gaven aan dat de evaluatiegesprekken hen weer prikkelden om een aantal zaken bewust verder op te gaan pakken.

Hier zou toekomstgericht zeker ook een rol en meerwaarde kunnen zijn voor de fondsen; om regelmatig even 'de vinger aan de pols te komen houden' in bedrijven, met betrekking tot de voortgang van ingezette acties.

Wat blijken volgens de bedrijven belangrijke factoren te zijn die eraan bijdragen (of juist belemmeren) dat mooi ingezette initiatieven onderdeel worden van de dagelijkse praktijk en ook steeds weer een stap verder kunnen komen? Ik bespreek dit in een viertal terugkerende thema's.

### 1. Omvang van de groep die betrokken is en een rol krijgt in het 'verder brengen'

Het meest genoemde punt door betrokkenen in de bedrijven, is de mate waarin steeds meer mensen meegenomen worden in datgene wat in gang gezet is in het werkplekcleren-traject. Blijft het initiatief (of de interventie) beperkt tot een kleine groep, dan komt het uiteindelijk niet verder en verwatert het op den duur door de hectiek van alledag, zo waarschuwt men.

Bij één van de bedrijven was iedereen gelijk vanaf het begin betrokken; dat wordt door de leidinggevende dan ook gezien als dé succesfactor waardoor bepaalde zaken een 'steady' plek gekregen hebben in het dagelijkse werk. Iedereen was er immers geëngageerd aan, omdat hij/zij er zelf in bijgedragen had (zoals het werken met het planbord). Opgemerkt moet worden dat dit een klein bedrijf was, waardoor dit ook mogelijk bleek.



Wanneer het grotere bedrijven betreft, heeft doorgaans een beperkte groep ergens aan gewerkt. De trajecten vonden daar plaats binnen één team of afdeling, vergelijkbaar qua omvang met een 'kleiner' bedrijf. De ingezette beweging daarna groter maken ging dan ook niet altijd vanzelf. Toch zijn er voorbeelden van hoe de betrokkenen hier werk van hebben gemaakt en hoe dit ook effect lijkt te sorteren:

- Een instructeur die gewerkt heeft aan een gestructureerd inwerkprogramma voor zijn afdeling, is de methode waarmee hij dat gedaan heeft nu zelf over aan het dragen aan een collega op een andere afdeling. En zo kan het daarna ook 'overgepland worden' naar nog meer afdelingen.
- De operators die 'stripboeken' met leermateriaal gemaakt hebben voor nieuwe medewerkers, gaan dit uittesten bij/voorleggen aan hun collega's en zo steeds meer mensen erbij betrekken. De methode van werken volgens de Design Thinking methode kan volgens de betrokken HR-adviseurs ook door deze operators overgedragen worden aan andere afdelingen.
- Nieuwe medewerkers krijgen vanaf het begin gelijk het inwerkprogramma aangeboden dat ontwikkeld is en hun begeleiders worden hierin meegenomen. Zo gaat deze manier van werken uit zichzelf steeds meer leven.

Zoals een operator het mooi formuleerde:

*"Ja, wij weten nu hoe het werkt, wij kunnen nu zelf heel goed 'design denken' 😊! Dus in andere processen kunnen wij hetzelfde gaan doen. Omdat wij zelf zo enthousiast zijn, kunnen we het ook overtuigend aan anderen vertellen, waarom het zo goed werkt. Ook als je een ander werkproces niet kent, kun je je collega's wel de aanpak leren eigen maken".*

Interessant in deze voorbeelden is dat als de betrokken medewerkers zelf iets geleerd én gemaakt hebben waar ze enthousiast over zijn, dan willen ze dat ook uit zichzelf overdragen aan anderen. Ze zijn zelf experts geworden op dat gebied en kunnen een rol in de overdracht op zich nemen. Wat daar vooral krachtig aan is, is dat zij zelf al enthousiast én 'van de werkvloer' zijn, wat een breder draagvlak ervoor vergroot. Opgemerkt wordt wel dat men daarbij graag het expliciete commitment en positieve waardering krijgt van de leidinggevende.

## *2. Mate waarin de leidinggevende er niet alleen in woord, maar vooral in daad prioriteit aan blijft geven*

Het vorige punt bracht ons al bij de rol van de leidinggevende. Een succesfactor (of juist belemmering) die heel veel genoemd is in de gesprekken, is het belang van een leidinggevende die achter de medewerkers blijft staan om de initiatieven door te zetten. En dat de leidinggevende daar ook de benodigde tijd en ruimte voor beschikbaar stelt.

Er zijn veel voorbeelden genoemd van leidinggevendenden die dit goed doen: die in woord én daad laten zien dat ze de ontwikkeling van hun personeel echt belangrijk vinden en dat ze daarom de initiatieven blijven ondersteunen die daartoe ondernomen zijn. Dat zijn de leidinggevendenden die— ondanks productiedruk — daadwerkelijk prioriteit blijven geven aan leren en ontwikkelen, vanuit de gedachte dat investeren in het (blijven) leren van medewerkers uiteindelijk bijdraagt aan het hanteerbaar houden van de werk- en productiedruk.

Een leidinggevende zei treffend:

*"Op dit moment is er veel werkdruk op onze afdeling. En als iemand aan het leren is, is hij natuurlijk nog niet productief. Maar die investering is het wel waard, die tijd móet je nemen en dan krijg je de voordelen later terug omdat iemand beter inzetbaar is. En het mooie is: dan zien collega's 'Hé, die nieuwe maakt die fouten niet meer'; ze zien dat nieuwe collega's sneller iets goed doen. En daar heeft iedereen voordeel bij!"*

Dat de coachende en ondersteunende rol van de leidinggevende op bepaalde aspecten nog wel sterker kan, werd ook genoemd in een aantal gesprekken, bijvoorbeeld:

- Zorg als leidinggevende dat afgesproken punten en ingezette acties serieus opgevolgd worden, en zeg ook duidelijk als er niks mee gedaan gaat worden, dat voorkomt dat mensen afhaken om ideeën in te brengen.



- Behoud zelf als leidinggevende ook echt een open houding voor feedback. Dan blijven mensen komen met hun inbreng en voelen ze zich serieus gehoord als ze aangeven wanneer de werk-/productiedruk de overhand neemt, waardoor het leren onder druk komt te staan.

### 3. *Tijd die het kost levert ook zichtbaar iets op*

In een eerdere paragraaf is al genoemd dat een ingezette interventie beter beklijft als het in de praktijk loont om het zo te doen; dan stimuleert het namelijk 'uit zichzelf' om het zo te blijven doen.

Als het voordeel van iets echter niet direct opweegt tegen de extra tijd die het kost, dan zakt zo'n initiatief op enig moment weg. Zo bleek bij een bedrijf het planbord wel helemaal geïntegreerd te zijn in de dagelijkse manier van werken, maar het voeren van ontwikkelgesprekken geen directe prioriteit te hebben gekregen.

Een ander positief voorbeeld is dat het uitvoering geven aan een beter inwerktraject voor nieuwe medewerkers positieve resultaten en reacties bleek op te leveren, waardoor het makkelijk stand houdt en zich voortzet. De kern zit erin dat het direct praktisch toepasbaar en concreet was.

Er zijn echter ook voorbeelden van trajecten waar de 'flow' er niet echt in kwam en het project het qua prioriteiten steeds moest afleggen tegen de productiedruk. Kleine stappen en snelle resultaten boeken lijkt het devies. En ook volharding tonen vanuit de leiding, zo bleek in een ander bedrijf: als de directeur het planningsoverleg bijvoorbeeld niet blijft initiëren en waarderen, bestaat de kans dat het verwatert.

Een verandering in werkwijze blijkt pas te bekliven als betrokkenen keer op keer ervaren dat het van toegevoegde waarde is voor de kwaliteit van hun eigen werk - en dat kan soms enkele weken maar soms ook maanden duren.

Ten slotte is opgemerkt dat in de trajecten waar vooral ingezet is op het verbeteren van de samenwerking en communicatie, het de vraag is of enkele (begeleide) interventies genoeg zijn om echt verandering teweeg te brengen. Naar verwachting is er meer nodig aan (begeleide) follow-up, om echt tot doorbraken te komen die bijdragen aan een meer leergerichte cultuur.

### 4. *Betrokkenheid en commitment van de hoogste leiding*

Ten slotte is een paar keer het aandachtspunt benoemd wat betreft de betrokkenheid van hoger organisatiemanagement/directie bij de trajecten. In een aantal trajecten is de directie/eigenaar van het bedrijf niet betrokken geweest in het traject, en ook niet in de evaluatie. Het risico bestaat dat dit averechts uitwerkt op het doorzetten van de ingezette beweging om werkplekieren te versterken.

Uit de uitspraken van medewerkers en/of leidinggevendens blijkt bijvoorbeeld dat de directie de principes achter werkplekieren niet in woord en daad onderschrijft, wat spanning op kan leveren in de praktijk (bijvoorbeeld als prioriteiten gesteld worden). Daarentegen zijn in enkele bedrijven juist de directeuren/eigenaren de initiator geweest van het werkplekieren-traject en daar is commitment ten aanzien van de ingezette initiatieven dan ook sterk aanwezig en zichtbaar gebleken.

Voor eventuele volgende trajecten is het daarom een aanrader om ook het hoogste management vanaf het begin te committeren.

## ***Aanvullende inzichten uit de literatuur***

### **Een ingezette beweging groter maken**

Verdonschot (2020): schreef een mooi artikel over hoe je een kleine beweging groter kan maken. Dit kan volgens haar op drie manieren: 1) door de beweging te verbreden, 2) door de beweging te verdiepen en 3) door regie te nemen op de weging. Voor meer info: "Van kleine beweging naar grote doorbraak" (FCE, 2020)

### **Praat én doen**

Zowel Wierdsma (1999) als Argyris (1992) schrijven over de 'praat- en doe-theorie (espoused theory & theory in use). Het blijkt dat managers vaak wel met de mond belijden dat ze iets belangrijk vinden (espoused theory), maar dat ze dat in hun handelen niet laten zien (theory in use). Overigens is men zich hier niet altijd van bewust. Het is raadzaam om mensen/managers af en toe bewust te confronteren met dat wat ze in woorden zeggen en wat ze in daden doen. Dat geluid kan vanuit medewerkers komen, maar ook vanuit bijvoorbeeld HR.

Heel concreet kan dit verschil tussen praten en doen tot uitdrukking komen in het spanningsveld waarbij leidinggevend er op korte termijn meer baat bij hebben als ze de medewerker vooral laten doen waar hij goed in is en wat hij op routine snel en efficiënt kan. Uiteindelijk resulteert dit erin dat de medewerker steeds minder uitgedaagd wordt om iets nieuws te leren, wat problemen op gaat leveren als de medewerker uiteindelijk over verouderde kennis en vaardigheden beschikt en de leidinggevende ontstemd is dat de medewerker zijn verantwoordelijkheid niet heeft genomen om te blijven leren... (Kolkhuis Tanke, 2008).

#### **Coachende rol van leidinggevend**

Divers onderzoek laat zien dat leidinggevend het blijven leren van (praktisch geschoolde) medewerkers op de volgende wijze kunnen stimuleren (Kolkhuis Tanke, 2022):

- Positieve feedback geven op de ontwikkelstappen die de medewerker in zijn werk maakt (hoe klein ook)
- Positieve verwachtingen uitspreken en aanmoedigen dat medewerkers iets proberen wat ze nog niet kunnen
- Zorgen voor betekenisvol werk
- Delegeren en medewerkers van eigen regelruimte en verantwoordelijkheid voorzien, om zelf keuzes te maken in het werk en daarvan te leren
- Haalbare uitdagingen aanbieden, die de medewerker naar verwachting succesvol zal kunnen voltooien
- Samenwerkingen met collega's stimuleren
- Mogelijkheden creëren waardoor medewerkers verbeterideeën kunnen inbrengen en uitproberen
- Met medewerkers regelmatig praten over de toekomst van hun werk
- Oog hebben voor wat medewerkers uit zichzelf allemaal al aan problemen 'wegwerken' op een dag, en voor wat ze daarvan hebben geleerd.

## **5. Welke condities blijken van belang om werkpleklers goed tot haar recht te laten komen in bedrijven?**

Een belangrijke vraag in het evaluatieonderzoek is wat belangrijke condities blijken te zijn om werkpleklers succesvol van de grond te krijgen en te borgen in bedrijven, op basis van de geleerde lessen uit de onderzochte cases.

De condities die naar voren zijn gekomen zijn samen te vatten in een aantal hoofdpunten/tips.

### *1. Werkpleklers is iets van de mensen zelf, dus doe het vooral ook samen met hen!*

Dit punt staat met stip op nummer 1.

Werkpleklers komt vooral goed van de grond als het uitgaat van de ideeën van medewerkers zelf. Dat is in alle trajecten bevestigd. Dit betekent: ga uit van de actieve bijdrage en de expertise van de mensen zelf, waarbij juist *hun* praktijkervaring gebruikt wordt. Behalve dat zij zelf het meest bekwaam en up to date zijn in hun werkzaamheden, houdt het hen ook weer scherp, zoals we hiervoor al gelezen hebben.

Een sleutel voor succes zit bovendien in oprechte aandacht en waardering voor hun inbreng en betrokkenheid; nieuwsgierig zijn naar hun ervaringen en naar hun perspectieven op het werk. Wat zouden zij *zelf* willen ontwikkelen of verbeteren in het werk?

In alle trajecten hebben de uitvoerders/adviseurs hun interesse hiernaar getoond en daardoor ook een open houding en enthousiasme ervaren van medewerkers om deel te nemen en hun ideeën uit te wisselen. Volgens de uitvoerders was dat vaak de grote succesfactor om tot resultaten te komen.

Een leidinggevende stelde het als volgt:

*"Mijn voornaamste rol als leidinggevende was om te zorgen dat de operators er tijd voor kregen. Ik heb steeds gevraagd wat ze aan het doen waren. We vroegen ze hier immers voor, dus dan moet je hen ook de mogelijkheden geven om het goed te doen. Aandacht geven, interesse tonen en erover praten, daar gaat het om. De operators zelf zijn van de inhoud, ik niet. Je moet als ploegleider dus wel de mensen in hun eigen kracht laten vind ik, zij hebben immers de inhoud."*

## *2. Weersta de verleiding om de productiedruk altijd leidend te laten zijn*

Unaniem in de interviews wordt de productiedruk als grootste risico voor werkplekleren gezien.

Zoals eerder gezegd is het van belang dat leidinggevend (op diverse niveaus) in woord én daad moeten laten zien dat leren en ontwikkelen prioriteit heeft. Het lijkt in eerste instantie vooral tijd (en dus geld) te kosten, maar loont op de langere duur.

Geef een ervaren medewerker bijvoorbeeld echt de tijd om een nieuwkomer 'op sleeptouw' te nemen en voor langere tijd - en dus gestructureerd - te begeleiden en wissel de koppeltjes niet steeds als gevolg van de productiedruk.

Maar ook bleek 'prioriteren' van belang in de werkplekleren-trajecten zelf, bij het maken van keuzes voor wat wel en wat niet opgepakt werd. Meerdere bedrijven gaven aan: pak liever één ding tegelijk op en doe dat goed. Houd het klein, waardoor het sneller succesvol kan zijn, dat is stimulerend om ermee verder te gaan. Pak je te veel op in één keer, dan vervaagt de focus en verwatert het al snel.

Een te hoge werkdruk belemmert sowieso om initiatieven op te pakken die bijdragen aan gezamenlijk leren en verbeteren. Hanteerbare werkdruk is dus een belangrijk punt van aandacht, om werkplekleren een serieuze plek te geven in het dagelijks werk.

## *3. Kijk kritisch met elkaar hoe het werk georganiseerd is en hoeveel dat uitnodigt om te blijven leren (ook voor ervaren medewerkers)*

In de interviews werd vaak gevraagd hoeveel nieuws een medewerkers die dag/week geleerd had. Dat varieerde nogal, tussen: 'niets nieuws' of 'elke dag gebeurt er wel wat waar je even goed over na moet denken'. Een gevarieerd en uitdagend werkpakket is absoluut leerbevorderend, zo stelt een monteur.

Maar behalve de aard van het werk zelf, geven betrokkenen aan dat je in de uitvoering van je werk vooral ook veel leert van collega's. Bijvoorbeeld door samen uit te wisselen hoe je een bepaald probleem moet oplossen.

Tegelijkertijd blijkt dat in sommige bedrijven mensen heel solitair (bijvoorbeeld in de buitendienst) werken.

De medewerkers leren zichzelf dan bepaalde werkwijzen aan en daar krijgen ze zelden feedback op vanuit hun sociale werkomgeving. In dergelijke werksituaties is het van belang om toch te kijken hoe je van tijd tot tijd momenten creëert waarop mensen van elkaar kunnen leren. Het samenwerken aan een inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers is een voorbeeld van een manier waarop werkwijzen uitgewisseld worden, zoals eerder beschreven. Daar leren vooral ook de ervaren medewerkers zelf van!

Ook is wel genoemd dat een veelheid aan procedures, werkinstructies en managementaansturing niet bevorderend werkt voor het vergroten van het zelflerende vermogen van medewerkers. In één van de bedrijven is men sinds enkele jaren overgegaan naar een andere aansturing van medewerkers, veel meer gebaseerd op vertrouwen en positieve waardering. Zowel medewerkers als de leidinggevende onderkennen dat dit heel positief is voor het versterken van het leren in het werk.

## *4. Investeer in ontwikkeling van de coachende rol van de leidinggevende t.b.v. het leren*

Zo slaan we een bruggetje naar de rol van de leidinggevende.

Een enthousiasmerende leidinggevende die ook echt de urgentie ervaart om met werkplekleren aan de slag te gaan, is een cruciale voorwaarde voor het succes van werkplekleren. Dat is hiervoor al besproken.

Mooi is het voorbeeld van de leidinggevende die zich vooral 'aanvoerder' voelt van zijn team en een teamspeler is. Hij verwoordt het zelf heel mooi als:

*"Ik wil vooral de 'aanvoerder' zijn die oog heeft voor de kracht van het verschil. Iedere medewerker heeft een eigen persoonlijkheid, hoe kun je daar meer mee doen en er als team juist sterker door worden? Want dan pas kun je je onderscheiden. Het is niet leuk als je 25 dezelfde mensen hebt die allemaal hetzelfde doen: dan blink je toch nooit echt uit in iets?"*

Een valkuil die op de loer ligt – zeker ook bij technische bedrijven – is dat de leidinggevende zelf 'super-expert' is en daardoor de lat wel erg hoog legt voor de medewerkers. Een leidinggevende die het zelf eigenlijk altijd het beste weet, ontmoedigt medewerkers uiteindelijk om zelf met vragen te komen of om zelf te leren van complexe problemen. In diverse technische bedrijven gaf men wel aan dat er een 'haantjescultuur' heerst, waarin iedereen vooral wil laten zien aan elkaar én aan de leidinggevende dat-ie 'de beste' is en dat je alles behoort te weten. Terwijl juist het niet-weten en het stellen van vragen een bron voor leren is en een

voorwaarde voor een legerichte cultuur. Men geeft aan dat de vragen en onzekerheden er wel zijn, maar dat ze niet geuit worden. Dan blijven mensen heel lang zelf zaken zitten uitknobbelen (wat op zich natuurlijk ook leerzaam kan zijn...) maar er wordt dan weinig samen van geleerd. De angst voor fouten kan leiden tot het verhullen van fouten, waardoor daar ook weinig van geleerd wordt. In dat opzicht zijn er nog wel verbeterlagen te maken in een aantal bedrijven. Overigens is de 'hoge lat' die men zichzelf oplegt soms ook iets in de hoofden van mensen zelf, want een directeur zegt hier zelf over:

*"Ik heb wel het geduld dat we elke dag een stapje verder komen. We gaan samen een avontuur aan en we komen steeds wat verder. De ambitie om steeds een stapje verder te komen met creatieve oplossingen en daar de concurrent steeds in voor zijn. Gewoon proberen en leren en verder komen, dat is een ontwikkeltraject, mét elkaar."*

##### 5. Zie verschillen van inzicht als een gelegenheid om met en van elkaar te leren

Passend bij het vorige punt van de 'haantjescultuur': wanneer 'haantjes' denken in termen van 'dit is goed en dat is fout, dit is zwart en dat is wit', dan verkleint dat de kans dat een verschil van inzicht een gezamenlijk leermoment kan opleveren. Dan wordt een verschil van inzicht vooral een kwestie van 'wie gelijk heeft'. Of zoals een medewerker het uitlegt, is de eerste reactie dan: "zoals jij het doet is het niet goed. Je moet het zó doen!" In plaats van een onderzoekende houding aan te nemen: waarom doe jij het zo? In een aantal bedrijven wordt gesignaleerd dat hier wel verbeterpunten liggen. Tegelijkertijd blijkt dat in de bedrijven waar men samen in dialoog ging over hoe je een werkmethode moest uitleggen aan een nieuwe medewerker, men hier wel tot elkaar wist te komen en daar samen van leerde.

Meerdere geïnterviewden gaven aan dat ze graag meer tijd zouden hebben om in rust (dus zonder de acute productiedruk) elkaars kennis en inzichten uit te wisselen. Dat zou volgens hen ook zorgen voor meer wederzijds begrip en een soepeler samenwerking. Een concreet voorstel dat geopperd werd, is om eens voor korte tijd het werk van een collega van een andere afdeling te doen, zodat je meer inzicht en begrip krijgt voor elkaars werk.

Een engineer beschrijft het als volgt:

*"Mijn voorstel zou zijn dat we meer inzicht krijgen in elkaars werk, dat we een keer in andermans functie stappen. Al is het maar even. Dat je meer begrip ontwikkelt. Als je tegen een ander zegt 'het is maar een half uurtje werk', dat je dan weet of dat inderdaad realistisch is. Weten wat die ander nou precies doet; van hoog tot laag in de organisatie. Dat een calculator ook eens ziet hoe iets in de praktijk anders kan lopen, en vice versa. Dan leer je heel veel van elkaar en begrijp je elkaars werk beter. Ik denk dat dat ook meer wederzijds respect geeft voor elkaars werk"*.

##### 6. Focus op samenwerking en interactiepatronen

In het verlengde van het vorige punt blijkt dan ook dat juist de manier waarop men met elkaar samenwerkt leermomenten in de dagelijkse praktijk teweeg kan brengen (of niet). Samenwerken, feedback geven, moeilijke dingen bespreekbaar maken: het zijn allemaal condities in het werk die bijdragen aan een leerrijke(re) werkomgeving.

Omdat men het vaak moeilijk vindt om op dit relationele niveau het gesprek met elkaar aan te gaan, bleek externe ondersteuning hierbij waardevol. De vraag is interessant of/hoe dit te continueren is, aangezien het om langduriger processen gaat.

##### 7. Kijk goed wie je een rol geeft in het werkplekklaren en of die voldoende toegerust is

Nieuwe medewerkers begeleiden is een vaardigheid die niet iedereen vanzelfsprekend beheerst. In de meeste bedrijven werd gezegd dat als je nieuwe medewerkers goed op de werkplek wilt inwerken, je daarvoor als 'kartrekkers' mensen moet kiezen die aanleg en affiniteit ermee hebben. De kritische vraag is ook wel gesteld of iedere ervaren medewerker nieuwelingen zou moeten kunnen inwerken. Hoe didactisch vaardig is iemand, hoeveel geduld heeft hij, hoe draagt hij 'tussen de regels' (on)gewenst gedrag en houding over? Etc. De suggestie wordt gedaan om goed te kijken wie je ervoor vraagt en ook hoe je begeleiders kunt toerusten om het zo goed mogelijk te doen. Het maken van een gestructureerd inwerkprogramma (zoals eerder beschreven) blijkt hiertoe heel behulpzaam te zijn. Bovendien kan het aanbieden van kennis en informatie via een online platform helpend zijn ter ondersteuning, maar het meeste leert men uiteindelijk door met een ervaren collega mee te lopen in praktijk.

Binnen één van de bedrijven wordt bovendien benadrukt: geef mensen duidelijke rollen in het werkplekklaren en spreek hen daar ook op aan. De leidinggevende heeft bijvoorbeeld een andere rol dan de ervaren

medewerker die collega's in praktische zin begeleidt. Is die rolduidelijkheid er niet, dan kan dat een belangrijke bron voor miscommunicatie gaan vormen: verwachtingen van elkaar die niet ingelost worden, of in elkaars vaarwater zitten kan al gauw leiden tot irritaties, wat het leren op de werkplek niet bevordert.

#### *8. Maak het hoogste management ook 'medeplichtig'*

Zoals reeds gezegd was in niet alle bedrijven het hogere management (directie) geïnvolveerd in de werkplekieren-trajecten. Dat is een gemiste kans. Voorwaarde om werkplekieren goed van de grond te krijgen in een bedrijf is om initiatieven niet alleen te beperken tot medewerkers en eerstelijns management, maar ook de directie/eigenaar te betrekken. Zij hoeven geen actieve rol te hebben (alhoewel het heel krachtig is gebleken daar waar dit wel het geval was), maar ze moeten wel weet hebben van wat er in gang gezet wordt en ze kunnen meer meegenomen worden in het gedachtegoed rondom.

#### ***Aanvullende inzichten uit de literatuur***

Op basis van diverse artikelen en onderzoeken komen steeds dezelfde condities naar voren die werkplekieren bevorderen of belemmeren.

Een overzicht van condities:

##### *Stimulerende condities:*

- Autonomie en zelf keuzes mogen maken
- Eigen verantwoordelijkheid hebben en reflecteren op hoe je vanuit die verantwoordelijkheid handelt
- Coachend leiderschap
- Job-aids
- Taakvariatie en -rijkheid, nieuwe uitdagingen
- Samen probleemsituaties oplossen
- Samenwerken met collega's en kennis en ervaringen kunnen delen
- Fouten mogen maken, een veilige leercultuur
- Regelmatig feedback krijgen
- Inzet op basis van kwaliteiten, benutten van ieders expertise
- Door aanmoediging (van collega's en leidinggevende) het zelfvertrouwen in eigen leervermogen versterken
- Actieve participatie bij verbeterplannen en veranderingen
- Voldoende inwerk-/leertijd krijgen
- Soepele werkprocessen (niet frustrerend door inefficiëntie)
- Organiseren van vaste kennisdeelmomenten
- Werkplekbegeleiding, mentor, buddy
- Betekenisvol werk

##### *Belemmerende condities:*

- Tijds-/productiedruk, te hoge werkdruk
- Verrichten van te veel routinewerk
- Te veel hiërarchie en bureaucratie/procedures
- Geen begrip/steun leidinggevenden/directie

## 6. Korte reflectie op de evaluatie als proces

Het uitvoeren van het evaluatieonderzoek heeft uiteindelijk ook als zodanig een aantal geleerde lessen opgeleverd. Onder andere:

- De evaluatie was een stok achter deur voor bedrijven om opnieuw een impuls aan werkpleklers te geven. Het werd in diverse bedrijven opgepakt als signaal om het niet te laten verwateren. De O&O-fondsen zouden in de toekomst deze stimulerende rol over kunnen nemen, door periodiek uit interesse te komen vragen in de bedrijven hoe het staat met de voortgang van ingezette activiteiten.
- Stilstaan bij de trajecten door middel van de evaluatiegesprekken was evenwel ook vaak een moment van trots voor de betrokkenen. Zij voelden zich opnieuw bevestigd in de goede dingen waar ze mee bezig zijn.
- Door in elk bedrijf mensen van verschillende 'levels' te interviewen (leidinggevenden, medewerkers, HR, technische staf, etc.) ontstond een rijk plaatje aan bevindingen, met enerzijds veel overeenkomstige thema's, maar ook verschillen van perceptie.
- Zeer te waarderen was de openheid in de gesprekken en de gastvrijheid van de mensen in de bedrijven. Bij het eerste telefonische contact was de boodschap vaak nog dat mensen weinig tijd hadden, maar eenmaal 'op de praatstoel' bleek er geen enkele haast uit te gaan van hen om het kort te houden.
- Het was goed geweest om ook in elk bedrijf het hoger management te kunnen interviewen, omdat ook zij een belangrijke (voorwaardenscheppende) rol spelen in de borging en het verder brengen van werkpleklers in de dagelijkse praktijk, zoals hiervoor besproken. Dat was helaas niet altijd mogelijk, mede omdat zij niet altijd betrokken waren in het traject.
- Bij de trajecten die al ruim een jaar geleden afgerond waren, was het soms moeilijk voor betrokkenen om herinneringen nog echt scherp voor de geest te halen. De combinatie van meerdere gesprekken en informatiebronnen, maakt dat er toch elke keer een 'compleet plaatje' kon ontstaan.

## Literatuurreferenties

- Argyris, C. (1992). *On organizational learning*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Baldwin, T.T., Ford, J.K. (1988). Transfer of training: a review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41, 65-105
- Billett, S. (2002). Towards a workplace pedagogy. *Adult education quarterly*, 53,1,27-43
- Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in continuing education*, 26,2
- Herriot, P. (1992). *The career management challenge, balancing individual and organizational needs*. London: Sage Publications.
- Hirschhorn, L. (1988). *The workplace within*. Cambridge: MIT.
- Illeris, K. (2006). Lifelong learning and the low-skilled. *International journal of lifelong education*, 25(1), 15-28.
- Knowles, M.S., Holton, E.F., Swanson, R.A. (1998). *The Adult Learner*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Kolkhuis Tanke, I.R. (2008). Competent blijven werken in latere loopbaanfasen. Delft: Eburon
- Kolkhuis Tanke, I.R. (2021). Ontwikkeling van oudere medewerkers. (in: Handboek HRD, Poell & Kessels). Leuven: Lannoo
- Kyndt, E., Endedijk, M. & Beusaert, S. (2021). Werkplekklere faciliteren: de rol van de organisatie. (in: Handboek HRD, Poell & Kessels). Leuven: Lannoo
- Najjar, L.J. (1998). Principles of educational multi media use interface design. *Human Factors*, 40, 2, 311-323
- Nonaka, I & Takeuchi, H (1995). *The knowledge creating company*. Newyork: Oxford University press
- Onstenk, J. (2021). Ontwikkelen van bekwaamheden tijdens werk. (in: Handboek HRD, Poell & Kessels). Leuven: Lannoo
- Poell, R.F., Dam, K. van, & Berg, P.T. van den (2004). *Organizing Learning in Work Contexts*
- Poell, R. & van Woerkom, M. (2011). *Supporting Workplace learning*. Springer
- Sanders, J. (2016). *Sustaining the employability of the low skilled worker: development, mobility and work redesign*. Maastricht: ROA.
- Shams, L. & Seitz, A. (2008). Benefits of multisensory learning. *Trends in cognitive science* 12, 11, 411 - 417
- Skule, S. (2004). Learning conditions at work: a framework to understand and adress informal larning in the workplace. *International journal of training and development*.
- Soesa,, D.A. (2012). Primacy/recency effect: How brains learn.
- Verdonschot, S. (2020). Vernieuwing als beweging. Hoe is onze manier van kijken naar innovatie de afgelopen tien jaar veranderd en wat is de volgende vraag voor ons vak? In *F. f. C. Education (Ed.)*. Utrecht: Kessels en Smit.
- Wierdsma, A. (1999). *Co-creatie van verandering*. Delft: Eburon

## **Bijlage 1: Interviewprotocol:**

### **Bedrijf**

Adres

*Tijd: persoon*

*Tijd: persoon*

*Tijd: persoon*

### **Introductie**

- Introductie van mijzelf
- Doel van het onderzoek (voor henzelf, voor de O&O-fondsen/technische sector)
- Wat hebben we al gedaan en wat gaan we vandaag doen (gesprekken van ongeveer 60 minuten)
- Afspreken hoe we later zullen terugkoppelen
- Opname van gesprekken?
- Vertrouwelijkheid
- Nog vragen?
- Intro van hen-/hemzelf

### **Opdeling van het gesprek in vier fasen:**

*Aan de hand van een A3-vel waarop we de vier fasen indelen:*

1. Aanleiding tot deelname Werkpleklers 2.0
2. Traject Werkpleklers 2.0 (begeleid door ...)
3. Follow up – na traject
4. Opbrengst tot nu toe en vervolg in de toekomst

### **Fase 1: Aanleiding tot deelname**

- Waarom meldden ze zich aan voor deelname
- Wat waren de beelden van waarom blijven leren in het dagelijks werk belangrijk is voor (...)?

### **Fase 2: Uitvoering van het traject WPL 2.0**

- Welke momenten zijn het meest bijgebleven? Waarom?
- Waarom was dat betekenisvol?
- Wat had de meeste impact, wat waren momenten waardoor dingen echt veranderd zijn in werken/samenwerken/leren in het werk? Waarom?
- Wat brengt het op om hier met elkaar mee bezig te zijn geweest? Wat verbeterde er daardoor in het werk/bedrijf?
- Wat is daarbij vooral behulpzaam geweest (verder ingaan op: begeleiding extern, gebruik van WPL-instrumenten, het doorlopen proces, de ingezette (leer)interventies)  
Vragen naar concrete momenten en voorbeelden van situaties? Wat maakte dat dat 'leermomenten' werden en wat werd er dan vooral geleerd?  
Wat was de geleerde les die de meeste indruk maakte ('kwartje dat viel')?
- Wie waren erbij betrokken? Wie leerde van wie?
- Wat brengt aandacht voor werkpleklers concreet op voor (...)? Wat verbetert er dan? Waar zie je die meerwaarde aan? Wat merkt de klant ervan?
- Wat is daarbij het belang voor de organisatie in z'n geheel en wat is het belang voor de individuele medewerker?

### **Fase 3: Einde traject – heden**

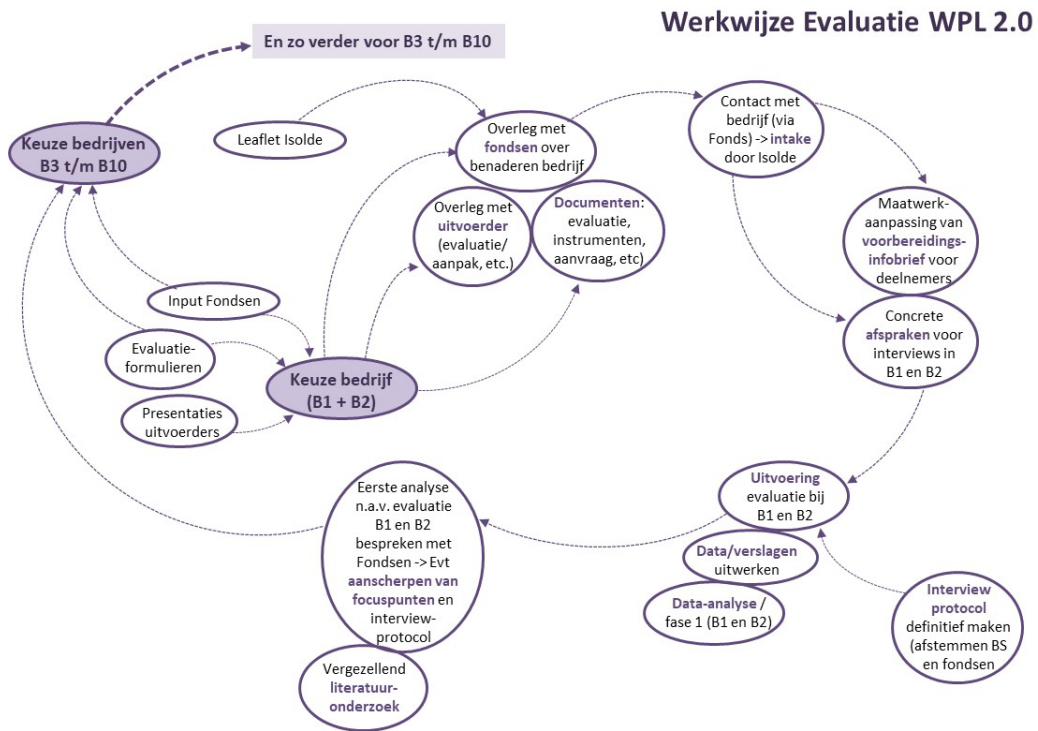
- Hoe ging het daarna verder?
- Wat 'bleef hangen', wat heeft een structurele plek in het werk gekregen? Hoe en waarom (onder welke condities)?
- In hoeverre zijn de instrumenten die in het traject benut werden door (...) zelf gebruikt daarna? (denk aan: instrumenten noemen op basis van evaluatieformulier en gesprek met uitvoerder). Bijv.: is men werkoverleg blijven doen, zijn ontwikkelgesprekken gevoerd? (waarom wel/niet en condities die daartoe nodig zijn). Wat is nodig om die instrumenten 'adviseur-vrij' zelf te kunnen gebruiken?



**Fase 4: Opbrengst 'werkplekieren' en blik op de toekomst:**

- Wat is de waarde van 'investeren in werkplekieren'?
- Hoe is de waarde/opbrengst vast te houden (wat zijn noodzakelijke condities)?
- Hoe zorg je dat een medewerker weet 'dat-ie het goed doet'?
- Wat zijn met name 'leerrijke situaties' in het werk die je nu ook kan blijven benutten? Hoe doe je dat nu (anders dan eerst)?
- Wat vind je een 'bewezen succes'? Stel je zou een ander adviseren om hier ook iets mee te doen -> welk verhaal zou je dan vertellen?
- Welke actie is nog nodig om het vast te houden en verder uit te bouwen? (voorbeeld: hoe zorg je dat het ook in stand blijft als medewerkers vertrekken en er nieuwe medewerkers komen?)
- Wat had anders/beter gekund?
- Rol van de fondsen hierin?

Bijlaga 2: Procesflow van de onderzoeksuitvoering



## **Bijlage: Flyer voor werven bedrijven**

### **Werkpleklerin in de Techniek 2.0**

Uw ervaringen en geleerde lessen zijn van belang

In de afgelopen maanden heeft uw bedrijf gewerkt aan een vraagstuk op het gebied van 'werkpleklerin'. Daarbij werd u begeleid door een externe adviseur, die hielp met het bepalen van een passende aanpak voor uw vraagstuk. Het begeleidingstraject is een onderdeel van het project 'Werkpleklerin in de Techniek 2.0, dat <naam fonds> biedt in samenwerking met vijf andere technische O&O fondsen, gefinancierd met behulp van ESF-subsidie. Hoe mooi zou het zijn als we op basis van deze ervaringen helder in beeld krijgen welke aanpakken en instrumenten zichzelf in de praktijk hebben 'bewezen' en waarom? Anders gezegd: hoe hebben ze bijgedragen aan meer leren op de werkplek én wat heeft dat zichtbaar opgeleverd voor de bedrijven?

We nodigen u uit om samen met ons en een aantal betrokkenen in uw bedrijf terug te kijken op het traject en daar samen van leren.

Wat levert deelname aan deze evaluatie uw bedrijf op?

Een moment van terugkijken op en leren van het traject, met verschillende betrokkenen in uw bedrijf;

Meer zicht op hoe 'werkpleklerin' nu nog verder te borgen is in uw bedrijfsvoering;

Een verslag waarin dit alles kernachtig wordt beschreven, met extra aanbevelingen voor vervolg inclusief een nabespreking.

Wat vragen we concreet van u?

De medewerking van uw bedrijf aan maximaal vijf interviews in uw bedrijf, onder andere met leidinggevende(n), medewerkers en eventuele andere betrokkenen bij het traject. Uiteraard stemmen we vooraf met u af wat praktisch haalbaar is in uw bedrijf: gesprekken individueel, in tweetallen, een groepsgesprek. Elk gesprek duurt ongeveer 45 – 60 minuten en vindt plaats bij u op locatie.

De gesprekken gaan onder andere over:

wat in het traject als meest waardevol is ervaren en waarom,

welke onderdelen in de aanpak daar het meest aan bijgedragen hebben,

wat volgende stappen zijn om positieve zaken vast te houden (borgen in de bedrijfsvoering),

wat nog verdere aandacht behoekt en hoe,

wat het concreet oplevert (voor het bedrijf/ de medewerkers) om te investeren in werkpleklerin.

We vragen hierbij zoveel mogelijk naar concrete voorbeelden en situaties, zodat het voor iedereen makkelijk is om zijn/haar inbreng te leveren vanuit eigen ervaringen.

Hoe gaat het verder als u mee wilt doen?

Wanneer u deelneemt aan de evaluatie, zal eerst telefonisch contact met u opgenomen worden door de uitvoerder ervan, Isolde Kolkhuis Tanke (isolde@kolkhuis-tanke.nl).

Uiteraard kunt u ook zelf contact opnemen, met: Mailadres van Fonds.