

WERKPLEKLEREN IN DE

# TECHNIEK

HANDVATTEN OM LEREN OP  
DE WERKPLEK TE FACILITEREN



ato-METALEKTRO



opleiding  
ontwikkeling  
metaalbewerking

OT  
IB

oomt

Opleidings- en  
Ontwikkelingsfonds  
Carrosseriebedrijf



OPLEIDINGSFONDS PROCESINDUSTRIE

# WERKPLEKLEREN IN DE TECHNIEK

## HANDVATTEN OM LEREN OP DE WERKPLEK TE FACILITEREN

*Deze uitgave is de publieksversie van de studie 'Werkplekleren in de techniek'.*

De zes technische O&O-fondsen hebben de handen ineen geslagen om de huidige en nieuwe werknemers in de techniek te ondersteunen bij het verwerven, ontwikkelen en op peil houden van de vaardigheden die de veranderende arbeidsmarkt vraagt. In dit kader is een project gestart dat zich richt op werkplekleren in de techniek.

Want hoe voorkom je dat de kennis van een 65-jarige specialist verloren gaat? Hoe leid je nieuwe jonge medewerkers intern goed op? Hoe krijg je personeel dat flexibel inzetbaar is voor de toekomst? Voor de technische branches zijn deze leersituaties op de werkplek de dagelijkse realiteit.

Op het gebied van werkplekleren is nog veel winst te behalen. Dat werkplekleren aan de orde van de dag is, heeft vaak ook als gevolg dat het een onbewust en ad hoc proces is. En dat terwijl dit proces op allerlei vlakken van veel grotere waarde kan zijn én te sturen is.

De O&O-fondsen hebben Triamfloat opdracht gegeven om onderzoek te doen hoe werkplekleren vaker en effectiever kan worden ingezet in het kader van het inspringen op arbeidsmarktontwikkelingen, goed werkgeverschap en loopbaanleren.

Het doel van de studie is om de theoretische en actuele kennis van werkplekleren: 1) verder te onderzoeken, en 2) toegankelijker te maken, zodat deze vorm van leren meer en effectiever kan worden ingezet.

De centrale vraag van de studie luidt:

**Is het mogelijk om de werkgever en de werknemer binnen de technische sector blijvend te beïnvloeden, waardoor het effect van werkplekleren wordt vergroot?**

De studie bestaat uit literatuuronderzoek, aangevuld met 'good practices' uit de technische branche. De praktijkvoorbeelden dienen ter illustratie van de theorie. De publicatie biedt een doorvertaling naar concrete leersituaties en geeft inzicht in de leermogelijkheden op de werkplek.

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat drie factoren invloed hebben op de effectiviteit van werkplekleren:

1. de kenmerken van de organisatie;
2. de condities op de werkplek; en
3. de karakteristieken van de medewerker ('de lerende') zelf.

Het onderzoek biedt praktische handvatten voor techniekbedrijven die met een goed doordacht plan van aanpak aan de slag willen gaan met werkplekleren.

Hoofdstuk 1 start met het definiëren van werkplekleren in de techniek. In hoofdstuk 2 besteden we aandacht aan de praktische relevantie voor onze sectoren. De mate waarin kenmerken van de lerende, de organisatie en de werkplekcondities van belang zijn voor werkplekleren is terug te vinden in hoofdstuk 3. In hoofdstuk 4 zoomen we in op de vraag voor welke leervragen werkplekleren een mogelijke oplossing kan zijn. Hoe je vervolgens 'de lerende werkplek' kan creëren staat in hoofdstuk 5. Als laatste kijken we in hoofdstuk 6 naar de mogelijke effecten van werkplekleren. Door de gehele publicatie heen treft u goede voorbeelden aan die in deze sectoren al zijn opgetekend.

# INLEIDING

Technologische ontwikkelingen gaan razendsnel en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers is een belangrijk thema. Dit vraagt veel van de wendbaarheid en de continue ontwikkeling van de medewerkers en de organisatie. Er moet constant worden geleerd.

Leren is een continu proces dat niet stopt na het afronden van een (vak)opleiding. Scholing is breder dan aanvullende cursussen. Een groot aantal competenties leer je al doende, op het werk, gedurende je loopbaan. Sterker nog: uit diverse onderzoeken blijkt dat we het meeste leren op de werkplek. De aanname is dat werkplekleren, het leren tijdens en in het werk, een belangrijke bijdrage aan de wendbaarheid en continue ontwikkeling van medewerkers en organisaties levert.

Werkplekleren is het leren in arbeidssituaties. Werkplekleren is een proces dat onbewust en ongeorganiseerd kan plaatsvinden gedurende het werk. Het is gericht op het op de werkvloer verwerven van beroepsrelevante competenties. Niet alleen vakinhoudelijke competenties, maar ook zogenoemde softskills en niet-technische vaardigheden die je in je functie nodig hebt om adequaat te handelen en beslissingen te nemen. Werkplekleren kan zowel spontaan plaatsvinden als in meer (be)geleide en gestuurde vormen. Opleidingen en trainingen buiten de context van de werkplek vallen niet onder de term werkplekleren.

In deze publicatie krijgt u, aan de hand van succesvolle praktijkvoorbeelden, handvatten hoe u werkplekleren kunt faciliteren.

## INHOUDSOPGAVE

1. WAT IS WERKPLEKLEREN?	4
2. WAAROM IS WERKPLEKLEREN ZO BELANGRIJK?	8
3. SUCCESFACTOREN WERKPLEKLEREN	12
4. TYPEN LEERVragen	18
5. ZO CREËER JE EEN LERENDE WERKPLEK IN DE TECHNIEK	20
6. HET RENDEMENT VAN WERKPLEKLEREN	24
CONCLUSIE	26
REFERENTIES	27

1.

WAT IS

WERK-

PLEK-

LEREN?

**DE WERKPLEK IS DE BESTE PLEK OM TE LEREN EN JEZELF TE ONTWIKKELEN. GEDURENDE ONZE LOOPBAAN LEREN WE VERUIT HET MEEST OP ONS WERK, BLIJKT UIT MEERDERE ONDERZOEKEN. EEN EENSLUIDENDE DEFINITIE VOOR WERKPLEKLAREN IS ER ECHTER NIET. ANDERS DAN DE FORMELE LEEROMGEVING, WAARBIJ EEN DOCENT ALS KENNISOVERDRAGER OPTREEDT, VINDT WERKPLEKLAREN IN VELE VORMEN PLAATS.**

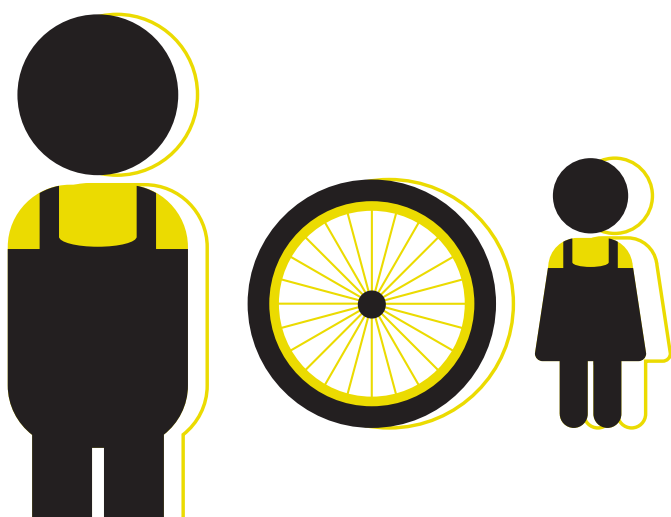
De auteurs van de studie 'Werkpleklaren in de techniek' hanteren een ruime definitie:

*Werkpleklaren is een sociaal en individueel leerproces. Het leidt tot het verwerven en ontwikkelen van beroepsgerelateerde competenties. Niet alleen vakinhoudelijke competenties, maar ook zogenoemde softskills en niet-technische vaardigheden die je in je functie nodig hebt om adequaat te handelen en beslissingen te nemen. Werkpleklaren kan zowel spontaan plaatsvinden als in meer (be)geleide en gestuurde vormen. Formele kwalificatietrajecten in de vorm van opleidingen en/of trainingen buiten de context van de werkplek vallen niet onder de term werkpleklaren.*

Bij werkpleklaren kun je denken aan instructie op de werkplek, coaching, intervisie, meelopen met een collega, kennisuitwisseling, reflectiegesprekken en zelfgestuurde teams.

#### **DUURZAME INZETBAARHEID**

Werkpleklaren sluit goed aan bij de gezamenlijke verantwoordelijkheid om (nieuwe) werknemers in de techniek te stimuleren om hun vaardigheden bij te houden en nieuwe kennis en vaardigheden te verwerven en te ontwikkelen. Deze zijn van essentieel belang voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en de continuïteit en concurrentiekracht van het bedrijf.



# Marc Bike Shop

**EEN VEILIGE  
LEERCULTUUR  
VOOR IEDEREEN**



*De dienstverlening van Marc Bike Shop in Amsterdam Zuidoost strekt zich uit over alles wat met fietsen heeft te maken: verkoop van nieuwe en tweedehands stadsfietsen, transportfietsen, e-bikes, verhuur, verkoop van accessoires en reparatie. Het bedrijf telt zes medewerkers en is al 15 jaar een leerbedrijf; in 2014 zelfs het béste leerbedrijf in de mobiliteitsbranche.*

*Eigenaren Mark en Mildred zien graag leerlingen en nieuwe medewerkers op de werkvloer: zo blijven zij ook zelf bij de les. Zij hechten aan het in hun kracht zetten van mensen. Veel aandacht gaat uit naar de totaalontwikkeling van mensen, niet alleen hun technische vaardigheden, maar ook meer algemene vaardigheden. Er is ruimte om zelf oplossingen te bedenken of te reflecteren op werkprocessen. Elke medewerker mag zich veilig voelen en op zijn gemak, van fouten*

**SOFT SKILLS**

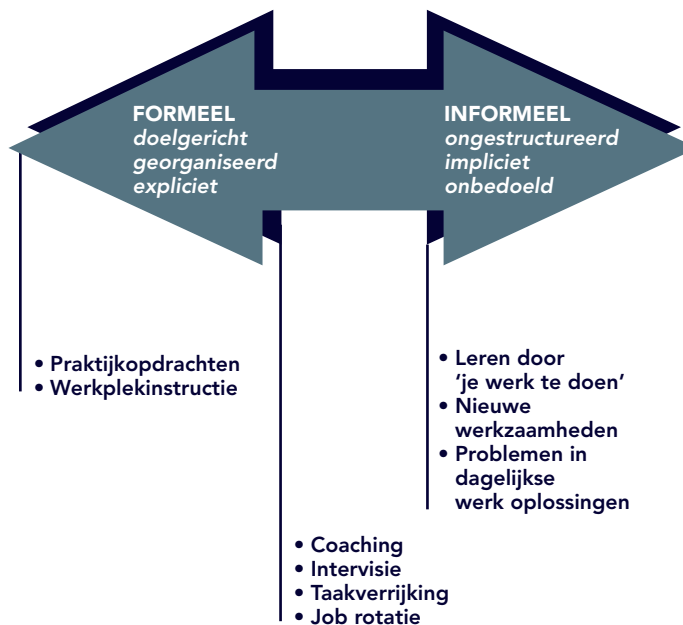
Bij werkplekleren gaat het niet alleen om het leren van vakinhoudelijke competenties, maar ook om zogenoemde soft skills. Werkplekleren levert een belangrijke bijdrage aan de wendbaarheid en de continue ontwikkeling van medewerkers en organisatie.

**ONDERSCHIED FORMEEL EN INFORMEEL**

Een veelgebruikt onderscheid – onder meer gehanteerd door de Onderwijsraad – is die tussen formeel leren, informeel leren en non-formeel leren:

- *Formeel leren*: het leren in onderwijs-/opleidingssituaties met een leraar als kennisoverdrager. Het gaat om de systematische overdracht van kennis, vaardigheden en houdingen (doorgaans met de nadruk op kennis). Het leren vindt plaats binnen de vaste, institutioneel gestructureerde grenzen van leeromgeving en tijd.
- *Non-formeel leren*: gestructureerd, georganiseerd leren buiten de schoolomgeving. Bijvoorbeeld een werkgerelateerd of ontplooiingsgericht leeraanbod, zoals bij bedrijfsopleidingen.
- *Informeel leren*: min of meer spontane kennisoverdracht in niet rond leren georganiseerde contexten. Een belangrijk kenmerk van informeel leren is dat het ongeorganiseerd plaatsvindt.

Formeel leren en informeel leren zijn twee uitersten van een continuüm. Er zijn allerlei tussenvormen die beide elementen bevatten, zoals coaching, praktijkopdrachten, werkplekinstructies en job-rotatie (zie figuur 1).



Figuur 1 –  
Formeel en informeel leren in relatie tot werkplekleren

*kun je leren. Zij krijgen opdrachten die ze zelf presenteren aan de hele groep, ook aan de vaste medewerkers. Zo leert iedereen van elkaar en ontstaat een veilige leercultuur. Via het platform Next Technician proberen scholen, leerbedrijven, gemeenten en andere betrokkenen het vak aantrekkelijker te maken voor nieuwkomers.*

**RESULTATEN**

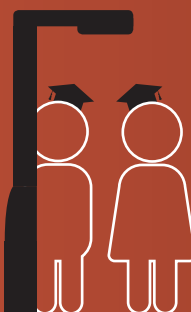
*Leerlingen halen zeer goede cijfers, gemotiveerde mensen werken vanuit hun passie, op lange termijn draagt dit positief bij aan de branche, leerlingen stappen onzeker binnen, maar gaan zelfverzekerd verder.*

**SUCCESFACTOREN**

*Kennis delen en een veilige leercultuur scheppen is makkelijker in een klein bedrijf, de visie van de eigenaren is voorwaardelijk om de initiatieven te laten slagen.*  
[www.marcbikeshop.nl](http://www.marcbikeshop.nl)

# Nedal

## DE TRANSFER VAN LEREN NAAR DE PRAKTIJK



**TIP:**

*Formele scholing kan niet worden opgevuld met werkplekleren. Het is 'en/en': medewerkers die een formele scholing hebben gevolgd, besteden in hun werk significant meer tijd aan werkzaamheden waarvan ze leren.*

De studie naar werkplekleren in de techniek sluit aan bij de ideeën van Eraut (2004) en Billett (2007). De laatste onderscheidt drie vormen van werkplekleren:

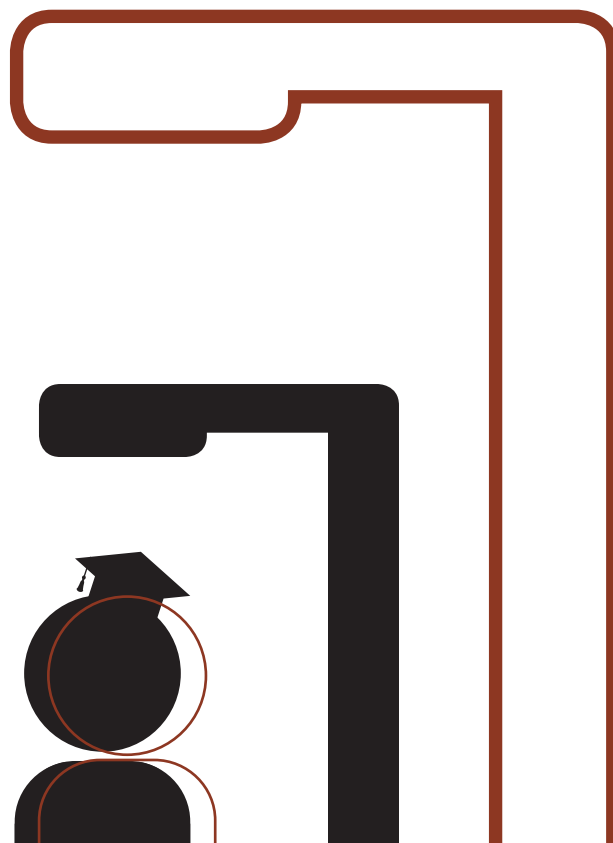
1. Het leren in werksituaties ('je werk doen').
2. (Be)geleid leren op de werkplek (coaching, intervisie, praktijkopdrachten).
3. (Be)geleid leren dat zich richt op het toepassen van het in het onderwijs geleerde naar de werkplek.

---

**CONCLUSIE**

**Werkplekleren omvat meer dan puur informeel leren (ongestructureerd, impliciet en onbedoeld). Ook meer formele vormen van leren (georganiseerd, expliciet en doelgericht) kunnen onder het begrip vallen.**

---



**Nedal Aluminium uit Utrecht ontwikkelt, produceert en verkoopt aluminium profielen en lichtmasten. De lichtmastenlijn telt ca. 60 medewerkers. Om de transfer van leren naar de praktijk structureel te borgen en aan de toenemende opleidingsbehoefte te voorzien, ontwikkelde het bedrijf het werkplek-leertraject Lichtmastenlijn.**

Op basis van de uitkomsten van een entreetoets werd bedacht om trajecten op verschillende niveaus te ontwikkelen en elke groep te laten starten met het traject Basisoperator. De ploegleiders van de Lichtmastenlijn treden op als mentoren. Op een groep van tien medewerkers zijn er vijf mentoren (een medewerker heeft nooit de eigen ploegleider als mentor). Het traject Basisoperator leent zich voor mensen met ervaring, maar ook voor stagiairs en uitzendkrachten. Aan de hand van verschillende werkvormen (instructiekaarten, leerwerkopdrachten, reflectie, praktijkopdrachten,

werkopdrachten) doorlopen medewerkers het traject en laten de resultaten aftekenen door hun mentor. Het werkplekleren werd met een kick-off voor alle medewerkers gestart. Met succes: ook andere afdelingen tonen interesse.

**RESULTATEN**

Meer werkoverdracht tussen de verschillende ploegen, collega's corrigeren elkaar, positieve ontwikkeling van kpi's op kwaliteit en veiligheid.

**SUCCESSFACTOREN**

Een betrokken en enthousiaste rol van mentoren, een positieve cultuur, betrokkenheid van zoveel mogelijk medewerkers, leren laten aansluiten op de werkzaamheden, een levend proces (continue evaluatie is nodig om de kwaliteit van werkplekleren te borgen), afdelingen bedrijfsbreed enthousiasmeren.

[www.nedal.com](http://www.nedal.com)

2.

WAAROM  
IS WERK-  
PLEK-  
LEREN ZO  
BELANG-  
RIJK?



LEREN IS EEN CONTINU PROCES, DAT NIET STOPT EN NIET KAN STOPPEN NA HET AFRONDEN VAN DE OPLEIDING. DE SNEL OPEENVOLGENDE VERANDERINGEN EN VERNIEUWINGEN VRAGEN OM STEEDS ANDERE EN HOGERE EISEN AAN DE VAARDIGHEDEN VAN WERKENDEN.

WERKPLEKLEREN BEGINT AL VANAF DE EERSTE DAG DAT EEN NIEUWE MEDEWERKER IN DIENST KOMT. DE ONTWIKKELINGEN VINDEN IN ZO'N TEMPO PLAATS, DAT DE OP SCHOOL, OPLEIDING OF TRAINING OPGEDANE KENNIS NIET TOEREIKEND IS OM IN TE SPELEN OP DE SNEL VERANDERENDE INZICHTEN, KENNIS EN TECHNIEKEN.



Carlux

'TRAINING ON THE JOB'



*Carlux Schadeherstel in 's-Hertogenbosch telt 20 medewerkers en is onderdeel van Autobedrijf Van den Udenhout. De wens van het bedrijf is auto's bij schade zo kort mogelijk binnen te hebben. 'One day repair' maakt dit mogelijk. Voor de nieuwe werkwijze wordt een één-op-één training op de werkplek aangeboden.*

*Stilstand kost geld en een vervangende auto ook. De rationale van de nieuwe werkwijze bij Carlux is dat als een auto in één dag gerepareerd kan worden, dat ook zo gepland moet kunnen worden. Voor 'one day repair' wordt er één werkplek ingericht waar alle reparatiewerkzaamheden aan een auto door één allround medewerker kunnen worden uitgevoerd. De werkplaatschef bestelt de benodigde materialen, de medewerkers worden betrokken bij de inrichting van de speciale ruimte voor deze nieuwe werkwijze.*

**IN DE LEERSTAND**

Technologische ontwikkelingen, de globalisering, robotisering, internet of things en artificiële intelligentie doen een beroep op de wendbaarheid en innovatiekracht van medewerkers en organisaties. De eisen aan de competenties en vaardigheden van medewerkers zijn steeds hoger. Van medewerkers wordt gevraagd dat zij zich blijven ontwikkelen. De toegenomen noodzaak van duurzame inzetbaarheid van medewerkers – mede als gevolg van de vergrijzing en verhoging van de pensioenleeftijd – versterkt het belang van het continue leren en ontwikkelen.

Het is cruciaal dat medewerkers hun hele leven in de 'leerstand' blijven. De verhoging van de pensioenleeftijd heeft tot gevolg dat medewerkers langer inzetbaar moeten blijven. Dat kan alleen als hun kennis en vaardigheden op peil blijven. Werkplekleren kan meer en bewuster worden ingezet om dit continue leren te stimuleren.

**MENTALE SLIJTAGE**

Voor medewerkers is het cruciaal dat ze blijven leren. Niet alleen om aantrekkelijk te blijven op de arbeidsmarkt, maar ook om mentale slijtage te voorkomen. Dit laatste is het geval als een medewerker heel lang hetzelfde werk enkel nog op routine uitvoert. De bereidheid en het vermogen om te blijven leren nemen hierdoor sterk af. Hierdoor heeft de medewerker moeite om mee te groeien met de veranderingen.

*Lakleverancier Sikkens verzorgt een tweedaagse één-op-één training 'on the job'. Op dag 1 wordt de medewerker opgeleid en begeleid, op dag 2 gaat hij direct in de praktijk aan de slag en kan hij feedback vragen van de trainer.*

**RESULTATEN**

*De medewerker kan direct met de eigen materialen in de eigen omgeving leren werken, geen onttrekking aan de productie bij 'training on the job' in plaats van externe training, directe vertaling naar de eigen werkplek.*

**SUCCESSFACTOREN**

*Autonomie bij medewerkers om zelf hun werkplek in te richten, meer verantwoordelijkheidsgevoel, meer betrokkenheid, durf om te investeren in de training, meer flexibiliteit door meerdere medewerkers 'allround' op te leiden.*

*Sinds 2010 zet Carlux zich met succes in om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (weer) aan werk te helpen. De aandacht gaat hierbij naar het individu: wat heeft hij nodig om zich te kunnen ontwikkelen?*

### TRENDS IN BENODIGDE COMPETENTIES

Medewerkers hebben andere competenties nodig om goed in te kunnen spelen op de snelle veranderingen in de technieksector. Twee trends versterken deze ontwikkeling:

#### 1. *Verschuiving binnen de technische competenties:*

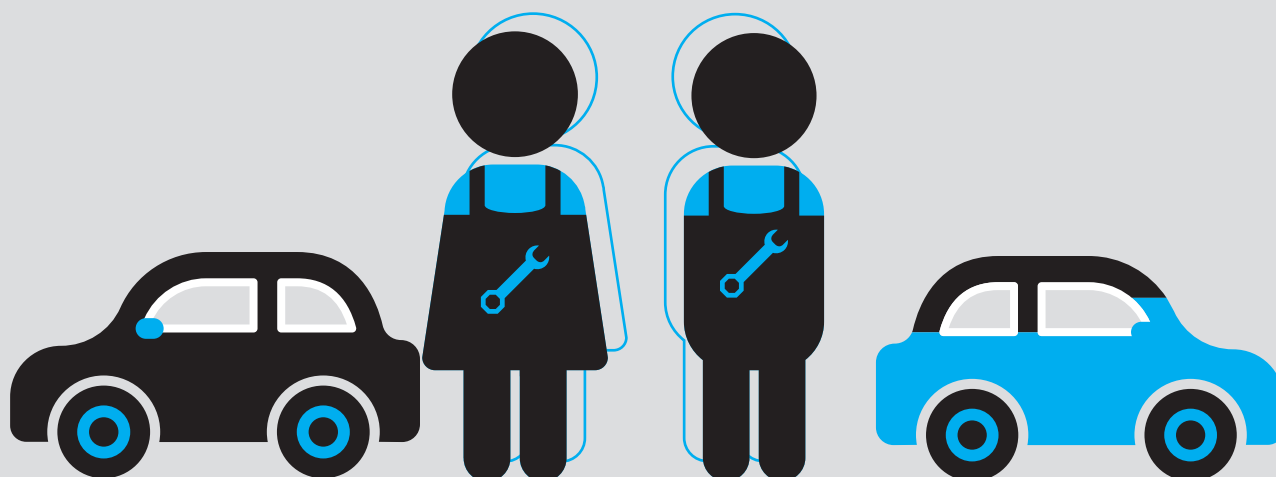
De aanwezige expertise wordt vervangen of aangevuld door nieuwe technologische kennis en vaardigheden. Bijvoorbeeld als een nieuwe machine in gebruik wordt genomen.

#### 2. *Verschuiving van technische naar niet-technische competenties (softskills):*

Sociale vaardigheden en niet-technologische kennis worden steeds belangrijker. Bijvoorbeeld omdat de vakman steeds vaker direct contact heeft met klanten. Op de technische arbeidsmarkt wordt verder gekeken dan de technische skills van iemand. Niet-technische competenties, zoals klantgericht werken, probleemoplossend vermogen, samenwerken en communiceren, maken deel uit van het totaalpakket.

#### TIP:

*Het is belangrijk dat je als organisatie het totaalpakket aan competenties in beeld houdt en deze regelmatig spiegelt aan de te verwachten ontwikkelingen. Zo kun je tijdig inspelen op mogelijke veranderingen in benodigde competenties.*



3.

SUCCESS-

FACTOREN

WERKPLEK-

LEREN

**WERKPLEKLEREN FLOREERT IN EEN ORGANISATIE WAAR VEEL VARIATIE IS IN TAKEN, RUIMTE BESTAAT OM SAMEN TE WERKEN MET JE COLLEGA'S EN JE JE TAKEN KUNT VERRUIMEN. TIJD IS EEN BELANGRIJKE FACTOR VOOR LEREN OP DE WERKPLEK. ALS DE WERKDruk TE HOOG IS, IS ER WEINIG TIJD VOOR COMMUNICATIE OVER EN REFLECTIE OP HET UITGEVOERDE WERK.**

We onderscheiden drie factoren die van invloed zijn op het succes van werkpleklernen:

1. de kenmerken van de organisatie;
2. de werkplekcondities;
3. de persoonlijke kenmerken van de lerende zelf.

#### AD 1: KENMERKEN VAN DE ORGANISATIE

Een organisatie die zodanig is ingericht dat er veel variatie mogelijk is in taken, waar ruimte is om samen te werken met collega's en taken te verrijken, wordt als bevorderend voor het werkpleklernen beschouwd.

De structuur van de organisatie heeft invloed op werkpleklernen:

- Bij een sterk hiërarchische structuur wordt het leerproces vooral mogelijk gemaakt voor het hogere personeel en het management. Medewerkers krijgen opdrachten met name van bovenaf opgelegd. Dit komt het werkpleklernen niet ten goede.
- Organisaties met een gedecentraliseerde, organische structuur zijn het beste in staat om in te spelen op snelle veranderingen. Dit komt omdat het gezag om belangrijke beslissingen te nemen over de managers van alle niveaus van de hiërarchie wordt verdeeld. Medewerkers worden gestimuleerd tot zelfredzaamheid. Ze hebben de ruimte om zelfstandig beslissingen te nemen. De aard van het werk en de autonomie bevorderen het leren op de werkplek.

#### Veilig leerklimaat

Werkpleklernen wordt bevorderd als er een veilig, maar wel uitdagend leerklimaat is binnen een organisatie. Welke prioriteit er aan leren wordt gehecht is afhankelijk van de leercultuur. Er wordt meer geleerd op de werkplek als er een cultuur is waarin:

- je kunt en mag leren van fouten;
- er voldoende tijd en ruimte is om nieuwe dingen te bedenken en uit te proberen;
- het management open communiceert over acties en alert is op nieuwe kennis en inzichten bij medewerkers.

*Bunk Carrosserie- & Wagenbouw in Barendrecht is een familiebedrijf met 11 medewerkers. Leren en ontwikkelen was lange tijd een ad hoc aangelegenheid, men leerde vooral van elkaar. De ervaring van één van de medewerkers leidde tot een verandering in aanpak.*

*De medewerker in kwestie had te kennen gegeven het minder naar zijn zin te hebben. Na overleg werd besloten hem tijdelijk in te zetten bij een buurbedrijf, zodat hij meer uitdaging en verantwoordelijkheid kreeg. Dit pakte goed uit, de medewerker kreeg zijn energie terug in zijn werk. Met dit waardevolle inzicht besloot het bedrijf daarop de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers voortaan structureel in de organisatie in te bedden. Bunk maakt daarvoor gebruik van Skillsmanager, een digitaal instrument om de ontwikkelingsbehoefte van medewerkers structureel en effectief in kaart te brengen. Een vragenlijst die medewerker en manager elk invullen,*



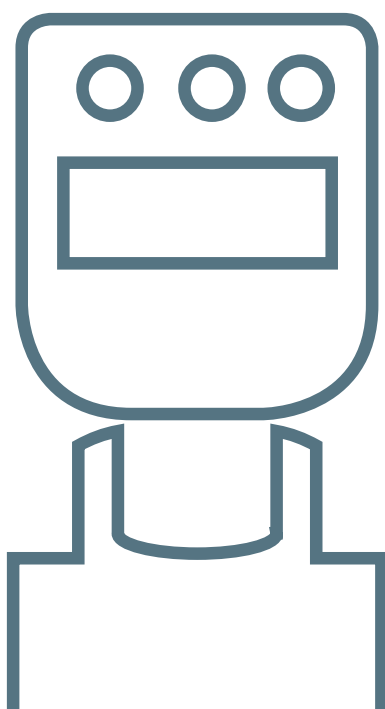
# Bunk

## AANDACHT VOOR PERSOONLIJKE ONTWIKKELING



**TIP:**

**Sociale ondersteuning is essentieel. Een actief HR-beleid, waarbij continue verbetering en daarmee ook het leren en ontwikkelen van de medewerkers centraal staat, heeft een positief effect op de scholingsdeelname van medewerkers.**

**AD 2: DE WERKPLEKCONDITIES**

Werkplekcondities zijn alle faciliteiten en activiteiten op de werkplek die leren en ontwikkelen op de werkvloer bevorderen. Drie thema's zijn hierbij van belang:

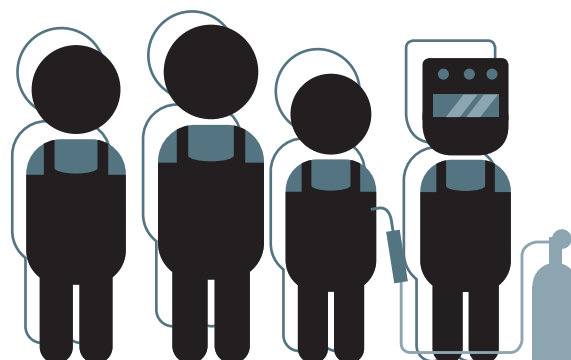
- a) Organisatie van het werk**
- b) Sociale ondersteuning**
- c) Leermogelijkheden**

**a) De organisatie van het werk**

Het is belangrijk om het werk zo te organiseren dat de medewerker optimaal kan leren. Hierbij kun je sturen op de aard van het werk en autonomie, de middelen op de werkplek en op de werkprocessen:

**De aard van het werk en autonomie.**

Werk dat als uitdagend wordt ervaren en waarin veel veranderingen optreden, bijvoorbeeld omdat kennis snel veroudert, draagt bij aan werkplekleren. Het is belangrijk om situaties te creëren waarbij medewerkers creatief aan de slag moeten. Eigen verantwoordelijkheid bij het uitvoeren van een taak draagt bij aan werkplekleren. Hoe meer



vormt de basis voor een jaarlijks ontwikkelgesprek waarin de ontwikkeling van de medewerker centraal staat. Van het gesprek wordt een verslag gemaakt dat vervolgens wordt gemonitord op opvolging.

**RESULTATEN**

Positieve ervaring bij management en medewerkers, formele gesprekken maken zaken bespreekbaar die anders op de werkvloer of in het hoofd van een medewerker blijven 'hangen', inzet van gesprekken van 'beoordelen' naar 'ontwikkelen'.

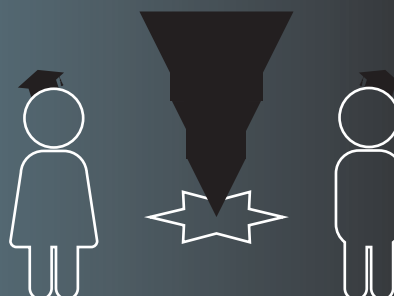
**SUCCESFACTOREN**

Tijd nemen voor implementatie van Skillsmanager, enige ICT-vaardigheid bij medewerkers, tijd om verslag te leggen en opvolging te monitoren, benadrukken dat het geen beoordelingstool is, maar een ontwikkelinstrument, de uitnodiging zo eerlijk mogelijk te zijn.

[www.bunk.nl](http://www.bunk.nl)

# Bregil

## DE KRACHT VAN CROSS-TRAINEN

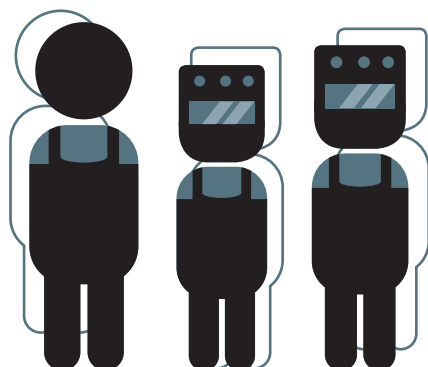


het management autonomie – het zelf beslissingen mogen nemen – ondersteunt, des te groter de intrinsieke motivatie van de medewerker om zichzelf verder te ontwikkelen op de werkvloer.

#### Middelen op de werkplek

Als organisatie kun je het kennisdelen en het van elkaar leren bevorderen. Dit kan met eenvoudige ingrepen in de inrichting van de werkplek en door het bieden van goede voorzieningen. Bijvoorbeeld door:

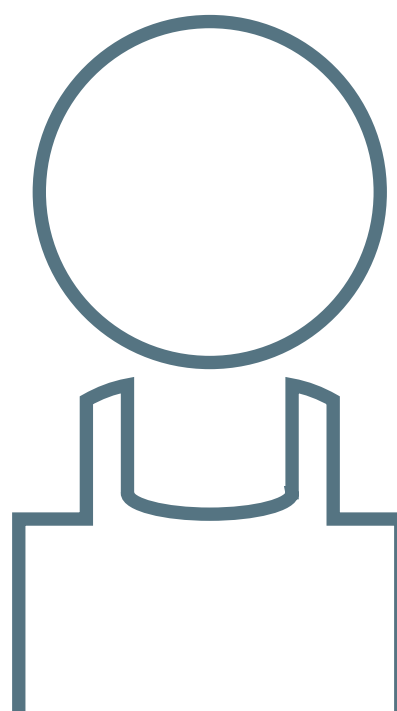
- Het bieden van toegankelijke en up-to-date instructies en handleidingen;
- Goede toegang tot digitale middelen om online informatie in te winnen;
- Ruimtes waar je elkaar informeel kunt ontmoeten;
- Een inrichting die communicatie bevordert, zoals bureauopstellingen in landschap/eilandvorm.
- Het organiseren van (korte) bijeenkomsten waar (nieuwe) kennis wordt gedeeld en besproken.



#### Werkprocessen

Rondom werkprocessen hebben de volgende instrumenten en activiteiten een positieve invloed op werkpleklere:

- De aanwezigheid van een kwaliteitssystem;
- Het aanmoedigen van jobrotation (tijdelijke wisseling van taken, functies en werkplekken);
- Een inwerksysteem dat delen van kennis en ervaring aanmoedigt;
- Het inzetten van de opgedane kennis en inzichten van medewerkers bij beleidsontwikkeling.



**Metaalbewerker Bregil in Gilze is een one-stop-shop in maatwerkproducten voor onder meer winkel-inrichtingen, displays, meubels en machinebouw. In 2015 zette het bedrijf dat ca. 50 medewerkers telt, in op werkpleklere met de invoering van QRM, Quick Response Manufacturing.**

Door in te zetten op zo kort mogelijke doorlooptijden in het bedrijfsproces maakt QRM de flexibele organisatie mogelijk. De medewerkers spelen hierin een cruciale rol. Door cross-trainen leren zij van, met, voor en door elkaar, met als doel dat teams goed op elkaar raken ingespeeld. Zo werken op de 'cel Meubels' jongere en oudere medewerkers samen en instrueren zij elkaar op de werkplek over hun taken. Door het proces van de cel Meubel ook fysiek dicht bij elkaar te brengen, kwamen de medewerkers letterlijk dicht bij elkaar te werken.

*Zo leren zij elkaars taken beter kennen en bevordert QRM de duurzame inzetbaarheid van het individu in het bedrijfsproces.*

#### RESULTATEN

*Kortere doorlooptijden productieproces, weinig tot geen voorraden, rust in de fabriek, minder fouten, tevreden medewerkers: meer betrokkenheid, minder eentonig werk, minder stress, meer samenwerking.*

#### SUCCESFACTOREN

*Commitment vanuit de hele directie, vertrouwen in medewerkers bij realisatie QRM, ruime tijd voor implementatie, goede communicatie, continue en regelmatige aandacht voor het proces en de mensen.*

**[www.bregil.nl](http://www.bregil.nl)**

**b) Sociale ondersteuning**

Ondersteuning door collega's, leidinggevenden, werkplekbegeleiders, coaches, mentoren en experts vormt een essentieel onderdeel van de leerinfrastructuur.

- *Collega's* spelen een belangrijke rol bij werkplekleren. Bijvoorbeeld door impliciete kennis te verhelderen en te delen. Sociale ondersteuning door collega's wordt versterkt door onderlinge betrokkenheid, in een omgeving waarin je elkaar helpt en steunt, je kennis en ervaring deelt en vragen durft te stellen.
- *De leidinggevende* stimuleert het leren op de werkplek met een coachende leiderschapstijl. Functioneringsgesprekken richten zich op leren.
- *Professionele begeleiding* is cruciaal. Dit kan een mentor, coach of werkplekbegeleider zijn. Professionele begeleiding kenmerkt zich bijvoorbeeld door positieve ondersteuning, geloofwaardigheid, regelmaat in coaching, het begeleiden bij technische (vakinhoudelijke) en gedragsmatige competenties, gespreksvaardigheden en het laten zien van het belang van werkplekleren. Van belang is dat niet alleen het werken wordt begeleid, maar ook het leren.

**TIP:**

*Werkplekleren is zowel een individueel als een sociaal proces. Sleutelfiguren binnen de organisatie (leidinggevenden, HRD-specialisten, kwaliteitsmedewerkers) spelen een cruciale rol, door een werkplekomgeving te creëren die uitnodigt en stimuleert om te leren.*

**c) Leermogelijkheden**

Formeel leren bevordert werkplekleren. Medewerkers die een formele training hebben gevolgd, besteden significant meer tijd aan werkzaamheden waarvan ze leren, dan medewerkers die geen formele training hebben gevolgd (Borghans et al., 2014). Dit pleit voor een combinatie van formele (off-the-job) en informele (on-the-job) leermogelijkheden in de organisatie.

**AD 3: DE PERSOONLIJKE KENMERKEN VAN DE LERENDE**

De leeropbrengst ligt voor een groot deel in handen van de individuele medewerker zelf. Vanuit de organisatie kun je nog zoveel mogelijkheden en handvatten bieden, het hangt van de individuele medewerker – 'de lerende' – af of en op welke wijze hij gebruikmaakt van de aangeboden faciliteiten en activiteiten. Kenmerken en eigenschappen die daarbij een rol spelen zijn onder te verdelen in drie categorieën:



# Aldowa

## FOCUS OP ZELFSTURING



*Het in Rotterdam gevestigde metaalbewerkingsbedrijf Aldowa telt ca. 45 medewerkers en kan buigen op 40 jaar ervaring in engineering, produceren en monteren van metalen gevelbekleding. Vier jaar geleden werd besloten het roer om te gooien.*

*De wens was te bewegen naar meer zelfsturing. Afdelingsmedewerkers werd gevraagd deel te nemen aan een traject om op de werkvloer stap voor stap de zeven structuren van 'lean and learn' in te brengen. Met resultaat: Aldowa kent geen functies en afdelingen meer. De focus ligt op het meedenken in het totale proces. Iedereen kan van elkaar leren. Van medewerkers die al langer in dienst zijn, wordt niet het onderste uit de kan verwacht. Nieuwere collega's worden wel breder ingezet, dit maakt hun werk uitdagender. Bij de werving van nieuwe medewerkers*



#### 1. de persoonlijke kenmerken, zoals:

- de leeftijd en generatie;
- het opleidingsniveau;
- de culturele achtergrond.

#### 2. de professionele achtergrond:

- het type arbeidscontract;
- de functie.

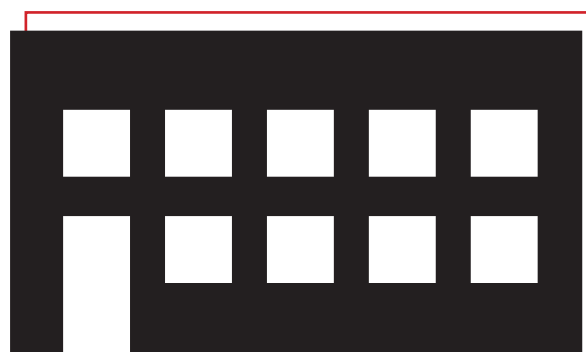
#### 3. het individueel leerpotentieel:

- de mate van zelfsturing en proactiviteit;
- de motivatie en persoonlijke bereidheid om nieuwe dingen te leren;
- het reflecterend vermogen en de manier waarop de medewerker omgaat met feedback.

De persoonlijke kenmerken van de individuele medewerker hebben invloed op de wijze waarop en de mate waarin werkpleklaren wordt benut:

- Bij jongere, minder ervaren medewerkers past coaching beter, terwijl bij oudere, ervaren medewerkers informatie verzamelen hoog scoort.
- Wees je bewust van negatieve stereotypingen over oudere medewerkers ('hij zit zijn tijd toch wel uit'). Dit kan de ontwikkeling van oudere medewerkers in de weg zitten.
- Maak het werk voor iedereen uitdagend. Hoger opgeleiden leren vaker informeel dan lager opgeleiden en profiteren het meeste van werkpleklaren. Dit is deels te verklaren uit de aard van het werk, hoger opgeleiden werken vaker in beroepen waarbij veel veranderingen optreden. Als gevolg hiervan hebben hoger opgeleiden meer prikkels om zich te ontwikkelen en te blijven leren.

- Lager opgeleiden hebben vaker een grotere weerstand tegen leren, onder meer door negatieve ervaringen uit het verleden. Voor deze groep is extra begeleiding (coach, mentor) en ondersteuning nodig.
- Reflectieve vaardigheden helpen om nieuwe kennis en competenties op het spoor te komen en grip te krijgen op je eigen denk- en leerprocessen. Het is belangrijk om bewust te reflecteren op ervaringen en open te staan voor feedback. Dit draagt bij aan werkpleklaren. Hoe groter het zelfvertrouwen van de lerende, hoe meer hij geneigd is om nieuwe uitdagingen aan te gaan en dus te leren in het werk. Zelfvertrouwen kan worden gevoed door het vertrouwen dat je hebt dat je je taak aankunt en het feit dat je gesteund voelt door je omgeving.



*wordt vooral gekeken naar de persoonlijkheid van de kandidaat en niet zozeer naar zijn opleiding. Via 'daily stands', een dagelijks kort overleg in de teams, wordt besproken wat er wel of niet goed ging, wat er moet gebeuren en of er een hulpvraag speelt. De acties worden bijgehouden op een bord, zodat iedereen op de hoogte is van wat er speelt. Verder leren wordt gestimuleerd: medewerkers kunnen zelf voorstellen voor opleidingen of ontwikkeling doen, dit alles zonder terugbetaalregeling.*

#### RESULTATEN

*Meer autonomie, meer ruimte om zelf dingen te doen en/of ideeën uit te werken, meer betrokkenheid bij het bedrijf, meer continuïteit, meer efficiency, meer omzet.*

#### SUCCESFACTOREN

*Geen sturend leiderschap, veel onderling contact, geen 'baasjes', focus in het productassortiment, splitsen bij > 50 medewerkers, winst geen primaire drijfveer, ruimte voor overleg.*

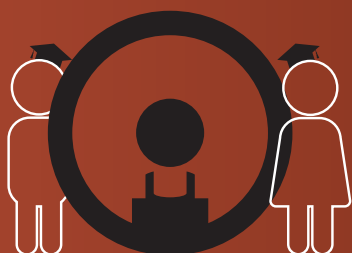
[www.aldowa.nl](http://www.aldowa.nl)

# 4.

# TYPEN LEER- VRAGEN

Twence

**DE MEDEWERKER  
STAAT ZELF  
AAN HET STUUR**



*Twence is een grondstoffen/energiebedrijf met ca. 250 voltijdsmedewerkers. Het bedrijf zet afval om in stroom, elektriciteit, warmte en grondstoffen met behulp van ovens, een biovergister en afvalscheiding. Er is veel aandacht voor leren en opleiden.*

*De visie van Twence op leren en opleiden berust op het uitgangspunt dat de medewerker aan het stuur van zijn eigen loopbaan staat en niemand anders. Jaarlijks vinden evaluatie/POP-gesprekken plaats. Ontwikkelvragen komen vanuit de manager, de opleidingsadviseur onderzoekt of er budget beschikbaar is. Er is geen mbo-opleiding die aansluit op de werkzaamheden van Twence, de afvalverbranding moet dan ook in de praktijk worden geleerd. Daartoe ontwikkelde Twence in samenspraak met Vapro een praktijkgerichte methodiek voor de vijf teams binnen*

## WERKPLEKLEREN KAN WORDEN INGEZET VOOR CONCRETE LEERVRAGEN (OFTEWEL: LEERDOELEN).

### LEERDOELEN

De literatuur onderscheidt vijf leerdoelen:

- Feitelijke kennis: opdoen van kennis over vaststaande feiten en procedures.
- Begripsmatige kennis: het verwerven van inzicht.
- Reproductieve vaardigheden: het verwerven van vaardigheden die nodig zijn om eenvoudige, veelvoorkomende en/of repeterende handelingen te verrichten.
- Productieve vaardigheden: het leren richt zich op: creëren, problemen oplossen en het toepassen van kennis in nieuwe situaties.
- Creatief leren: de waarom?-vraag. Creatief leren stelt de achterliggende aannames ter discussie. Dit leidt tot veranderingen die een breuk opleveren met het bestaande.

De leervraag bepaalt welke vorm van werkplekleren het meest zinvol is en welke ondersteuning het beste werkt. Werkplekleren is vooral een middel om begripsmatige kennis en productieve vaardigheden over te dragen en creatief leren te vergroten. Het is minder geschikt om feitelijke kennis of reproductieve vaardigheden te ontwikkelen.

Feitelijke kennis en reproductieve vaardigheden worden veelal overgedragen in ondersteuning door formele leertrajecten. Begeleiding door collega's vergroot het begrip van procedures en werkwijzen.

### TIP:

**Voor het ontwikkelen van nieuwe kennis is het van belang dat de medewerker de kans krijgt om nieuwe manieren van werken uit te proberen of nieuwe taken krijgt toebedeeld.**



*Twence. Per team zijn mentoren en 'trainingsmaatjes' actief en werken medewerkers aan leerwerkopdrachten (theorie) en praktijkopdrachten. Elk blok wordt afgesloten met een master test: de medewerker gaat zeven dagen aan de slag bij een ander team en wordt bevraagd en beoordeeld op de taken.*

### RESULTATEN

*Positieve feedback van iedereen, leren is onderdeel van het werk geworden, een kortere inwerkperiode, een cultuur waarin mensen in gesprek gaan, vragen (durven) stellen en van fouten (durven) leren.*

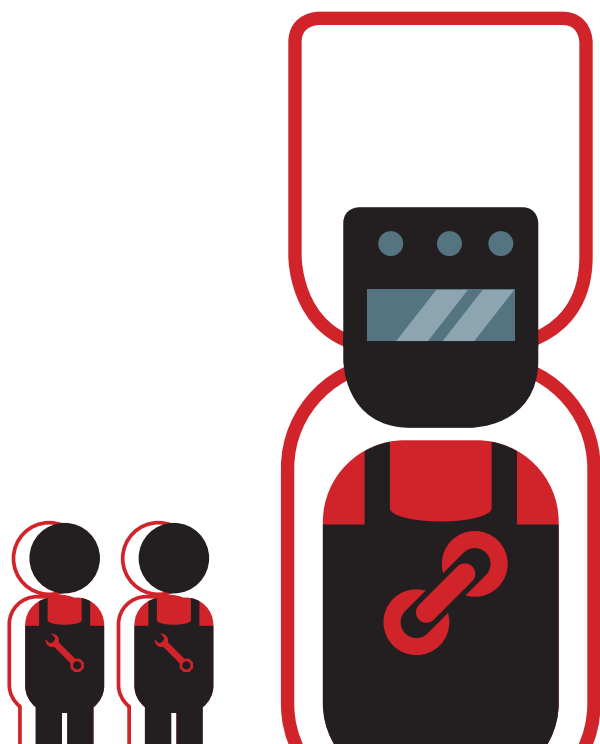
### SUCCEFACTOREN

*Draagvlakcreatie vraagt een lange aanloop, de focus bij 'goed doen', niet 'snel doen', commitment door de lagen heen, mensen aangesloten houden via een stuurgroep.*

[www.twence.nl](http://www.twence.nl)

5.  
ZO  
CREËER  
JE EEN  
LERENDE  
WERKPLEK  
IN DE  
TECHNIEK

**HET CREËREN VAN EEN LERENDE WERKPLEK BEGINT MET HET OPTIMALISEREN VAN DE DE DRIE SUCCESFACTOREN (ZIE HOOFDSTUK 3): DE KENMERKEN VAN DE ORGANISATIE, DE WERKPLEKCONDITIES EN DE PERSOONLIJKE KENMERKEN VAN DE LERENDE ZELF.**



De organisatie en de condities op de werkvloer moeten medewerkers voldoende ruimte bieden om buiten bestaande structuren taken op te pakken en samen te werken met collega's. Dit vraagt om een duidelijke visie op het leren van medewerkers en de organisatie.

**HANDVATTEN OM WERKPLEKLEREN TE FACILITEREN**

- Meer autonomie: als organisatie en leidinggevende kun je de autonomie van je medewerkers versterken, door hen:
  - meer keuzevrijheid te geven in de uitvoering van hun werkzaamheden;
  - feedback te geven die de autonomie ondersteunt (stimuleren van zelfstandige houding);
  - mogelijkheden te bieden voor inspraak over de aanpak;
  - het gevoel te geven dat hun inbreng bij teambesprekingen er toe doet;
  - aan te sporen om vragen te stellen.
- Faciliteren van:
  - laagdrempelige toegang tot actuele kennisbronnen en instructies;
  - een fysieke ruimte waar je elkaar kunt ontmoeten;
  - voldoende tijd gedurende het werk om te leren.
- Regelmatig ontmoetingen organiseren waar medewerkers kennis delen, kennis creëren, reflecteren op het werk en geslaagde praktijkvoorbeelden delen.
- Voldoende mogelijkheden voor begeleiding en coaching. Junior-medewerkers kun je bijvoorbeeld de rol geven van mentor. Door in de rol van instructeur of mentor iets zelf uit te leggen, leren ze zelf. Bovendien weten ze uit eigen ervaring precies hoe het is om nieuw binnen te komen in de organisatie.
- Investeren in formele leeractiviteiten.

# Disselhorst

## RUIMTE VOOR EIGEN INITIATIEF



*Disselhorst Metaal uit Raalte is met ca. 90 medewerkers specialist in plaatwerk voor de machine-, carrosserie-, interieur- en landbouw. Bij gebrek aan voldoende vakkennis over TIG-lassen binnen het bedrijf, namen twee medewerkers zélf het initiatief een lascursus te ontwikkelen. Dat bleef niet onopgemerkt.*

*Elke woensdagavond gaven de twee medewerkers lasinstructie aan collega's. De directeur omarmde het initiatief en stimuleerde de beide medewerkers het idee verder uit te werken. Dit resulteerde in een lascursus die openstaat voor iedereen in het bedrijf die er interesse in heeft, van de stagiair tot en met de directeur. Het maximum aantal deelnemers per groep is tien, meestal zijn er meer belangstellenden. De Poolse medewerkers doen minder snel uit eigen beweging mee. Zij zijn gewend aan de traditionele hiërarchische verhoudingen, maar dit verandert met de tijd. Disselhorst stelt*

**TIP:**

**Stel leren en ontwikkelen centraal. Waardeer gewenst gedrag, breng belemmerende overtuigingen in kaart en buig deze om.**

**STIMULEREN VAN HET LEERPOTENTIEEL**

Als de medewerker de mogelijkheden voor werkplekleren niet ziet of niet kan of wil gebruiken, heeft investeren in werkplekleren nog weinig zin. Je stimuleert het leerpotentieel van deze medewerker door:

- leidinggevend te faciliteren in hun coachende rol;
- de medewerker te laten samenwerken aan uitdagende projecten of experimenten die aansluiten bij de persoonlijke drijfveren en talenten;
- samenwerking tussen collega's te stimuleren en faciliteren.

**WERKVORMEN EN ACTIVITEITEN**

Er zijn verschillende vormen die je in de dagelijkse praktijk kunt inzetten om doelgericht met werkplekleren aan de slag te gaan:

- *De werkplekinstructie* door een collega, leidinggevende of extern instructeur. Dit vindt ongestructureerd plaats, op basis van de dagelijkse werkpraktijk en soms meer gestructureerd, bijvoorbeeld bij de oplevering van een nieuwe machine of de instructie van een nieuwe applicatie. De werkplekinstructie is gefocust op het praktisch nut, met weinig aandacht voor reflectie.

- *Inwerkprogramma's* voorkomen dat een nieuwe medewerker een foutieve werkwijze krijgt aangeleerd of dat de benodigde achtergrondinformatie niet wordt uitgelegd.
- *360° feedback* van een collega, klant, leidinggevende of de medewerker zelf. Dit helpt bij het reflecteren op het eigen functioneren.
- Het uitwisselen van ideeën en gedachten met collega's is een belangrijke bron om bij te blijven en te leren over veranderingen en trends in de techniek. Het werk moet zodanig worden vormgegeven dat collega's met elkaar in gesprek raken.
- *De dagstart*, waarbij het team kort spart over het werk.
- *Performance support tools* zijn de middelen die het werk ondersteunen. Dit kan in fysieke vorm (handboeken, werkinstructies, posters) en elektronisch (instructievideo's, helpfuncties bij software, FAQ's).

**TIP:**

**Ontwikkelgerichte HR-gesprekken, zoals functioneringsgesprekken kunnen leerzaam zijn als er ook ruimte is voor reflectie en open discussies met als doel om tot een gezamenlijk standpunt te komen.**



werkruimte en materialen beschikbaar en betaalt de examenkosten en de kosten van de trainers. De medewerkers volgen de cursus in hun eigen tijd. OOM stelt Ontwikkelbudget beschikbaar.

**RESULTATEN**

Meer verbondenheid binnen het bedrijf bij alle medewerkers, goede PR naar buiten, meer kwaliteitsuitstraling bij klanten en potentiële nieuwe medewerkers.

**SUCCEFACTOREN**

Ruimte voor eigen initiatief bij medewerkers, taalcurssen voor Poolse medewerkers zodat meer binding met Nederland ontstaat, een inwerksysteem waarbij elke nieuwe medewerker een voorman krijgt toegevoegd als aanspreekpunt, job rotation, maandelijkse '5-minuten-sessies' waarin de uitkomsten van kwaliteitscontroles worden besproken.

[www.disselhorstmetaal.nl](http://www.disselhorstmetaal.nl)

**Geas**  
**Energie-**  
**wacht**

**WERK MAKEN**  
**VAN HOGER**  
**KENNISNIVEAU**

### VORMEN VAN BEGELEIDING BIJ WERKPLEKLEREN

Een goede begeleider is een expert in het onderwerp. Hij is bereid kennis te delen en is meer begeleider dan docent. Het is de bedoeling dat de lerende zelf leert nadenken, reflecteren en acteren. Een goede klik is belangrijk, de lerende moet zich op z'n gemak voelen. De begeleiding kan in verschillende vormen plaatsvinden:

- *Coaching*: dit kan de lijnmanager zijn, maar ook een (externe) specialist. De coach richt zich met feedback en reflectie op het verbeteren van vaardigheden en gedrag.
- *De mentor*: deze brengt kennis en ervaring uit het vak in. Vaak is dit een directe collega op de werkvloer.
- *Intervisie*: methode waarbij een medewerker zijn collega's vraagt om mee te denken over vraagstukken en knelpunten waar hij in de eigen werksituatie tegenaan loopt. Dit kan worden ingezet als middel voor zelfgestuurd leren werken.
- *Super-users en key-users*: specialisten/technici die gebruikersondersteuning bieden bij de introductie van nieuwe ICT-programma's. Dit beperkt zich niet tot de technische ondersteuning. De uitleg van het nut en doel van de toepassing en kennisontwikkeling hoort bij de rol van de super-user/key-user.
- *Meelopen*: om de 'kunst' af te kijken en de aanpak te vergelijken met de eigen manier van werken.
- *Externe ondersteuning*.

### FUNCTIE- EN ROLOVERSTIJGEND WERKPLEKLEREN

Vormen van functie-/roloverstijgende vormen van werkplekleren zijn:

- *Functie- of werkplekrotatie*: de medewerker doet nieuwe inzichten en inspiratie op. Het vergroot de flexibiliteit. Omgekeerd zorgt de 'frisse blik' voor nieuwe inzichten bij het 'ontvangende' team.
- *Actieleren*: concrete opdracht, met doel om een probleem of uitdaging op te lossen.
- Een *multidisciplinair team* vormen om samen te werken aan een probleem of proces.
- *Projectmatig werken*.
- Netwerkborrels, LinkedIn, blogs en andere vormen van *externe netwerken*.
- Werken in *zelfgestuurde teams* met een grote mate van autonomie.

**Geas Energiewacht in Enschede is een servicebedrijf met ruim 130 medewerkers, gespecialiseerd in verwarming, water, energiebesparing en energieopwekking in de regio Twente en delen van Gelderland. Om het kennisniveau van de servicemedewerkers in de organisatie op te vijzelen besloot het bedrijf een professionaliseringslag te maken.**

Over welke kennis, vaardigheden en attitudes moet de ideale servicemedewerker beschikken? Om deze vraag naar de bovengrens te kunnen beantwoorden besloot de coördinator Kenniscentrum & Opleiding – in samenwerking met de servicemedewerkers – eerst de ondergrens vast te stellen: wat is het startniveau? Op basis van deze ondergrens werd een assessment ontwikkeld waaraan alle servicemedewerkers deelnamen. Weinigen beantwoordden aan de ondergrens. Om de opbouw naar de gewenste ondergrens aan te jagen werden twee

instrumenten ontwikkeld: een audit mijlpalen (op welk punt moet je waar zijn?) en een opleidingstraject voor de nieuwe functie van 'technisch specialist'. Dit traject omvat assessments, audits in de beroepspraktijk, eventuele bijscholing, interne trainingen en kennisuitwisseling tussen medewerkers.

#### RESULTATEN

Nieuwe medewerkers op gewenst niveau, bestaande medewerkers volgen geleidelijk, nieuwe innovatiemedewerkers, plan om technisch specialisten zich nóg meer te laten specialiseren.

#### SUCCEFACTOREN

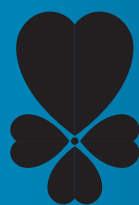
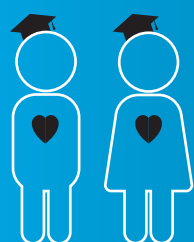
Drie-eenheid voor innovatie: de business developer bedenkt, de technisch coördinator vertaalt naar de praktijk, de opleidingscoördinator regelt het leertraject. Keuze voor het nieuwste van het nieuwste in middelen en materialen.

[www.geas.nl](http://www.geas.nl)

# 7. HET RENDEREMENT VAN WERK- PLEKLEREN

Intal

**WERKGELUK VOLGENS  
DE INTAL METHODE**



*Intal uit Opmeer produceert aluminium kozijn- en vliesgevelsystemen. De onderneming kwam in 2014 voort uit twee bedrijven met elk een geheel eigen bedrijfscultuur. Om de neuzen dezelfde kant op te krijgen, werkte het management zijn visie uit tot De Intal Methode. Deze aanpak ondersteunt alle teamleden tijdens hun loopbaan in het bereiken van zakelijke én persoonlijke doelen.*

*Centraal bij De Intal Methode staan de waarden vertrouwen, vrijheid en openheid, en de overtuiging dat persoonlijke ontwikkeling gelukkig maakt en dat er in ieder mens creatief talent schuilt. De methode wordt vertaald naar concrete acties. Neem bijvoorbeeld openheid: elke maand krijgen alle teamleden (de termen werknemer/medewerker worden niet gebruikt) inzicht in de actuele cijfers: omzet en winst. Eens per kwartaal verzorgen de afdelingen een presentatie over*



### POSITIEVE IMPULS

Zowel individueel als op organisatieniveau levert werkplekklere een positieve impuls. Op individueel niveau verbeteren de werkprestaties (hogere productiviteit en kwaliteit) en zijn de betrokkenheid en motivatie groter. Kennis, inzicht en begrip nemen toe. Werkplekklere vergroot de duurzame inzetbaarheid. De medewerker maakt een persoonlijke ontwikkeling door, hij groeit in een nieuwe rol. Het probleemoplossend vermogen en de samenwerking verbeteren. Het zelfvertrouwen neemt toe. Werkplekklere stimuleert kennisdeling, verbetert de samenwerking met anderen en vergroot de autonomie door meer zelfsturing en extra verantwoordelijkheid.

De opbrengst voor de organisatie bestaat uit betere prestaties (hogere productiviteit, minder verzuim, hogere medewerkerstevredenheid, innovatie) en betaalt zich hierdoor ook financieel uit. Aangezien informeel leren verschillende vormen kan aannemen en het vaak geen duidelijk doel, begin of eind heeft, is het lastig om het effect van werkplekklere te meten. Het meten van de return-on-investment, zoals dit gebruikelijk is in formele leertrajecten, is daarom niet mogelijk. Werkplekklere vertaalt zich binnen de organisatie in betere samenwerking en het nemen van eigen verantwoordelijkheid tot laag in de organisatie. De hogere productiviteitscijfers en innovatieve cultuur bieden op termijn uitzicht op een hogere return-on-investment en toegenomen marktwaarde.

### BLIJVEND EFFECT

Werkplekklere is niet per se een kostenbesparende maatregel. De meer georganiseerde vormen van werkplekklere vragen wel degelijk een investering vanuit de organisatie. Er moet bijvoorbeeld tijd en ruimte om te leren worden gecreëerd.

Daar staat tegenover dat werkplekklere – als het eenmaal is geïmplementeerd in de organisatie en op de werkplek – een blijvend positief effect heeft op de bedrijfscultuur en de inzetbaarheid en weerbaarheid van vakmensen versterkt. Een groot voordeel is dat het opleiden gebeurt in de werkomgeving, waardoor de nieuwe competenties direct in de praktijk inzetbaar zijn.

#### TIP:

**Methoden om het effect van formele vormen van werkplekklere te meten zijn bijvoorbeeld vragenlijsten, kennistoetsen, assessments, rollenspellen, een proeve van bekwaamheid, 360° feedback, observaties, focusgroepen en klant- en medewerkers tevredenheidsonderzoeken.**



*uitgevoerde experimenten en verbetermogelijkheden. Voorts is er openheid over salarissen en werkt men in één grote ruimte. Aan de hand van een 360°-evaluatie stelt ieder teamlid persoonlijke ontwikkeldoelen op en deelt deze met elkaar. Aan de hand van De Intal beloningsMethode is een start gemaakt met zelfsturend belonen, een methodiek om als team met elkaar te bepalen wie een loonsverhoging verdient en wie niet. Een uitgebreid Lean-traject leert teamleden denken vanuit klantwaarde en het optimaliseren van werkprocessen vanuit die klantwaarde.*

### RESULTATEN

*Meer gevoel van eigenaarschap bij teamleden, proces van continue verbetering goed verankerd, toename kritische houding van mensen, verdriedubbeling van de omzet, een betere match tussen de mens en zijn werk, inzet op werkzaamheden die beter aansluiten bij motivatie en talent.*

### SUCCESSFACTOREN

*Geen sturende maar een coachende leiderschapstijl, zelfsturende teams vragen richting en focus van directie en coördinatoren, veel energie en tijd, job rotation geeft mensen de kans nieuwe taken op te pakken en hun ontwikkeling een nieuwe impuls te geven.*  
[www.intal.nl](http://www.intal.nl)

---

# CONCLUSIE

---

## **WERKPLEKLEREN IN DE TECHNIEK OMVAT SOCIALE EN INDIVIDUELE LEERPROCESSEN OP DE WERKPLEK DIE LEIDEN TOT BEROEPSGERELATEERDE COMPETENTIES. HIERBIJ KAN HET ZOWEL OM VAKINHOUDELIJKE (TECHNOLOGISCHE) KENNIS GAAN, ALS OM ZOGENOEMDE SOFTSKILLS (NIET-TECHNISCHE COMPETENTIES).**

Werkpleklers kan zowel spontaan plaatsvinden, tijdens de werkzaamheden, als (be)geleid en sturend. De effectiviteit hangt af van de organisatie(cultuur), de werkplekcondities en de persoonlijke karakteristieken en de leerhouding van de individuele medewerker zelf.

Voor een duurzaam effect van werkpleklers is het van belang om te investeren in het optimaliseren van de randvoorwaarden. Dit biedt een betere voedingsbodem voor impliciete, ongestuurde vormen van werkpleklers. Meer geformaliseerde vormen van werkpleklers hebben zo meer kans van slagen.

Factoren met een duidelijk positief effect op werkpleklers:

- Een gedecentraliseerde organisatiestructuur. Dit bevordert samenwerken en de zelfredzaamheid en autonomie van de medewerker.
- Een visie die sterk gericht is op het ontwikkelen van medewerkers.
- Voldoende uitdaging, variatie en autonomie, met voldoende tijd en middelen voor de medewerker om zich te ontwikkelen.

- Sociale ondersteuning door leidinggevenden (vaak cruciaal), collega's en werkbegeleiders. Leidinggevenden bereken het meest met een coachende, ontwikkelingsgerichte leiderschapsstijl. Daarnaast zijn factoren als betrokkenheid, feedback, positieve ondersteuning en ruimte voor kennisdeling belangrijk.
- Een leercultuur waarin ruimte is voor experimenteren en reflectie. Een omgeving die zich richt op ontwikkeling en onderling vertrouwen en waarin fouten mogen worden gemaakt.
- Toegang bieden tot formele trainingen en opleidingen.
- Een lerende houding van de medewerker. Een proactieve instelling, zelfvertrouwen, intrinsieke motivatie, reflectief vermogen en sociale vaardigheden zijn cruciaal.

## REFERENTIES

- Billett, S. (2002). Workplace pedagogic practices: Participation and learning. *Australian Vocational Education Review*, 9(1), 28-38.
- Borghans, L., Fouarge, D., Grip, A. de & Thor, J. van (2014). *Werken en leren in Nederland*. Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA).
- Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247-273.
- Fuller, A., Unwin, L., Felstead, A., Jewson, N. & Kakavelakis, K. (2007). Creating and using knowledge: an analysis of the differentiated nature of workplace learning environments. *British Educational Research Journal*, 33(5), 743-759.
- Gabel, M., Jansen, J. & Lemans, J. (2010). Tools, hoe krijg je grip op informeel leren. *Leren in organisaties*, 10(12), 23-25.
- Keursten, P. & Verdonschot, S.G.M. (2010). Ontwerpen van leeromgevingen voor leren en innoveren. *M&O*, 10(4), 36-51.
- Obdeijn, S. & Lubberts, M. (2012). *Haal je kop uit het zand! Leren met zichtbaar resultaat*. Den Haag: Performa Uitgeverij.
- Pleijers, A. & Hartgers, M. (2016). *Sociaaleconomische trends*. Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Simons, R. (2015, juni 1). *Lerend werken: tautologie of uitdaging?* Opgeroepen op mei 4 2017, via [www.wij-leren.nl](http://www.wij-leren.nl)
- Tjepkema, S. (2010). Leren door proberen: Experimenteren in het werk. *Develop*, 3, 35-41.
- TriamFloat, Heijboer, M. & Rijndorp, S. (2017). *Werkplekleren in de Techniek*.
- Valcke, M. (2010). *Onderwijskunde als ontwerpwetenschap*. Gent: Academia Press.

## CONTACT & COLOFON

Deze uitgave is tot stand gekomen in het project Werkplekleren, dat geïnitieerd is door de samenwerkende fondsen A+O Metalektro, OOC, OOM, OOMT, OTIB en OVP.

**A+O-METALEKTRO**



opleiding  
ontwikkeling  
metaalbewerking

**OT  
IB**

**oomt**

Opleidings- en  
Ontwikkelingsfonds  
Carrosseriebedrijf



**Uitgave** januari 2018

**Tekst** TriamFloat, Marjoleine Heijboer & Sandra Rijndorp

**(Eind)redactie** Hans Pieters, Loft 238

**Ontwerp** Meester Ontwerpers

**Druk** Zwaan Printmedia

**Contactpersoon namens de fondsen**

Sanne van der Hammen,  
0348-437 302,  
[s.vdhammen@otib.nl](mailto:s.vdhammen@otib.nl)

Overname uit deze uitgave is toegestaan, mits met toestemming.

WERKPLEKLEREN IN DE

# TECH NIEK