

Werken en leren

Leren op de werkplek in de praktijk



Sterk door overleg



**STICHTING
Innovatie
& Arbeid**

Dit is een publicatie van de
SERV - Sociaal-Economische
Raad van Vlaanderen
Wetstraat 34-36
1040 Brussel
T 02 20 90 111
F 02 21 77 008
stichting@serv.be
www.serv.be/stichting

WD/2009/5147/217
Grafische vormgeving:
Magelaan - Gent
Foto's:
Eric de Mildt_Photographer

© 2009 bij SERV/Stichting-Innovatie & Arbeid

Bij overname van tekst uit deze brochure
stellen we een correcte bronvermelding
op prijs.

Sterk door overleg



STICHTING
Innovatie
& **Arbeid**



inhoud

- 4 inleiding
- 7 wat is leren op de werkplek?
- 18 leren op de werkplek in de praktijk
- 33 leren op de werkplek versterken
- 41 sleutelbegrippen
- 44 meer over leren op de werkplek



werken en leren

Leren op de werkplek, leren terwijl je werkt, werkpleklernen zijn begrippen die de voorbije jaren in populariteit zijn toegenomen. In heel wat opleidingsplannen en opleidingsstrategieën vind je hiervan elementen terug. Wie al die voorbeelden bij elkaar brengt, heeft vaak moeite om precies aan te geven wat nu leren op de werkplek is. Leren op de werkplek is slechts één element in het brede gamma van initiatieven die een bedrijf kan nemen om de talenten van de werknemers te ontwikkelen. Leren op de werkplek (in welke vorm dan ook) rendeert als het is ingebed in een doordacht opleidingsbeleid, past binnen de leercultuur van het bedrijf en een breed draagvlak heeft bij werknemers en hun vertegenwoordigers. Leren op de werkplek kan, zoals formele opleidingen, bijdragen tot het levensbreed en levenlang leren van werknemers.

Met deze brochure willen we de veelheid aan begrippen op een rijtje zetten. Dit is echter geen theoretische brochure, integendeel, we proberen de voorbeelden zoveel mogelijk voor zichzelf te laten spreken. We werden hiervoor geïnspireerd door de 101 voorbeelden die de SERV verzamelde rond competentiebeleid in bedrijven, door voorbeelden en praktijkverhalen uit eigen onderzoek en praktijk die we leerden kennen via de Community of Practice 'Werkpleklernen' van het VOV en ESF-projecten rond dit thema. Vele jaren geleden introduceerde Helga Gielen mij in de CoP 'Werkpleklernen'. Haar enthousiasme voor deze opleidingsvorm werkt ontgensprekelijk aanstekelijk en haar bereidwilligheid om kennis te delen hebben bijgedragen tot de totstandkoming van deze brochure.

De voorbeelden in deze brochure zijn geanonimiseerd omdat we zo directer kunnen focussen op het leren op de werkplek.

inleiding

'Gezien de productiegerichte activiteit van ons bedrijf is on the job training een vaak toegepast principe'.

'Leren door te doen, is de beste manier om het werk te leren én bij te blijven.'

'Een nieuweling wordt toegewezen aan een ervaren collega die hem wegwijs maakt in de afdeling.'

'Onze ingenieurs leren niet alleen te netwerken in een Community of Practice, ze leren er ook hun ideeën te verwoorden, zelfs te verkopen.'

'Leren op de werkplek moet meer zijn dan een tijdje met iemand meelopen, wat en hoe je iemand iets aanleert, moet duidelijk zijn.'

Leren op de werkplek is populair (in de opleidingsliteratuur). Medewerkers leren hun vak in heel wat organisaties vooral op de werkplek zelf. Bedrijven kiezen voor systemen van peterschap, introduceren e-learningprogramma's, verbeteren feedbackprocedures, maken werk van leergerichte functies, werken gestructureerde opleidingen uit die op de werkvloer worden gegeven, verbeteren het onthaal en de introductie van nieuwe medewerkers, enzovoort. De aandacht voor leren op de werkplek in bedrijven heeft te maken met uiteenlopende factoren:

- Bedrijven worden voortdurend geconfronteerd met veranderingen. Innoveren is de boodschap. Het tempo van veranderingen volgen betekent dat bedrijven er voor moeten zorgen dat kennis en ervaring snel in de praktijk kunnen worden omgezet. Leren op de werkplek maakt kennis direct toepasbaar in de praktijk.
- Flexibele organisaties vragen ook flexibele vormen van leren. Leren op de werkplek maakt het mogelijk om te leren wanneer de behoefte er is. Je leert eigenlijk just-in-time.
- De krapte op de arbeidsmarkt voor knelpunctfuncties zet bedrijven ertoe aan om (zowel laag- als hooggeschoolde jobs) met leermogelijkheden aan te bieden. Zo hoopt men jonge medewerkers in het bedrijf te houden. Door het verloop te verminderen staat het bedrijf sterker op de arbeidsmarkt.
- Naast innovatie is kostenreductie een belangrijk element in de concurrentiepositie van bedrijven. Ook de kosten en baten van opleiding worden kritisch opgevolgd. Leren op de werkplek wordt vaak als een goedkoper alternatief beschouwd dan formele opleidingen. Men bespaart op reis- en verblijfskosten, én medewerkers zijn/blijven tijdens het leren op het werk productief. Toch vergt ook leren op de werkplek een investering, o.a. in goed opgeleide mentoren of peters, extra tijd en onderbrekingen van het productieproces of het werk voor bijvoorbeeld reflectiemomenten.

Achteraan in de brochure vindt u een woordenlijst met een korte verklaring van de belangrijkste sleutelbegrippen in verband met werkpleklernen. U vindt er ook een overzicht van interessante literatuur die we voor deze brochure hebben gebruikt. Tenslotte vindt u er een overzicht van tools om het leren op de werkplek in kaart te brengen en/of te verbeteren.

- Functies en jobs zijn vaak erg bedrijfsgebonden. Werknemers zijn hierdoor niet onmiddellijk inzetbaar. Leren op de werkplek is een middel om nieuwkomers stap voor stap in te werken in dergelijke functies.
- In 2004 werd het decreet over de Titels van Beroepsbekwaamheid of ervaringsbewijzen aangenomen. Een beroep kan men op verschillende manieren leren: op school of door het beroep uit te oefenen, door een opleiding te volgen of actief te zijn in de vrije tijd. Door de dagelijkse praktijk doet men ervaring op en wordt men goed in een job. Soms moeten/willen mensen dit kunnen bewijzen: wanneer ze op zoek gaan naar een (nieuwe) job of als ze willen doorgroeien in hun bedrijf. Dankzij het ervaringsbewijs kan men vaardigheden zwart op wit bewijzen. Het is een officieel bewijs van bekwaamheid en een erkenning van wat men geleerd heeft op het werk (en daarbuiten).

In het onderwijs is werkpleklernen een verzamelterm voor alles wat te maken heeft met deeltijds leren en werken, stages, werkervaringsplaatsen, geïntegreerde lessen op de werkvloer, enzovoort. In scholen vormen stages een steeds belangrijker onderdeel van de praktijkgerichte opleidingen. In het deeltijds onderwijs verschuift de klemtoon van het leren naar het werken. Allerlei instrumenten ondersteunen bedrijven en scholen om leergerichte werkplekken voor deze jongeren vorm te geven.

De VDAB gebruikt werkpleklernen om werklozen in opleiding voor te bereiden op een job.

Sectoren verzamelen goede praktijkvoorbeelden van leren op de werkplek of proberen het werkpleklernen in kaart te brengen. Zij ondersteunen bedrijven actief in het opleiden van peters en meters. Ze werken opleidingsprogramma's uit waarin het leren op de werkplek een belangrijke plaats inneemt.

ESF projecten focussen op de rol van werkpleklernen in het ontwikkelen van competenties van werknemers en mensen in opleiding.

In het eindrapport van het maatschappelijk debat levenslang leren in Vlaanderen vindt men volgend idee terug:

“De organisatie (dat zijn o.m. ondernemingen, overheidsadministraties, social profit organisaties) is niet enkel een werkplek maar ook een leerplek en dat leren is voor de toekomst de vitale investering. De opdracht om de werkplek als leerplek uit te bouwen ligt in eerste instantie bij de organisaties zelf, zij dragen de verantwoordelijkheid voor het optimaliseren en het up-to-date houden van het lerend vermogen van hun medewerkers in een zo open mogelijke arbeidsmarkt.”

In de Competentieagenda 2010, een actieplan om de competentieontwikkeling in Vlaanderen te verbeteren, maken de Vlaamse overheid en de sociale partners afspraken om het werkplekleren in bedrijven en scholen te versterken. Dit engagement wordt bevestigd in het Pact 2020. Daarin spreken de sociale partners en de overheid af dat ondernemingen een loopbaan- en leeftijdsbewust personeelsbeleid uitbouwen met o.a aandacht voor competentieontwikkeling. Volgens hen kan dit via een sterkere uitbouw van werkplekleren, met duidelijke afspraken over doelstellingen, voortgang, het leerproces, de feedback, ...

Maar wat is werkplekleren precies? Is een systeem van peters en meters werkplekleren? Is met een collega meelopen werkplekleren? Is het gebruik van een e-learning programma werkplekleren? Is een stage werkplekleren? Is werkoverleg werkplekleren? Is samen een probleem oplossen werkplekleren? Hoe pak je werkplekleren in een bedrijf aan? Kan je werkplekleren sturen en optimaliseren? Wie stuurt dan en wat is de inbreng van de werknemers?

In de praktijk stellen we vast dat veel bedrijven en organisaties het lastig hebben om een doordacht beleid rond werkplekleren op te zetten. Nog te vaak laat men het leren op de werkvloer over aan het toeval, of aan de inzet en het initiatief van individuele leidinggevenden of collega's en vergeet men de juiste ondersteuning of organisatorische ingrepen om het leren efficiënter en effectiever te laten verlopen.

Maar ook werknemers zien niet altijd de leermogelijkheden die door hun werkomgeving worden geboden. Leren wordt nog te vaak gelijkgesteld met het volgen van een klassieke opleiding of cursus.

Op basis van (eigen) onderzoek en praktijkervaring willen we in deze brochure stil staan bij het begrip werkplekleren. In hoofdstuk 1 proberen we een antwoord te geven op de vragen: Wat is werkplekleren? Welke plaats heeft werkplekleren in het opleiden en ontwikkelen van talenten?

In het tweede hoofdstuk bekijken we hoe bedrijven via werkplekleren een concreet antwoord geven op uitdagingen zoals het inwerken van nieuwe medewerkers, het behouden van aanwezige kennis, het delen van kennis en het genereren van nieuwe ideeën.

In het laatste hoofdstuk zoomen we in op enkele specifieke aspecten van leren op de werkplek. De rol van de leidinggevende in het versterken van het leren. Formele kansen om te leren. Leren op de werkplek in KMO's.

Met deze brochure willen we een bijdrage leveren aan de verspreiding van goede praktijken in het kader van de Competentieagenda 2010. Deze brochure bevat geen definitieve antwoorden en oplossingen. Wel hopen we u een kader aan te reiken, dat - mede door de talrijke praktijkvoorbeelden - kan bijdragen tot meer aandacht voor leren op de werkplek en talentontwikkeling.

1

wat is leren op de werkplek?

Leren op de werkplek roept beelden op van peterschap, dubbel lopen met een collega, leren door te doen, enzovoort. In dit hoofdstuk geven we aan wat we onder 'werkplek' verstaan, beschrijven we hoe naar het leren op de werkplek gekeken wordt en belichten we het belang van leermogelijkheden op de werkplek.

In deze brochure kiezen we voor een omschrijving die gebaseerd is op de definitie uit het onderzoek 'Naar een cartografie van condities voor werkplekleren in arbeidsorganisaties in Vlaanderen' van H. Baert, I. Clauwaert en L. Van Bree.

Werkplekleren is een proces van duurzame verandering van kennis, vaardigheden en attitudes van werknemers en groepen van werknemers in situaties op of nabij de werkplek. In bedrijven kan men het leren bevorderen door de leermogelijkheden in de werkomgeving (beleidsmatig) te verbeteren. Leren op de werkplek kan via allerlei leerwerkvormen worden vorm gegeven.

Leren op de werkplek is in een organisatie één van de middelen (naast formele opleidingen of cursussen) om te werken aan de competenties en loopbaan van medewerkers. Het is een middel om werknemers te ondersteunen in de uitvoering van hun job en het inzetten van de nodige competenties om zo de missie en doelstellingen van de organisatie te helpen verwezelijken.

Hierna lichten we de definitie nader toe door stil te staan bij volgende begrippen: 'werkplek', 'leren', 'leermogelijkheden' en 'leerwerkvormen'.

1.1. De werkplek

In de middeleeuwen was de werkplek de enige leerplek. Een gezel leerde het ambacht op de werkplek onder begeleiding van zijn meester. De opleiding werd afgesloten met een meesterproef die een competentiebewijs opleverde waarmee de gezel zelf meester kon worden. Deze manier van opleiden heeft honderden jaren stand gehouden. In de twintigste eeuw namen steeds meer bedrijfs- en beroepsscholen de opleiding van vakmensen over. Men ging ervan uit dat in een schoolse opleiding reflectieve vaardigheden beter ontwikkeld kunnen worden en dat leerlingen/studenten een bredere visie op het beroep krijgen. Pas in de tweede helft van de jaren '80 werd de werkplek als leerplek herontdekt, niet alleen door het onderwijs, maar ook door de bedrijven. Systemen zoals de leertijd en het industrieel leerlingwezen zijn nooit weggeweest, maar krijgen nu opnieuw meer aandacht. Schoolse cursussen zouden te weinig impact hebben op gedragsverandering bij de medewerkers. De toepassing van wat men geleerd heeft (de transfer van kennis) zou meestal slechts gedeeltelijk of zelfs helemaal niet mogelijk zijn. Aan werkplekleren wordt toegeschreven dat het naast kennis overbrengen ook impact heeft op het gedrag en de werkhouding. Omdat je wat je leert direct kan toepassen vermijdt werkplekleren een aantal transfermoeilijkheden.

Kiezen voor leren op de werkplek

In een productiebedrijf heeft de opleiding van de werknemers plaats op de werkvloer wegens het continue productieproces. Men schakelt eigen ervaren mensen in omdat er op de markt geen passende opleiding bestaat die aansluit bij de specifieke technologie van het bedrijf. De kennis van deze technologie is vooral aanwezig bij de ervaren medewerkers op de werkvloer. Samen met hen werd een opleiding uitgewerkt die op de werkplek gegeven wordt.

Kantoren schoonmaken, een vergadering voorbereiden en houden, patiënten verzorgen, een huis bouwen, een klantgesprek voeren, de rekken in een winkel vullen, het verkeer regelen, ... zijn voorbeelden van dagdagelijkse werksituaties. Deze werksituaties verwijzen telkens naar een fysieke plaats: een kantoorgebouw waar gepoetst wordt, de vergaderzaal waar de vergadering wordt gehouden, een bepaalde afdeling in het ziekenhuis waar de patiënten worden verzorgd, de werf waar het huis wordt gebouwd, het loket waar het klantgesprek wordt gevoerd, de afdeling non-food waar de rekken worden gevuld, het kruispunt waar het verkeer wordt geregeld, ... In deze situaties en plaatsen kunnen leren en werken in elkaar vervlochten zijn. Men kan er leren tijdens het werken en werken tijdens het leren.

1.2. 'Leren' op de werkplek

Onder 'leren' verstaan we het proces waarbij wat iemand kent en kan, zijn/haar attitudes (bij de werknemer of een groep werknemers) op een duurzame manier verandert.

Leren op de werkplek is geen schools leren, het gaat om leerprocessen zoals het verzamelen, uitwisselen en productief toepassen van kennis. Het is leren dat de organisatie ten goede komt omdat het resulteert in een verbetering of vernieuwing van werkprocessen, producten of diensten. Het is leren dat de werknemer ten goede komt omdat het onmiddellijk toepasbaar is op het werk.

De literatuur over leren op de werkplek wordt gekenmerkt door een groot aantal uiteenlopende benaderingen. In elke benadering worden accenten gelegd, zowel wat de inhoud betreft als de bronnen van het leren. Deze benaderingen sluiten elkaar niet uit, noch is er een hiërarchisch onderscheid. Hierna geven we kort een beschrijving van die verschillende benaderingen.

Niet georganiseerd, informeel leren

Zo kan het accent liggen op het niet georganiseerde, informele en toevallige karakter van leren op de werkplek. Kenmerkend hierin is dat dit leren ongepland is, het leren wordt niet gestructureerd en gestuurd. De term informeel leren wordt vaak gebruikt om op het verschil te duiden met het georganiseerde en geplande leren in een school of cursus. In informeel leren heeft de lerende een grote rol in de sturing van het leerproces. Sommige auteurs spreken dan ook over spontaan leren en zelfgestuurd leren.

Uitspraken van werknemers

'Ik leer door vragen te stellen, hulp of raad te vragen aan ervaren collega's...'

'Ik leer door te luisteren naar collega's en te stelen met mijn ogen. Je leert veel van te kijken naar hoe een ander het werk doet...'

'Ik leer door dingen tegen te komen die ik nog niet wist, of waardoor je inzicht krijgt...'

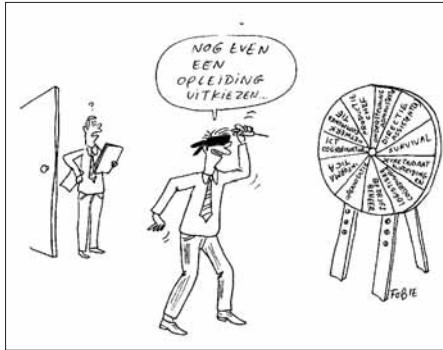
'Ik leer door zelf dingen uit te zoeken, ik wil weten wat het probleem is, ik kan me daar echt in vastbijten, ...'

Leren door te doen

Anderen zien leren op de werkplek als het leren beheersen van de te verrichten taak of activiteiten. De organisatie van het arbeidsproces en de sociale omgeving (collega's en leidinggevenden) spelen volgens deze benadering een belangrijke ondersteunende rol. Het gaat dan letterlijk om het leren door te doen. Het doel is (complexere) taken beter kunnen beheersen, het werk beter kunnen sturen en onverwachte problemen sneller kunnen oplossen. Samenwerken, communiceren en reflecteren zorgen ervoor dat de lerende zijn werk in een ruimer geheel kan plaatsen en inzicht krijgt in de methode en regels volgens welke het werk wordt uitgevoerd.

Al doende leren

Machines bedienen leert de nieuwe werknemer via een peter. Deze collega doet de handelingen voor, herhaalt, laat oefenen en geeft commentaar. Ze gebruiken ook een instructieboek tijdens de opleiding. In een schriftje houdt de nieuwkomer de belangrijkste tips en opmerkingen van de peter bij, want niet alles staat in het instructieboek. Het duurt 6 maanden vooraleer een nieuwe werknemer zelfstandig kan werken. Elke maand is er een gesprek met de peter en de leidinggevende. Hierin wordt de vooruitgang van de werknemer besproken. In een overzicht wordt nagegaan welke taken al geoefend werden, welke taken de werknemer al kan uitvoeren, enzovoort. Op basis hiervan wordt een nieuwe planning van te leren taken opgemaakt. Deze procedure werd afgesproken in de ondernemingsraad die op die manier de inwerking van nieuwkomers kan opvolgen.



De lerende organisatie

Vanuit de ideeën over de lerende organisatie wordt werkpleklernen vooral bekeken vanuit het functioneren in de organisatie. Centraal staat het leren kennen van de cultuur, normen en waarden in het bedrijf. Werknemers leren dit door problemen op te lossen, te zoeken naar verbetering, beslissingen te nemen en keuzes te maken. Hiervoor is een organisatiecultuur nodig waarin fouten maken mag, waarin leidinggevenden een veilig leerklimaat scheppen en werknemers kansen en ruimte krijgen om bij te leren.

Leren van en met elkaar

Deze benadering gaat ervan uit dat leren op de werkplek geen geïsoleerd individueel verschijnsel is. Integendeel, leren is ingebed in sociale relaties tussen verschillende actoren op (of nabij) de werkplek. In de relatie tussen collega's, de relatie tussen de manager en de werknemer, de relatie tussen de werknemer en zijn/haar mentor, de relatie tussen de werknemer en een leverancier of klant, ... enzovoort, leren medewerkers. De materiële werkomgeving en de beschikbare informatie kunnen het relationeel leren ondersteunen. De manier bijvoorbeeld waarop de machines of de bureaus staan opgesteld, de aanwezigheid van werkinstructies, feedback over de resultaten en informatie over het werk beïnvloeden de kansen voor het leren op de werkvloer.

Combinatie met andere vormen van leren

Hoe er geleerd wordt, verschilt van bedrijf tot bedrijf of van werkplek tot werkplek. Kennis en vaardigheden opbouwen vergt een investering op langere termijn waarin leren in verschillende vormen wordt aangeboden: klassieke cursussen, e-learning, stages, een individuele training, enzovoort. Klassieke opleidingen (schools leren, beroepsopleidingen) sluiten werkpleklernen niet uit of vice versa. Bedrijven die een goede mix aanbieden, halen méér uit hun klassieke opleidingen én leren op de werkplek.

Van peterschap tot e-learning

In een logistiek bedrijf zijn er weinig aanwervingen. Vacatures worden vaak opgevangen door interne verschuivingen. Peterschap is de gebruikelijke manier om een nieuwe job te leren. De standaard leertijd (waarin een werknemer en peter samen één job uitvoeren) is één maand. Om de kwaliteit van de begeleiding te verbeteren stellen de peters zelf een opleiding samen. Die wordt enerzijds persoonlijk gegeven, anderzijds kunnen medewerkers hun kennis verdiepen via e-learning. Wie zich wil verdiepen in een bepaald aspect van het werk, kan een ervaren collega als coach vragen. Via intervisiegesprekken breidt de werknemer zijn kennis en ervaring verder uit.

1.3. Mogelijkheden om te leren op de werkplek

Om leren op de werkplek mogelijk te maken, is een gepaste leeromgeving nodig. Een werkomgeving zonder leermogelijkheden doet afbreuk aan de mogelijkheden van de werknemer op de arbeidsmarkt én binnen de eigen organisatie.

Volgens Jeroen Onstenk, auteur van o.a. 'Lerend leren werken' wordt leren op de werkplek nog te vaak bekeken vanuit een opleidingslogica, terwijl er weinig aandacht gaat naar de werkomgeving als leeromgeving. Welke factoren bepalen de kans dat er geleerd wordt op een werkplek of in een arbeidssituatie? Via zijn model van leerpotentieel van arbeidssituaties (zie hieronder) kunnen de factoren die het leren mogelijk maken systematisch worden beschreven. Het leerpotentieel van werksituaties is de kans dat in een specifieke arbeidssituatie leerprocessen plaatsvinden. We staan stil bij de belangrijkste factoren van het leeraanbod op de werkplek, het opleidingsaanbod en het leervermogen en leerbereidheid van de werknemer.



1.3.1. Het leeraanbod op de werkplek

Niet op elke werkplek wordt op elk moment even veel geleerd. De taakhoud, de ruimte die werknemers krijgen in hun taakuitoefening, sociale contacten, begeleiding en feedback, de kenmerken van de werkomgeving bepalen samen de leermogelijkheden op de werkplek. Werken aan een optimalisatie van de leermogelijkheden is gelinkt aan het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid en de kwaliteit van het arbeidsproces. Leren op de werkplek is niet enkel gericht op het adequaat uitvoeren van een functie, maar ook op de ontwikkeling van competenties en de ontwikkeling van de organisatie als geheel. In wat volgt staan we stil bij een aantal elementen die in het schema van Onstenk invloed hebben op het leeraanbod op de werkplek.

Autonomie in het werk

Autonomie in de taakuitvoering wordt aangeduid als een belangrijke voorwaarde om te leren tijdens het werk. Daarin komen immers verschillende leerdimensies aan bod: leren van de activiteiten eigen aan de functie, leren door het maken van keuzes en door beslissingen te nemen en leren van en in de omgang met anderen. Alleen bij voldoende autonomie of speelruimte in het uitoefenen van de job kan je leren.

Grenzen en autonomie

In een aantal boekhoudcellen beoordelen de werknemers hun autonomie als eerder beperkt. De medewerkers reageren op de vraag naar autonomie met de laconieke opmerking 'je kan niet boekhouden op 10 verschillende manieren'. Ook de verregaande informatisering laat weinig ruimte voor alternatieven van eenzelfde taak. Toch scoort autonomie positiever in de boekhoudcel waar de medewerkers betrokken zijn bij het aanpassen van centraal vastgelegde procedures aan de afdelingsrealiteit.

Afwisseling in het werk

Naast autonomie is complexiteit van het werk bepalend voor de leermogelijkheden in een job. Niet elke functie is even breed (naast uitvoerende taken ook voorbereidende en ondersteunende taken) of complex. Wanneer functies vooral bestaan uit eerder gemakkelijke uitvoerende taken, kan het leeraanbod vergroot worden door bijvoorbeeld medewerkers te betrekken bij het verbeteren van procedures of werkwijzen. Medewerkers leren meer als ze regelmatig geconfronteerd worden met nieuwe situaties, nieuwe technieken of methodes, nieuwe problemen waarvoor men zelf of samen met collega's oplossingen moet vinden. Een voorwaarde is wel dat medewerkers dan de nodige ruimte moeten krijgen om keuzes te maken, oplossingen te vinden en overleg te plegen. Is deze ruimte er niet, dan leiden problemen tot stress.

Polyvalente functies

In een middelgroot (200 werknemers) productiebedrijf werkt men in teams die naast de productie ook instaan voor de kwaliteitscontrole en technische ondersteuning. Functies zijn dan ook multidisciplinair en polyvalent. Dit wordt ondersteund door een goed uitgebouwde training (off en on-the-job), een duidelijke taakclassificatie die onderhouden wordt door een paritaire classificatiecommissie en jaarlijkse functioneringsgesprekken.

Oplossen van problemen

Leren via het oplossen van problemen kan versterkt worden indien er ruimte is voor open reflectie over het resultaat van de gekozen oplossing. Het mogen maken van (bijna) fouten, het bespreekbaar zijn van fouten, het reflecteren over 'bijna incidenten' of procedureproblemen, bepalen mee de competentieontwikkeling op het werk. Dit reflectief gedrag is een belangrijke eigenschap van de werknemer, maar moet ook ondersteund worden vanuit de werkorganisatie.

Leren van incidenten

Een procesoperator in de controlekamer van een chemisch bedrijf ziet het fysieke proces niet. Daarvoor moet hij naar de productielijn gaan. Via een beeldscherm volgt hij het proces en grijpt in wanneer nodig. Hier kunnen de leermogelijkheden vergroten door feedback en informatie via het systeem ter beschikking te stellen. Het groot onderhoud van de productielijn wordt in overleg met het hele team voorbereid. Checklists, procedures en stroomdiagrammen worden uitvoerig besproken zodat iedereen ze kan gebruiken. Na het onderhoud worden alle problemen geanalyseerd en worden procedures of checklists aangepast. 'Pas als je een onderhoud hebt meegemaakt, heb je het gevoel dat je toch iets beter weet welke invloed je ingrepen hebben op het productieproces,' aldus een junior-operator. 'Maar je leert ook hoe je functioneert in een groep die tijdens die periode toch wel onder druk staat. Hoe we met elkaar overleggen, hoe we elkaar ondersteunen, hoe we kunnen terugvallen op onze chef, ook dit maakt deel uit van het leerproces.'

Samenwerking en overleg

Werk vindt plaats in een sociale context. Die sociale context kan het leren ondersteunen en versterken. In de sociale werkomgeving spelen de collega's, de chefs, het team een belangrijke rol bij het kunnen leren. Er wordt geleerd via de dagelijkse communicatie, bij overleg, bij feedback, bij uitleg krijgen over of oplossen van specifieke problemen of in meer georganiseerde vormen van werkoverleg. Via samenwerking en overleg kunnen productie- of dienstverleningsproblemen worden opgelost. Hierdoor zal men vakkennis verwerven en technisch instrumentele competenties ontwikkelen.



Tegelijkertijd leert men ook hoe men kan samenwerken, overleg plegen, feedback geven, kortom van en met elkaar leren. Al doende zal men dus ook communicatieve competenties - soms 'soft skills' genoemd - verwerven of versterken.

Voor dit alles moeten er voldoende communicatiemogelijkheden zijn, zowel gericht op de uitvoering van de taken (bijv. door feedback, functioneringsgesprekken) als voor de ontwikkeling van de werkrelaties (bijv. door overleg in de wandelgangen, tijdens koffiebreaKs, ...).

Feedback en informatie

Feedback betekent informatie (terug)krijgen over de resultaten van het werk, zowel wat de hoeveelheid betreft als de kwaliteit ervan. Deze informatie is belangrijk om te weten hoe men presteert, maar in deze context is ze vooral belangrijk met het oog op het 'leren van gemaakte fouten' en het 'bekrachten van geslaagd gedrag'.

De manier van feedback geven kan erg verschillend zijn van organisatie tot organisatie. In de ene organisatie worden felicitaties van klanten aan het prikbord gehangen, maar heeft men het raden naar de feedback van de directe chef. In andere organisaties is het systeem van feedback van fouten en successen zeer uitgebreid en worden alle problemen nauwkeurig gemeten en vervolgens doorgesproken.

Informaticasystemen kunnen feedback (van klanten, leveranciers, collega's) en oplossingen van problemen verzamelen. Op die manier wordt feedback een bron van informatie die telkens opnieuw kan gebruikt worden om problemen op te lossen. De kennis van medewerkers wordt op deze manier voor elkaar beschikbaar gemaakt.

Feedback in een systeem

In een grote bank vormen 90 telefonisten de front-office van de afdeling Sparen. Klanten kunnen telefonisch informatie opvragen, een spaarrekening openen en geld storten. De bank heeft een heel gamma aan spaarproducten, elk met zijn eigen kenmerken en regels. Doorlopend komen er producten bij, veranderen ze of worden ze verwijderd. De telefonisten hebben een informatiesysteem dat procedurele info over spaarproducten geeft. Van problemen met klanten en mogelijke oplossingen, maken de telefonisten elke dag aantekeningen. Die aantekeningen worden geïnventariseerd en een kennismanager beslist welke info opgenomen wordt in het kennismanagementsysteem. De volgende dag kan elke telefonist deze informatie op de werkplek raadplegen en gebruiken.



1.3.2. Het opleidingsaanbod op de werkplek

Door het bedrijf georganiseerde scholing op de werkplek vormt de tweede belangrijke leermogelijkheid op de werkplek voor werknemers. Het gaat hier over alle activiteiten die gericht zijn op competentieverwerving van werknemers: ondersteuning, structurering en begeleiding van het leren. In de praktijk is het niet altijd mogelijk of zinvol om een strikte scheidingslijn te trekken tussen het leeraanbod en opleidingsaanbod op de werkplek. Dit onderscheid is immers gradueel. In zekere zin is er sprake van een continuüm van leren op de werkplek via opleiden op de werkplek tot off-the-job opleiden.

Er is sprake van opleiden op de werkplek als leren een expliciete doelstelling is bij de werknemer en het bedrijf. Er is eveneens sprake van een op leren gerichte organisatie, wat je ziet in de structuur, sturing en pedagogische onderbouwing van de werksituatie. De werkplek fungeert dan als plaats om te leren.

1.3.3. Leervermogen en leerbereidheid

Of er daadwerkelijk geleerd wordt, hangt af van het leer- en opleidingsaanbod op de werkplek, het leervermogen en de leerbereidheid van de werknemer. Een aantal auteurs wijzen erop dat werknemers vaak niet geleerd hebben te leren en niet kunnen fungeren als hun eigen opleider. Werknemers hebben soms verkeerde opvattingen over leren (iets wat je uit het hoofd moet leren), denken er niet over na, stellen zich geen doelen, zijn niet gemotiveerd en hebben geen leervaardigheden. Sommige werknemers hebben zelfs afgeleerd te leren, zowel door negatieve (school)ervaringen als door de manier waarop leerprocessen op de werkplek worden vorm gegeven. De nadruk ligt immers vaak op het leren van precies afgebakende, gedetailleerd voorgeschreven vormen van kennis en vaardigheden, die zeer jobspecifiek en/of bedrijfsgebonden zijn.

Naast het leervermogen speelt ook de leerbereidheid van de werknemer een rol in het model van leerpotentieel van arbeidssituaties. De leerbereidheid is een essentiële voorwaarde voor het daadwerkelijk plaatsvinden van competentieontwikkeling. Het heeft vooral betrekking op motivatie en houdingen ten opzichte van leren. De leerbereidheid wordt sterk beïnvloed door het leerklimaat in een organisatie (bijv. de mate waarin het stellen van vragen of uitproberen (met kans op fouten) wordt gestimuleerd). Persoonlijke weerstanden tegen leren kunnen betrekking hebben op angst om te leren, angst voor verandering, onzekerheid ten aanzien van nieuwe taken, machines of software, angst voor mogelijke tests of proeven, negatieve leerervaringen uit het verleden, enzovoort.

Keeping Up Competence

Een checklist om leermogelijkheden op de werkplek in kaart te brengen

Een coach ondersteunt (o.a.) de ontwikkeling van de competenties van diegenen die gecoacht worden. Om dit te doen grijpt men vaak naar het klassieke instrument van opleiding. En terecht, een goede opleiding is de basis voor elke verdere competentieontwikkeling. Maar als coach heeft men natuurlijk ook andere middelen ter beschikking zoals goede handboeken, duidelijke werk-instructies en procedures, werkoverleg en individuele begeleiding. Toch lijkt het er soms op dat men in het ontwikkelen van competenties niet echt goed vooruit komt. Dat de samenstelling van het takenpakket van een functie hierin een belangrijke rol kan spelen is minder bekend. De taken die een werknemer moet uitvoeren bepalen in welke mate een werknemer kan bijleren tijdens het werk zelf. Iemand die heel de dag hetzelfde doet volgens strikte procedures, problemen moet doorschuiven naar een chef, weinig contact heeft met collega's en slechts over zeer summiere informatie beschikt heeft weinig leermogelijkheden op de werkplek.

Met deze checklist willen we de samenstelling van de functies en de werkomstandigheden op hun leermogelijkheden analyseren en suggesties formuleren voor verbeteringen waar mogelijk.

De checklist bestaat uit drie modules die elk een bepaald facet van de functie bekijken.

Met module 1 kan worden nagegaan of de samenstelling van de functie de vaktechnische kennis en vaardigheden voldoende ondersteunt.

Module 2 brengt de algemene vaardigheden in kaart. Kunnen algemene vaardigheden zoals bijv. communicatie, regelmatig geoefend worden?

En module 3 tenslotte bekijkt of er remmende factoren in de arbeidsomstandigheden zijn die weggewerkt kunnen worden?

Deze checklist is een middel om de manier waarop het werk wordt georganiseerd (de organisatie) te verbeteren en zo 'gewilde' leereffecten na te streven tijdens het werk.

Werkgevers, coaches, maar ook werknemers, stellen terecht de vraag: en wat valt daarmee te verdienen? Ervaring leert dat leergerichte werkposten van het 'win-win' type zijn. Werknemers én werkgevers kunnen er voordeel uit halen.

U vindt de checklist en voorbeelden van het gebruik ervan op www.serv.be/stichting/vorming.
Klik op 'tools'.

2

leren op de werkplek in de praktijk

Om de verscheidenheid van leren op de werkplek in dit hoofdstuk te beschrijven vertrekken we vanuit drie veel voorkomende situaties in organisaties: het inwerken van nieuwkomers, bestaande kennis in organisaties houden, kennis delen en innoveren.

Een zoektocht naar goede praktijkvoorbeelden van werkpleklers levert een heel scala aan bedrijfscases op. In vele organisaties gebruikt men verschillende vormen van werkpleklers naast en door elkaar. Om deze gevarieerde praktijk te beschrijven, vertrekken we telkens vanuit een problematiek of uitdaging die aanleiding geeft om werkpleklers in te zetten:

- Hoe werken we nieuwkomers efficiënt in?
- Hoe houden we bestaande kennis en ervaring in het bedrijf als oudere werknemers vertrekken?
- Hoe zorgen we ervoor dat medewerkers kennis willen delen en meedenken over verandering en verbetering?

Dit zijn vragen die in elk bedrijf wel eens aan bod komen (het zijn geen opeenvolgende stappen, integendeel, vaak komen ze ook gelijktijdig voor in een organisatie).

Bedrijven en organisaties zullen moeten overwegen welke oplossing het best tegemoet komt aan de noden van de werknemer en de organisatie. Moet men de oplossing zoeken in de richting van opleiding dan kan men afwegen of dit via een externe opleiding moet ofwel via leren op de werkplek.

In dit hoofdstuk laten we de voorbeelden uit de praktijk voor zich spreken en geven we telkens een korte inleiding op de voorbeelden.

2.1. De introductie van nieuwkomers

Een goed onthaalbeleid rendeert onmiddellijk. Op die manier vermijden organisaties dat nieuwe mensen (al of niet tijdelijk) na een week al vertrekken en kan men nieuwkomers sneller rendabel inzetten. Een goed onthaalbeleid zorgt ervoor dat de nieuwkomers de juiste vaardigheden aanleren, dezelfde kwaliteitseisen hanteren, zich makkelijker integreren in een team en zich sneller zullen thuis voelen in de organisatie. Een goed onthaalbeleid waardeert ervaren medewerkers in hun begeleidende rol en zorgt ervoor dat zij hun kennis willen delen. Omdat verschillende vormen van werkpleklers in een goed onthaalbeleid aan bod komen ontdekken bedrijven vaak via dit beleid de mogelijkheden van leren op de werkplek.

2.1.1. Waarom werken aan een beter onthaalbeleid

Bedrijven worden met uiteenlopende omstandigheden geconfronteerd die hen ertoe aanzetten om werk te maken van een beter of nieuw onthaalbeleid. Onderstaande voorbeelden tonen dit aan:

Transportbedrijf X heeft meer dan 125 chauffeurs in dienst. Zij nemen de bevoorrading van een grote distributiegroep voor hun rekening. Het bedrijf kent een verloop van 36% tijdens de eerste 6 maanden van de tewerkstelling. Ondanks de externe cursussen rijervaring, die nieuwkomers krijgen na hun aanwerving, heeft men veel schadegevallen. Nieuwkomers zijn niet gewend om just-in-time te leveren, met veel klachten van klanten tot gevolg. Acties om vrouwen en allochtonen aan te werven hebben weinig



succes. Deze omstandigheden zetten het bedrijf ertoe aan om werk te maken van een beter onthaalbeleid. De onthaalprocedure wordt opgebouwd rond een peter die de nieuwkomer opvangt, met hem de eerste vervoersopdrachten uitvoert, die hem wegwijs maakt in het bedrijf enzovoort. Het verloop daalde, het aantal aanrijdingen verminderde en er werd tijdig geleverd.

Voedingsbedrijf X is op zeer korte tijd explosief gegroeid. Op een tijdsspanne van enkele maanden werden talrijke nieuwe medewerkers aangeworven, geïntegreerd in een team en leerden ze de productieprocessen aan. Die snelle groei zet een organisatie onder druk want klanten verwachten een hoge kwaliteit. Kwaliteit garanderen kan enkel maar als iedereen het werk op dezelfde, kwalitatieve manier uitvoert. Dit noopt het bedrijf ertoe om het onthaalbeleid opnieuw te bekijken en gestructureerder aan te pakken. Leidinggevenden hebben een opleidingstraject voor nieuwkomers uitgewerkt waarin zij het productieproces stap voor stap onder de knie krijgen. Een coach begeleidt de nieuwkomers in het leren bewaken van de kwaliteit en voedselveiligheid. Hiervoor werkt men met checklists die opgemaakt werden in samenwerking met het opleidingsfonds van de sector.

Softwarebedrijf X heeft 60 mensen in dienst die software ontwikkelen voor nichemarkten. Het bedrijf gaat uit van de filosofie 'al doende leert men'. Nieuwe werknemers worden bij wijze van spreken 'er in gesmeten'. Het onthaal beperkt zich tot de eerste werkdag waarop nieuwkomers overladen worden met informatie. Wegens tijdsgebrek worden vaak cruciale zaken over het hoofd gezien zoals voldoende aandacht besteden aan integratie binnen het team, gestructureerd informatie doorgeven, enz... Het bedrijf heeft het onthaal verbeterd door het meer te spreiden in de tijd en meer op maat te maken van de nieuwkomer. Op de ondernemingsraad (OR) wordt een onthaal- en introductieprocedure afgesproken die over 6 maanden loopt.

2.1.2. Onder begeleiding van een peter

Een systeem van peterschap kan de inwerking van nieuwkomers sterk verbeteren. De kwaliteit en motivatie van de peters zijn doorslaggevend voor het succes van peterschap. In sommige bedrijven zijn peters vrijwillig, maar moeten ze toch over de nodige vaktechnische kennis en ervaring beschikken, goede scores halen in het evaluatiesysteem, goede communicatieve vaardigheden hebben, het nodige geduld kunnen opbrengen om iemand iets uit te leggen, 'gebeten zijn' door het eigen vak, optreden als vertrouwenspersoon, enzovoort.

Peters kunnen ook maar optimaal renderen als ze hiervoor de nodige ondersteuning krijgen: tijd, opleiding, coaching én waardering.

Transportbedrijf X werkt met vrijwillige peters die minstens 10 jaar ervaring hebben als chauffeur en 5 jaar anciënniteit in het bedrijf. Ervaren chauffeurs kunnen peter worden als ze goede evaluaties halen, sterk in communicatie zijn en enthousiasme over het vak kunnen overdragen.

Voedingsbedrijf X werkt met mentoren, leidinggevend die ingeschakeld worden om nieuwkomers in te werken. In het ontwikkelingsproces van het systeem heeft men stilgestaan bij volgende overwegingen:

- Welk statuut heeft de mentor? Wordt hij/zij aangeduid, geselecteerd, gewaardeerd?
- Welke ondersteuning krijgt de mentor? Een eenmalige opleiding of regelmatige coaching?
- Wordt de mentor beoordeeld?
- Kan de mentor gebruik maken van het aanwezige, uniforme didactische materiaal?
- Focust de mentor op directe taken en onmiddellijk meetbare effecten of werkt hij/zij ook mee aan de algemene competentieontwikkeling van de nieuwkomer?
- Wat is de meerwaarde van een mentor in vergelijking met een experttrainer?
- Hoe kijkt de syndicale afvaardiging aan tegen het project van mentorship?

Discussies over al deze vragen resulteerden in een systeem van goed opgeleide mentoren die hun taak enthousiast opnemen. Via de syndicale delegatie wordt het project opgevolgd en waar nodig bijgestuurd.

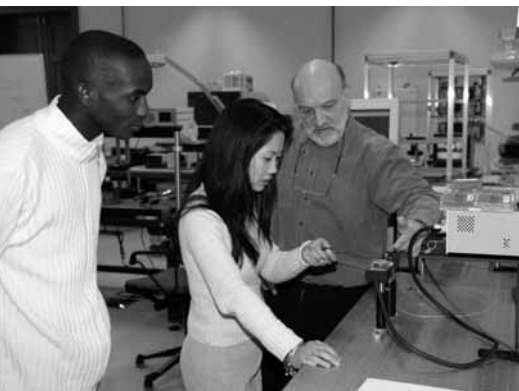
Isolatiebouwer X heeft duidelijke procedures opgesteld voor zijn peters. Wanneer door het peterschap de functie wijzigt dan heeft dit geen gevolgen voor de classificatie van de functie. Peters krijgen een goed uitgebouwde opleiding, niet alleen bij de aanvang van hun peterschap maar ook ter verbetering van hun rol. De tijd die nodig is om nieuwkomers te begeleiden wordt ingepland in hun werktijd.

2.1.3. Voordelen voor peters, coaches, mentoren en leerbegeleiders

Werknemers zijn meestal heel erg tevreden over de toegewezen peter of meter. Vooral voor nieuwkomers kan een peter of meter het introductieproces positief beïnvloeden. Welke voordelen zijn er voor de peters/meters zelf? Is dit een extra opdracht boven op het andere werk, of is het peterschap een erkend onderdeel van hun takenpakket? Voordelen zijn dat:

- peters hebben het gevoel 'erkend' te worden (al dan niet met vormen van beloning);
- het contact met de nieuwkomers motiveert peters om mee te denken over organisatieverandering, over nieuwe ideeën waardoor ze een vernieuwde interesse in hun werk krijgen;
- 'waarom' vragen van nieuwkomers zijn een aanleiding om de eigen werkwijze in vraag te stellen en zo nodig bij te sturen;
- begeleiding, mentoring, betrokken zijn bij het leren is vaak een nieuwe uitdaging en kan zo mee burn-out vermijden.

Plasticfabrikant X kiest naast de ploegbaas in elke ploeg een peter. De peter wordt geselecteerd op basis van zijn technische en communicatieve competenties, zijn inzetbaarheid, het feit dat ze geduldig en sterk gemotiveerd zijn om de rol van peter op te nemen. De peters worden opgeleid door de hoofdcoach zodat ze zelf opleidingspakketten voor nieuwkomers kunnen ontwikkelen. In die opleiding schenkt men



vooral aandacht aan opleidingsmethodieken, vraagtechnieken, kennis doorgeven en opnemen, motivatie, multimediale toepassingen en vooral structureren van productiestappen. Om de rol van peter optimaal te kunnen invullen wordt de werkbelasting van de peter verlaagd. Bijvoorbeeld als men normaal 6 lijnen moet opvolgen moet men nu als peter, samen met de trainee slechts 4 lijnen opvolgen. Peters krijgen geen extra beloning, de rol van peter zit in hun werkpakket.

Klantendienst X werkt met coaches om nieuwe medewerkers in te werken. Voor 70 medewerkers zijn er 3 coaches. Zij geven nieuwkomers gedurende 6 weken training. In die periode moeten nieuwkomers 50 klanten, 50 procedures en drie systemen leren kennen. Coaches organiseren ook workshops, persoonlijke briefings, updates en coaching sessies. De coaches worden zelf beoordeeld (kwantitatieve en kwalitatieve criteria) door de Training Officer.

Lampengigant X heeft een ideaalprofiel opgesteld voor zijn instructeurs. Er wordt een vacature uitgeschreven, kandidaten ondergaan nadien een assessment. Daarin wordt gekeken naar de sociale en didactische competenties van de kandidaten. Het bedrijf vindt het ook belangrijk dat instructeurs geen hiërarchisch gedrag vertonen, het juiste voorbeeldgedrag laten zien (de voorgeschreven documenten gebruiken). In de assessment wordt gekeken hoe kandidaten reageren op onverwachte situaties. Naast de assessment houdt men ook rekening met de feedback van de operationele groep waar de kandidaten dagelijks werken en met de resultaten van een persoonlijkheidstest. Meestal weerhoudt men één vierde van de kandidaten. De instructeurs volgen een opleidingsprogramma en krijgen een ervaren instructeur als peter toegewezen. Met wie niet weerhouden werd als kandidaat-instructeur wordt een gesprek gevoerd zodat men begrijpt waarom, dit om demotivatie tegen te gaan.

2.1.4. Hoe een nieuwkomer inwerken?

De manier waarop het onthaal van nieuwe medewerkers georganiseerd is, is cruciaal voor de verdere ontwikkeling van deze medewerker in de organisatie.

- Wordt een nieuwe medewerker ingelicht over het bedrijf? (de structuur, wie doet wat, de producten of diensten, de regels en afspraken, ...)? Door wie, wanneer, hoe?
- Wordt een nieuwe medewerker ingelicht over de functie, de precieze taakinhoud? Door wie, wanneer, hoe?
- Worden de kennis/vaardigheden van de nieuwe medewerker getoetst aan de eisen van de functie? Door wie, wanneer, hoe?
- Wordt er een persoonlijk opleidingsplan of introductieplan opgesteld? Door wie, hoe verloopt dit?
- Bekijk de huidige werkwijze in uw organisatie wat de introductie en opleiding van nieuwkomers betreft. Wat zijn de voor- en nadelen van deze werkwijze? Wat zou u willen veranderen of verbeteren?

Staalproducent X heeft een gedetailleerd opleidingsprogramma uitgewerkt voor nieuwkomers. In dit programma wordt veel belang gehecht aan de zelfactiviteit van de lerende: verkennen van de werkpost, vaktermen aanleren, juiste bewerkingsvolgorde, aandacht voor kritische punten in de uitvoering, veiligheid en milieu. Nieuwkomers worden aangemoedigd dingen op te zoeken, mee te denken over het oplossen van storingen. De opleiding wordt zeer planmatig aangepakt, een job leert men stap voor stap. Hiervoor heeft men allerlei didactisch materiaal uitgewerkt zoals video's, flowcharts, foto's, checklisten enzovoort. De opleiding wordt afgerond met een evaluatie van de lerende. Elke nieuwkomer krijgt een instructeur toegewezen die allemaal volgens dezelfde manier werken. De basisstructuur van een opleiding bestaat uit 4 delen: informatie over de werkpost en de omgeving, doestappen (handelingen die moeten uitgevoerd worden), kwaliteitszorg (product en procescontrole), storingen (volgens symptoom, oorzaak en remedie). Deze werkmethode garandeert dat men de kwaliteitsnormen haalt omdat iedereen op dezelfde manier de taken uitvoert. Het opleidingsprogramma zorgt ervoor dat nieuwkomers sneller ingewerkt zijn.

Profielbouwer X heeft een opleidingsmap uitgewerkt om de inwerking van nieuwkomers vlotter en meer gestandaardiseerd te laten verlopen. Belangrijk daarin is dat men nieuwkomers de kans geeft om te groeien in hun functie door stap voor stap informatie aan te bieden. Voor de functie van heftruckchauffeur werd een volledig opleidingsplan opgesteld waarin niet alleen de modules zijn opgenomen die de nieuwe medewerker moet doorlopen maar waarin ook informatie is opgenomen zoals een functiebeschrijving, werkinstructies, veiligheidsvoorschriften, vermijden van schade aan de omgeving, enzovoort. De peter die de nieuwkomer begeleidt, stippelt een tijdsplan uit voor de verschillende modules. Men begint bijvoorbeeld met de module veiligheid. Na het doorlopen van de module (kan ook de uitvoering van een handeling zijn: vereiste vaardigheid, toepassen juiste methode, ...) moeten zowel de peter als de trainee hun handtekening zetten. Zo heeft men een goed overzicht van het tijdsplan dat wordt gevolgd, de modules die werden doorlopen en welke modules men nog moet doen.

Raffinaderij X heeft een opleidingsprogramma uitgewerkt voor nieuwe hulpoperatoren. Zij krijgen eerst een algemene introductie en worden toegewezen aan een bepaalde ploeg en zone. Een peter volgt het leerproces en de integratie in de ploeg op. Na de eerste twee shiften (kennismaking met het ploegenstelsel, de ploeg, de installaties, enzovoort) doorloopt de hulpoperator het multimediale programma 'Basiskennis Procestechneken'. Zo verwerft de nieuwkomer inzicht in de job van hulpoperator. Na het doorlopen van het programma wordt hij getest en krijgt hij een attest. Na vier maanden praktijkervaring volgt de nieuwe hulpoperator een klassikale opleiding procestechneken. Haalt hij op de test 65% (2 herkansingen mogelijk) dan krijgt hij een attest om de opleiding verder te zetten. Vervolgens start de nieuwe hulpoperator met het aanleren van één functie (4 tot 6 maanden). Hiervoor gebruikt hij een leidraad die hem helpt stap voor stap de functie te leren. De leidraad is een reeks vragenlijsten. Voor het antwoord op die vragen moet de hulpoperator op zoek naar informatie in werkinstructies, in procedures, infoboeken van de productielijn en bij zijn collega's op de werkvloer. Deze aanpak (zelf opzoeken, vragen stellen aan collega's) werkt veel beter dan hen een manual van buiten laten leren. Op deze manier komen ze ook

vanaf het begin met verschillende mensen in contact en onthouden ze het geleerde beter. Men zegt tegen de nieuwkomers: "alles wat je hier tegen komt heeft een reden". Via de opgelegde vragen komen ze ook 'het waarom' te weten. Wanneer de trainee twee totaal verschillende versies te horen krijgt, signaleert hij dit. Er komt dan een rondetafelgesprek waaruit alle betrokkenen kunnen bijleren. Verkeerde gewoontes komen op tafel en kunnen bijgestuurd worden. Op die manier leren de werknemers van bij de start om actief informatie of oplossingen te zoeken op de werkvloer en om te communiceren en samen te werken met collega's.

Goederenbehandelaar X schakelt ervaren collega's in bij de tussentijdse evaluatie van nieuwkomers. Zij doen dit op basis van observaties, op basis van feedback die zij gegeven hebben en hoe de nieuwkomer hiermee is omgegaan. Zo zal een nieuwe medewerker in de onderhoudsploeg zelf proberen een toestel dat niet werkt te herstellen. De ervaren collega observeert en geeft meteen feedback.

KB begeleiding van nieuwkomers

Met het KB van 25 april 2007 voegt de wetgever enkele bepalingen toe aan de wetgeving over het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk (KB van 27 maart 1998). Het onthaal van nieuwe werknemers maakt voortaan deel uit van het welzijnsbeleid van een organisatie.

Dit betekent:

- dat de preventiedienst voorstellen kan doen rond het onthaal en begeleiding van nieuwe werknemers;
- de werkgever organiseert het onthaal (dat kan ook via een lid van de hiërarchische lijn) en waakt over de naleving van de instructies (veiligheid en welzijn) en vergewist er zich van dat de nieuwe medewerker deze ook goed begrepen heeft;
- de betreffende afspraken worden vastgelegd in een document en getekend door de werkgever of de hiërarchisch verantwoordelijke (je kan dit beleid bijv. opnemen in het arbeidsreglement of de onthaalbrochure);
- de preventiedienst houdt dit document bij;
- de werkgever is verplicht een ervaren werknemer aan te duiden die de nieuwkomers begeleidt.

De begeleider moet altijd ter beschikking staan wanneer de nieuwkomer hem/haar nodig heeft. Hoe de begeleiding concreet loopt, kan ingevuld worden per organisatie.

2.2. Veilig stellen van kennis en ervaring

De kennis en ervaring van medewerkers kan voor een bedrijf van vandaag een concurrentievoordeel zijn én de competenties van morgen inhouden. Diezelfde kennis kan echter ook verdwijnen als mensen in een ander bedrijf gaan werken of als de organisatie verandert (en dus andere kennis en ervaring nodig heeft). In het veilig stellen van die kennis en ervaring speelt opleiden op de werkplek een belangrijke rol. Opleiden op de werkplek vertrekt vanuit leerdoelen die men wil bereiken, verloopt volgens een actieplan en wordt uiteindelijk geëvalueerd.

Voedingsbedrijf X merkte dat de operatoren wel met verschillende machines kunnen (willen) werken, maar dat ze de logica van de machines niet begrijpen. Bij storingen nemen de operatoren hierdoor niet de juiste acties. Maar ook bij het afstellen van de machines zorgt dit gebrek aan kennis voor de nodige afstelproblemen, is er meer uitval en wordt de doorstroom naar de inpakafdeling belemmerd.

Chemiebedrijf X heeft een reorganisatie achter de rug. Tegelijkertijd werden in diverse afdelingen de taken en functies opnieuw verdeeld. Door de herverdeling werden sommige werkplekken bemand door medewerkers die wel het bedrijf, maar niet de specifieke functie en taken kennen. Via opleiden op de werkplek wil men deze medewerkers zo snel mogelijk inwerken in hun nieuwe job. Op langere termijn zal het systeem van on-the-job trainingen de afdelingen in staat stellen medewerkers multifunctioneel op te leiden waardoor een hogere graad van flexibiliteit mogelijk wordt.

Textielbedrijf X wil haar klanten een constant kwaliteitsniveau aanbieden. Daarvoor is het belangrijk dat elke medewerker dezelfde kwaliteitsnormen hanteert en dezelfde productiemethodiek volgt. De ervaren medewerkers hebben samen met hun leidinggevende de werkinstructies herschreven. Deze geactualiseerde en begrijpbare werkinstructies vormen de basis van een opleiding op de werkplek.

2.2.1. Oefenen op de werkplek

Stages, omscholingsprogramma's of werkervaringstrajecten zijn schoolvoorbeelden van gestructureerd opleiden op de werkplek. Oefenen in een reële werkomgeving legt vooral de klemtoon op het ontwikkelen van vaardigheden en attitudes. Tijdens een werkplekoefening krijgt de lerende een aantal steeds moeilijkere oefenopdrachten die hij/zij uitvoert onder begeleiding van een ervaren collega.

Slachthuis X telt 80 werknemers. Er werken vooral laaggeschoolde en anderstalige werknemers. De meeste nieuwkomers hebben geen gepaste vooropleiding. De opleiding in het bedrijf gebeurt op de klassieke wijze van meelopen in de praktijk. Men begint met de meest eenvoudige taken. De leidinggevende doet voor, legt uit waarom bepaalde handelingen op die bepaalde manier worden uitgevoerd, laat de nieuwkomer oefenen onder begeleiding, geeft feedback en stuurt bij. Pas als de leidinggevende hen geschikt acht om het werk zelfstandig uit te voeren mogen ze alleen werken.



Schoonmaakbedrijf X werkt samen met de VDAB om nieuwe mensen te werven. Na een gesprek met de instructeur professionele schoonmakers wordt beslist dat de cursisten twee dagen linoleumvloeren zullen strippen en filmen bij een klant van het schoonmaakbedrijf. De cursisten hebben al allerlei schoonmaaktechnieken in het opleidingscentrum geleerd, maar op deze manier kunnen ze een onderhoudstechniek in een reële situatie oefenen. Om de situatie zo reëel mogelijk te maken worden de cursisten/werknemers afgehaald met een bestelwagen van het schoonmaakbedrijf. Een instructeur van de VDAB begeleidt de cursisten, doet de handelingen voor, laat de cursisten oefenen, geeft feedback en stuurt bij. Samen met de cursisten wordt het werk beoordeeld aan de hand van een checklist. Op die manier krijgen cursisten inzicht in het belang van bepaalde handelingen en de volgorde tussen de handelingen. Het schoonmaakbedrijf is erg tevreden over deze samenwerking omdat het goed opgeleide werknemers kan opleveren.

2.2.2. Werkplekinstructie

Werkplekinstructie is een cursusachtige vorm van opleiden op de werkplek, gebaseerd op een gedetailleerde taakanalyse. Experts hebben de taakinhoud en de taakuitvoering gedetailleerd vastgelegd en de werknemer in opleiding moet de verschillende handelingen in de aangegeven volgorde uitvoeren. Via instructie en didactische hulpmiddelen wordt het leren gestuurd met als doel het leerproces te versnellen en te perfectioneren (in één keer goed). Werkplekinstructie wordt vaak gebruikt als het belangrijk is dat iedereen op dezelfde manier het werk uitvoert om de kwaliteit en veiligheid te garanderen.

Verzekeringskantoor X organiseert wekelijks werkoverleg. Dit overleg heeft eerder de kenmerken van een 'werkplekinstructie'. De kantoordirecteur geeft telkens de belangrijkste informatie over nieuwe producten, procedures en systemen. Hij bereidt dit telkens zeer grondig voor omdat hij vreest dat de medewerkers anders niet alle informatie zouden lezen. Tijdens het werkoverleg legt de kantoordirecteur omstandig uit hoe nieuwe procedures verlopen. Daarnaast bepaalt en/of communiceert de kantoordirecteur de verkoop- en werkdoelstellingen van elke medewerker. De interactie tussen de directeur en de medewerkers is in deze omgeving zeer resultaatgericht. Het leergedrag van de medewerkers wordt hierdoor vooral extern gestuurd, veel meer dan door zelfsturing.

Productiebedrijf X wil dat de dagelijkse omstellingen van de machines door de operatoren zelf kunnen worden uitgevoerd. De monteurs kunnen zich hierdoor meer focussen op preventief onderhoud en het verbeteren van de installaties. Diezelfde monteurs werden aangewezen als de instructeurs die de operatoren leren hoe een machine wordt omgesteld. In één verpakkingslijn werden de omstelprocedures kritisch bekeken en verbeterd. Daarna werden de onderhoudstechnici getraind om deze verbeterde omstelprocedure door te leren en ten slotte kregen de (vooral vrouwelijke) operatoren deze training op de werkplek. Het management heeft de effecten van deze wijze van leren gemeten. Tijdens het leertraject waren er 4 evaluatiemomenten. Telkens gaven de deelnemers aan zeer tevreden te zijn over het leertraject. De competenties om de omstellingen zelfstandig uit te voeren stegen van 43% naar 65%. Per omstelling wordt gemiddeld 40 minuten bespaard en dus ook 40 minuten productietijd gewonnen.

2.2.3. Zelfsturend leren op de werkplek

Wanneer het gaat om meer complexe systemen, om inzicht en kennis in procedures, om ondersteunende kennisverwerving dan ontwikkelt men werkplekopleidingen die een beroep doen op de zelfsturing van de lerende (zelf het leerproces in handen nemen). Om het leren in zo'n opzet toch efficiënt te laten verlopen wordt een werkproces of takenpakket opgesplitst in opeenvolgende opdrachten. Door de juiste hulpmiddelen, werkinstructies en procedurebeschrijvingen ter beschikking te stellen (vaak via ICT) kan de lerende een eigen leertraject uitstippelen en doorlopen. Belangrijk is dat men voldoende tijd voorziet voor oriëntatie op de opdracht, overleg en reflectie op de uitvoering. In deze vorm van opleiden heeft de opleider de passieve rol (feedback geven, evalueren). De lerende heeft de actieve rol (zelf informatie opzoeken, plannen van de volgende stappen, uitvoeren en fouten vaststellen). De Leittextmethode of probleemgestuurd leren van Kessels en Smit zijn voorbeelden van zelfsturend leren met een geheel eigen opleidingsmethodiek.

Voedingsbedrijf X koos de sauskeuken als proefproject voor opleiden op de werkplek. Meteen de moeilijkste afdeling in de productiehhal. Medewerkers doen zoveel handelingen op automatische piloot en intuïtie dat het moeilijk is voor nieuwkomers om hier hun weg te vinden. Daarom wil men de impliciete kennis van de ervaren medewerkers expliciet maken in praktisch hanteerbare werkinstructies. De productieverantwoordelijken maakten eerst een rangschikking van de machines wat de moeilijkheidsgraad in de bediening betreft. Ze deden dit op basis van vragen zoals: welke problemen doen zich voor aan welke machine? Welke machines worden vaak door verschillende mensen bediend? Hoe lang duurt het om iemand op te leiden aan de machine? Welke machines zijn het langste out bij een panne? Op die manier kon men nagaan aan welke machine opleiding de meeste toegevoegde waarde zou bieden. Samen met de sausbereiders werden alle handelingen besproken, gefotografeerd en verwerkt in werkinstructies. Via de waarderende bevraging was er ook aandacht voor wat mensen leuk vinden, waar ze trots op zijn in hun werk, wat voor hen belangrijk is. Relatief nieuwe mensen leverden een belangrijke bijdrage omdat ze meer aspecten van het werk in vraag stellen. Voor de ervaren medewerkers betekent deze manier van werken een waardering van hun ervaring en kennis. De werkinstructies worden gebruikt om nieuwkomers, stagairs, IBO's, collega's die muteren, enzovoort op te leiden.

Restaurantketen X is op zoek naar een opleiding voor uitvoerende functies die aan twee basisvoorwaarden moet voldoen. Ten eerste mag de opleiding niet klassikaal zijn omdat dit teveel weerstand oproept. Ten tweede moet het leiden tot uniformiteit in uitvoering. Via de Lettextmethode wil men de medewerkers zelfstandig laten leren en vooral inzicht laten verwerven in de leerstof: het waarom kennen, fouten verbeteren én de oorzaak ervan vinden en wegnemen. De taken van de functie worden door een werkgroep geanalyseerd, opgedeeld in stappen en voorzien van visuele hulpmiddelen zoals foto's en invulschema's. Daarna worden planningsvragen (vragen over de volgorde van de uit te voeren taken) en stuurvragen (peilen naar inzicht en begrip van de leerstof) opgesteld. Tenslotte worden de lijnmensen opgeleid om de medewerkers op de werkvloer te begeleiden tijdens het leerproces. Volgens de opleidingsverantwoorde-



lijke is de Leittextmethode een gerichte, effectieve en aangename manier van leren die ook bruikbaar is in niet-productie middens. Een nadeel is wel dat de ontwikkelingstijd lang is en afhankelijk van de inzet van ICT, ook erg duur kan zijn.

Voedingsbedrijf X werkt hoofdzakelijk met medewerkers die geen of weinig Nederlands spreken. De taalbarrière verplicht hen om op zoek te gaan naar een didactiek waarin handelingen duidelijk gevisualiseerd kunnen worden, waarin herhaling en oefening mogelijk is zonder materiaalverlies en die aanzet tot het uniform toepassen van de handelingen. Daarom koos het bedrijf voor een zeer visuele voorstelling van de bereidingen die worden gemaakt. Van elke stap in het proces, van elke hygiënische maatregel bestaat er een fiche met foto's. Dit materiaal wordt gebruikt in de opleiding van nieuwkomers. Medewerkers die al een tijdje aan de slag zijn gebruiken de fiches om zich voor te bereiden op tests die regelmatig worden gehouden. Via een vragenlijst of een oefening wordt nagegaan of men de samenstelling van een recept kent, of men de nodige hygiënische maatregelen treft. Werknemers die goed scoren worden betrokken bij het uitwerken van nieuwe fiches.

Montagebedrijf X heeft permanent vacatures open staan. Men vindt moeilijk personeel met de juiste kwalificaties omdat het werk erg bedrijfsspecifiek is. Tegelijkertijd kampt het bedrijf, zoals de hele montagesector met een imago-probleem. Daarom heeft het bedrijf een opleiding uitgewerkt voor laaggeschoolde jongeren (leerlingen met een ILW-statuut) en werkzoekenden met een basisopleiding of slechts in het bezit van de juiste motivatie (zonder technische achtergrond). Ervaren medewerkers worden ingeschakeld om een leerling of nieuwkomer te begeleiden die als extra teamlid wordt beschouwd (om de druk in de teams niet te vergroten). Leerlingen en nieuwkomers krijgen een loopbaanperspectief binnen het bedrijf en volgen zoals alle medewerkers de sectorspecifieke veiligheidsopleidingen.

2.3. Kennis delen en nieuwe ideeën genereren

Bij het zoeken naar mogelijke verklaringen voor de huidige populariteit van werkplekleren komt het belang van innoveren in beeld. Leren in een netwerk is een vorm van werkplekleren die kan ingezet worden om het innoverend vermogen van organisaties te versterken. In een leernetwerk worden kennis en know-how uitgewisseld, worden nieuwe inzichten, oplossingen en werkwijzen ontwikkeld, worden innovaties kritisch onder de loep genomen, kortom leren mensen innovatief te denken.

Creativiteit kan men niet opleggen of sturen. Mensen kunnen niet gedwongen worden creatief te zijn. Organisaties kunnen wel een omgeving scheppen waarin het delen van kennis en ervaring en het creëren van nieuwe kennis tot stand kan komen.

Leren in netwerken komt vaak voor in en tussen eerder complexe, kennisintensieve organisaties. Toch ontdekken ook productiegerichte bedrijven, kleine bedrijven, social-profitorganisaties, enzovoort de troeven van leernetwerken. Sociale opleidingsfondsen, Voka - Kamers van Koophandel, professionele organisaties, Unizo en KMOcontact ondersteunen of initiëren (virtuele en fysieke) leernetwerken omdat ze overtuigd zijn van de meerwaarde van kennisdeling, uitwisseling van informatie en ontdekken van tendensen.

Elektronicabedrijf X wordt door de steeds veranderende vragen van klanten verplicht om steeds sneller op zoek te gaan naar concrete oplossingen. Alles via de hiërarchische weg laten verlopen is niet meer haalbaar. Daarom werden er Communities of Practice gevormd die kunnen werken buiten de traditionele structuren. De communities stimuleren het continue leren, innovatief denken, eigen initiatief, het leren gebruiken en uitbouwen van een netwerk. Medewerkers krijgen 2 uur per 14 dagen om deel te nemen aan een CoP. In overleg met de afdelingsverantwoordelijke worden de doelstellingen van een CoP vastgelegd, worden afspraken gemaakt over timing en het rapporteren van de resultaten.

Ontwikkelingsbureau X stelt vast dat kennismanagement zich in de praktijk beperkt tot informatiemanagement (opslaan van expliciete informatie op een algemene, gestandaardiseerde wijze). Impliciete kennis bij de medewerkers komt in zo'n systeem zeer weinig aan bod. Via een leernetwerk kan deze kennis en knowhow wel gedeeld worden.

Productiebedrijf X heeft de ploegbazen lid gemaakt van een regionaal leernetwerk. Het lerend netwerk focust op thema's als leidinggeven, opleiden van medewerkers en de organisatie van het werk. Het bedrijf wil zo direct leidinggevend sterker maken in hun leidinggevende rol, hun kennis verbreden en nieuwe ideeën in het bedrijf halen. De deelnemers ervaren dat informatie en praktijkervaring doorgeven aan collega's hen helpt om zaken meer gestructureerd op een rij te krijgen. Het motiveert hen om op hun eigen werk te reflecteren en bevordert de kritische kijk op de eigen aanpak.

2.3.1. Kennis delen in leernetwerken

In een leernetwerk worden informatie, kennis en ervaring tussen deelnemers uitgewisseld om van elkaar te leren.

Een leernetwerk in een organisatie overstijgt afdelingen, teams en departementen. Een leernetwerk tussen organisaties omvat meestal deelnemers die of dezelfde functie hebben of een gelijklopende interesse. Een intern en extern leernetwerk kan als 'werkplek' worden beschouwd, waarbij de deelnemers zich richten op dringende vragen uit de praktijk of op meer toekomstgerichte vragen. In deze leernetwerken wordt het leren gekoppeld aan het werken.

Productiebedrijf X wil via de leernetwerken de leertijd van nieuwe medewerkers verkorten. Tijdens de bijeenkomsten leren nieuwkomers zowel de technische als culturele aspecten kennen van hun nieuwe rol en verantwoordelijkheden. Door het contact met ervaren medewerkers begrijpen ze beter de bredere context waarin ze hun dagelijkse taken uitvoeren. Het leernetwerk verplicht ervaren medewerkers om na te denken over hoe het werk wordt gedaan, welke technologiekeuzes ze maken, hoe ze overleggen, enzovoort. Zo ontstaat er toch een vorm van kennis delen in het leernetwerk waarin beide groepen, nieuwkomers en ervaren medewerkers, van elkaar leren.

Voedingsbedrijf X is overtuigd van het nut van leernetwerken en neemt dan ook actief deel aan meerdere netwerken. Er zijn enerzijds de eerder algemene netwerken met collega's uit diverse bedrijven en sectoren (bijv. Voka werkgroepen). Anderzijds zijn medewerkers actief in zeer gespecialiseerde netwerken die gericht zijn op specifieke thema's. Volgens het bedrijf is een leernetwerk een opportuniteit voor medewerkers om collega's of specialisten te ontmoeten, om informatie te verzamelen, om te leren van goede en minder goede praktijkvoorbeelden. Zo heb je niet het gevoel dat je steeds opnieuw het wiel moet uitvinden. Actief deelnemen in een netwerk helpt om zaken gestructureerd op een rij te zetten, om beslissingen te motiveren, het bevordert de reflectie en kritische kijk op de eigen aanpak.

Dienstenbedrijf X vindt dat het leernetwerk waar direct leidinggevenden deel van uitmaken, hen sterkt in de uitvoering van hun functie. Leden van het netwerk ondersteunen en motiveren elkaar. De vaststelling dat anderen vergelijkbare hindernissen of problemen ervaren heeft een aanmoedigend effect. Het netwerk fungeert als een klankbord of kan adviserend werken waardoor je problemen anders gaat bekijken of aanpakken. Deelnemen aan een leernetwerk is niet vrijblijvend. Medewerkers rapporteren intern, delen hun ervaring in het leernetwerk via intranet.

2.3.2. Innoveren met Communities of Practice

De interactie in een Community of Practice (CoP) zorgt ervoor dat bestaande kennis wordt geëxpliciteerd en gedeeld met anderen. Vanuit een gemeenschappelijke interesse in een bepaald onderwerp of probleem wisselen leden van een CoP ideeën uit, zoeken ze naar oplossingen en realiseren ze vernieuwingen of verbeteringen.

Een CoP werkt rond een bepaald gemeenschappelijk onderwerp waarover de leden willen bijleren. Leden van een CoP engageren zich om actief deel te nemen aan de werkzaamheden en discussies van de CoP, ze delen informatie en kennis met elkaar, ze helpen elkaar en leren van elkaar. Delen van informatie en kennis, discussiëren kan ook ondersteund worden via elektronica, maar een website is nog geen Community. De leden van CoP's zijn medewerkers uit de praktijk (uit eenzelfde praktijk of juist zeer verschillende praktijken). Samen ontwikkelen ze gedeelde ervaringen, praktijkverhalen, tools, manieren om bepaalde problemen aan te pakken, een gemeenschappelijke taal, enzovoort.

Technologiebedrijf X verwacht van haar medewerkers dat ze deelnemen aan de activiteiten van 1 of 2 CoP's. Bij de start van het programma lag de nadruk op een verplichte deelname, om zo de 'culturele' verandering in de organisatie een duwtje te geven. In projectplannen wordt rekening gehouden met de tijd (1/2 dag per week) om te werken voor een CoP. Elke CoP heeft een trekker (aangesteld op basis van potentieel en persoonlijke interesse), de andere leden zijn medewerkers van eenzelfde niveau maar actief in verschillende afdelingen. Iedereen in de organisatie heeft een objectief voor persoonlijke ontwikkeling, wat de jaarlijkse bonus beïnvloedt. CoP activiteiten kunnen een middel zijn om dit te bereiken. Volgens het management spelen de erkenning en waardering door medewerkers van eenzelfde niveau een belangrijke rol in het motiveren van de leden. Een CoP wordt door de leden ervaren als een veilige omgeving waarin men ideeën kan voorstellen zonder het gevoel belachelijk over te komen of verkeerd begrepen te worden. Ook moeilijkheden of frustraties zijn makkelijker bespreekbaar en geven aanleiding om te zoeken naar een passende oplossing.

Logistiek bedrijf X organiseert virtuele communities rond een bepaald onderwerp. Via het intranet kunnen deelnemers ervaringen uitwisselen, vragen stellen en discussies opstarten. Het succes van deze virtuele communities is zeer wisselend. Soms is de taal in een internationale community een te hoge drempel. Vragen stellen in een anonieme groep is niet voor iedereen even gemakkelijk (misschien is het wel een domme vraag). Daarom heeft het bedrijf beslist om CoP's te bouwen met mensen die elkaar via workshops of opleiding hebben leren kennen en die een gemeenschappelijk project hebben. Men wil dat mensen via de CoP's sneller nieuwe dingen opnemen, samen nieuwe oplossingen of innovaties bedenken en bestaande kennis en ervaring met elkaar delen.

Leren registreren

Opleiden en leren op de werkplek betekenen een aanzienlijke investering in tijd en middelen. Om het opleidingsbeleid beter te kunnen opvolgen en sturen houden bedrijven gegevens bij van hun opleidingsinspanningen. Zo kan deze investering effectiever en efficiënter ingezet worden in het ontwikkelen van de competenties van de medewerkers.

Met het KB van 10/02/08 werd de rapportering over opleidingsinspanningen in de sociale balans aangepast.

Welke opleidingen registreren?

- Formele opleidingen: georganiseerd op een plaats afgescheiden van de werkplek, door externen of door het bedrijf zelf.
- Informele of minder formele opleidingen: hebben rechtstreeks betrekking op het werk zoals on-the-job training, coaching, verwerven van knowhow, opleiding door jobrotatie, studiebezoeken, zelfstudie, afstandleren via boeken, cd-roms, bijwonen van conferenties, beurzen enzovoort.
- Initiële beroepsopleiding: opleidingen van minimum 6 maanden, die gedeeltelijk op de werkvloer plaatsvinden en bedoeld zijn om een erkend certificaat of diploma te halen (bijv. leertijd van Syntra).

Vallen er niet onder:

- Brainstorming
- Informatiesessies over het bedrijfsbeleid
- Eenvoudig onthaal van nieuwe werknemers (zonder aansluitende vorming)

Welke gegevens registreren?

- Het aantal werknemers/leerjongeren die een opleiding kregen (opgedeeld naar geslacht)
- Bij formele en informele opleidingen: enkel eigen personeelsleden (geen uitzendkrachten)
- Bij initiële opleidingen: alle personen die de opleiding volgden
- Het aantal werkuren besteed aan de opleidingen
- Brutokost opleiding + betaalde bijdragen/stortingen aan collectieve fondsen - subsidies of financiële voordelen = nettokosten opleiding

Voor meer informatie over dit KB: [www.bnb.be/DOC/BA/Social Balance](http://www.bnb.be/DOC/BA/Social%20Balance)

Een registratieformulier

Stichting Innovatie & Arbeid ontwikkelde een registratieformulier om opleidingen en leren op de werkplek te registreren. Het model kan gemakkelijk aangepast worden aan de bedrijfsspecifieke situatie. Een elektronische versie is beschikbaar op www.serv.be/stichting

3

leren op de werkplek versterken

In dit hoofdstuk bekijken we de rol van leidinggevenden in het versterken van leren op de werkplek.

Leren op de werkplek staat niet los van formele kansen om te leren, integendeel beide manieren van leren versterken elkaar. Tenslotte bekijken we hoe KMO's leren op de werkplek kunnen versterken.

Snelle veranderingen in de omgeving en in organisaties stellen hoge eisen aan alle medewerkers. Deze veranderingen vereisen dat medewerkers nieuwe kennis, vaardigheden en technieken ontwikkelen en inzetten. De mate waarin organisaties hun medewerkers hiertoe kunnen motiveren is mede afhankelijk van de direct leidinggevende. In punt 3.1. staan we stil bij de rol van leidinggevend in het versterken van het leren op de werkplek.

Formeel leren vormt een belangrijke basis voor de ontwikkeling van competenties, maar volstaat niet langer. Leren op de werkplek aan het toeval overlaten is evenmin een waarborg voor succes. Verschillende vormen van leren versterken elkaar. Daarom gaan bedrijven op zoek naar een evenwicht tussen formele opleiding (cursussen) en leren op de werkplek.

Vele voorbeelden in de voorgaande hoofdstukken komen uit kleine tot middelgrote bedrijven. Leren op de werkplek lijkt op het eerste zicht een typische werkvorm voor KMO's. In het derde punt bekijken we hoe KMO's dit leren op de werkplek kunnen versterken.

3.1. Leidinggevend versterken het leren op de werkplek

Leidinggevende of lijnmanagers spelen een steeds belangrijkere rol in de ontwikkeling van hun medewerkers. Daarom moeten ze de aanwezige en te ontwikkelen competenties van hun medewerkers kennen. Want daarop moet het leren op de werkplek worden afgestemd.

Nochtans wijst onderzoek uit dat direct leidinggevend nog te veel bezig zijn met operationele taken. In het SD-WORX onderzoek (2008) Personeelspraktijk (300 HR managers en bedrijfsleiders) en NV België (3500 werknemers) is er nog een groot verschil tussen wat het bedrijf van leidinggevend verwacht en wat die leidinggevend zelf belangrijk vinden in hun job. Bedrijven vinden 'het behalen van financiële resultaten' en 'people management' de belangrijkste taken van hun leidinggevend. Die hebben hun handen echter vol met operationele taken. Over het talent management in hun bedrijf zijn werknemers ook niet uitgesproken positief. Slechts één op drie werknemers is van mening dat er in zijn/haar organisatie een cultuur heerst die de ontwikkeling van talent bevordert. De helft van de werknemers heeft het gevoel dat zijn/haar talenten door de baas juist worden ingezet. Naarmate men ouder wordt daalt dit gevoel (65% bij -25 jarigen tot 48% bij 50-plussers). Iets meer dan de helft van de werknemers vindt dat hun baas een goed beeld heeft van hun competenties of talenten.

Een goed begrip van leerprocessen en hun resultaten is daarbij onontbeerlijk. Dat helpt om leerprocessen tot ontplooiing te laten komen, om verworven competenties in de organisatie productief te benutten en om een verhoogd zelfstandig leervermogen bij de medewerkers aan te moedigen. De coachvaardigheden van leidinggevend kunnen het werkpleklernen versterken en draagvlak creëren voor de veranderingen in de organisatie. Concreet wil dit zeggen: begrijpen hoe teams leren, iets weten over leerstijlen, over de psychologie van leren, over evaluatie van leereffecten, over samenwerkend leren en kennismanagement.

Leren opleiden

Een opleidingsfonds ontwikkelde met steun van ESF een e-learningpakket rond opleidingsbeleid. Dit pakket is bedoeld voor leidinggevend en bedrijfsleiders die de opleidingen (on- en off-the-job) planmatiger willen aanpakken, die weinig tijd hebben om zelf hierover een opleiding te volgen en die een traject 'op maat' willen doorlopen. In het pakket kan men keuzes maken naargelang de eigen kennisbehoefte. Men kan het volledige traject volgen of voor korte opleidingsmomenten kiezen. Leidinggevend kunnen het pakket gebruiken om kennis op te frissen of een oefening te maken.

Een leidinggevende aan het woord

We moeten met minder mensen meer doen. Dit betekent niet harder werken of meer van hetzelfde, maar wel op een andere manier werken. Concreet wil dit zeggen dat mensen meer moeten samenwerken, meer initiatief moeten nemen, meer moeten kunnen, meer moeten leren terwijl ze werken. Als het een technische taak is dan organiseren we meestal een opleiding off-the-job. Gaat het over het opnemen van verantwoordelijkheid, samenwerken, kwaliteit bewaken, je eigen competenties opbouwen dan leren mensen dit terwijl ze werken.

Ik neem de rol van trainer op in mijn afdeling. Het bedrijf wil dat elke leidinggevende bezig is met de ontwikkeling van competenties. Hiervoor krijgen we extra opleiding en wordt ons een ervaren mentor toegewezen.

Om het leren op de werkplek te versterken heeft een leidinggevende niet alleen de juiste competenties nodig, maar ook ruimte en tijd. Ontwikkelen van talenten, coachen van medewerkers, stimuleren van het leren, enzovoort moet deel uitmaken van de opdracht van de leidinggevende.

Medewerking verwachten, maar niet bereid zijn vertrouwen en verantwoordelijkheid te geven is een contradictie. Leidinggevend moeten accepteren dat niet elke medewerker op elk moment wil of kan deelnemen aan leren. In een moderne sociale dialoog is dit bespreekbaar en kan dit aanleiding geven om verschillende afspraken te maken over leren binnen de organisatie.



3.2. Formele kansen om te leren

Hoewel mensen al doende, al werkend leren - zeker als zijzelf en hun leidinggevenden dit soort leren erkennen - toch hebben zij ook de nodige achtergrondkennis nodig. De uitdaging van een theorie of nieuwe concepten, de verfrissende inbreng van externen, de verwondering over onderzoeksresultaten, kan aan bod komen in een formele externe/interne cursus. Maar ook dit formele leren moet goed gepland worden. Zo maar met iets komen aandragen is te vrijblijvend. Cursussen waar medewerkers naartoe worden gestuurd worden vaak gedevalueerd door een slechte planning of omdat men niet precies de waarde ervan kan in schatten of omdat er te weinig aandacht gaat naar het integreren van de opgedane kennis op de werkplek.

In een cultuur waar de vooruitgang en kwaliteit van het werk bespreekbaar zijn wordt niet gevraagd 'wat heb je geleerd', maar wel 'wat heb je gedaan toen dat probleem zich voordeed?', 'wat is goed gegaan?', 'welke handige dingen heb je gevonden?'. Antwoorden op deze vragen kunnen aanleiding geven tot opleidingsvragen die misschien eerder naar netwerking met anderen aansturen dan naar een cursus. Toch kunnen leidinggevenden impulsen geven aan het leren door medewerkers meer achtergrondkennis te laten opbouwen over waar ze de hele dag mee bezig zijn. In formele opleidingen of cursussen leren deelnemers wellicht meer van elkaar dan van de docent, maar ze krijgen dan toch een stukje theoretische kennis mee waar ze in de dagelijkse praktijk niet aan toe komen.

Leren op de werkplek sluit andere (meer formele zoals cursussen of opleidingen off-the-job) leervormen niet uit. Integendeel, bedrijven die beiden een plaats geven in hun opleidingsplan zullen vaststellen dat ze elkaar versterken.

Wat moet je leren

In een bedrijf lopen de meningen over wat moet geleerd worden uiteen. Werknemers vinden dat competenties zoals communicatie, samenwerken met anderen en problemen oplossen vooral verworven worden op de werkplek. Om succesvol te functioneren zijn niet alleen vaktechnische competenties nodig, maar moet je ook kunnen bijsturen en aanpassen naargelang de situatie. De leidinggevenden zijn ervan overtuigd dat formele opleidingen de nodige competenties bijbrengen om succesvol te functioneren in een job. Tijdens het jaarlijkse evaluatiegesprek wordt dan ook vooral gekeken naar de beheersing van de vaktechnische competenties nodig voor de job. Bij het in kaart brengen van de opleidingsbehoeften stelt men vast dat de verschillende visie tussen leidinggevenden en werknemers leidt tot het negeren van het informele leren op de werkplek enerzijds en 'verborgen leren' anderzijds. Werknemers voeren taken op een andere, innovatieve manier uit, maar houden dit verborgen voor hun leidinggevende.

Sociale dialoog en opleiden

Het palet van hoe de sociale dialoog over opleiden en leren op de werkplek verloopt, is zeer divers. Een blik op de 101 goede voorbeelden en onderzoek bevestigt deze stelling. In sommige organisaties communiceert de werkgever direct met zijn medewerkers en leidinggevenden. Op die manier creëert hij een draagvlak voor opleiden en leren.

In andere organisaties legt de werkgever alle opleidingsinitiatieven voor aan de ondernemingsraad, het comité voor preventie en bescherming op het werk of de syndicale delegatie. Uit Paso onderzoek (2003) blijkt dat in 50% van de bedrijven de werknemersafgevaardigden opleiding een belangrijk thema vinden. Elementen die aan bod komen in het sociaal overleg:

- loopbaanbegeleiding (bijv. intern bekend maken van vacatures);
- opleiding van peters (communicatievaardigheden en leiding geven);
- criteria voor peterschap (dubbel lopen tijdens bepaalde periode, voldoende peters om afwezigheid op te vangen, maximum 1 peter per werknemer, integratie van peterschap in opleidingsplan, ...);
- beschikbare informatie op de werkplek (handboek, duidelijke werkinstructies, ...);
- opvolgen van opleidingen en leren op de werkplek via een eenvoudig en duidelijk model;
- in het kader van levenlang en levensbreed leren opvolging van Betaald Educatief Verlof die werknemers gebruiken om vorming en opleiding buiten de werkuren te volgen.

Er zijn ook organisaties waar de werknemersvertegenwoordigers een actieve rol spelen in het opleidingsbeleid. Zij signaleren opleidingsbehoeften, werken mee aan de uitbouw van een opleidingsplan, nemen deel aan bijvoorbeeld een werkgroep die het peterschapsproject opvolgt, enzovoort.

Opleidingsplan

Opleidingen en leren op de werkplek efficiënt inzetten vergt enige planning. Een opleidingsplan op basis van noden is voor bedrijven een werkinstrument. Zo kan men rekening houden met agenda's (van werknemers en trainers), maar ook met productiepieken en het eventueel vervangen van werknemers in opleiding. In heel wat sectoren zijn afspraken gemaakt over de opstelling en bespreking van een opleidingsplan in de ondernemingsraad of comité voor preventie en bescherming op het werk. In bijvoorbeeld deelsectoren van de metaal is afgesproken dat een opleidingsplan verplicht is vanaf 15 werknemers. Daartegenover staat dat het bedrijf 50 dagen extra subsidie krijgt uit het opleidingsfonds per gevolgd opleidingsuur. In andere sectoren maakt men afspraken over een minimum aantal vormingsdagen per jaar per werknemer, in andere sectoren zijn opleidingen die passen in een opleidingsplan volledig gratis.

Een opleidingsplan ondersteunt de sociale dialoog over opleiding en leren op de werkplek in organisaties. Het stoffeert de dialoog over opleidingsbehoeften, opleidingsdoelen en de betrokkenheid van groepen werknemers. Het is een instrument om opleidingen en leren op de werkplek te evalueren en bij te sturen.

3.3. Werkplekleren in KMO's

In KMO's is kennisontwikkeling en leren noodzakelijk om het ondernemerschap en het concurrentievermogen te bevorderen. De kwaliteit van producten en diensten hangt grotendeels af van de kennis en vaardigheden van de medewerkers. In KMO's veroudert hun bekwaamheid snel en medewerkers willen zich bijscholen. Uit eigen onderzoek blijkt dat de formele bijscholingsinspanningen in KMO's eerder beperkt lijken. We stellen vast dat, hoe meer mensen in een bedrijf werken, hoe groter de opleidingsbehoefte is. De aard van de bedrijfsactiviteiten heeft eveneens een invloed op opleiding en competentieontwikkeling. Bedrijven die een uitgewerkt personeelsbeleid hebben, organiseren vaker opleiding voor hun medewerkers. HRM-instrumenten helpen ondernemers bij het plannen en organiseren van opleiding.

Omwille van de schaalgrootte in KMO's verloopt leren vooral spontaan en organisch: er is minder formalisering van leren, minder inventarisering, er zijn minder procedures, de visie over leren en ontwikkelen wordt minder vaak op papier gezet.

In gesprekken met medewerkers in een KMO zal een observator vaststellen dat medewerkers enorm veel en rijke leerervaringen hebben. Ze leren van veranderingen in de organisatie, hun eigen evolutie, van collega's en klanten, van nieuwe technieken of veranderingen in de aanpak van het werk.

Medewerkers in kleinere organisaties hechten veel belang aan het feit dat ze hun werk op hun eigen manier kunnen doen. Hierdoor ontwikkelen ze ook een hoge mate van zelfsturing in hun leren en beschouwen ze leren als een verantwoordelijkheid van de medewerker zelf.

In KMO's laten medewerkers (of de baas) zien hoe dingen gedaan worden, krijgen medewerkers de mogelijkheid om te leren door trial en error, lopen ze mee met een ervaren medewerker of leren ze via peer-to-peer communicatie of intervisie. Vaak beschouwt men dergelijke activiteiten niet als leren, maar als een manier van werken.

Competenties van medewerkers ontwikkelen is investeren in mensen. Investeren in mensen betekent ook dat men zich afvraagt of de investering loont. Uit gesprekken met leidinggevend en bedrijfsleiders komt naar voor dat de sfeer in het bedrijf belangrijk is voor de ontwikkeling van mensen. Zonder goede sfeer kan er niet goed gewerkt worden en kunnen mensen zich niet ontwikkelen. Een manier om die sfeer te verkrijgen is duidelijke en open communicatie onderhouden tussen leidinggevende en werknemer, maar ook tussen de werknemers onderling.

Leidinggevend geven aan dat investeren in mensen een deel van het takenpakket is. Het kost vooral tijd om mensen aan te sturen en te begeleiden. Investeren in mensen verhoogt de motivatie en betrokkenheid van medewerkers.

Peterschap loont

In een middelgrote KMO (75 werknemers) wordt een goed uitgewerkt systeem van peters en meters opgezet. Peters krijgen een externe opleiding bij de brancheorganisatie en worden gecoacht door de bedrijfsleiding. Nieuwkomers begeleiden maakt deel uit van het takenpakket van de peter. Na een jaar stelt het bedrijf vast dat er minder uitval van productie is, het verloop is gedaald van 28% naar 15%, het verzuim is gedaald, er zijn 40% meer spontane sollicitaties, meer aanvragen voor een stageplaats, minder (- 1/4de) klachten van klanten. Maar ook de werksfeer is verbeterd. Het imago van het bedrijf is positiever bij klanten en kandidaat werknemers. De gunstige effecten van het peterschapsysteem hebben ook een invloed op de bedrijfsstrategie. De bedrijfsleider verkent nieuwe markten met het oog op een uitbreiding van het bedrijf. De opzet, voorbereiding en opvolging van het peterschapsysteem wordt in het sociaal overleg regelmatig besproken.

Levert de investering ook iets concreets op? Een onderzoek in Nederland bij KMO's in de handel geeft aan dat 82% van de bedrijfsleiders aangeeft dat het ziekteverzuim daalt en het verloop minder wordt.

Bedrijven zien kosten dalen en de omzet stijgen. Dit alles komt voort uit de extra kennis, motivatie, betrokkenheid en inzet van medewerkers. "De afgelopen jaren is de bezetting met 20% omhoog gegaan, terwijl de omzet verdubbeld is! Dat is voor het grootste deel toe te schrijven aan het investeren in mensen."

"Als je de betrokkenheid, kennis en motivatie van de medewerkers vergroot door te investeren in je mensen, krijg je capabeler personeel. Dat uit zich op de werkvloer. Hierdoor krijg je tevreden klanten, die meer uitgeven waardoor je een hogere omzet draait."

KMO's beschikken niet altijd over de nodige expertise om de ontwikkeling van medewerkers beleidsmatig aan te pakken, of hebben te weinig middelen om hierover zelf opleiding te volgen. Sectorfondsen, Unizo, Voka Kamers van Koophandel, brancheorganisaties bieden hiervoor ondersteuning aan via netwerken om informatie uit te wisselen en van elkaar te leren (Plato-netwerken, sectorale of regionale leernetwerken, rondetafels, KMO-contactavonden, enzovoort). Tools zoals de HRM-coach van UNIZO, EvoLeren van de Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen ondersteunen bedrijven en organisaties in het ontwikkelen van competenties.



sleutelbegrippen

Begeleiden van het leren op de werkplek is een manier om het leren van elkaar te structureren, om meer structuur in het leerproces van de lerende te brengen. Nieuwe en meer ervaren medewerkers wisselen dagelijks kennis, ervaringen en competenties uit, wat hen in staat stelt hun job goed uit te voeren. Afhankelijk van de eigenschappen van de lerende, het begeleidingsproces (doel en tijdsduur) en de begeleider onderscheiden we peterschap, mentorschap en coaching als begeleidingsvormen.

Coachen beslaat meestal een korte tijdsspanne en dient om uit te zoeken wat er nodig is om beter te functioneren in de huidige job. Na de coachingperiode wordt er een concreet, observeerbaar resultaat verwacht. De coach brengt in een individuele leersituatie een leerproces op gang door bij de gecoachte het reflectief vermogen te versterken. Basisprincipes zijn het vergroten van het bewustzijn en het opbouwen van verantwoordelijkheid. Bewustzijn wil hier zeggen dat de lerende zichzelf ontdekt: hij wordt zich bewust van wat hij doet, reflecteert daarop en kan zo zijn manier van handelen voortdurend verbeteren. De gecoachte neemt verantwoordelijkheid voor zijn denken en handelen. De coach verruimt het bewustzijn door de juiste vragen te stellen en stimuleert het denken.

Bij **communities of practice** (CoP) ligt de nadruk op het 'gezamenlijk leren van de mensen' eerder dan op de entiteit waaraan zij rapporteren, het project waaraan zij werken of de mensen die zij kennen. CoP's kunnen bestaan binnen een organisatie of over organisatiegrenzen. Lidmaatschap is gebaseerd op deelname eerder dan op officiële status.

De leden bepalen samen waarover het gaat. Hoe de CoP werkt, vormt een wederzijds engagement, dat de leden samenhoudt. Wat de CoP produceert, zijn gewoontes, woordenschat, producten... die de leden mettertijd hebben ontwikkeld.

Formeel leren: Van formeel leren is sprake wanneer derden (zoals een VTO-coördinator, opleidingskundige, afdelingsverantwoordelijke) het leren organiseren in functie van kennisontwikkeling of competentiebevordering. Op de werkplek zijn opleidingen en een aantal vormen van begeleiden vormen van formeel leren. De klemtoon ligt vooral op kennisontwikkeling bij projectgroepen, workshops, werkplaatsen voor methodieontwikkeling, praktijkgericht construerend onderzoek en actieonderzoek. Voorbeelden van een klemtoon op competentiebevordering zijn cursussen, afstandsleren, leeropdracht en stages.

Incidenteel leren: Bij incidenteel leren komt het leren als een onbedoeld bijverschijnsel van andere activiteiten voor. Zo kan iemand toevallig zien hoe een ander een bepaalde handeling verricht en hieruit conclusies trekken voor zijn eigen handelen.

Individueel leren werkt de competenties van individuen bij om een functie in een organisatie doelmatig en verantwoord te vervullen.

Informeel leren vindt plaats wanneer iemand leert in een situatie die men niet expliciet creëerde om te leren. Dit geldt bijvoorbeeld voor het leren door uitwisseling van informatie in een teamvergadering, door iets uit te proberen tijdens een taak, uit een gesprek tijdens een koffiepauze of door een collega te vragen om een probleem te helpen oplossen.

Intentioneel leren komt voor wanneer iemand expliciet iets wil leren, bijvoorbeeld wanneer hij of zij een collega om uitleg vraagt, een boek leest om zich met een onderwerp vertrouwd te maken of naar een studiedag gaat om over een thema de recentste inzichten op te steken.

Intervisie is een methode om samen specifieke werkproblemen op te lossen. Mensen met vergelijkbare werkproblemen komen samen en bespreken een probleem. Meestal is er geen aparte begeleider, die buiten of boven de groep staat. Zo nodig wordt er wel iemand aangeduid die verantwoordelijk is voor het procedurele verloop van de bijeenkomst.

Kennis is het geheel van informatie dat in contexten betekenis wordt gegeven en dat een organisatie in staat stelt zich te oriënteren en bepaalde doelen te bereiken. Kennis brengt een organisatie tot welbepaalde handelingen en ingrepen.

Kennismanagement is het beleidsmatig en planmatig benutten, opnemen, verspreiden en ontwikkelen van de kennis die voor een organisatie noodzakelijk is teneinde haar doelstellingen te kunnen realiseren.

Leren is het proces waarbij wat individuen kennen, kunnen en hun attitudes en/of van een collectief worden aangepast met resultaten van vrij duurzame aard.

Lerende organisaties zijn organisaties die beschikken over een lerend vermogen waardoor ze in staat zijn om in een veranderende interne of externe context de vereiste kennis te ontwikkelen en de competenties van hun leden aan te passen. Zodoende kunnen zij continu de vooropgestelde doelstellingen bereiken.

Het leerklimaat zijn de waarden ten aanzien van leren, welke impliciet richting geven aan het leergedrag van werknemers in een organisatie.

Een mentor is een meer ervaren en deskundige medewerker die individuele leerbegeleiding geeft, volledig toegesneden op de persoon die hij begeleidt.

Mentorschap op de werkplek is een coöperatief leerproces waarbij de ene persoon de andere helpt zich te ontwikkelen. Mentoring kan spontaan ontstaan, zonder contract, doelstellingen, afspraken of proces, en het kan langdurig gebeuren. Het kan echter ook deel uitmaken van een formeel mentorprogramma. Een mentorproject omvat gestructureerde activiteiten om formele mentorrelaties in een organisatie uit te bouwen. Het behelst specifieke rollen, doelen, verwachtingen en afspraken. Mentors en mentees worden geselecteerd, aan elkaar gekoppeld en opgevolgd. Beiden krijgen training over hun rol. Hierbij is de steun van het topmanagement cruciaal. Mentee en mentor zijn gelijkwaardig in hun relatie.

Leren op de werkplek is het geheel van leerprocessen die tijdens het werk en op de werkplek plaatsvinden. Leren (formeel en informeel) behoort bij het dagelijkse werk. Bij het leren op de werkplek doen medewerkers een beroep op hun denk-, actie- en leervermogen. Vormen van werkpleklernen zijn bijvoorbeeld: de opleidingen op de werkplek, de begeleidingsvormen en het teamleren van medewerkers in een organisatie. Iemand leert bijvoorbeeld op de werkplek wanneer hij of zij een andere manier van werken uitprobeert, tijdens de taak praktische informatie opvangt, naar zijn mentor luistert, nieuwe taken leert of een helpdesk raadpleegt.

Off-the-job learning slaat op leerprocessen die niet dicht bij de werkplek plaatsvinden, zoals teamoverleg, cursussen, zelfstudiepakketten en studiedagen.

Opleiden op de werkplek vindt plaats in de toekomstige of huidige werksituatie van de lerende, richt zich op opbouw, onderhoud of verbetering van de competenties van nieuwe of al aanwezige medewerkers, slaat op de job (taken) waarvoor deze medewerker verantwoordelijk is of moet worden, en verloopt volgens een gestructureerd plan, waarvan men de leerresultaten toetst aan vooraf bepaalde en meetbaar beschreven leerdoelen. De lerende krijgt de opleiding van een niet-professionele opleider, de directe chef of een ervaren collega. De opleidingsactiviteiten zijn in de tijd gepland. Men gebruikt speciaal ontwikkeld materiaal.

Peterschap is een vorm van individuele begeleiding. Een ervaren of deskundige medewerker waarin men vertrouwen heeft, helpt een nieuwe medewerker om zich te integreren, om zaken sneller of vroeger te leren /of om dingen te leren die hij/zij anders niet zou hebben geleerd.

Teamleren is een dialoog waarbij teamleden leren 'samen denken' zonder vooroordelen. Teamleren is essentieel, omdat teams en niet individuen in een moderne organisatie de leerkernen vormen. In teams vinden veranderingen hun oorsprong; pas als zij leren, leert de organisatie. Teamleren gaat over collectieve leerprocessen. Een groep weet meer dan een individu. Zij bezit een groter reservoir van beelden en ideeën dan een individu.

meer over leren op de werkplek

Boeken

- Onstenk J. (1997) Lerend leren werken. Brede vakbekwaamheid en de integratie van leren, werken en innoveren, Eburon Academic Publishers.
- Koopmans H. (2006) Professionals organiseren informeel leren. Onderzoek naar het organiseren van informeel leren en de manier waarop managers en opleidingsdeskundigen dit kunnen optimaliseren, Eburon Academic Publishers.
- De Vries A. (2004) Ervaringsleren cultiveren. Onderzoek in eigen werk met praktijkvoorbeelden uit de zorg, onderwijs, landbouw en management, Eburon Academic Publishers.
- Streumer J & M. (2007) Leren op de werkplek. Elsevier Uitgeverij.
- Baert H., Gielen H., Lauwers B., Van Bree L. (2007) Leren van en met elkaar op de werkplek. Kluwer
- Gielen H. (2005) Peterschap in ondernemingen. Een praktische handleiding voor het begeleiden van het leren op de werkplek, Acco Uitgeverij
- ABVV (2004) Het ABC van het personeelsbeleid, een wegwijzer voor beginners. www.abvv.be
- ARVO & HIVA in opdracht van ACV (2002) Een klare kijk op competentie management. www.leerplek.be
- Calmeyn H., Dewitte K., Weverbergh J. (reds.) (2008) Licht op leven, Lannoo Campus.

Websites

- www.vov.be/werkplekleren
Website met resultaten, tools, checklists uit ESF projecten 'Effectiever leren op de werkplek' en 'Indicatoren voor kwaliteitsvol werkplekleren'.
- www.plato.be
Website van de Plato-netwerken die ondersteund worden door VOKA - Kamers van Koophandel.
- www.unizo.be/hrmcoach
Alles over HRM en competentieontwikkeling voor de KMO, toetsingslijsten, elektronische tools en leernetwerken.
- www.competento.be
Kenniscentrum voor het vormen van ondernemerscompetenties. Initiatief van Syntra Vlaanderen.
- www.evoleren.be
Voor al uw opleidingsvragen. Initiatief van Voka Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen.
- www.project.kahosl.be/cem
Competentieontwikkeling Eerstelijns Managers. Tools en praktische checklists om de sociale en communicatieve vaardigheden van eerstelijns verantwoordelijken te ondersteunen.

Sterk door overleg



STICHTING
Innovatie
& Arbeid

Stichting Innovatie & Arbeid verricht praktijk- en beleidsgericht onderzoek voor de Vlaamse werkgeversorganisaties en vakbonden over technologische innovatie, organisatieverandering en nieuwe arbeidsvormen. De dienstverlening staat borg voor de verspreiding van bruikbare resultaten in fabrieken, kantoren en instellingen.

Binnen de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV) vormt de Stichting Innovatie & Arbeid een kenniscentrum dat de Vlaamse sociale partners begeleidt bij innovaties in het bedrijfsleven. De SERV is het overleg- en adviescollege van de Vlaamse sociale partners. In de SERV zetelen tien vertegenwoordigers van de Vlaamse werkgevers- en tien vertegenwoordigers van de Vlaamse werknemersorganisaties. De SERV organiseert het Vlaamse sociale overleg en adviseert de Vlaamse Regering en het Vlaams Parlement over alle belangrijke sociale en economische aangelegenheden.

De resultaten van de projecten van de Stichting Innovatie & Arbeid vindt men terug in vlot leesbare en beknopte brochures en in meer gestoffeerde informatiedossiers. De Stichting Innovatie & Arbeid beschikt ook over een gespecialiseerd documentatiecentrum. Jaarlijks ondersteunt de Stichting Innovatie & Arbeid meer dan 100 vormingsactiviteiten. De medewerkers en -medewerksters werken rond diverse thema's mee als lesgever of expert aan vormingssessies van vakbonden, managementtrainingen, studiedagen en seminars.

Actuele informatie over projecten en vormingsaanbod zijn te vinden op onze website: <http://www.serv.be/stichting>



■ In een razendsnel veranderende omgeving is investeren in leren en ontwikkelen van talenten erg belangrijk. Leren verstevigt de kansen op de arbeidsmarkt, laat toe dat mensen persoonlijk ontwikkelen en tegelijk de uitdagingen in hun job beter aankunnen.

■ Leren op de werkplek is één van de manieren om talenten van werknemers te ontwikkelen. In deze brochure leest u hoe bedrijven leren op de werkplek vorm geven, het een plaats geven in hun opleidingsbeleid en sociaal overleg. In deze brochure ligt de nadruk op de voorbeelden uit de praktijk aangedragen vanuit eigen onderzoek, projecten en de 101 goede voorbeelden die verzameld werden door de SERV.