

VIJF TIPS OM LEREN EN ONTWIKKELING ONDER WERKNEMERS TE STIMULEREN

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

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

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

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

Wat?

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

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

Hoe?

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

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

Wat?

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

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

Hoe?

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

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

Wat?

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

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

Hoe?

Verweef het leren sterk met het werk door:

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

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

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

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

Wat?

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

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

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

Hoe?

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

5. Zorg voor een veilige omgeving en ruimte voor ontwikkeling

Wat?

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

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

Hoe?

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



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



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



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