A photograph of two men in a laboratory setting. The man on the left is older, with grey hair and a beard, wearing safety glasses and a light blue shirt. The man on the right is younger, with dark hair and a beard, also wearing a light blue shirt. They are both looking at a tablet held by the younger man. In the foreground, a large, glowing 3D model of a turbine or engine component is displayed on a table. The background shows various pieces of laboratory equipment, including a microscope on the left and a large machine on the right.

**TECH
YOUR
FUTURE**

Centre of Expertise TechniekOnderwijs

**Leidinggeven aan
Ontwikkeling?
Doen!**

Voorwoord



De arbeidsmarkt moet zich steeds sneller aan kunnen passen aan een veranderende wereld. Een leven lang ontwikkelen is de brandstof voor deze transitie. Dat geldt voor de gehele arbeidsmarkt, maar vooral voor de praktisch geschoolde beroepsbevolking. Te lang is er te weinig aandacht besteed aan het leren en ontwikkelen van deze groep. Leren doe je niet alleen in de schoolbanken, maar vooral in de praktijk. En dat krijgt meer waarde als er sprake is van een leercultuur binnen het gehele bedrijf: van directeur-eigenaar tot en met medewerker en stagiair.

Leren op de werkplek

Leren op de werkplek is zeker voor technische beroepen een noodzaak. De uit te voeren taken veranderen snel. Bijvoorbeeld de klimaattransitie en de bouwopgave veranderen het werkpakket van bedrijven snel. Dat vraagt om aanpassingsvermogen: binnen het bedrijf zijn steeds nieuwe kennis en andere skills nodig. Dat betekent niet dat iedereen weer terug moet in de schoolbanken. Eerder is het zo dat er een leercultuur moet ontstaan binnen ieder bedrijf.

Vooraf voor het mkb is dit een uitdaging

Er zijn immers vele prioriteiten en vaak te weinig capaciteit. Productie staat centraal, het werk moet af en er ligt alweer nieuw werk te wachten. In die context structureel aandacht voor leren vrijmaken, vraagt veel van degenen die in het bedrijf een voorbeeldfunctie vervullen: van de directeuren, van leidinggevend en van het ervaren personeel. Zij zullen het blijven ontwikkelen van de medewerkers belangrijk moeten vinden, er plezier in hebben en energie in willen stoppen. Niet alleen in woord, maar vooral in daad. Dat kan alleen als de organisatie condities schept om leren en ontwikkelen mogelijk te maken. Dit betekent begeleiding, tijd, evaluatie, uitproberen en verbeteren.

Vaak gaat het om individueel ontwikkelen

Welke kennis en skills heb je nodig om een voor jou nieuwe taak uit te voeren? Maar meer en meer gebeurt het ook dat een heel team voor uitdagingen staat om bij de uitvoering van het werk met nieuwe of snellere oplossingen te komen. Bovendien verschillen de interesses en mogelijkheden van medewerkers. Het is goed daar aandacht aan te besteden. Aandacht voor

individuele verschillen in leren maakt teamleren interessanter en effectiever.

Verskillende invullingen van leercultuur

Bedrijven kunnen verschillend invulling geven aan de eigen leercultuur. Voor het ene bedrijf zal leren kenmerken hebben van een wedstrijd met meer waardering voor betere en snellere oplossingen. Soms in beloning, soms in loopbaankansen. Voor een ander bedrijf betekent teamleren dat het team beter ingespeeld op elkaar raakt, waardoor men complexere klussen aan kan. Dat kan de winstgevendheid bevorderen, wat kan leiden tot een groepsbeloning op basis van de ontwikkeling die een bedrijf doormaakt. Waardoor het imago van het bedrijf verbetert en nieuwe complexere opdrachten vaker gegund worden.

Deze gedachten zijn in de tekst die voor u ligt verder uitgewerkt. Met veel praktische voorbeelden van leerculturen binnen bedrijven. Mensen komen aan het woord. Wat waren successen en waar moet je op letten? Wat kun je als leidinggevende doen?

Wij wensen u veel succes met het toepassen van de onderzoeksresultaten in uw eigen bedrijf, waarbij we u aanraden om vooral ook de samenwerking met uw collega-bedrijven te zoeken.

Annelies Spork

Programmadirecteur House of Skills*

Alex Straathof

Plaatsvervangend programmadirecteur House of Skills*
Lector Management van Cultuurverandering, Hogeschool van Amsterdam

** House of Skills is een samenwerkingsverband in de Metropoolregio Amsterdam van bedrijven, vakbonden, kennis- en onderwijsinstellingen en overheden om vooral praktisch opgeleide medewerkers aan te zetten tot een leven lang ontwikkelen. We kijken vooral naar welke skills werkenden bezitten in plaats van de diploma's die je soms jaren geleden hebt behaald. Het aanleren van nieuwe skills is voor duurzame inzetbaarheid van werkenden en voor de ontwikkeling van onze economie van groot belang. Voor meer informatie zie www.houseofskillsregioamsterdam.nl.*

Colofon

Auteurs

Sjoerd Peters
Marjolein Haarman
Stephan Corporaal
Joost van der Weide
Jos de Jong

Editor

Paul Spendel

Onderwijsdeskundigen

Mirte Disberg - van Geloven
Marije van Huffelen – De Boer

Fotografie

Techniek Beeldbank Techniektalent.nu

Vormgeving

Factor 12

Internet

www.techyourfuture.nl
www.saxion.nl/onderzoek
www.windesheim.nl/onderzoek

Met dank aan

TechYourFuture
House of Skills
Lectoraten Strategisch HRM en Human Capital
in Smart Industry (Saxion)
Lectoraten Sociale Innovatie en Leven Lang
Ontwikkelen (Windesheim)

Publicatie

April 2020

Leidinggeven aan
Ontwikkeling? Doen!
is een uitgave van
TechYourFuture,
Saxion, Windesheim
en House of Skills



Europese Unie
Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling
Europees Sociaal Fonds

1	Inleiding	6
2	Aan welke knoppen kan je draaien om leren en ontwikkeling in jouw organisatie te stimuleren?	10
3	Hoe leidinggevenden technici aanzetten tot ontwikkeling	28
4	Voorbeelden van praktijkinterventies	36
5	Portretten van leidinggevenden als stimulators van ontwikkeling	42
6	Aan de slag met het stimuleren van ontwikkeling	54
	Bijlage 1: Verantwoording onderzoek	58
	Bijlage 2: Meer informatie	59

1

Inleiding



Ontwikkeling van medewerkers: van ad hoc naar een continu karakter

Diverse technologische ontwikkelingen, zoals automatisering en robotisering, zijn inmiddels zo betaalbaar en breed toepasbaar, dat deze volop doordringen in de dagelijkse werkelijkheid van technische MKB-bedrijven. Dit verandert de inhoud van en eisen aan hun werk drastisch. Deze ontwikkeling vereist van technici dat zij continu meebewegen en slim anticiperen op ontwikkelingen. Dit bereiken we door technici permanent uit te dagen. Hierin speelt de leidinggevende een cruciale rol, en daarover gaat dit boek.

Reactief leren

Technici leren tijdens hun werk, dat is een zekerheid en gaat vanzelf. Vooral bij de introductie van nieuwe technologie in het bedrijf, zorgt elke werkgever ervoor dat medewerkers ermee leren werken. Vaak gebeurt dit tijdens het werk, intercollegiaal, of door een medewerker een cursus te laten volgen bij de leverancier. Deze vormen van leren zijn belangrijk, maar erg reactief. Ook hebben deze een ad hoc, toevallig en vaak eenmalig karakter. Met deze manier van leren zorg je er als bedrijf voor dat er geen productiviteitsverlies optreedt.

Noodzaak tot continu ontwikkelen

Om tot veel betere prestaties te komen en innovaties te realiseren waarmee je concurrentievoordeel behaalt en het marktaandeel kunt vergroten, is het continu ontwikkelen van technici in het bedrijf nodig. Daarvoor dient het leren in het bedrijf meer doordacht, structureel en afgestemd te zijn op de doelgroep, soms zelfs op de individuele medewerker. Dat geeft veel betere, herhaalbare en redelijk voorspelbare resultaten. Er is voor ondernemers dus veel te winnen als zij het opleiden en ontwikkelen van medewerkers doordacht en systematisch aanpakken. Daarbij gaat het niet alleen om de vraag wát geleerd moet worden, maar ook om hÓe dat het beste is te leren op de werkvloer.

Leren als geïntegreerd onderdeel van het werk

Op dit moment zijn er veel barrières die werknemers weerhouden van formele opleidingstrajecten. Mensen werken hard, hebben een gezinsleven of ook zorgtaken. En in hun

vrije tijd moet er vooral ook ruimte zijn voor andere dingen dan werk en cursussen. Heel veel mensen vonden school ook niet geweldig en waren blij die periode achter zich te kunnen laten. Daarom kijken we in dit boek niet zozeer naar formele opleidingen of trainingen, maar juist hoe je ontwikkelen onderdeel maakt van de cultuur én het dagelijkse werk van de organisatie. Met als resultaat dat leren en werk logisch in elkaar overvloeien en medewerkers haast 'ongemerkt' leren, maar dan wel doordacht en systematisch.

Deze aanpak past bij het mkb. Dergelijke bedrijven zijn relatief klein, productie staat voorop en grote opleidingsbudgetten zijn er niet. Werkend leren is in deze situatie een oplossing. In veel kleinere bedrijven kent de eigenaar zijn mensen bovendien zeer goed. Hij kent de mensen zelf (wat ze kunnen en waar ze goed in zijn, maar ook wat niet goed gaat) en doorgaans ook de thuissituatie. Hij weet dus ook voor wie de extra belasting die opleiding en ontwikkeling geeft niet past. En ook voor welke mensen het geen zin heeft, omdat ze zelf niet zo 'in de wedstrijd zitten'. Dat inzicht in je medewerkers is een voorwaarde voor adequaat ontwikkelen tijdens het werk. Maar er is wel een waarschuwing vooraf op zijn plaats. De meeste mensen vinden afwisseling en een beetje uitdaging in hun werk mooi en leuk. Kortom, schrijf die ene op het oog minder welwillende medewerker, die nooit mee wil doen, dus niet bij voorbaat af, maar probeer het een keer. Wie weet verrast deze medewerker je.

Doelgroep

In dit boek geen vergezichten, maar een realistische beschrijving van hoe je leren tot een onderdeel maakt van de cultuur en het dagelijkse werk. Die inzichten zijn relevant voor:

(Technische) MKB-bedrijven

Juist in de techniek gaan ontwikkelingen nu snel. Tegelijkertijd is het aantal jonge technici dat van school komt beperkt. Het technisch mkb zal het dus vooral moeten hebben van de mensen die er nu zijn. Die moet je als werkgever meenemen met de ontwikkelingen in hun vak. Daarom presenteren we in dit boek praktische handvatten voor hoe je jouw technici daarin kunt stimuleren en helpen.

Inleiding

Leidinggevenden

Leidinggevenden zijn gebaat bij technici die beschikken over een breed scala aan competenties dat nodig is om te kunnen functioneren in werkzaamheden die continu veranderen. Dit vereist van technici dat zij zich blijven ontwikkelen, en van leidinggevenden dat zij deze benodigde ontwikkeling stimuleren en mogelijk maken. De leidinggevende speelt in het dagelijks contact met zijn mensen dus een cruciale rol. We laten onder andere met praktijkvoorbeelden zien wat leidinggevenden kunnen doen om ontwikkeling te stimuleren en mogelijk te maken.

Onderwijsinstellingen

Voor onderwijsaanbieders, zoals het praktijkonderwijs en (hoger) beroepsonderwijs, is het van belang om te weten hoe zij ontwikkelingstrajecten rondom de dagelijkse werkrealiteit kunnen inrichten. Met die kennis kunnen effectieve maatwerktrajecten worden ontworpen waarin leren en werken natuurlijk in elkaar overvloeien en elkaar versterken.

(Aankomende) technici

Om te kunnen (blijven) functioneren in het werk dat voortdurend en snel verandert moet je als technicus je vak en je vaardigheden bijhouden. Dat houdt het werk uitdagend en afwisselend, maar vereist wel een houding om bij te willen blijven. De daarvoor benodigde ontwikkeling is heel goed in het dagelijkse werk te organiseren, zodat het weinig extra inspanning kost en er geen schaarse vrije tijd opgeofferd hoeft te worden. In dit boek vind je een aantal concrete voorbeelden waarmee je die ontwikkeling in het dagelijks werk kunt vormgeven.

Meer kennis nodig

Om technici zich een leven lang te laten ontwikkelen, is het dus van cruciaal belang dat (aankomende) technici, werkgevers, leidinggevenden, en onderwijsinstellingen meer te weten komen over hóe technici in hun dagelijkse werk kunnen leren en wat je moet doen om dat voor elkaar te krijgen.

Verantwoording

Om erachter te komen op welke wijze technici tijdens hun werk zijn aan te zetten tot ontwikkelen, besloot expertisecentrum TechYourFuture in samenwerking met House of Skills

praktijkgericht onderzoek te doen naar de mogelijkheden tot ontwikkeling van technici in het mkb. TechYourFuture is het samenwerkingsverband van de hogescholen Saxion en Windesheim en de Universiteit Twente.

Inventarisatie onderzoeksresultaten

Onze eerste stap richtte zich op een inventarisatie van onderzoeksresultaten die aantonen wat wel en niet werkt bij het ontwikkelen van technici. We hebben hierbij specifiek gekeken naar factoren die (informeel) leren in het mkb kunnen stimuleren en afremmen en ook naar de specifieke wensen en eisen van technici. We zijn daarvoor met meer dan driehonderd technici in gesprek gegaan.

Veel onderzoek naar het ontwikkelen van technici was nog weinig toegespitst op de concrete MKB-praktijk in Nederland. Daarom zijn we in gesprek gegaan met directeur-eigenaren, leidinggevenden, technici en HRM'ers van meer dan dertig verschillende technische MKB-bedrijven. Dit heeft geleid tot een aantal concrete voorbeelden van bedrijven die het lukt om hun technici aan te zetten tot ontwikkeling.

Cruciale rol van leidinggevenden

Uit onze inventarisatie en praktijkvoorbeelden bleek dat leidinggevenden een cruciale rol spelen in het ontwikkelen van technici. Om meer inzicht te krijgen in hoe leidinggevenden hun technici aanzetten tot ontwikkeling, interviewden wij vervolgens 52 leidinggevenden in technisch MKB-bedrijven. De leidinggevenden die wij spraken gaven praktische voorbeelden van hoe zij hun technici hebben aangezet tot ontwikkelen. Wij vroegen specifiek welke activiteiten zij ondernemen. Hierdoor kregen we een duidelijk beeld van hoe leidinggevenden technici helpen bij hun ontwikkeling.

Aanvullende interviews

Maar wij spraken niet alleen met leidinggevenden in het mkb. Om meer inzicht te krijgen interviewden we tevens 12 leidinggevenden van zogeheten studententeams. Onder andere die van verschillende Solar Teams en Green Teams. Deze teams bestaan uit studenten en scholieren van verschillende onderwijslagen. Dit zijn teams waar leren en werk van nature in elkaar overvloeien. Het zijn de technici zelf die de benodigde ontwikkeling van technologie en innovatie

vormgeven en organiseren en dus zichzelf en elkaar aanzetten tot ontwikkeling. We hebben de leidinggevendenden van deze studententeams dezelfde vragen gesteld als de leidinggevendenden in het mkb. Hierdoor kregen we een nóg concreter beeld van hoe leidinggevendenden technici aanzetten tot ontwikkeling.

Een eerste verkenning

Wat we hebben opgehaald bij de bedrijven, de eigenaren, de leidinggevendenden en de technici zelf presenteren we in dit boek. Het is een eerste verkenning van wat mogelijk is en hopelijk vormt het ook een bron van inspiratie voor bedrijven die direct aan de slag willen. We geven daarvoor ook tips en suggesties. Het laatste woord over deze kwestie wordt hier natuurlijk niet gezegd. Integendeel, deze verkenning geeft aanleiding om er nog dieper in te duiken. Immers, het is een belangrijk en urgent thema dat bedrijven in de techniek (en hen niet alleen) de komende jaren bezig blijft houden.

Opbouw van het boek

Het volgende, **tweede, hoofdstuk** geeft een overzicht van welke factoren werken om ontwikkeling in het mkb te stimuleren.

Het **derde hoofdstuk** gaat vervolgens in op hoe leidinggevendenden hun technici kunnen aanzetten tot ontwikkelen. **Hoofdstuk vier** neemt je mee in de praktijk. We beschrijven een aantal goede voorbeelden van bedrijven die het lukt om hun technici aan te zetten tot ontwikkeling. **Hoofdstuk vijf** neemt je mee naar de werkvloer. We maken kennis met de stimulator van ontwikkeling door een vijftal portretten van leidinggevendenden die allen op hun eigen manier hun technici aanzetten tot ontwikkeling. **Het zesde en laatste hoofdstuk** bespreekt ten slotte de belangrijkste bevindingen van ons onderzoek. Daarnaast bevat het concrete tips voor zowel (aankomende) technici, werkgevers en leidinggevendenden als onderwijsinstellingen om technici in hun dagelijkse werk te laten leren en wat je moet doen om dat voor elkaar te krijgen. Het boek wordt afgesloten met een vooruitblik naar wat we gaan doen met de onderzoeksresultaten.

Veel leesplezier!



Sjoerd Peters

Lectoraat Strategisch HRM (Saxion)



Marjolein Haarman

Lectoraat Strategisch HRM (Saxion)



Stephan Corporaal

Lectoraat Strategisch HRM (Saxion)
Lectoraat Human Capital in Smart Industry (Saxion)



Joost van der Weide

Lectoraat Sociale Innovatie (Windesheim)
Lectoraat Leven Lang Ontwikkelen (Windesheim)



Jos de Jong

Lectoraat Strategisch HRM (Saxion)

2

Aan welke knoppen kan je draaien om leren en ontwikkeling in jouw organisatie te stimuleren?

Leren en ontwikkelen worden vaak geassocieerd met het volgen van cursussen en opleidingen. Er zijn echter veel meer en vaak ook efficiëntere en effectievere manieren om de ontwikkeling van technici in organisaties te stimuleren. In dit hoofdstuk bieden we daarom een overzicht van de kenmerken die leren en ontwikkeling in organisaties kunnen stimuleren. Het zijn de knoppen waar aan 'gedraaid kan worden' om de ontwikkeling van technici te stimuleren.

We maken daarbij onderscheid in zes aandachtsgebieden.

In de rest van dit hoofdstuk worden deze aandachtsgebieden beschreven en uitgelegd waarom deze tot leren en ontwikkeling leiden. Het biedt een checklist om te beoordelen aan welke factoren je mogelijk nog aandacht kunt besteden om het leren in je organisatie te bevorderen. Aan het einde van dit hoofdstuk vind je deze checklist om te bepalen of je meer aandacht kunt besteden aan het bevorderen van leren binnen jouw bedrijf.



Zes aandachtsgebieden



Aandachtsgebied 1.

Inhoud van werk: banen die blijven uitdagen tot ontwikkeling.



Aandachtsgebied 2.

Samenwerken en teamontwikkeling.



Aandachtsgebied 3.

Leiderschap gericht op ontwikkeling.



Aandachtsgebied 4.

Ruimte en veiligheid om te ontwikkelen.



Aandachtsgebied 5.

Organisatiekenmerken die leren en ontwikkelen bevorderen.



Aandachtsgebied 6.

De verbinding met de buitenwereld.

Inhoud van werk: banen die blijven uitdagen tot ontwikkeling

Meer dan 80% van de werknemers (ROA, 2019) ervaart dat zij voor het goed uitoefenen van hun baan geen nieuwe skills hoeven te ontwikkelen. Een eerste belangrijke voorwaarde is dus het inrichten van werk dat uitdaagt tot ontwikkeling. De volgende kenmerken zijn daarbij van belang:

Autonomie in het werk

Wat is belangrijk?

Een baan die voldoende ruimte en vrijheid geeft om onafhankelijk en zelfstandig:

- A. Werk in te delen.
- B. Beslissingen te nemen.
- C. De aanpak en methoden zelf te kiezen.

Waarom belangrijk voor het stimuleren van ontwikkelen?

1. Medewerkers met meer autonomie kunnen beter omgaan met de uitdagingen in het werk, omdat ze de mogelijkheid hebben om ook zelf met een oplossing te komen en daarbij passende strategieën gebruiken en op zoek gaan naar feedback.
2. Autonomie stimuleert het proactieve gedrag van medewerkers. Deze creativiteit vraagt om nieuwe oplossingen en het toepassen van nieuwe kennis en vaardigheden. Dit leidt tot leren.
3. Inspraak van medewerkers op de gang van zaken in de organisatie zorgt ervoor dat zij verantwoordelijkheid en eigenaarschap ervaren. Ook stimuleert het dat medewerkers over de grenzen van hun taken kijken en bevordert het de kritische reflectie op het werk.
4. Autonomie leidt tot een verhoogd verantwoordelijkheidsgevoel en motivatie bij medewerkers. Doordat medewerkers het belang voelen om hun werk goed uit te oefenen, zullen zij een grotere urgentie voelen om deel te nemen aan leeractiviteiten.

Wat willen en adviseren technici?

- Stapsgewijs meer vrijheid geven: in het begin vooral veel duidelijkheid en begeleiding geven hoe het werk gedaan moet worden. Vervolgens steeds meer vrijheid geven om de manier van werk passend te maken, met nog wel steeds regelmatige feedback.
- Regelmatig momenten organiseren waarop binnen teams ideeën kunnen worden ingebracht om slimmer/efficiënter te werken. En ook terugkoppelen wat met die ideeën wordt gedaan.
- Een mentor (senior vakdeskundige) bieden die regelmatig ongevraagd feedback geeft hoe zij hun werk verrichten.
- Grenzen tussen doeners op de 'werkplaats' en beslissers op 'kantoor' vervagen: mensen op de werkvloer voldoende ruimte, materiaal en mogelijkheden bieden om hun werk te organiseren.



Afwisseling in het dagelijks werk

Wat is belangrijk?

Een baan met een breed scala aan taken en het daarin gebruiken van verschillende vaardigheden en kennis.

Waarom belangrijk voor het stimuleren van ontwikkelen?

1. Het daagt uit tot het aanleren van nieuwe gedragspatronen, nieuwe vaardigheden en nieuwe en creatieve oplossingen.
2. Het biedt de mogelijkheid om andere vaardigheden en kennis te ontwikkelen die vereist zijn om te kunnen (blijven) functioneren in continu veranderende werksituaties.
3. Door verschillende taken uit te voeren ziet de medewerker de volle omvang van waar hij/zij mee bezig is. Dit leidt tot grotere motivatie voor het werk en daardoor mogelijk tot een verhoogde motivatie tot leren.

Wat willen en adviseren technici?

- Ingezet worden in steeds meer verschillende (deel)processen of projecten.
- Rouleren tussen verschillende (deel)processen of projecten).
- Stap-voor-stap verbreden van functie (specialistisch naar generalistisch).
- Samenwerken met andere afdelingen/disciplines.

Betekenisvol werk met een duidelijk resultaat

Wat is belangrijk?

Een baan waarin een medewerker zich verantwoordelijk voelt voor het werk en het belang van het werk inziet..

Waarom belangrijk voor het stimuleren van ontwikkelen?

1. Doordat medewerkers zien waar zij aan bijdragen, ervaren zij eigenaarschap en verantwoordelijkheid. Dat motiveert het continu ontwikkelen.
2. Medewerkers ervaren hun werk als betekenisvol en zien het belang om hun functie goed uit te voeren en zich daarin te ontwikkelen.
3. Gereduceerde en uitgeklede banen leiden tot een verminderd gevoel van eigenaarschap.

Wat willen en adviseren technici?

- Het gehele proces zien en ervaren zodat inzichtelijk wordt hoe het individuele werk bijdraagt aan het grotere geheel.
- Medewerkers niet alleen verantwoordelijk maken voor een deelproces of deelproduct, maar ook regelmatig in het team het gehele proces bespreken zodat het grotere geheel duidelijk wordt.
- Reacties en feedback van de (interne) klant of dienst inzichtelijk maken en bespreken met medewerkers.
- Medewerkers regelmatig meenemen in relevante ontwikkelingen in de sector /productie en de gevolgen daarvan voor benodigde skills.

Feedback van de baan

Wat is belangrijk?

Een baan die directe en heldere informatie geeft over de effectiviteit waarmee de baan wordt uitgevoerd.

Waarom belangrijk voor het stimuleren van ontwikkelen?

1. Feedback motiveert medewerkers om het gat van het tekort aan vaardigheden te dichten en daagt hen uit om nieuwe vaardigheden uit te proberen.
2. Feedback hebben medewerkers nodig om de gevolgen van hun gedrag te kunnen evalueren, waardoor het mogelijk is om een bepaalde uitkomst van het werk te verbinden met hun eigen gedrag.

Wat willen en adviseren technici?

- (Machine)data inzichtelijk terugkoppelen naar medewerkers op de werkvloer zodat prestaties kunnen worden gevolgd.
- Prestaties van deelprocessen/producten continu of regelmatig inzichtelijk maken op de werkvoer; bijvoorbeeld in termen van kwaliteit en productiviteit.
- Inhoudelijke terugkoppeling van de klant over de kwaliteit van de geleverde dienst of van het product, de toepasbaarheid ervan in termen van bruikbaarheid.

Complex en uitdagend werk

Wat is belangrijk?

Een baan die de medewerker regelmatig confronteert met nieuwe situaties, nieuwe problemen en nieuwe taken.

Waarom belangrijk voor het stimuleren van ontwikkelen?

1. Het stimuleert dat medewerkers uit hun comfortzone gaan. Zij zullen sneller elkaar opzoeken om tot een oplossing te komen.
2. Complex werk vraagt om een verscheidenheid aan vaardigheden van de medewerker, waardoor het werk uitdagender is en meer capaciteiten vraagt.
3. Medewerkers gaan voor de oplossing van het probleem op zoek naar nieuwe kennis en ontwikkelen nieuwe vaardigheden.

Wat willen en adviseren technici?

Stap-voor-stap complexiteit van de banen opbouwen in termen van:

- a. Meer veeleisende opdrachten.
- b. Afdelingsoverstijgende projecten.
- c. Meer zelfstandigheid of klantcontact.
- d. Meer verantwoordelijkheid binnen een bepaald (deel)proces of dienst.
- e. Bredere inzetbaarheid d.m.v. meerdere taken of processen.
- f. Het begeleiden of aansturen van andere collega's.



Aandachtsgebied 2.

Werkomgeving: samenwerken en teamontwikkeling

Het tweede belangrijke aandachtsgebied om leren en ontwikkelen te stimuleren is de werkomgeving. Onderzoek laat zien dat een goede mentor, een wisselende en diverse teamsamenstelling en goede rolmodellen belangrijke voorwaarden zijn om te komen tot continue ontwikkeling. De volgende factoren zijn daarbij van belang:

Vertrouwen en respect

Wat is belangrijk?

Een werkrelatie die wordt gekenmerkt door vertrouwen, respect en openheid.

Waarom belangrijk voor het stimuleren van ontwikkelen?

Een open werkrelatie:

1. Stimuleert kennisuitwisseling, want collega's zijn voor hulp en informatie beschikbaar.
2. Stimuleert (peer)feedback. Feedback zet aan tot leren; het geeft inzicht in gewenst gedrag, en de technicus kan zich aanpassen.
3. Stimuleert technici om elkaar in te schakelen bij het oplossen van problemen.

Wat willen en adviseren technici?

- Werken in een klein team waarin ook regelmatig de inhoud en kwaliteit van werken en relevante informatie worden besproken.
- Een aantal toegewezen collega's die de tijd en gelegenheid hebben om tijdens de eerste weken in een baan regelmatig en (on)gevraagd te helpen en feedback te geven.
- Collega's met verschillende mate van werkervaring in een team, zodat men elkaar kan aanvullen en begeleiden.

Een mentor of rolmodel

Wat is belangrijk?

Een collega die specifieke technische expertise en ervaring heeft om collega's te coachen en te sturen.

Waarom belangrijk voor het stimuleren van ontwikkelen?

Aanwezigheid van een mentor:

1. Stimuleert de ontwikkeling van een professionele identiteit.
2. Zorgt ervoor dat medewerkers regelmatig worden uitgedaagd tot ontwikkeling.
3. Ondersteunt in moeilijke tijden, geeft feedback, zet aan tot zelfreflectie en bespreekt mogelijke toekomstperspectieven.

Wat willen en adviseren technici?

Starters:

- Een directe collega die structureel begeleiding geeft. Iemand die stapsgewijs voor doet hoe er gewerkt moet worden en hoe dat werk verbeterd kan worden. Hij of zij coacht door middel van het regelmatig stellen van kritische vragen over de manier van werken en het geven van feedback.

Mediators:

- Een leidinggevende die inzichtelijk maakt hoe het werk verrijkt/uitdagender gemaakt kan worden en komt tot een concreet ontwikkelpad.
- Inrichting van de samenwerking tussen jongeren en ouderen zodat zij van elkaar leren.
- Mediators en seniors gelegenheid bieden om juniors te begeleiden in het werk.

Een divers en afwisselend team

Wat is belangrijk?

Een slimme mix van talenten, kennis, eigenschappen, ervaringsniveaus, leeftijd en achtergronden.

Waarom belangrijk voor het stimuleren van ontwikkelen?

1. Een heterogeen team stimuleert samenwerking en dus kennisuitwisseling, mits mensen zich daarbinnen veilig en 'thuis' voelen.
2. Een heterogeen team heeft veel collectieve kennis waarbinnen mensen van elkaar kunnen leren.
3. Door samenwerking leren technici hun eigen inzichten en perspectieven te verrijken met anderen.

Wat willen en adviseren technici?

- Een team met collega's met verschillen in expertises, mate van werkervaring en persoonlijkheden, zodat geleerd wordt van elkaar.
- Een team met verschillende leeftijdsgroepen.
- Een hecht, vast team, met in een deel van de functie de mogelijkheid om in afdelingsoverstijgende projecten en teams te werken.



Aandachtsgebied 3.

Leiderschap gericht op ontwikkeling

Het derde aandachtsgebied om leren en ontwikkelen te stimuleren zijn de interventies van de direct leidinggevende. Onderzoek laat zien dat de leidinggevende hierin een belangrijke rol heeft vanwege het dagelijks contact dat hij met de technici heeft. De volgende kenmerken zijn daarbij van belang:

Ondersteunen bij problemen in dagelijks werk

Wat is belangrijk?

De medewerker begeleiden om werk- gerelateerde problemen op te lossen en oplossingsgericht te denken/handelen:

1. De leidinggevende helpt de medewerker om de oplossing te structureren.
2. De leidinggevende laat de medewerker zijn eigen probleem aanpakken. Als dat niet lukt, dan kan hij samen met de medewerker werken aan het probleem, maar niet overnemen.
3. De leidinggevende helpt de medewerker om de problemen te prioriteren.

Waarom belangrijk voor het stimuleren van ontwikkelen?

1. Wanneer medewerkers vastlopen in hun eigen denken en 'slachtoffer' worden van de situatie, grijpt de leidinggevende in; hij leert hun problemen aan te pakken door factoren te identificeren waar zij invloed op hebben.
2. De leidinggevende initieert probleemoplossende activiteiten/interventies, die de technicus een nieuwe en innovatieve manier van denken leert.
3. Door voorbeeldgedrag van de leidinggevende leren technici om in gelijksoortige situaties zelfstandig te handelen.

Wat willen en adviseren technici?

- Hulp van een leidinggevende of mentor om problemen te kunnen analyseren en op te lossen, zodat steeds zelfstandiger gewerkt kan worden.
- Vrijheid om werk naar eigen inzicht in te richten en beslissingsbevoegdheid, maar daarbij wel gevraagde en ongevraagde bijsturing.

Feedback geven

Wat is belangrijk?

Informatie geven en ontvangen met betrekking tot gedrag en prestaties in werkactiviteiten door middel van:

1. Feedback op basis van directe observatie.
2. Feedback over het gedrag van de medewerker en de invloed daarvan op de situatie.
3. Feedback van de (interne) klanten.

Waarom belangrijk voor het stimuleren van ontwikkelen?

1. Feedback gericht op gewenst gedrag leidt tot versneld leren, vermindering van fouten en verbetering van prestaties. Onder de voorwaarde dat die feedback klopt, stuurt en tijdig (op het juiste moment) wordt gegeven.
2. Feedback laat zien of het gedrag gewenst en accuraat is. De technicus kan, waar nodig, zijn gedrag aanpassen om doelen te behalen.

Wat willen en adviseren technici?

- Verwachtingen duidelijk maken en vervolgens regelmatig feedback geven in hoeverre aan die verwachtingen wordt voldaan.
- Reacties op de (interne) klant op de kwaliteit van hun product/dienst inzichtelijk maken.
- Regelmatig in het team de kwaliteit van het werk en het (deel)proces bespreken.

Uitdagende doelen stellen

Wat is belangrijk?

Uitdagende doelen stellen die een beroep doen op nieuwe kennis en vaardigheden.

Waarom belangrijk voor het stimuleren van ontwikkelen?

1. Het identificeren van uitdagende doelen vergt inzicht in eigen kennis. Op basis daarvan kan de technicus de benodigde activiteiten vaststellen, uitvoeren en evalueren.
2. De opgestelde, uitdagende doelen in het werk stimuleren dat de technicus op zoek gaat naar nieuwe kennis of nieuwe vaardigheden.
3. De behaalde doelen zetten aan tot nieuwe uitdagingen waardoor de technicus zich constant blijft ontwikkelen.

Wat willen en adviseren technici?

- Een leidinggevende die regelmatig uitdaagt om eigen grenzen te verruimen met uitdagende doelen.
- Een leidinggevende die doorziet wanneer iemand is uitgeleerd en daarop proactief inspeelt met nieuwe uitdagende doelen.
- Hulp van de leidinggevende bij het identificeren en concretiseren van hun ontwikkelpotentieel door dit met hen te bespreken.



Ontwikkelingsmogelijkheden in het dagelijkse werk bieden

Wat is belangrijk?

Stimuleren van ontwikkeling tijdens het uitvoeren van dagelijkse werkzaamheden door bijvoorbeeld:

1. Instructie en feedback geven bij het uitvoeren van werkzaamheden.
2. Bij elkaar brengen van medewerkers.
3. Medewerkers meenemen naar een andere afdeling of (deel)proces.

Waarom belangrijk voor het stimuleren van ontwikkelen?

1. De leidinggevende doet voor hoe bepaalde taken uitgevoerd moeten worden. Zo verspreidt de leidinggevende eigen kennis onder de medewerkers en blijft kennis behouden.
2. De medewerker die geleerd heeft van de leidinggevende geeft op zijn beurt de kennis weer door aan andere collega's van de afdeling.
3. Door spontane scholing worden problemen direct aangepakt op het moment dat deze zich voordoen.
4. Medewerkers die gaan kijken op andere afdelingen krijgen inzicht in de consequenties die hun werk heeft voor andere afdelingen.

Wat willen en adviseren technici?

- Regelmatig aangemoedigd worden om aan de slag te gaan met de optimalisatie van werk of processen.
- In het dagelijkse werk aan de slag te zijn met afdelingsoverstijgende projecten of werkzaamheden waarin samengewerkt wordt met meerdere disciplines.
- Op mini-stage gaan bij een andere afdeling.
- Stap-voor-stap uitbouwen van complexiteit en zelfstandigheid.

Creëren van een gedeelde visie

Wat is belangrijk?

De leidinggevende neemt medewerkers continu mee bij het ontwerpen en verstevigen van een visie (op de toekomst) van de organisatie.

Waarom belangrijk voor het stimuleren van ontwikkelen?

1. Het zorgt dat medewerkers werkactiviteiten en leerervaringen selecteren die aansluiten op de gedeelde visie.
2. Een gedeelde visie verenigt, activeert medewerkers en stuurt de leercultuur; medewerkers zijn geïnteresseerd om deze visie te volgen.

Wat willen en adviseren technici?

- Een leidinggevende die de relevante ontwikkelingen voor het bedrijf regelmatig bespreekt en de gevolgen daarvan voor de organisatie en werk inzichtelijk maakt.
- Betrokkenheid bij beslissingen van de organisatie, vooral bij het (her)inrichten van processen.

Zorgen dat kennis wordt gedeeld

Wat is belangrijk?

Een leidinggevende kan het onderling uitwisselen van kennis faciliteren door:

1. Een medewerker te motiveren om kennis te delen en zijn bijdragen duidelijk te erkennen.
2. Een platform te bieden voor kennisdeling.
3. Aanmoedigen om actief te experimenteren.

Waarom belangrijk voor het stimuleren van ontwikkelen?

1. Vanwege de grote verscheidenheid aan kennis die aanwezig is in het netwerk doen medewerkers nieuwe kennis op.
2. De interactie tussen de medewerkers zorgt ervoor dat zij van elkaar leren.
3. Specialistische kennis wordt overgedragen, nieuwe combinaties van bestaande kennis ontstaan en nieuwe kennis gecreëerd.
4. Scholing binnen de organisatie verbetert, nieuwe kennis wordt gecreëerd en beheersing van vaardigheden vergroot.

Wat willen en adviseren technici?

- Technici willen hun ervaringen delen met collega's door samen werkactiviteiten uit te voeren waarbij ze elkaar kunnen inspireren tot nieuwe inzichten.
- Technici willen de ervaringen horen van anderen tijdens hiervoor aangewezen momenten (bijvoorbeeld werkoverleggen).



Aandachtsgebied 4.

Ruimte en veiligheid om te ontwikkelen

Het vierde aandachtsgebied om leren en ontwikkelen te stimuleren is de ontwikkelruimte. Onderzoek laat zien dat ruimte en veiligheid belangrijke factoren zijn die leren mogelijk maken, omdat technici zich hierdoor op hun gemak voelen. Dit stelt MKB-bedrijven voor de praktische uitdaging om evenwicht te vinden tussen de dagelijkse druk van (productie)targets en de integratie van leren en werk. De volgende factoren zijn daarbij van belang:

Mogelijkheid tot experimenteren en stimuleren van risico nemen

Wat is belangrijk?

- Een leidinggevende moedigt de medewerkers aan om te experimenteren met nieuwe aanpakken en stimuleert het nemen van risico's om eigen grenzen te verleggen en routines te doorbreken.

Waarom belangrijk voor het stimuleren van ontwikkelen?

1. Het stimuleren van risico's is bevorderend voor leren doordat de medewerker afwijkt van zijn dagelijkse routine en daarmee nieuwe inzichten ontwikkelt.
2. Wanneer medewerkers mogen experimenteren in een team, ontwikkelen zij communicatieve vaardigheden om perspectieven uit te wisselen. Het gaat dan vooral om beargumenteren, luisteren, onderzoeken, kritisch bevragen en feedback geven.

Wat willen en adviseren technici?

- Een leidinggevende die actief vraagt en open staat voor voorstellen voor slimme manieren van werken.
- Teams stap-voor-stap verantwoordelijk maken voor kwaliteit of het zelf organiseren van de productie van een deelproces of dienst/product.
- Nieuwe manieren en aanpakken waarderen en stimuleren en ondersteunen in het continu verbeteren daarvan in plaats van alleen maar af te rekenen op resultaat.
- Een leidinggevende die de uitdaging biedt om de grenzen van ons kunnen en kennen continu iets te verleggen met bijvoorbeeld nieuwe taken of het werken aan projecten.
- Duidelijkheid en structuur stap-voor-stap afbouwen en meer een beroep op zelfstandigheid.

Fouten behandelen als leerervaring

Wat is belangrijk?

De leidinggevende behandelt gemaakte fouten als leermogelijkheden.

Waarom belangrijk voor het stimuleren van ontwikkelen?

1. Het inzichtelijk maken en bespreken van gemaakte fouten stelt medewerkers in de gelegenheid om kritisch te reflecteren op het eigen functioneren en – onder begeleiding – nadenken over het verbeteren ervan.

Wat willen en adviseren technici?

- Leidinggevend en collega's die met concrete voorbeelden fouten inzichtelijk en bespreekbaar maken, zodat de manier van werken verbeterd kan worden.
- Het liefst zo vroeg mogelijk inzichtelijk maken van fouten (in plaats van in het jaarlijkse functioneringsgesprek) zodat er gelegenheid is om het eigen handelen te verbeteren.
- Een leidinggevende die niet alleen fouten inzichtelijk maakt, maar ook hulp of feedback biedt om deze fouten om te zetten naar ontwikkeling.

Tijd en gelegenheid voor leren en reflectie

Wat is belangrijk?

Een baan waarin tijd en gelegenheid worden geboden om te reflecteren en te ontwikkelen.

Waarom belangrijk voor het stimuleren van ontwikkelen?

1. Een medewerker die door een leidinggevende of collega wordt uitgedaagd om de inhoud, manier of resultaten van werk te bespreken kijkt kritischer naar zijn eigen functioneren.
2. Medewerkers hebben tijd en gelegenheid nodig voor reflectie, waardoor zij kritischer naar hun eigen functioneren en ontwikkeling kunnen kijken.

Wat willen en adviseren technici?

- Een leidinggevende of mentor die (ongevraagd) uitdaagt om de manier van werken te bespreken.
- Periodiek de inhoud en inrichting van het werk en de eventuele verrijking van het takenpakket bespreken met de leidinggevende.
- Regelmatig in kleine teams de manier van werken, prestaties en belangrijke (organisatie)ontwikkelingen bespreken en reflecteren op de gevolgen daarvan.



Aandachtsgebied 5.

Organisatiekenmerken die leren en ontwikkelen bevorderen

Het vijfde aandachtsgebied om leren en ontwikkelen te stimuleren zijn de organisatiekenmerken. Onderzoek laat zien dat het op de juiste manier inzetten van organisatiekenmerken het stimuleren van leren en ontwikkelen kan versterken. De volgende factoren zijn daarbij van belang:

Beloning en waardering voor ontwikkeling

Wat is belangrijk?

De organisatie belooft leerhouding en deelname aan leeractiviteiten.

Waarom belangrijk voor het stimuleren van ontwikkelen?

Medewerkers krijgen erkenning en beloning voor hun leren en maken daarom meer gebruik van informele leerkansen in hun werk.

Wat willen en adviseren technici?

- Een leidinggevende die niet alleen het functioneren bespreekt, maar ook de mate waarin iemand zich heeft ontwikkeld.
- Een beloningssysteem gericht op leren en ontwikkelen: iemand die heeft laten zien dat hij zich wil ontwikkelen ook belonen met nieuwe taken of nog meer ontwikkelingsmogelijkheden.

Kennisdeelsysteem

Wat is belangrijk?

Systemen waarin medewerkers eenvoudig kennis en ervaringen kunnen uitwisselen.

Waarom belangrijk voor het stimuleren van ontwikkelen?

Een goed ingericht kennisdeelsysteem biedt medewerkers de mogelijkheid om kennis en ervaring uit te wisselen en zet daarmee aan tot leren van elkaar.

Wat willen en adviseren technici?

- Een bedrijfsintranet of intern sociaal medium waarmee eenvoudig kennis en ervaringen uitgewisseld kunnen worden.
- Een slim ingerichte digitale samenwerkingsomgeving waarin de verschillende relevante documenten op één plek geclusterd worden.
- De mogelijkheid om vanuit verschillende plekken (huis/bedrijf/klant) toegang te hebben tot relevante informatie.

Platte organisatiestructuur

Wat is belangrijk?

Platte, simpele, bedrijfsstructuur met informele werkrelaties.

Waarom belangrijk voor het stimuleren van ontwikkelen?

1. Organische structuur bevordert informeel leren, omdat er geen hiërarchische en functionele barrières zijn die kennisdeling belemmeren.
2. Stimuleert medewerkers om afdelingsoverstijgend te denken en handelen.

Wat willen en adviseren technici?

- Een bedrijf waarbij er geen eilandjes zijn tussen verschillende afdelingen en waar samenwerking tussen verschillende afdelingen wordt bevorderd.
- Een platte structuur waarbij beslissingen niet door veel verschillende lagen in de hiërarchie hoeven te worden goedgekeurd.
- Regelmatig contact met de eigenaar om geïnformeerd te worden over relevante (bedrijfs)ontwikkelingen en om in gesprek te gaan over (de manier van) het dagelijks werk.

Inrichting van de werkplek

Wat is belangrijk?

De manier waarop de werkplek van de medewerker is ingericht.

Waarom belangrijk voor het stimuleren van ontwikkelen?

1. Face-to-face interactie bevordert binding tussen de leden van werkgroepen en stimuleert veiligheid om informeel te leren.
2. Door face-to-face interacties kunnen medewerkers snel kennis en ideeën uitwisselen.
3. Medewerkers worden uitgedaagd door perspectieven, observatie en feedback van collega's.

Wat willen en adviseren technici?

- Een – het liefste vaste – werkplek met enerzijds de mogelijkheid om samen te werken en anderzijds geconcentreerd te werken.
- Een goed ingerichte plek waarbinnen in teams van collega's effectief gewerkt kan worden aan gezamenlijke uitdagingen /projecten/teambesprekingen.



Aandachtsgebied 6.

De verbinding met de buitenwereld

Het zesde, en laatste aandachtsgebied om leren en ontwikkelen te stimuleren, zijn de omgevingskenmerken. Een organisatie die medewerkers slim weet te verbinden met de omgeving, via bijvoorbeeld leveranciers of klanten, kan sneller en beter inspelen op relevante omgevingsontwikkelingen en zet medewerkers aan tot de continue optimalisatie van hun werk(proces). Het volgende kenmerk is daarbij van belang:

Contact met mensen buiten de organisatie

Wat is belangrijk?

Samenwerking/in gesprek met klanten, leveranciers of medewerkers van buiten de organisatie. Bijvoorbeeld door het samen werken aan productontwikkeling of door het uitwisselen van kennis in de sector.

Waarom belangrijk voor het stimuleren van ontwikkelen?

1. Medewerker wordt uitgedaagd om bestaande kennis en mogelijkheden uit te breiden vanwege klant-specifieke vragen en problemen.
2. Voorkomt een tunnelvisie omdat de technicus informatie vanuit andere perspectieven krijgt.
3. Stimuleert nieuwe ideeën door samenwerking, waarin nieuwe kenniscombinaties ontstaan.
4. Biedt de mogelijkheid om problemen ter discussie te stellen en kennis en ervaring te delen.

Wat willen en adviseren technici?

- Regelmatig leveranciers uitnodigen - in bijvoorbeeld kennislunches - om de nieuwste (technische) mogelijkheden en ontwikkelingen zichtbaar te maken.
- Samen met klanten werken aan maatwerkoplossingen om te leren hoe (technische) mogelijkheden te verleggen zijn en beter ingespeeld kan worden op klantwensen.
- In multidisciplinaire teams werken aan product- of procesinnovaties om eigen kennis te verrijken en beter in te spelen op klantwensen.

In dit hoofdstuk heb je kunnen lezen welke kenmerken volgens de literatuur van belang zijn om het leren en ontwikkelen in organisaties te stimuleren. Dat zijn er nogal wat en deze zijn te categoriseren in zes aandachtsgebieden die van belang zijn. Je kunt op basis van deze factoren bepalen welke gebieden in jouw organisatie nog aandacht nodig hebben en aan welke 'knoppen' je dus zou kunnen draaien. We realiseren ons heel goed dat dit in de praktijk van organisaties, managers en leidinggevendenden weerbarstiger is en dat er, veelal onder een enorme tijdsdruk, slim gebalanceerd moet worden tussen korte en lange termijn doelen. Daarom beschrijven we in het volgende hoofdstuk een aantal concrete voorbeelden van bedrijven die het lukt om hun technici aan te zetten tot ontwikkeling.

Deze checklist helpt je na te denken over aan welke factoren je mogelijk nog aandacht kunt besteden om het leren te bevorderen in jouw bedrijf. Hoe is het in jouw organisatie geregeld?

Aandachtsgebied	Check vragen	(1-10)
Inhoud van werk	Wij zorgen dat de banen van onze technici afwisselend en uitdagend blijven. Wij bieden betekenisvol werk met een duidelijk resultaat. Wij bieden (voldoende) vrijheid in de manier van werken. Wij bieden een baan die directe en heldere informatie geeft over de effectiviteit waarmee de baan wordt uitgevoerd. Wij bieden tijd en gelegenheid voor (reflectie op) leren. Wij bieden uitdagende taken die een beroep doen op verschillende kennis en vaardigheden.	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
Samenwerken en teamontwikkeling bevorderen	Wij bieden een werkrelatie die zich kenmerkt door wederzijds vertrouwen, respect, openheid en toegankelijkheid. Wij hebben mentoren en rolmodellen. Wij bieden diverse en wisselende teamsamenstellingen.	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
Leiderschap gericht op leren	Onze leidinggevenden stellen uitdagende doelen. Onze leidinggevenden geven actief feedback. Onze leidinggevenden ondersteunen bij problemen. Onze leidinggevenden stimuleren ontwikkeling in het dagelijkse werk. Onze leidinggevenden creëren een gedeelde visie. Onze leidinggevenden zorgen ervoor dat kennis wordt gedeeld.	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
Ruimte en veiligheid om te ontwikkelen	Experimenteren en het nemen van risico's wordt bij ons aangemoedigd. Als onze technici fouten maken, dan gebruiken we die als leerervaring.	<input type="text"/> <input type="text"/>
Organisatiekenmerken die leren en ontwikkelen bevorderen	Wij belonen en erkennen de ontwikkeling van onze technici. Wij hebben een platte, eenvoudige organisatiestructuur. Onze werkplekken zijn dusdanig ingericht dat deze leren bevorderen. Wij hebben een bedrijfsinternet of sociaal medium waarmee kennis en ervaring digitaal kan worden uitgewisseld.	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
De verbinding met de buitenwereld	Medewerkers komen in het dagelijks werk regelmatig in contact met klanten, leveranciers of externe experts.	<input type="text"/>



3

Hoe leidinggevenden technici aanzetten tot ontwikkeling



Leidinggevend in het mkb – in de persoon van directeur, lijn- of teammanager of voorman – zijn dé stimulators van de ontwikkeling bij technici. Zij zijn immers degenen die betrokken zijn bij de keuzes en de beslissingen over de strategie en ontwikkeling van het bedrijf. Ook staan zij dagelijks in contact met de technici in het bedrijf. De gedragingen van de leidinggevend zijn daarmee krachtige signalen voor een cultuur waarin leren en werk logisch in elkaar overvloeien. De omvang en organisatiestructuur van MKB-bedrijven lenen zich hier goed voor. Want deze zijn eenvoudig en de lijntjes onderling vaak kort. In dit hoofdstuk beschrijven we welke interventies en activiteiten leidinggevend gebruiken om technici aan te zetten tot ontwikkeling.

Continue ontwikkeling stimuleren

In onze rondgang onder leidinggevend in het mkb zien we een duidelijke rode draad bij bedrijven die succesvol zijn in het ontwikkelen van hun technici. Deze bedrijven zijn actief aan de slag met continu optimaliseren, verbeteren en ontwikkelen van hun processen, producten en diensten. Ook vertalen zij dit in regelmatige aanpassingen in het dagelijks werk. Technici worden daarbij – vaak met een prominente rol van de direct leidinggevende - aangezet tot continue ontwikkeling. Vier condities zijn hierbij van belang:

1. Voor technici is de noodzaak tot ontwikkeling duidelijk vanwege regelmatige aanpassingen in het dagelijks werk. Bijvoorbeeld doordat zij regelmatig geconfronteerd worden met nieuwe klantvragen/productmogelijkheden via contact met klanten en leveranciers.
2. Leidinggevend balanceren slim tussen (producties) targets en het inspelen op ontwikkelbehoeften van individuen of teams. Zij overvallen technici niet met veranderingen, maar dagen hen stap-stap-voor-stap uit en stimuleren hen om zich binnen hun werk en team continu te ontwikkelen.
3. Bedrijven bieden banen die ook op langere termijn (blijven) uitdagend tot ontwikkeling.
4. Kennisuitwisseling, veiligheid en beloning voor ontwikkeling zijn onderdeel van de bedrijfscultuur.

In dit hoofdstuk presenteren we de uitkomsten van onze rondgang onder leidinggevend. We laten zien hoe zij continue ontwikkeling stimuleren.

1. Relevante (omgevings) ontwikkelingen inzichtelijk maken voor technici

We zien dat bedrijven die succesvol zijn in het stimuleren van de ontwikkeling van technici, veel aandacht besteden aan het inzichtelijk maken van en inspelen op relevante klant-omgevingsontwikkelingen. Zij slagen er daarmee in om de noodzaak van continue ontwikkeling zichtbaar te maken in het dagelijks werk. Dit is een belangrijke basisvoorwaarde om technici aan te zetten tot ontwikkeling.

Leidinggevend doen dat op de volgende manieren:

Feedback van of contact met klanten inbouwen in het dagelijks werk

We zien in veel bedrijven dat deze technici aanzetten tot ontwikkeling door middel van directe klantcontacten of met feedback van klanten. Dat kan de externe klant zijn zoals één van de leidinggevend omschrijft: 'Als het even kan, zorg ik ervoor dat niet alleen onze sales personen, maar ook groepjes van product engineers in direct contact komen met de klant. Dat doen we om te komen tot goede maatwerkproducten (...). Ik vind het belangrijk dat technici de wensen van onze klanten direct horen en onze producten steeds een stapje verder ontwikkelen om zo goed mogelijk aan die wensen te voldoen (...). Als ik het gesprek goed faciliteer, dan zie je dat dit hen aanzet tot ontwikkeling.' Het kan ook gaan om het zichtbaar maken van feedback en eisen van de interne klant: 'Periodiek breng ik groepjes medewerkers van verschillende deelprocessen bij elkaar om een korte bespreking te hebben over de dingen die minder goed lopen in het proces (...). Ik breng dan de verschillende groepen technici uit de deelprocessen bij elkaar samen om zo voor hen de impact van hun individuele werkzaamheden op het groter geheel zichtbaar te maken. Ook maak ik de groep verantwoordelijk voor verbeteringen die zij in een volgende sessie ook weer moeten terugkoppelen.'

Hoe leidinggevenden technici aanzetten tot ontwikkeling

Regelmatig nieuwe (technische) kennis van buiten naar binnen halen

Veel mkb'ers organiseren kennissessies waarin toeleveranciers of experts (lunch)sessies verzorgen over de nieuwste productmogelijkheden, technische ontwikkelingen of sectorontwikkelingen. Het is vervolgens de leidinggevende die aanmoedigt dat die kennis ook daadwerkelijk toegepast wordt in het dagelijks werk, in projecten of in vernieuwing van producten/processen en diensten. Een voorbeeld: 'Wij organiseren eens in de twee maanden lunchbijeenkomsten over de nieuwste technische mogelijkheden van een machine (...). Ook vragen wij een klant zijn ervaringen met ons product te delen. Vervolgens vraag ik mijn 'product owners' om op de volgende bijeenkomst een korte pitch voor te bereiden over hoe wij deze inzichten kunnen toepassen op de doorontwikkeling van onze producten.' Kennis van buiten naar binnen halen gebeurt niet alleen via kennissessies, maar ook door het inrichten van samenwerking met kennisinstellingen. Een leidinggevende beschrijft dat als: 'Regelmatig vraag ik groepjes van studenten om een aanzet te maken voor het vernieuwen van mijn processen (...). Zo heb ik onlangs bijvoorbeeld de mogelijkheden voor het inrichten van 3D-printing verkend zodat ik ook een internationale markt kan bedienen (...). De studenten geven een voorzet voor het concretiseren van de mogelijkheden en mijn medewerkers en eventueel stagiaires kunnen dan aan de slag met de implementatie.'

Continu optimaliseren met feedback van (interne) klanten

We zien dat veel leidinggevenden feedback van (interne) klanten continu of regelmatig laten terugvloeien naar de werkvloer. Bijvoorbeeld door machinedata over productie en procesresultaten zichtbaar te maken op de werkvloer of door regelmatig feedback of beoordelingen van klanten te delen met de werkvloer. Vervolgens zorgt de leidinggevende ervoor dat die feedback regelmatig besproken wordt en omgezet in actie. Een leidinggevende beschrijft dat bijvoorbeeld als: 'Tweewekelijks breng ik iedereen van de productievloer en het kantoor bij elkaar op de werkvloer om de belangrijkste prestaties te bespreken. Ik vraag hen om verbeteracties en laat kantoor en productiepersoneel elkaar daarbij ook aanvullen zodat er geen eilandjes ontstaan (...). Ik zet kleine groepjes van medewerkers ook daadwerkelijk aan het werk

met die verbetervoorstellen.' Een andere leidinggevende beschrijft het als: 'Op mijn productievloer heb ik een aantal werkstations en computers geplaatst, die voorheen alleen op het kantoor stonden. Op die computers zijn niet alleen de resultaten realtime weergegeven, maar het geeft hun ook de mogelijkheid om aan de slag te kunnen met het bijstellen van productiemogelijkheden etcetera (...). Voorheen verliep dat altijd via het kantoorpersoneel.'

Regelmatig inzicht geven in relevante bedrijfs- en omgevingsontwikkelingen

Veel bezochte mkb'ers organiseren periodiek een bijeenkomst of werksessie voor het voltallig personeel om de actuele stand van zaken van het bedrijf en de ontwikkelingen in de markt te bespreken. Eén van de ondernemers omschrijft dat als: 'Ik vind het belangrijk dat mijn medewerkers weten wat er speelt in het bedrijf en in de markt, waarom wij bepaalde beslissingen nemen en ook waar wij de komende jaren naartoe gaan.' We zien ook dat leidinggevenden inspelen op deze sessies, door de gevolgen van deze ontwikkelingen concreet te maken voor het dagelijks werk. Een leidinggevende beschrijft dat als: 'Ik bespreek in het wekelijks werkoverleg regelmatig met mijn medewerkers de gevolgen van bedrijfsontwikkelingen en marktontwikkelingen voor het dagelijks werk (...). Ik vraag hen ook hoe zij zelf in te denken spelen op deze ontwikkelingen en help hen bij het vormgeven van stappen die zij daarin kunnen of moeten zetten.' Een andere leidinggevende beschrijft het als: 'Ik organiseer regelmatig binnen het team een korte update over de ontwikkelingen in ons bedrijf (...). Ik koppel dat aan de tweewekelijkse werkbesprekingen met technici (...). Voor de jongens op de werkvloer maak ik daarmee abstracte ontwikkelingen tastbaar voor hun dagelijkse werkzaamheden.'

2. Slim balanceren tussen (productie)targets en benutten van ontwikkelpotentieel

In MKB-bedrijven is het vaak een nog grotere uitdaging dan in grote bedrijven om ruimte en gelegenheid te bieden voor ontwikkeling. Productie moet gedraaid worden met vaak een klein en gespecialiseerd team van medewerkers dat niet zomaar vrijgespeeld kan worden van andere werkzaamheden en/of ander werk kan gaan doen. Toch zien we in MKB-

bedrijven leidinggeven die het prima lukt om slim te balanceren tussen enerzijds (productie)targets en anderzijds de ontwikkel(wensen) van individuele mensen. Daarbij wordt slim gebruik gemaakt van een aantal kenmerken van het mkb.

Ontwikkelpotentieel herkennen en bespreken

Leidinggeven in het mkb kennen hun medewerkers als geen ander. Achtergrond, thuisomstandigheden en het diepe inzicht in iemands capaciteiten, interesses en beperkingen zijn goud waard om ontwikkeling te stimuleren. We zien dat leidinggeven in het mkb die kennis gebruiken om medewerkers slim in te zetten en op-maat-gemaakte ontwikkelmogelijkheden bieden. Zij wachten daarbij niet af totdat er een ontwikkelvraag komt. Niet iedereen heeft een kant-en-klare vraag op grond waarvan hij zich wil ontwikkelen. Actieve ondersteuning van de leidinggevende is dus gewenst. Een leidinggevende beschrijft dat als volgt: 'Ik bespreek met mijn medewerkers mijn inzichten over waar zij op middellange termijn kunnen functioneren in het bedrijf en maak ook duidelijk wat het pad is om daar te komen (...). Vaak maak ik ook duidelijk dat ik verwacht dat ze nog een paar jaar dit werk moeten doen om echt goed te worden, maar ik laat ze altijd het lange termijnperspectief zien.' Die ondersteuning is ook belangrijk voor de mensen die minder interesse (lijken) te hebben in ontwikkeling. Een leidinggevende beschrijft dat als 'natuurlijk ik heb een aantal medewerkers dat vooral gebaat lijkt bij zoveel mogelijk stabiliteit in hun werk (...). Maar op termijn is dat geen wenselijke situatie. Ook zij zouden breed inzetbaar moeten zijn om ook op termijn van toegevoegde waarde te zijn voor het bedrijf. Die medewerkers help ik met kleine stapjes, door ze bijvoorbeeld eens een paar uur in een ander team of aan een andere machine te laten werken. Vaak is het angst voor verandering die afschrikt, en die je met kleine, veilige stapjes kunt wegnemen.'

In veel MKB-bedrijven zien we dat er regelmatig informele één-op-één gesprekken worden gevoerd tussen leidinggevend en medewerkers. Bedoeld om hen uit te dagen na te denken over waar hun interesses liggen of waar ze graag beter in willen worden in hun werk. Een paar randvoorwaarden zijn daarbij steeds aanwezig: regelmatig in gesprek over behoeften en doelen, het in samenhang brengen van die behoeften en doelen met de huidige werkzaamheden

en goede resultaatafspraken daarover maken en de voortgang van die afspraken ook monitoren. Zodat zowel de leidinggevende als de medewerker een helder beeld heeft van waar ze naartoe werken. Technici hebben een zeer duidelijke behoefte aan dat heldere beeld.

Balanceren tussen targets en ontwikkelmogelijkheden

Ontwikkelingsmogelijkheden bieden zonder het (productie) proces te verstoren: we zien in veel MKB-bedrijven dat dit lukt met kleine, effectieve interventies. Vaak door een klein deel van het takenpakket slim aan te passen. Een leidinggevende beschrijft dat bijvoorbeeld als volgt: 'Ik heb een machine operator die zich graag wil ontwikkelen tot voorman, maar ik kan zijn diepe expertise over de machine onmogelijk missen (...). Ik heb hem uiteindelijk gevraagd om samen met mij verantwoordelijkheid te nemen voor het begeleiden van onze stagiaires om zijn leidinggevende skills te ontwikkelen.' Een andere leidinggevende beschrijft het belang van inhoudelijke afwisseling in het takenpakket: 'Ik heb een aantal medewerkers dat uitsluitend met machine A aan de slag kan. Ik weet dat die op termijn vervangen wordt door een ander systeem. Ik laat ze daarom in stappen een groter deel van het productieproces bedienen. Zo leren ze ook werken met andere machines.' Leidinggevend en spelen dus proactief in op ontwikkelbehoeften met kleine aanpassingen of wisselingen in het dagelijks werk.

Zorgdragen voor begeleiding via mentoren en een doordacht inwerkproces

Ontwikkelpotentieel van medewerkers moet niet alleen geïdentificeerd worden, maar ook ondersteund en soms gestimuleerd. We zien in veel bedrijven dat daarvoor mentors worden benoemd die juniors begeleiden in hun werkzaamheden. Ook geven zij gedurende een langere periode proactief feedback en ondersteuning. Een leidinggevende beschrijft dat als volgt: 'Ik vraag mijn senior operators om de junioren stap-voor-stap te begeleiden in hun werkzaamheden. En dan niet in een paar dagen de zelfstandigheid helemaal op te bouwen, maar door minimaal een halfjaar betrokken te zijn bij de junior en hem feedback te geven op de inhoud van zijn werkzaamheden.' Een ander belangrijk aandachtspunt is het organiseren van een uitgebreid en doordacht inwerkproces. We zien

Hoe leidinggevenden technici aanzetten tot ontwikkeling

daarin – naast het organiseren van een mentor - een aantal succesfactoren steeds terug;

- Nieuwe medewerkers maken kennis met het gehele (productie)proces en niet alleen met hun eigen proces. Vaak lopen ze met een aantal deelprocessen mee.
- Medewerkers worden zeer regelmatig uitgenodigd om vragen en problemen te bespreken met de leidinggevende.
- Een medewerker wordt ingewerkt op verschillende (deel)processen en/of afdelingen zodat hij het grotere plaatje ziet van zijn primaire werkzaamheden.
- Na een aantal weken wordt met medewerkers een ontwikkelingsplan opgesteld en voor die medewerkers voor het eerste jaar duidelijk gemaakt wat de volgende (ontwikkel)stappen in de baan zijn.

3. Organiseren van werk dat blijft uitdagen tot ontwikkeling

Ontwikkeling is geen kwestie van een eenmalige interventie, maar verdient continue stimulering. De noodzaak daarvoor is juist bij MKB-bedrijven goed zichtbaar; zij willen – veelal hooggespecialiseerde - vakmensen behouden. We zien dat leidinggevenden op de volgende manieren ervoor zorgen dat banen ook op langere termijn voldoende blijven uitdagen tot ontwikkeling:

Regelmogelijkheden bieden in het dagelijks werk

Technici kunnen zich beter en sneller ontwikkelen als een 'baan' een bepaalde mate van autonomie biedt. Afwisseling in taken en rollen zijn belangrijk voor hun ontwikkeling. In het begin zijn technici vooral gebaat bij duidelijkheid en feedback. Bijvoorbeeld door veel directe ondersteuning van een mentor. Na verloop van tijd zijn technici juist gebaat bij meer regelmogelijkheden in het werk: ruimte om verbeteringen door te voeren om het werk beter in te richten en daarop ook feedback te krijgen. Om deze technici op termijn ook productief en inzetbaar te houden, is het belangrijk dat ze niet alleen regelmogelijkheden binnen een baan hebben, maar voortdurend en stap-voor-stap worden uitgedaagd om te leren en zich te ontwikkelen binnen de functie in termen van bijvoorbeeld: meer zelfstandigheid, meer klantcontact, meer verantwoordelijkheden, meer afwisseling of het samenwerken met anderen in werkzaamheden. Een leidinggevende beschrijft dat bijvoorbeeld als: "Ik heb bij mijn

operators de verantwoordelijkheid neergelegd om te komen tot een productiviteitsstijging van een deelproces (...). Door technici in sessies samen met leveranciers te laten werken aan nieuwe technieken, is er nu al een innovatie gerealiseerd die wij zelf niet hadden kunnen bedenken. Daarmee hebben we een besparing van tienduizenden euro's bereikt.' Een andere leidinggevende beschrijft: "Ik heb kleine teams van medewerkers verantwoordelijkheid gegeven voor het continu evalueren en optimaliseren van de kwaliteit van onze producten (...). In het begin heb ik een leidende rol genomen in de werkbesprekingen, maar na verloop van tijd heb ik de medewerkers zelf gevraagd om deze verbetersessies voor te zitten.' Deze kleine, maar effectieve interventies in het dagelijks werk dagen medewerkers uit om zich te blijven ontwikkelen in hun werk. De manier waarop een baan is ontworpen kan ook bijdragen om technici aan te moedigen om een proactieve rol op zich te nemen en daarmee een actieve bijdrage te leveren aan zijn of haar eigen ontwikkeling.

Uitdaging in het werk stapsgewijs opbouwen

Het aanbieden van uitdagende werkzaamheden stimuleert de medewerker om zichzelf te ontwikkelen en nieuwe kennis en vaardigheden op te doen. We zien in het mkb dat leidinggeven gebruik maken van hun diepe kennis over de kwaliteiten, mogelijkheden en thuissituatie van hun medewerkers. Zij bieden daardoor maatwerk en bouwen stapsgewijs de complexiteit en uitdaging in het werk op. Complexiteit kan in dit geval betekenen: extra taken, moeilijkere taken, of meer verantwoordelijkheden. Door dit gefaseerd te doen, geef je de medewerker ook de kans om zich eenvoudig aan te passen aan de nieuwe situatie. Door middel van kleine, uitdagende doelen te stellen ervaart de medewerker succes wanneer hij of zij stappen zet, en kan je de volgende fase aanbieden. Wel belangrijk is hierbij te helpen, met goede feedback, tips en concrete hulp bij de uitvoer van nieuwe taken. Een leidinggevende beschrijft dat als volgt: 'Mijn materiaalbewerkers werken in de eerste twee jaar vooral met de standaardproducten om het vak goed te leren (...). Na verloop van tijd laat ik ze ook de maatwerkproducten maken (...). Vervolgens speel ik seniors vrij om die jongens goed te coachen en te begeleiden.' Een andere leidinggevende beschrijft dat als: 'Eén van mijn medewerkers was na vier jaar al uitgeleerd in zijn positie. Als ik niks had gedaan, dan was

hij nu weggelopen (...). Ik heb hem nu verantwoordelijkheid gegeven voor een groter deel van het proces (...). Zijn werk is nu afwisselender en hij komt met allerlei ideeën voor het verbeteren van onze dienst. Ik heb hem zelfs een aantal keren met onze accountmanagers laten meelopen en dat leidde tot een hele andere aanpak van proces A'

Taken verbreden

Een andere manier om uitdaging te blijven bieden, is door taken aan te reiken die verbredend zijn voor de expertise van de betreffende medewerker. Denk aan werkzaamheden op een grensgebied van zijn/haar expertise (waar ook nieuwe kansen ontstaan). Of juist door samen te werken met andere disciplines in een project om zo tot vernieuwende oplossingen te komen. We zien dat leidinggevendenden daarin verschillende rollen hebben; bijvoorbeeld als initiator door een medewerker uit te nodigen voor een (nieuw) project en zijn/haar rol hierin te bespreken. Of juist als facilitator wanneer het voorstel of de wens vanuit de medewerker zelf komt. Onderschat niet hoe fijn het is voor mensen om gevraagd te worden. Dat geeft een boost aan het zelfvertrouwen. Er spreekt waardering uit. Een leidinggevende beschrijft dat als volgt: 'Ik breng mijn productontwerpers, accountmanagers en product owners regelmatig bij elkaar samen in een werkgroep om samen te werken aan nieuwe klantopdrachten (...). Ik heb in eerste instantie veel begeleiding geboden aan het starten van deze samenwerking tussen mensen die niet vaak samenwerken. Uiteindelijk werken zij nu samen aan productinnovaties. Je ziet niet alleen mooie uitkomsten, maar ook hernieuwde motivatie bij de deelnemers om zich te ontwikkelen en te leren van elkaar.' Een andere leidinggevende beschrijft het als 'met één van mijn tekenaars ging het minder goed. Je zag dat hij geen motivatie meer uit zijn werk kon halen. Ik heb met hem gesproken over andere werkzaamheden, maar hij wilde niet. Vervolgens heb ik hem aangeboden om eens vrijblijvend een paar dagen stage te lopen bij mijn andere vestiging. Dus meekijken en ook beperkt meedoen. Met enige tegenzin is hij begonnen, maar nu werkt hij met plezier voor een groot deel van zijn tijd bij de andere vestiging.'

Samenwerken in multidisciplinaire teams

Een andere veelgebruikte manier is het stimuleren van samenwerking van medewerkers in zogeheten

multidisciplinaire projectteams. Hierin werken verschillende disciplines samen in eenzelfde project. Uit de gesprekken met leidinggevendenden horen we terug dat voor de ene medewerker ontwikkeling wordt gestimuleerd door met andere disciplines samen te werken. Of juist doordat zij ook met andere typen mensen in contact komen (zoals klanten, leveranciers of fabrikanten) en dat dit juist aanzet tot ontwikkeling. Doordat ze er zelf op uit moeten en contact maken en onderhouden met externen. Een leidinggevende beschrijft dat als: 'Regelmatig breng ik via klanten of leveranciers nieuwe technische of productmogelijkheden in bij onze projectteams. Ik vraag het team om die mogelijkheden te vertalen naar concrete producten, diensten of procesoptimalisaties. Je doet daarmee een beroep op de grenzen van hun kennis en mogelijkheden en zet daarmee aan tot ontwikkeling.'

Het vastleggen van een ontwikkelpad, gekoppeld aan het dagelijks werk, zodat ontwikkeling niet alleen ad hoc tot stand komt

In bedrijven waar ontwikkeling gestimuleerd wordt, zien we dat medewerkers duidelijkheid ervaren over vervolgstappen in hun (loop)baan. Zij hebben duidelijkheid over wat voor hun de volgende stappen in hun baan zijn. Op basis daarvan ondernemen zij een aantal gerichte ontwikkelstappen. Een leidinggevende beschrijft dat als: 'Ik leg voor ongeveer een periode van drie jaar vast met mijn medewerkers waar ik ze naartoe zie bewegen. Daarvoor combineer ik hun eigen ontwikkelingsambities met de benodigde ontwikkeling die ik vanuit de productie nodig acht (...). Soms kan ik ze niet direct de ontwikkeling bieden die ze willen, maar als ik duidelijk maak wat het grotere plaatje op korte termijn is, is dat vaak ook al prima voor medewerkers (...). Vervolgens ga ik in gesprek over welke kleine stappen zij dit jaar kunnen zetten om te komen tot het toekomstbeeld.'

Experimenteren en uitproberen

Iets nieuws leren betekent vaak 'eerst zelf proberen', precies dát wat we de leidinggevendenden in het mkb vaak zien aanmoedigen. Uit de gesprekken blijkt dat leidinggevendenden experimenteren een essentieel onderdeel vinden van het leerproces, en voorwaardelijk om innovatie voor de organisatie te stimuleren. De leidinggevende stimuleert dat op verschillende manieren; bijvoorbeeld door medewerkers al

Hoe leidinggevenden technici aanzetten tot ontwikkeling

vroeg in het proces te betrekken, wanneer nieuwe opdrachten ontstaan bij klanten of zich vraagstukken voordoen. Zo worden medewerkers uitgedaagd al in een vroeg stadium oplossingsgericht mee te denken. Voor het stimuleren van experimenteren is het ook belangrijk dat de medewerker hierin 'vrijheid' en verantwoordelijkheid krijgt. Ofwel de medewerker krijgt zeggenschap over hóe het vraagstuk wordt opgelost, maar ook de verantwoordelijkheid die daarbij komt kijken. Tot slot is het van belang dat de leidinggevende ook een faciliterende rol inneemt, simpelweg door te voorzien in tijd, materialen en middelen. Bijvoorbeeld door de experimenteerruimte op te nemen in de reguliere werktijd, zodat de medewerker gestimuleerd wordt om zijn/haar ideeën en suggesties zelf in de praktijk te brengen. Een leidinggevende beschrijft dat als: "Ik vraag teams van medewerkers regelmatig om ideeën voor procesoptimalisaties en verbeteringen in onze diensten. Ik geef hun de verantwoordelijkheid om op kleine schaal daadwerkelijk aan de slag te gaan met het uitproberen van die ideeën. Ook laat ik hen terugkoppelen wat wel en niet werkt (...). Ik doe dat om medewerkers meer verantwoordelijkheid te laten voelen voor het proces."

Fouten als leerervaringen gebruiken

Onlosmakelijk verbonden met leren, is het maken van fouten. Dit gaat ook hand-in-hand met het vergroten van de complexiteit van werk en het experimenteren in het werk. Fouten maken doet iedereen, dus is dit een ideale kans om dit gegeven om te vormen tot een leermogelijkheid. We leren ten slotte van de dingen die goed gaan, maar juist ook van de dingen die niet lopen zoals verwacht. Dat betekent dat de leidinggevende een belangrijke rol speelt; die zorgt dat er aandacht is voor het evalueren van werk. En ook: duidelijk maken dat fouten maken onderdeel van het werk is, het hoort erbij. Om fouten maken te zien als een moment waarop je belangrijke nieuwe inzichten opdoet. En ook hoe dit is om te zetten in goede vervolgstappen. Door met de medewerker te spreken over wat er is gebeurd, welke gevolgen dat heeft gehad, en welke nieuwe inzichten zijn opgedaan om te komen tot verbeteren (reflectie). Dat stipt meteen ook de laatste stap aan: het delen van de opgedane lessen en ervaringen met collega's, het borgen van wat werd ontdekt. Denk bijvoorbeeld aan teambijeenkomsten om deze ervaringen te delen, zoals een dagstart, zodat collega's samen betekenis geven aan

het ongewenste resultaat en aan de verbeteringen die naar aanleiding daarvan zijn door te voeren.

Een leidinggevende beschrijft het als volgt: 'Ik kan mij het niet veroorloven om producten te leveren met kwaliteitsproblemen. Ik vind het daarom belangrijk dat we fouten niet alleen vroeg opsporen, maar dat wij ook leren van gemaakte fouten zodat onze producten de beste zijn én blijven (...). Dat doe ik allereerst door regelmatig mee te lopen op de werkvloer en medewerkers individueel te vragen waar zij tegenaan lopen of waar zij niet uit komen. Ook organiseer ik elk maand korte teambijeenkomsten om te kijken welke dingen goed en niet goed gaan. En dus ook waar fouten liggen. Ik laat medewerkers zelf bezig zijn met het bedenken van oplossingen en vraag ze ook om die de volgende keer terug te koppelen.'

4. Verstevigen van een integrale leercultuur

Uit onze rondgang onder mkb'ers blijkt dat het primair de voorgaande interventies van de leidinggevende in het dagelijks werk zijn die ontwikkeling stimuleren, maar dat er ook een aantal organisatiekenmerken en condities is dat belangrijk is voor het stimuleren van continue ontwikkeling.

Stimulering van kennisdeling

We zien dat bedrijven die succesvol zijn in het ontwikkelen van technici, het delen van (nieuwe) kennis continu aanmoedigen. Kennis delen gaat in de eerste plaats om impliciete kennis expliciet maken. De vakmensen hebben kennis opgeslagen in hun hoofd, en juist dat moet naar buiten. Medewerkers worden ook breder inzetbaar wanneer ze kennis opdoen van collega's. Daarnaast maakt kennisdeling de organisatie slimmer; er is meer kennis verdeeld over meer mensen. Het voorkomt dat er grote problemen ontstaan als mensen wegvallen. Er zijn dan immers collega's die taken kunnen overnemen omdat ze breed inzetbaar zijn. Er zijn verschillende manieren van kennis delen – van bijeenkomsten en onderlinge gesprekken, tot en met digitale platformen. En ook de inhoud van de kennis staat niet vast. Dus datgene wat de medewerkers van belang vinden voor het werk of daaraan gerelateerd. In onze rondgang onder bedrijven zien we een aantal manieren terug voor hoe bedrijven kennisdeling stimuleren:

- Het bezetten van een deelproces met minimaal twee personen.

- Het rouleren van medewerkers tussen deelprocessen, machines of klantgroepen.
- Het goed vastleggen van werkinstructies of deelprocessen (door medewerkers zelf) in een digitaal systeem.
- Periodieke kennissessies van interne of externe experts.
- Het inzetten van een bedrijfsinternet of sociaal medium om kennis en vragen eenvoudig uit te wisselen en/of het eenvoudig digitaal samenwerken aan projecten.
- Het langdurig inzetten en inwerken van stagiaires of leerlingen van praktijkopleidingen om kennisuitwisseling tussen junioren en senioren te stimuleren.

Anderzijds gaat kennisdeling over het in huis halen van kennis over nieuwe producten, diensten, technologieën of klantwensen. We zien dat bedrijven dit soort kennisdeling regelmatig organiseren via kennissessies, via het samen met de klant werken aan maatwerkproducten, via bezoeken van medewerkers en beurzen en in beperktere mate ook met het tijdelijk uitwisselen van medewerkers.

Hoe doen anderen dit?

Door kennisdeling profiteren meerdere mensen van de verdieping in een bepaald onderwerp die een medewerker heeft gedaan. En ook om een collega te inspireren om eveneens aan de slag te gaan met de nieuwe informatie. Eén keer in de 4 weken is er een mini-symposium waar medewerkers in een kwartiertje presenteren waar ze mee bezig zijn geweest, bevindingen of resultaten van experimenten. De leidinggevende nodigt medewerkers uit om hier aan deel te nemen of om de presentaties bij te wonen. Ook organiseert hij of zij het podium. Deze manier van kennisdelen zorgt dat informatie niet verloren gaat, maar dat het rijkelijk verspreid wordt over het bedrijf. Het biedt een opstapje voor medewerkers om zelf ook bezig te gaan met informatie die gepresenteerd wordt. Er wordt bewust tijd gependeed aan ontwikkeling van de medewerkers, maar op een efficiënte en geïntegreerde manier. Door te luisteren naar de ervaringen en deskundigheid van collega's doet iedereen nieuwe kennis op.

Een sfeer van vertrouwen en veiligheid creëren

Ontwikkeling komt tot stand onder de voorwaarde dat mensen zich veilig en vertrouwd voelen bij het aangaan van ontwikkelactiviteiten. We zien dat terug in een aantal kenmerken van de leidinggevende: (1) Interesse en tijd nemen voor het (vragen van) verbetervoorstellen van medewerkers. We zien dat enerzijds terug in regelmatige persoonlijke gesprekken met medewerkers en anderzijds in korte teambijeenkomsten met medewerkers. (2) Teamontwikkelingsactiviteiten organiseren, waarmee teamleden elkaars ambities, achtergronden en visies leren kennen en waarderen. (3) Zekerheid en duidelijkheid bieden over de toekomst van het bedrijf. We zien dat gebeuren doordat de leidinggevende medewerkers periodiek meeneemt in relevante bedrijfs- en omgevingsontwikkelingen. Dat geeft vertrouwen en biedt voor medewerkers zekerheid en perspectief. Zeker als die bedrijfs- en omgevingsontwikkelingen met hulp van de leidinggevende worden vertaald naar de gevolgen voor het dagelijks werk.

Een belonings- en waarderingssysteem dat ontwikkeling waardeert

We zien dat in bedrijven waar ontwikkeling tot stand komt ontwikkeling ook onderdeel is van de formele gesprekscyclus. In functioneringsgesprekken wordt niet alleen aandacht besteed aan het presteren van medewerkers, maar ook aan het vormgeven van de ontwikkeling van medewerkers. Ook maakt het bedrijf de toekomstige inzet van een medewerker op (midden)lange termijn inzichtelijk. En koppelt deze aan afspraken over vervolgstappen in de (loop)baan. Dat geeft voor zowel leidinggevende als medewerker duidelijkheid. Een leidinggevende beschrijft dat als volgt: "Ter voorbereiding op het jaarlijkse gesprek met medewerkers vraag ik hen om op te schrijven waar de medewerker over drie jaar wil staan en welke ontwikkelstappen hij wil gaan zetten (...). Het gesprek gaat vervolgens niet alleen over hoe de medewerker op dit moment functioneert, maar ook over de stappen die hij of zij zet om ook op lange termijn inzetbaar te blijven."

4

Voorbeelden van praktijkinterventies



In het voorgaande hoofdstuk hebben we de factoren inzichtelijk gemaakt waarmee bedrijven de ontwikkeling van hun technici stimuleren. In dit hoofdstuk maken we die factoren nog een stapje concreter met een aantal voorbeelden van praktijkinterventies. Alle voorbeelden komen rechtstreeks uit de MKB-praktijk en laten zien hoe technici kennis en kunde opdoen tijdens hun dagelijkse werkzaamheden.

Dag- of weekstart

“Elke week hebben we een korte teambijeenkomst om het werkproces te bespreken en de te ondernemen (verbeter) acties duidelijk te maken”. Dit is voor ons een belangrijke basis om de ontwikkeling van technici aan te zetten”, aldus een voorman van een middelgroot metaalbedrijf. De voorman begeleidt de bijeenkomst en er is een roulerend voorzitterschap van de bijeenkomst door iemand uit het team. Prestaties van het (deel)proces worden inzichtelijk gemaakt, acties van de dag/week worden besproken en werkverdeling wordt aangezet en suggesties voor optimalisaties besproken door de teamgenoten. De voorman bewaakt dat iedereen gehoord wordt. Een voorman brengt relevante ontwikkelingen vanuit het bedrijf of andere deelprocessen in, zodat de medewerkers ook zicht hebben op het grotere geheel. Een dag- of weekstart is voor de voorman een concreet hulpmiddel om met kleine stapjes de ontwikkeling in de baan vorm te geven, bijvoorbeeld door het team aan het werk te zetten met optimalisaties van het proces, door werkzaamheden te herverdelen en daarmee de variatie in het werk te beïnvloeden. Maar ook door de weekstarts te gebruiken om stap-voor-stap veranderingen in het werkproces te stimuleren. Een andere voorman beschrijft dat als: “Wekelijks breng ik mijn team een kwartier bij elkaar. Koffie erbij, soms iemand van een andere afdeling erbij (...). Ik wil dat de mensen even uit hun werk komen en met elkaar in gesprek gaan over wat er speelt en wat er moet gebeuren (...). Dat geeft mij de gelegenheid om met het team ook aandachtspunten, prestaties en veranderingen te bespreken.”

Een kennismatrix

Een leidinggevende van een installatiebedrijf in Deventer vertelt over de ontwikkelingen en wat dat van hen vraagt op het gebied van ontwikkelen. “Er komt een hoop ontwikkelingen af op het bedrijf, zoals smart technology

en internet of things, etcetera. Mijn koelkast gaat straks de melkveehouder aansturen hoeveel melk hij moet produceren, daar moeten wij nu wat mee. Om in beeld te brengen wat iedereen kan, maken we gebruik van een kennismatrix. Daarin is in kaart gebracht welke competenties er zijn bij onze engineers, dus wie heeft verstand van flowmeters, verlichting, motoren, maar ook verstand van branches, zoals zuivel of de veehouderij.’ Zodoende kunnen zij bepalen welke competenties er in huis zijn, maar ook waar de lacunes zitten en waar opleiding nodig is. Zo kan een to-the-point opleidings- en ontwikkelingsplan worden opgesteld. De engineers met een specifiek specialisme zijn kennisdragers. ‘Bij ons worden ze petjes genoemd, dat zijn de engineers met een deskundigheid. Je bent bijvoorbeeld verlichtingsdeskundige of je hebt verstand van kabelberekeningen.’ Deze deskundigen kunnen meedenken met de andere engineers en hen helpen met het aanmoedigen van ontwikkeling in de baan. ‘Op die manier delen wij kennis in de organisatie. Ook zorgt de kennisdrager ervoor dat zijn deskundigheid up-to-date blijft en zijn kennis regelmatig deelt met juniors.’

Brede inzetbaarheid bevorderen

Een teamleider bij een technisch bedrijf kent precies zijn mensen en weet exact wat iemand wel en niet kan. Hij heeft ook een schema uitgewerkt met de specialiteiten van iedereen en zet dat regelmatig af tegen de benodigde specialiteiten. Op basis van deze kennis kan hij mensen makkelijk specifieke taken en verantwoordelijkheid geven. Hij gebruikt nogal eens onconventionele interventies. Zo geeft hij aan dat hij de medewerkers die het meest mopperen extra veel verantwoordelijkheid geeft. Dat motiveerde hen juist extra. Ook past hij taakrotatie toe: ‘Als het rustig is, proberen we medewerkers naar de expeditie te halen om hen ook daar ervaring op te laten doen. En als ik zie dat mensen bepaalde kennis en vaardigheden nog niet hebben, laat ik ze een week of drie meelopen op een afdeling. Heel veel moeite hebben mijn mensen daarmee vaak, maar als ik ze maar regelmatig uitleg waarom het zo belangrijk is om breed inzetbaar te zijn, begrijpen ze het. En na een tijdje in een andere functie te hebben gewerkt, vinden ze het vaak nog verdacht leuk ook.’ Via taakrotatie werkt hij dus aan een brede inzetbaarheid en ontwikkeling van medewerkers.

Voorbeelden van praktijkinterventies

Leer- en werkring werkenden, scholieren en docenten

Al jaren was er geklaag over de aansluiting tussen het technische onderwijs en de vraag van technische bedrijven. ROC's zouden te algemeen opgeleide studenten opleiden en docenten zouden niet op de hoogte zijn van de laatste technologieën. Docenten van een technische opleiding aan een ROC in Noord-Nederland besloten werk te maken van dit punt en aan de slag te gaan. Ze hebben contact gezocht met de betreffende bedrijven, zich verdiept in deze technologieën en zijn hier stage gaan lopen voor een aantal weken. Vervolgens hebben ze de machines met bijbehorende technologieën in huis gehaald om studenten hiermee bekend te maken. Op basis van deze ervaringen hebben ze in samenwerking met de betreffende bedrijven een nieuw curriculum ontwikkeld. Hiermee worden studenten voorbereid op de meest actuele technologieën en kunnen zij werken met de machines die bij de bedrijven staan. De docenten hebben ervoor gezorgd dat ze beschikken over actuele kennis en houden die kennis ook bij door regelmatig mee te lopen en mee te werken bij de bedrijven. De les die bedrijven hieruit kunnen trekken is de volgende: "Organiseer de samenwerking met onderwijs niet alleen via stages en afstuderen, maar maak het een onderdeel van de leeractiviteit door het inrichten van een meer structurele samenwerking (...). En betrek daarbij niet alleen studenten, maar ook de docenten."

De open werkplaats op zaterdag

Op zaterdag gaan de deuren van de werkplaats open voor mensen die een bijbaan hebben. Doordeweeks gaan zij naar school, en op zaterdag kunnen zij ervaring opdoen die in het verlengde van hun opleiding ligt. Voor technische bedrijven is het een mogelijkheid om alvast mogelijke stagiaires te binden, want die zijn lastig te krijgen. Door op zaterdag de werkplaats open te doen en werk aan te bieden voor scholieren vergroot een bedrijf de kans op toekomstige stagiaires. Daarnaast leren scholieren heel veel doordat ze al tijdens hun opleiding bezig zijn met hun vak; een win-win situatie! Maar er is ook supervisie nodig. Omdat de organisatie en de technici gebaat zijn bij goed opgeleide jongeren is het personeel bereid om vrijwillig deel te nemen aan de zaterdag poule. Om de beurt zijn zij verantwoordelijk om een zaterdag aanwezig te zijn. De medewerkers leren om kennis over te dragen, en de jongeren worden klaargestoomd voor een toekomst binnen de organisatie.

Ontwikkelingsgesprekken als onderdeel van de performance cyclus

Een HR-adviseur van een middelgroot techniekbedrijf vertelt dat zij veel hebben geïnvesteerd in het ontwikkelingsgesprek van de leidinggevende en medewerkers: 'We hebben het leren verweven met de performance cyclus. De formulieren zijn leuk, maar het gaat om het gesprek, dat is de plek waar the magic happens.' Daarom worden leidinggevendenden getraind en ondersteund om het echte gesprek te voeren met medewerkers. Het gaat erom dat de leidinggevende iets weet te raken bij de medewerker en hem/haar aanzet tot nadenken. Het helpt tevens mee dat deze zaken gedragen worden door de directie. 'We hebben 2,5 Fte op HR en leren en ontwikkelen is een belangrijk thema, dat zegt wel wat! Vooral in de afspraken die in de performance cyclus worden gemaakt hebben leren en ontwikkelen een belangrijke plek. We hebben een afsprakenkaart waarop organisatie-, team- en individueel niveau afspraken worden gemaakt. We formuleren dan ook meerdere doelen. Daar zit altijd een cijfermatig doel aan, maar ook een ontwikkeldoel. De leidinggevende begeleidt dit gesprek en het invullen van de kaart. Het is in dit gesprek ook belangrijk dat de medewerkers gevoel krijgen voor de technische ontwikkelingen die op hen en op ons bedrijf af komen. We zorgen er dan ook voor op meerdere niveaus dat die technische ontwikkelingen inzichtelijk worden gemaakt; in het gesprek met de leidinggevende, via het betrekken van klanten en leveranciers en door het af en toe binnenhalen van experts voor kennis- en werksessies.'

Verbeterprojecten

Een leidinggevende uit een klein bedrijf benadrukt het belang van ontwikkelen via verbeterprojecten: "Continu verbeteren is van belang voor medewerkers, voor een team en voor een organisatie. Een gestructureerde manier van verbeteren is door er een project van te maken. Iedereen, ongeacht niveau of functie, kan een onderwerp inbrengen. Dit kunnen processen of producten zijn of andere zaken die om verbetering vragen." Wanneer een medewerker een idee heeft voor een verbeterproject kan hij dit voorleggen aan de directie of leidinggevende. Zij geven een 'akkoord' om het project te starten. Vervolgens wordt het project, afhankelijk van grootte, ingedeeld in een categorie: A3; verbeterproject van 3 maanden, A4; verbeterproject van 4 weken, en A5; verbeterproject van 5 dagen. Het is een efficiënte manier van werken; er ligt een duidelijke planning, de verantwoordelijkheid is verdeeld en productie en processen kunnen altijd doorgaan.

Interne opleidingsacademie

Een klein bedrijf in de maakindustrie ligt toe: "Onze interne academie is een 'leerschool' waar nieuwe monteurs heel specifiek opgeleid worden. Technici die net in dienst komen volgen een opleidingsprogramma van drie weken. Zij worden klaargestoomd om binnen het bedrijf een functie te vervullen. Door de opleiding te volgen, doen de monteurs bedrijfsspecifieke vaardigheden op. Ze leren bovendien hoe de mensen in het bedrijf met elkaar omgaan en welke geschreven en ongeschreven regels daarbij gelden. Training gebeurt op maat, in kleine groepen en wordt gegeven door eigen monteurs. De opleiding is ook een gelegenheid om te kijken wat de individuele kenmerken van de monteurs zijn, en welke opdrachten bij hen zouden kunnen passen. Monteurs die al langer in dienst zijn kunnen ook trainingen volgen, bijvoorbeeld een bepaalde vaardigheid die zij missen en toch nodig hebben in hun vak. Dat is op maat gemaakte bijscholing en zeer efficiënt. De technicus krijgt scholing op basis van behoefte, en het wordt direct praktisch ingevuld."

Stagelopen door medewerkers

"Waar ik zelf wel goede ervaringen mee heb en ook trots op ben, is als mensen goede ideeën hebben over wat zij in de toekomst willen doen. Ik zie bij ons bedrijf monteurs en mensen in de buitendienst die denken 'fysiek is straks bij mij niet alles meer goed mogelijk, ik word ouder (...). Ik denk na over een functie op kantoor. Werkvoorbereiding, engineering etcetera.' De leidinggevende vertelde vervolgens dat hij die medewerkers stimuleert: "Je komt hier gewoon stagelopen. Je moet gaan ervaren of dat wat voor jou is. Dat gaat altijd goed tot dusver. Ik heb hele mooie voorbeelden van monteurs. Nou, er zit er een eentje hier, die een goede werkvoorbereider is geworden. Die gaat zo een stap naar projectleider maken. Ook van een monteur niveau drie, eerst niveau vier, ga je engineer worden. Ik heb ook een voorbeeld van iemand die na twee weken stagelopen erachter kwam dat hij minder goed sliep en zich zorgen maakte. Het is mooi dat hij dat ervaren heeft, want nu is hij ervan overtuigd dat hij alle aandacht moet richten op doorontwikkeling bij zijn huidige baan. Het is dus belangrijk dat mijn medewerkers door middel van de stages ervaring opdoen. En die ervaringen ook delen met anderen." En dat heeft meer voordelen: "Je ziet de monteurs vaak denken: de mensen van de binnendienst hebben het mooi makkelijk en bedenken allerlei onzinnige dingen. Maar door af en toe eens elkaars functie over te nemen, een dag mee te lopen, leer je elkaars werk kennen, waarderen en ook elkaar te versterken."

Voorbeelden van praktijkinterventies

Lunch & Learn sessies

“Er komen hier regelmatig vraagstukken langs waar we niet voldoende kennis over hebben”, zo vertelt een directeur-eigenaar van een klein bedrijf. “Ik heb niet de mogelijkheden om allerlei dure experts in te huren, dus ik organiseer vaak sessies met leveranciers en klanten (...). Ik heb dat een paar keer gedaan in de vorm van een Lunch & Learn sessie. Leveranciers willen best graag zaken komen vertellen, het is voor hen ook promotie van een eigen product, een stukje sales. Maar ze vertellen vooral ook veel nuttige, technische zaken. Nou, die nodig ik hier dan uit en zeg ik: je hebt een uur. We weten wat je gaat vertellen. Een half uur pak je van de lunchpauze, dat is de investering van de medewerker, anderhalf uur is van mij. En dan doe ik af en toe een broodje bal erbij, broodje gezond ofzo, lekkere koeken. En het mooie is: als ik na afloop van de sessie vraag welke medewerkers even een team willen vormen om met de kennis concreet aan de slag te gaan, zijn er altijd mensen die zich aanmelden.”

Bedrijfs-Wikipedia

Een leidinggevende uit een installatiebedrijf vertelt: “Een tijdje geleden was er een medewerker die geroepen heeft over ‘een bedrijfs-Wikipedia, dat zou er moeten komen; een centrale plek waarin we vastleggen wat we doen en waar iedereen eenvoudig dingen kan toevoegen of wijzigen.” De leidinggevende vertelt vervolgens: “Ik heb tegen de medewerker gezegd dat hij het kan inrichten, vraag er maar een paar collega’s bij (...). Inmiddels hebben we een ingericht systeem. Alle notulen van engineers-overleggen worden daarin bijgehouden, mensen zetten er PowerPoints in van presentaties, per klantthema hebben we een mooi overzicht van relevante kennis en mogelijkheden. Dat systeem wordt continu bijgevoerd. Het mooie is dat een aantal medewerkers zelfs hun werkzaamheden inzichtelijk heeft gemaakt, zodat de kennis in de hoofden van onze mensen wat makkelijker overdraagbaar is naar de juniors.”

Trainen en organiseren van buddy’s

Een klein bedrijf in de maakindustrie vertelt: “Wij werken veel met leerlingen, stagiaires en juniors. Je merkt dat zij behoefte hebben aan duidelijkheid en structuur (...). Wij hebben daarom bedacht dat ze buddy’s krijgen, een vast persoon die de jongeren gaat begeleiden. Maar een aandachtspunt voor ons was hoe seniors, die vaak dertig jaar ouder zijn, de jongeren gaan begeleiden. We hebben dat opgelost door een aantal van onze potentiële buddy’s een paar dagen mee te laten lopen op een praktijkopleiding. Daar worden buddy’s en mentoring al jaren structureel toegepast en daar kunnen mijn mensen ervaren hoe het is om mensen te begeleiden. Na het meelopen vroeg ik aan één van de senior docenten van de praktijkopleiding om de aandachtspunten van een goede buddy te pitchen. En vroegen we onze medewerkers om – op basis van hun meeloopervaringen – daarover met elkaar in discussie te gaan, met een aantal te begeleiden jongeren erbij. Voor ons een succesvolle start van het buddy-systeem!”



5

Portretten van leidinggevenden als stimulators van ontwikkeling

In het vorige hoofdstukken beschreven we wat leidinggeven doen om de ontwikkeling van technici te stimuleren. In dit hoofdstuk maak je kennis met een aantal portretten van leidinggevenden die actief bezig zijn met het stimuleren van deze ontwikkeling. Drie portretten zijn van leidinggevenden uit het mkb en drie portretten zijn van teamleiders van studententeams. De leidinggevenden in dit hoofdstuk hebben met elkaar gemeen dat ze allen op hun eigen manier hun technici aanzetten tot ontwikkeling. Ze maken gebruik van de interventies en activiteiten die we hebben beschreven in het voorgaande hoofdstuk. De portretten in dit hoofdstuk zijn anoniem, maar wel gebaseerd op bestaande mensen en hun ervaringen. De portretten dienen dan ook als verrijkende, inspirerende en praktische illustraties.



Stefan



MKB-bedrijf

Als leidinggevende geeft Stefan leiding aan een groep monteurs. Stefan beschrijft zijn taak als volgt: "Mensen komen hier met een natuurlijke drive om zich te blijven ontwikkelen. Ik moet samen met hen ervoor zorgen dat er een actieplan komt. Vervolgens kunnen we gaan ontwikkelen."

"Als je een waterdicht plan hebt en mensen die je steunen, is er heel veel mogelijk"

Aanhaken bij ontwikkelingen

Er is een duidelijke reden om medewerkers te laten leren, volgens Stefan: "De organisatie maakt geavanceerde machines en apparatuur voor de procesindustrie. De technische ontwikkelingen hiervan gaan zó snel dat de organisatie enorm moet investeren in de ontwikkeling van de technici, zodat ze mee blijven groeien." Dit is geen eenvoudige opgave. "De ontwikkelingen gaan zó snel dat er nog geen formele opleidingsprogramma's in de markt beschikbaar zijn. Daarom hebben we naar andere mogelijkheden gekeken."

Speciale opleidingsprogramma's

Om de nieuwe monteurs goed voor te bereiden zijn er speciale opleidingsprogramma's voor op de werkvloer ontwikkeld. Alles wat de nieuwe monteurs moeten leren is geïntegreerd in de werkzaamheden. "Dit gebeurt bewust op een aparte locatie, weg van de dagelijkse hectiek," aldus Stefan. "Op deze manier kunnen de nieuwe monteurs goed de specifieke kennis en vaardigheden ontwikkelen, die nodig zijn zoals programmeren." Doordat het opleidingsprogramma niet op de werkvloer wordt gegeven, is er ook de mogelijkheid om te experimenteren.

Spanningsveld tussen de productiedruk en trainen

Het is essentieel dat het belang van leren constant wordt benadrukt: "Ondanks dat we op een aparte locatie trainen kunnen we niet voorkomen dat de monteurs worden blootgesteld aan de waan van de dag. Een voorbeeld is dat het soms voorkomt dat monteurs tijdens het opleidingsprogramma worden ingepland voor werkzaamheden. Dat willen we dus juist zoveel mogelijk voorkomen." Dit is hiermee een klassiek voorbeeld van het spanningsveld tussen de productiedruk en trainen. Stefan vertelt hoe hij dit aanpakt: "Ik probeer zoveel mogelijk vertrouwen te geven aan mijn monteurs in dit soort situaties door te zorgen dat de monteurs niet worden ingepland. Op deze manier probeer ik kenbaar te maken dat leren prioriteit krijgt."

Wat leren we hier nu concreet van?

Medewerkers willen zich continu blijven ontwikkelen. Innovaties lopen niet altijd in de pas met bijbehorende opleidingsprogramma's.

Haal medewerkers die leren even weg uit de waan van de dag.

Tijn

MKB-bedrijf



Als leidinggevende geeft Tijn dagelijks leiding aan een team met programmeurs in de procesindustrie. Dit team ondervindt de gevolgen van de snelle technologische ontwikkelingen aan den lijve. "Wat een PLC-programmeur 10 jaar geleden deed en nu is een wereld van verschil. Het valt niet meer met elkaar te vergelijken. Toen (10 jaar geleden) hadden we alleen nog maar PLC-programmeurs, maar nu hebben we ook robot-programmeurs. Dit laat wel zien hoe snel de technologische ontwikkelingen gaan."

"Elke maand ieder teamlid individueel spreken, voor minimaal een half uur, levert mij meer tijdwinst op dan het mij aan tijd kost"

Nieuwsgierigheid houdt mensen fit

De content van het werk verandert dus snel voor deze programmeurs, maar dat biedt vooral kansen. "De gemiddelde technicus is van zichzelf best wel nieuwsgierig in mijn optiek. Men wil graag weten hoe dingen werken en hoe dingen in elkaar steken. Als je het vanuit een bedrijfskundig perspectief bekijkt, is deze nieuwsgierigheid nodig om mensen fit te houden voor de job. Maar als je vanuit de medewerker kijkt dan voelt men zich ook gewoon lekkerder als men de ruimte krijgt om zich te ontwikkelen. Leren staat daarom voor mij wel centraal. Ik ben daar constant in gesprek over met mijn technici en dan niet alleen tijdens een beoordelings- of functioneringsgesprek."

Een constante dialoog

Om constant in overleg te blijven met al zijn technici voert Tijn periodieke gesprekken met hen. "Ik heb iedere maand een individueel gesprek met al mijn teamleden. Dan vraag ik ze dingen als: "Hoe gaat het met je?"; "Waar loop je tegenaan?"; "Kan ik nog wat voor je doen?". "Als je zo'n gesprek een beetje goed leidt, dan raak je met elkaar aan de praat en komen er vanzelf andere topics op tafel", aldus Tijn. Hiermee doelt Tijn op de werkinhoudelijke onderwerpen. "Ik probeer ze te helpen om zo concreet mogelijk te beschrijven wat er speelt en wat ze daarvoor nodig hebben. Op deze manier probeer ik ze constant te laten ontwikkelen. Groot of klein, als ze maar niet stilstaan."

Tijd (vrij)maken voor gesprekken

Deze gesprekken zijn van grote waarde, maar daartegenover staat wel dat het een enorme tijdsbelasting is voor de agenda van Tijn. Hij is daarin heel duidelijk: "Ja, het kost mij veel tijd. Vooral omdat ik een groep heb van 30 mensen. Ik plan altijd een half uur in, reken maar uit." Om dit te kunnen doen heeft Tijn een bewuste keuze gemaakt. "Ik heb als leidinggevende geen plannerstaken meer, daarvoor hebben we planners in dienst genomen. Ik kan dus mijn tijd zinvol besteden aan deze gesprekken."

Operationele druk versus gesprekken

Ook al zijn de gesprekken ingepland in de agenda van Tijn, toch moet hij constant keuzes maken: "Een aantal weken geleden werd ik gebeld op een vrijdagmiddag dat een project niet goed verliep en moest worden vlotgetrokken. Ik moest dus naar dit spoedgeval waardoor een aantal van mijn maandelijkse gesprekken dat ingepland stond niet door kon gaan." De operationele druk heeft dan prioriteit, maar Tijn moet op zo'n moment wel een keuze maken, ondanks zijn drukke agenda: annuleren of verplaatsen. "Ik probeer er altijd voor te kiezen om de gesprekken te verplaatsen. Dat klinkt misschien raar, omdat ik niet wordt afgerekend of zo'n gesprek wel of niet doorgaat, maar wel als operationele dingen niet voor mekaar zijn. Ik heb inmiddels ervaren wat de waarde is van de gesprekken. Als ik tijd en aandacht geef aan mijn team dan loopt de boel en scheelt me dat een hele hoop tijd bij andere dingen. Daarom probeer ik zo goed als ik kan de dialogen constant te houden."

vertelt hoe hij dit aanpakt: "Ik probeer zoveel mogelijk vertrouwen te geven aan mijn monteurs in dit soort situaties door te zorgen dat de monteurs niet worden ingepland. Op deze manier probeer ik kenbaar te maken dat leren prioriteit krijgt."

Wat leren we hier nu concreet van?

Technische ontwikkelingen gaan ongekend snel.
Nieuwsgierigheid houdt medewerkers fit.
Blijf in gesprek met medewerkers over hun voortgang en opleidingswensen.

Léon

MKB-bedrijf



Als leidinggevende is Léon geen onbekende in de techniek, hij werkt immers al meer dan 30 jaar bij een verspaningsbedrijf. Hij heeft de ontwikkelingen in de techniek van dichtbij meegemaakt.

Door zijn ervaring kent Leon het klappen van de zweep. "Elke dag is anders. Weinig werk of juist veel draaiwerk. Het is nooit wat je plant." Om met deze constante onzekerheid om te gaan is een breed inzetbaar personeelsbestand nodig. "We zijn ongeveer met z'n twintigen. We moeten het samen doen. Iedereen moet simpel gezegd alles kunnen." In praktijk is dit natuurlijk weerbarstiger. Léon realiseert zich dat dit niet eenvoudig te realiseren is. "Iedereen heeft een afwisselende baan, maar moet daar wel voor blijven leren."

"Zodoende experimenteer je, kom je elke keer wat verder en leer je elke keer wat meer"

Kijken naar slimme oplossingen

De mogelijkheden van de MKB-organisatie zijn niet heel breed, beschrijft Léon. "We hebben niet de middelen om stevig te investeren in allerlei opleidingen. Daarom kijken we altijd naar andere slimme oplossingen. We moeten roeien met de riemen die we hebben en proberen daarom zoveel mogelijk het leren te verwerken in het werk. Het leren gebeurt dan op de werkvloer."

Een praktisch voorbeeld

Léon beschrijft dat alledaagse aanleidingen worden gebruikt om dergelijke leersituaties te creëren. "Een aantal maanden geleden hebben we een nieuwe machine aangeschaft. De technische mogelijkheden waren dusdanig nieuw dat men getraind moest worden voordat je het kon bedienen." Iedereen moest dus terug de spreekwoordelijke schoolbanken in. "Een vertegenwoordiger van de machineproducent kwam op locatie om uitleg te geven. Ik heb een aantal leden van mijn team aangewezen dat naar deze uitleg is gegaan." Na de voorlichting begint het leren pas echt, vertelt Léon. "Ik heb de teamleden verteld dat zij ervoor moesten zorgen dat de machine werd geïnstalleerd en dat iedereen deze kon bedienen."

Vrijheid geven

De manier hoe de machine wordt geïnstalleerd was minder belangrijk voor Léon. “Ik heb ze veel vrijheid gegeven. Ze hadden de beschikking over alle benodigdheden, zoals de tekeningen en materialen. Door ze vrij te laten worden ze nieuwsgierig en gaan ze dingen proberen.” Op een aantal momenten heeft Léon zich wel ermee bemoeid. “Ik merkte dat er weinig vooruitgang werd geboekt doordat ze vast zaten. Toen heb ik ze aangeraden om wat te experimenteren met de machine door kunststof te gebruiken. Daar kan weinig mee verkeerd gaan. Ze pakte dat snel op en gingen weer verder.” In het uiterste geval kunnen ze gebruikmaken van externe hulpbronnen. “De machinefabrikant heeft een technische hulplijn die gebeld kan worden bij technische vragen. Hier hebben ze één keer gebruik van gemaakt. Dit doen ze liever niet, omdat ze het veel te leuk vinden om zelf te zoeken naar de oplossing.”

Elkaar helpen

Nadat de machine was geïnstalleerd en getest was het zaak om iedereen inzetbaar te maken. “Degenen die bekend waren met de machine heb ik gevraagd om hun collega’s op het spreekwoordelijke sleeptouw te nemen. Ik heb de planning zodanig gemaakt dat iedereen moest gaan werken met de nieuwe machine. Ze hebben elkaar geholpen om de machine te leren bedienen.”

Wat leren we hier nu concreet van?

Zoek het bij weinig budget in slimme oplossingen voor opleidingen.

Geef je medewerkers de vrijheid om zelf te experimenteren met nieuwe techniek.

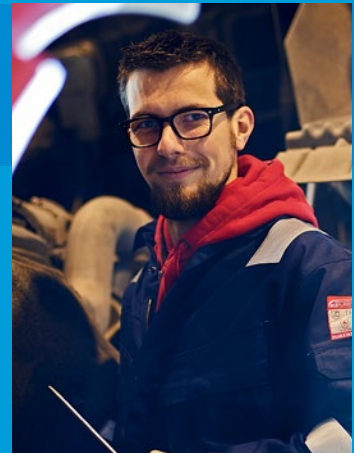
Neem alle collega’s op sleeptouw in je ontdekkingsproces.

Portretten leidinggevenden van studententeams

De volgende drie portretten zijn van leidinggevenden van studententeams. Zij geven leiding aan studententeams die strijden om het wereldkampioenschap in hun klasse, zoals de bekende Bridgestone World Solar Challenge in Australië. De portretten van Jean-Paul, Michel en Nathalie geven niet alleen een beeld van hoe zij, op hun eigen manier, hun technici aanzetten tot ontwikkeling, maar verwijzen ook naar wat de meerwaarde is van de integratie van leren en werk. Deze voorbeelden zijn relevant voor bedrijven, omdat de manier waarop leren en ontwikkelen zijn geïntegreerd in het dagelijkse werk als praktisch voorbeeld kan dienen voor bedrijven.

Jean-Paul

Studententeam



“Ik ben altijd al geïnteresseerd geweest in mensen. Mensen zijn extreem complexe formules, en wanneer je de vaste en variabele waarden hebt ontdekt, kun je bepalen hoe iemand is ‘bekabeld’. Ik vind het fantastisch om gedrag te analyseren en te beredeneren. Dat is wat je nodig hebt om mensen te managen, interesse in hen als persoon, hun leervermogen en hun ontwikkelingsproces.”

24/7 studententeam

Jean-Paul is teamleider van een studententeam. Anderhalf jaar van zijn leven staat volledig in het teken van het aansturen van het studententeam. “Van ‘s ochtends vroeg tot ‘s avonds laat ben ik bezig met mijn rol, 7 dagen per week. Er gaat geen dag voorbij zonder dat ik denk aan het team. Het is intensief, maar dubbel en dwars waard.”

Samen komen tot de beste strategie

“Na de zomer in 2018 zijn we als team begonnen met het bouwen van een elektrische raceauto”, vertelt Jean-Paul. “Voor het realiseren van een complexe uitdaging zoals deze hadden we anderhalf jaar de tijd. Dit is in principe genoeg, maar dan moesten we wel goed samenwerken. We hadden het project opgedeeld in een aantal fases. In de eerste fase waren we vooral nieuwsgierig en verzamelden we kennis, waarna we concepten zijn gaan bedenken en uitwerken, net zolang tot we het ontwerp van de raceauto op papier hadden. In de volgende fase zijn we gaan bouwen en testen. Héél veel testen

en constant aanpassingen maken. Net zolang tot we de meest optimale raceauto hadden gecreëerd.” Jean-Paul zag dat in elke fase van het proces werd geleerd. “In elke fase merkte ik dat men leerde op een andere manier. Bijvoorbeeld tijdens het ontwerpen, in deze fase stond nog niks vast. We hebben tijdens teammeetings creatieve werkvormen toegepast om out-of-the-box ideeën te genereren en met elkaar uit te wisselen. Door de input van het hele team is het gelukt om de beste strategie te formuleren en daarmee te zorgen dat we er als één team achter stonden. Dit was de cruciale gemene deler voor ons als team.”

Leren door opnieuw te beginnen

Het was een bewuste keuze van het team om niet het succes van hun voorganger te kopiëren (zij hadden alles gewonnen), maar om vanaf scratch te beginnen. “De reden voor iedereen om deel te nemen aan dit project was immers om te leren. Het was een unieke kans om ervaring op te doen met elkaar”, aldus Jean-Paul.

Iedereen zijn eigen verantwoordelijkheid

Om alle teamleden de kans te geven om te leren heeft Jean-Paul het project opgedeeld in kleinere delen. “Ik wilde iedereen de kans geven om verantwoordelijkheid te kunnen nemen voor taken. Daarnaast vond ik het ook een goede manier om mijn vertrouwen in hen hiermee kenbaar te maken. Ik liet hen daarom compleet vrij in hoe zij hun taken aanpakten. Ik dacht natuurlijk wel met ze mee, maar zij waren in de lead. Bij elke taak gaf ik ze dezelfde opdracht mee: wat je ook bedenkt: het moet bijdragen aan het grotere geheel, het bouwen van de beste elektrische raceauto.”

Motivatie is de sleutel tot succes

Bij de samenstelling van het team is niet gekeken naar intelligentie, maar juist naar motivatie, aldus Jean-Paul. "Een gemotiveerde student past perfect binnen de filosofie van ons studententeam. Voor mijn rol als teamleider werkte dit perfect, omdat ik merkte dat als ik de teamleden op de juiste manier stimuleerde dat zij zich enorm ontwikkelden." Een goed voorbeeld hiervan is Thomas. "Thomas was één van de studenten met de meeste potentie. Het was net een ruwe diamant. Iemand die blaakt van de potentie, maar nog wel op de juiste manier gepolijst dient te worden. Dit zag ik als één van mijn kerntaken, Thomas op de juiste manier stimuleren, zodat hij zijn potentie kan ontwikkelen en daarmee ons helpt om de beste elektrische raceauto te bouwen."

Balans aanbrengen

"Ik heb Thomas vanaf het begin een eigen project gegeven, namelijk het ontwikkelen van de software. Dit is een cruciaal onderdeel. Vanaf het eerste moment is Thomas driftig aan de gang gegaan met coderen. Telkens als Thomas iets nieuws had ontworpen kwam hij vol enthousiasme bij mijn kantoor binnen om het te laten zien. Ik merkte aan alles dat Thomas super gedreven was en daarbij zocht naar erkenning. Ik zag dat als iets positiefs, maar was mij er ook zeker van bewust dat ik hier voorzichtig mee moest omgaan."

(Bij)sturen indien nodig

Om ervoor te zorgen dat Thomas zich zo goed mogelijk kon ontwikkelen, probeerde Thomas korte lijntjes met hem te onderhouden. "Als ik zag dat Thomas vastliep in zijn werk, dan nam ik hem even weg van zijn kantoor. Ik liep dan naar binnen en zei: "Thomas, koffiedrinken of wandelen? Kies maar." "Dit was onze humor, maar wel met een bewuste bedoeling. Het hielp Thomas om even uit zijn bubbel te komen. In zijn enthousiasme vergat hij dit soms, terwijl dit juist nodig was om in contact te blijven met zijn teamgenoten."

De samenwerking tussen Thomas en de andere teamleden liep niet altijd soepel. "Thomas was zo ijverig dat hij software al klaar had, terwijl de rest van de auto nog niet zover was. Dit zorgde voor spanning binnen het team. Thomas voelde zich niet

begrepen en de andere teamleden voelden zich opgejaagd, terwijl ze op schema lagen.

Op zulke momenten moest Jean-Paul aan het werk. "Mijn rol als teamleider was om dergelijke processen in goede banen te leiden. Tijdens onze koffiemomenten of wandelingen besprak ik dit met Thomas. Ik probeerde hem duidelijk te maken dat niet iedereen met dezelfde snelheid werkt en dat je dit ook niet moet verwachten van anderen. Ik heb zijn frustratie erkend, zijn gevoelens geaccepteerd. Het belangrijkste vond ik vooral om Thomas te helpen om dit soort dingen in perspectief te zien."

Goed maatwerk komt door mensenkennis

Door Thomas steeds beter te leren kennen als persoon lukte het Jean-Paul om Thomas nog meer te stimuleren. "Ik merkte dat Thomas gebaat was bij een extra uitdaging. Tijdens gesprekken met andere leidinggevendenden binnen het team kwamen we op het idee om Thomas te vragen de kartrekker te worden bij het oplossen van een cruciaal probleem. De aerodynamica van de raceauto sloot niet aan bij het voertuigontwerp. We hebben Thomas in contact gebracht met software-experts en alumni van oudere teams om hem zo in sneltreinvaart nieuwe coderingsvaardigheden aan te leren. Hij was daardoor in staat om de data, die voortkwam uit alle testen, te analyseren, en vervolgens de software te her-coderen. Het was fantastisch om te zien hoe de frustratie van Thomas plaatsmaakte voor vreugde en passie."

Dit was voor Jean-Paul één van zijn meest kenmerkende ervaringen van anderhalf jaar teamleider zijn van een studententeam. "Dat was zo'n moment waarop je je realiseert waar je zo hard voor gewerkt hebt als team."

Wat leren we hier nu concreet van?

Alleen met teamwork realiseer je complexe uitdagingen. Investeer in samenwerking en leer van elkaar. Geef je medewerkers een duidelijke verantwoordelijkheid met veel vrijheid.

Michel

Studententeam



Michel is een bevolgen leider van een studententeam dat bezig is om een raceauto te maken van duurzame energie. Eerlijk, nuchter, en vol passie vertelt hij ons over eindverantwoordelijke zijn voor een project waarin iedereen die instapt wil leren, ontwikkelen, en natuurlijk winnen.

“Ons project is een kans voor studenten om te ervaren hoe werk er uit zou kunnen zien na hun studie. Die ervaring zorgt ervoor dat professionele ontwikkeling heel snel gaat op het moment dat je begint met studeren.”

Naast technische vaardigheden ook nadruk op sociale skills

In 2011 is een groepje studenten dit team begonnen met als doel de meest innovatieve elektrische raceauto te maken die er is. Nu, 10 jaar later, is het uitgegroeid tot een professioneel studententeam dat streeft naar het opladen van de raceauto in slechts een paar minuten. “Studenten die bij ons in het team komen zijn super gemotiveerd om te leren. Het is een kleine groep studenten van de universiteit die er echt voor gaat om wat te leren buiten hun technische studie en ook vaak meer praktijkgericht. Ze willen praktische vaardigheden opdoen, en aan de slag gaan met nieuwe technologieën.” Iets wat vaak terugkomt ter discussie onder studenten is het gebrek aan praktische kennis en vaardigheden. “School is formeel, daar leren ze theorie die veelal mondeling wordt overdragen. Naast technische vaardigheden, zijn sociale vaardigheden ook vaak een reden voor studenten om aan het project mee te doen. Studenten willen breder kijken dan hun eigen vakgebied, bijvoorbeeld management skills, mensenkennis ontwikkelen of

teamvaardigheden. Een studententeam is een uitgelezen kans om te leren, te ontwikkelen, en om je voor te bereiden op een professionele toekomst in allerlei opzichten.”

Goede leeromgeving

Het project biedt de studenten heel veel vrijheid om te ontwikkelen. “Je kunt hier echt doen wat je wilt, uiteraard binnen de kaders van wat er gedaan moet worden. Die kaders geef ik aan, maar daarbinnen hebben ze vrijheid om te werken en om beslissingen te nemen. Je bent onderdeel van een sub-team dat zich bijvoorbeeld bezighoudt met de aandrijving. Maar in dat team kun je door taakvariëteit heel erg veel kennis opdoen van anderen. We werken in een omgeving met een heel fijne werksfeer, dat maakt het ook een goede leeromgeving. En als er dingen fout gaan evalueren wij het proces. We herinneren elkaar er continu aan dat we hier zijn om te leren. Iedereen motiveert elkaar, geeft feedback en zorgt dat mensen er ook echt iets van leren. Dus leren wij dat faciliteren voor elkaar.”

Vallen en opstaan

“Eén ding weten wij zeker; wij weten niks zeker. Op technisch gebied staan wij voor heel veel vraagstukken; wat werkt het beste voor onze auto? Welke techniek moeten we juist niet gebruiken? Dat is onze grootste uitdaging, want wij weten het niet. Bijna alles moeten we zelf uitvinden. Wij proberen, experimenteren, evalueren, en weer opnieuw, totdat we weten wat werkt. Dat betekent dat er grote kans is op fouten, maar dat is niet erg, juist daar leren we van.” Toch wil iedereen het graag goed doen, zegt Michel. “We hebben een leercultuur, en we weten dat fouten maken erbij hoort. Maar desondanks zoeken we dingen heel goed en nauwkeurig uit.

Het leerproces gaat met vallen en opstaan. We steken veel tijd in het leren en ontwikkelen. In ons project weet je nooit of iets succesvol wordt, omdat het een 'trial-and-error' manier van werken is. Het is ieders eigen verantwoordelijkheid om doelen te stellen, te leren en succes te creëren."

Een concreet voorbeeld

Dat het leerproces met vallen en opstaan gaat, heeft Michel zeker gezien binnen zijn eigen team. Hij vertelt over Sarah, een voltijdkracht die als enige verantwoordelijk is voor de PR van het project. Contact met partners, sponsors en klanten nam zij voor haar rekening. "Om je een idee te geven; Sarah moest een half miljoen euro voor ons project binnenhalen, dat is een extreem grote taak voor één persoon. Maar ze is geknipt voor deze rol, echt een natuurtalent."

Te veel werk voor één persoon

"Als team hadden we een vliegende start, heel gemotiveerd allemaal en enthousiast. Als manager maakte ik de teamplanning die ik vervolgens voorlegde aan het team, en aanpaste waar nodig. Wanneer je een plan hebt waar iedereen achter staat, creëer je één visie en één doel. Sarah pakte haar rol goed op, en in het begin kon je echt progressie zien. Ik heb haar losgelaten zodat ze haar eigen ding kon doen. Maar langzaam begon ik kleine foutjes te ontdekken, dubbele boekingen, en vergeten afspraken. Het was heel veel werk voor één persoon, en zeker voor iemand die geen nee kon zeggen en het moeilijk vond om grenzen aan te geven."

Begeleiden en bijsturen

Michel blikt terug op zijn rol als leidinggevende; wat heeft hij gedaan om haar te helpen in ontwikkeling? "Zelf ben ik goed in het maken van een planning, dat is ook nodig als leidinggevende. Ik kon haar daarin ondersteunen. Samen zijn we gaan kijken naar wat er gedaan moet worden, de tijd die ze beschikbaar heeft, en wat ze wanneer wil doen. Ik bleef constant betrokken bij haar taken en de voortgang en ondersteunde waar nodig. Dat zijn kleine momentjes tussendoor waarop ik even met haar meekijk, of vraag hoe het gaat. Ze heeft de vrijheid om zelf beslissingen te nemen. Daardoor pakt ze ook alle verantwoordelijkheid voor haar rol.

Dat is gaaf om te zien! En natuurlijk gaat een leerproces met ups en downs. Maar de 'personal touch' van een manager kan net dat beetje extra zijn om eruit te halen wat erin zit."

Dankbaar voor externe betrokkenheid

"Er is niets mooiers dan eindverantwoordelijk zijn voor een project dat zo goed verloopt. Maar tegelijkertijd is het ook heel confronterend en onplezierig als een project niet goed loopt of als mensen niet aan boord zijn of achter jouw visie staan. Tijdens de scrum meeting confronteer ik het team met doelen die niet behaald zijn, maar zij confronteren mij wanneer er een geldtekort is, er fouten in de planning zijn, of wanneer faciliteiten niet geregeld zijn. Dat is juist mijn grootste uitdaging, dat is fantastisch! Maar het project kost heel veel geld en dat is er niet altijd. Als we gesponsord zouden worden hadden we veel meer mogelijkheden. Toch heb ik niks te klagen. De reden dat wij allemaal kunnen leren in dit project is omdat het gefaciliteerd wordt door de universiteit en partners. Dit gebouw kunnen wij gratis gebruiken, de cursussen en trainingen die bedrijven ons aanbieden zijn gratis, en dat is geweldig. We zijn heel dankbaar voor alle externe betrokkenheid. Ik vind het gaaf om mensen te leiden en verantwoordelijkheid te dragen; dat stimuleert mij nog meer!"

Een advies: sta naast je teamgenoten

Een rol als teammanager moet je niet al te serieus nemen, aldus Michel. Wees humble, je bent tenslotte gewoon 'part of the team'. Je bent leidinggevende en eindverantwoordelijke, maar dat speelt niet iedere dag, 24/7 lang. Dat is alleen maar op momenten dat die situatie daarom vraagt en dan moet je ernaar handelen. Je bent een teamgenoot. Sta naast je teamgenoten, en zorg dat je doet wat je zegt dat je doet."

Wat leren we hier nu concreet van?

Geef ook veel aandacht aan de ontwikkeling van soft skills.

Creëer een inspirerende leeromgeving.

Blijf altijd monitoren en begeleiden.

Nathalie

Studententeam



We spreken met Nathalie, de leidinggevende van een Solar Team. Samen met haar team bouwt ze een jaar lang aan een auto die volledig op zonne-energie rijdt. Ook doen ze mee aan de World Solar Challenge in Australië, de strijd om de beste zonneauto.

“De universiteit leert je kennis, maar wat je op het werk leert, komt niet van papier, dia of presentatie.”

Verschil tussen theorie en praktijk

“Wat je leert op de werkvloer zijn alle skills die je niet kunt leren uit de boeken. Het gaat om praktische vaardigheden, de kneepjes van het vak, en de ideeën van een ander. Tijdens een formele opleiding krijg je heel veel informatie en kennis te verwerken, en een klein beetje kunde. Soms wat practica of wat inzichtelijke opdrachten, maar het blijft vooral theoretisch. Hoe het gaat in het werkveld? Dat is niet iets wat je leert op papier, van een slide of presentatie. Leren in het werkveld is dat je de ervaring opdoet, dus direct in de praktijk, hoe het echt werkt. Niet alleen technische kennis, maar ook mensenkennis. Dat kan zijn van bijvoorbeeld samenwerken met partners, samenwerken met collega's die je bijvoorbeeld niet zo mag, samenwerken met collega's die je wel heel erg mag, een organisatiestructuur waar je niet bekend mee bent; dat soort dingen. Aspecten die je normaal gesproken niet tegenkomt, dat je daar vervolgens ervaring mee opdoet, en daar veel van leert.”

Leren op de werkvloer

“Ons project is een mooi voorbeeld van leren op de werkvloer, zowel voor de soft skills als technische vaardigheden. Juist de soft skills worden ondergewaardeerd in een technisch studieprogramma, maar ook in de technische sector. Totdat je begint te werken, heb je geen duidelijk beeld van wat je gaat doen. In ons team hebben we bijvoorbeeld veel samenwerking met partners. Je moet weten hoe je op een professionele manier met je partners omgaat. Op de universiteit krijg je een case of probleem dat je theoretisch oplost of je ontwerpt een product. Je denkt erover na, maar je maakt het niet. Wanneer je deze praktische kennis niet krijgt, zal het altijd verbeelding blijven; ik zal dit doen en ik zal dat doen. Toch komt er veel meer bij kijken dan zover je kunt voorstellen. Dát is de belangrijkste reden voor studenten om deel te nemen.”

Extreem steile leercurve

Smart Industry biedt heel veel mogelijkheden voor leren. De technologieën gaan zo snel, die kun je alleen bijhouden door deze leren te integreren in het werk. “De leercurve is extreem steil wanneer je in het diepe wordt gegooid en iets hightech moet ontwikkelen wat je nog nooit eerder hebt gedaan. Technologie wordt heel snel geleerd door te doen, niet door te lezen of uit het hoofd te leren, maar door het proces letterlijk uit te voeren.”

Nathalie geeft een voorbeeld van Charles, een hele slimme technicus, technisch heel sterk, maar sociaal wat minder. “Ook dat moet je kunnen als technicus. Voor mij als leidinggevende was er dus werk aan de winkel.”

Een mooi praktijkvoorbeeld

“Toen Charles in ons team begon, zag ik dat hij zeer geïnteresseerd was in de elektrotechnische kant. Hij was hoogopgeleid, hij had er veel affiniteit mee. Maar ons team is meer dan alleen technologie. We hebben partners waarvan we afhankelijk zijn. Dingen gaan mis, worstelingen zijn realiteit en dat moet je allemaal in goede banen leiden. Hij bevond zich midden in een hele nieuwe wereld waarmee hij helemaal geen ervaring had. De productie van de transmissie moest binnen een relatief kort tijdsbestek worden uitgevoerd. Hij was verantwoordelijk voor alles van de aandrijflijn, en de transmissie is daar onderdeel van. Ik had een simpel stappenplan gemaakt van wat er moest gebeuren om dat voor elkaar te krijgen. Ik merkte dat het plan voor Charles niet zo simpel was als ik eerder dacht. Bijvoorbeeld, de telefoon opnemen om iemand te bellen was voor hem behoorlijk moeilijk, zoals hij ook aangaf. Samen hebben we het hele plan uitgeschreven met wat er moest gebeuren, de te nemen stappen, de betrokken mensen, enzovoort. In die situatie wist ik hoe het werkte en dat deed hij niet. Ik had daar behoorlijk veel ervaring mee, dus nam ik een meer lerende en sturende rol in zijn proces aan. Ik stelde specifieke vragen over de voortgang, gaf complimenten en leidde hem naar de volgende stap. De grootste motivatie van Charles was gewoon dat hij het project zo leuk vond, hij vond het zo cool wat we deden. Ik vroeg verschillende keren wat hij echt wilde leren, maar contact met partners stond zeker niet op zijn lijst. Tijdens de bouw van de transmissie heeft hij zelf tastbare delen gebouwd. Je kon zien dat hij werd gestimuleerd door zijn eigen werk, zijn eigen resultaten. Ik legde hem uit dat zijn inspanningen, partners bellen en delen, de productie van deze onderdelen mogelijk maakten. Hij begreep toen hoe de cyclus werkte. Op een gegeven moment kwam hij naar me toe en zei: “Ik hou eigenlijk van bellen, omdat ik weet waarvoor ik het doe.” Zijn zachte vaardigheden verbeterden zoveel, dat hij een balans op een veel hoger niveau vond. Ik hoef hem

zelfs niet eraan te herinneren of hem te pushen of te vragen, omdat het contact met partners vanzelfsprekend is. Dat beheerst hij nu op een productieve manier. Essentieel in dat proces was mijn controlerende rol op het gebied van planning, mijn leidende rol in de stappen die hij moest zetten en een stimulerende rol bij het benadrukken van successen.”

Wederzijds vertrouwen

“Wanneer je resultaten bereikt en vooruitgang ziet bij mensen, zijn mijn gedrag en mijn rol logisch. Ik zou niet tevredener kunnen zijn dan als iemand zich door mijn inspanningen gemotiveerd voelt. Het is een vorm van positieve non-verbale feedback voor mij. Hij hoeft het niet te zeggen, zolang ik het maar zie. Ik zou me vertraagt voelen door hulp te bieden en leren te stimuleren en men accepteert het niet. Bovendien vertraagt het proces soms omdat partners zich niet zo snel ontwikkelen als wij, maar we zijn afhankelijk van hen. Dan neemt ook onze snelheid van leren af. Aan de andere kant, wat me enorm stimuleert, is de hulp van externe experts. Mijn persoonlijke coach heeft veel ervaring en kan me praktische tips geven, zowel op technisch als op managementgebied. Wat je ook nodig hebt: het wordt serieus genomen door je team. Ze moeten je positie en kennis herkennen. Wederzijds vertrouwen in elkaars kennis en vaardigheden is erg belangrijk voor mij als manager.”

Wat leren we hier nu concreet van?

- Geef veel ruimte om in de praktijk te leren.
- Neem als leidinggevende een stimulerende rol aan.
- Koers op wederzijds vertrouwen.

6

Aan de slag met het stimuleren van ontwikkeling

In dit hoofdstuk sluiten we af met de lessons learned van onze rondgang onder bedrijven. Op basis van de vele praktijkvoorbeelden die wij in het mkb hebben gezien, komen we tot een aantal stappen. Deze kun je inzetten om leren en ontwikkelen structureel onderdeel te maken van het dagelijks werk.



Stap 1

Aan de slag met een toekomstgerichte visie op leren en ontwikkelen

Een ondernemer in het mkb weet als geen ander welke relevante ontwikkelingen zich voordoen in zijn sector. Gebruik die diepe kennis en ontwikkel een concrete visie op leren en ontwikkelen die aansluit bij de bedrijfsstrategie:

- A. Wat zijn de relevante (markt)ontwikkelingen die jouw bedrijfsprocessen en producten/diensten gaan beïnvloeden? En welke innovaties wil je de komende jaren realiseren?
- B. Wat betekent dat voor het werk van jouw technici en daarmee hun benodigde competenties?
- C. Welke stappen kan jij nu al zetten in het dagelijks werk om technici voor te bereiden op dat vernieuwde werk?

Stap 2

Haal de buitenwereld naar binnen

Een belangrijke randvoorwaarde om überhaupt te komen tot ontwikkeling, is om de noodzaak van die ontwikkeling te concretiseren voor technici door hen in het dagelijkse werk te confronteren met actuele ontwikkelingen:

- A. Deel relevante bedrijfs- en sectorontwikkelingen regelmatig met medewerkers zodat zij het grotere geheel zien en inzicht hebben in waar het bedrijf naartoe gaat.
- B. Zorg ervoor dat medewerkers regelmatig in contact komen met (feedback) van interne en externe klanten. Dat zet teams van medewerkers aan tot het continu optimaliseren van (werk)processen en daarmee tot ontwikkeling.
- C. Breng medewerkers van verschillende afdelingen bij elkaar om (technische) grenzen te verleggen en samen te werken aan innovaties van producten en diensten.

Stap 3

Herken en benut ontwikkelpotentieel

Leidinggevend in het mkb kennen hun medewerkers beter dan wie dan ooit. Maak gebruik van die eigenschap om ontwikkelpotentieel te herkennen en te benutten.

- A. Wacht niet op ontwikkelvragen van individuele medewerkers. Ga proactief in gesprek met individuele medewerkers om ontwikkelwensen te achterhalen.
- B. Bied medewerkers een concreet vooruitzicht: maak duidelijk waar zij volgens jou over een paar jaar zouden moeten staan. Dat geeft hen duidelijkheid over de gewenste ontwikkeling en stimuleert dat ontwikkeling niet adhoc en reactief tot stand komt, maar uitgroeit tot een continu proces.
- C. Bied een aantal concrete mogelijkheden om die ontwikkeling op te starten; bijvoorbeeld door hen eens mee te laten lopen in een andere functie; of hen een klein projectje op te laten pakken waarin zij samenwerken met andere afdelingen of disciplines.
- D. Maak teams van medewerkers verantwoordelijk voor het continu optimaliseren van (deelprocessen) en organiseer regelmatig korte-team-sessies om knelpunten, ideeën en wensen in het team bespreekbaar te maken. Daag teams ook uit om acties zelf op te pakken en te monitoren: dat stimuleert teamontwikkeling.
- E. Zorg ervoor dat senior medewerkers jonge medewerkers coachen. Maak slim gebruik van de verschillen in ervaring, achtergrond of opleiding door teams te mixen.

Aan de slag met het stimuleren van ontwikkeling

Step 4 Bied werk dat blijft uitdagen tot ontwikkeling

- A. Balanceer tussen duidelijkheid en vrijheid: starters zijn vooral gebaat bij duidelijkheid en structuur. Na verloop van tijd is het verstandig om meer verantwoordelijkheid en regelmogelijkheden aan te bieden. Dat daagt uit om werk(processen) te optimaliseren en meer verschillende taken op te pakken. Dat kan bijvoorbeeld door het bieden van meer zelfstandigheid, meer klantcontact of door werknemers in te zetten in een groter deel van het (deel) proces.
- B. Bouw uitdaging in het werk stap-voor-stap op door moeilijkere taken aan de baan toe te voegen, door uitdagende doelen te stellen en door mensen de verantwoordelijkheid te geven voor kleine innovaties of veranderingen.
- C. Verbreed taken of laat mensen regelmatig rouleren om ontwikkeling stap-voor-stap vorm te geven en zorg te dragen voor brede inzetbaarheid van mensen.
- D. Maak teams verantwoordelijk voor het continu verbeteren van processen of producten/diensten en geef hen daarin ook experimenteeruimte.

Step 5 Verstevig continue ontwikkeling door het integraal onderdeel te maken van het bedrijf

- A. Maak ontwikkeling onderdeel van de gesprekscyclus; bespreek niet alleen regelmatig het functioneren van jouw medewerkers, maar ook het benutten van ontwikkelingsmogelijkheden.
- B. Moedig het (afdelingsoverstijgend) delen van kennis aan en richt een toegankelijk bedrijfsintranet of intern sociaal medium in om samenwerking en kennisdeling te bevorderen. Ook het slim inrichten van de fysieke werkomgeving, waarin verschillende afdelingen elkaar gemakkelijk kunnen vinden, stimuleert kennisdeling.

- C. Train voormannen in het voeren van een regelmatige dialoog over ontwikkeling. Vooral het geven van regelmatige feedback, het omzetten van fouten in leerervaringen en het concretiseren van een ontwikkelpad en ontwikkelmogelijkheden zijn daarbij van belang.
- D. Beleg stap-voor-stap steeds meer verantwoordelijkheden in teams en train hen in continue optimalisatie.
- E. Zorg ervoor dat fouten worden omgezet in leerervaringen en begeleidt teams in het herkennen en benutten van elkaars kwaliteiten. Zodat men voldoende veiligheid ervaart om van elkaar te leren.

Aanbeveling voor (aankomende) technici

Een aantal tips voor (aankomende) technici om hun eigen ontwikkeling te stimuleren:

- Praat met je leidinggevende over jouw ontwikkeling. Weet je wat je wilt ontwikkelen? Pak dan de regie. Neem het initiatief om met je leidinggevende te praten. Deel wat je wilt ontwikkelen, wat je daarvoor nodig hebt en hoe jouw leidinggevende jou daarbij kan ondersteunen. Weet je nog niet wat je wilt ontwikkelen en/of vind je dit een lastig onderwerp? Deel dit dan ook met je leidinggevende. Deze kan je pas helpen als je uitspreekt wat jouw behoeftes zijn in relatie tot jouw ontwikkeling.
- Maak samen met je leidinggevende een concreet ontwikkelplan. Waar sta je over drie jaar? Welke stappen zet je het komende jaar om daar te komen? Welke hulp en ondersteuning heb je hierbij nodig? Inventariseer ook bij welke collega's je eens mee zou kunnen lopen om te kijken hoe je die ontwikkeling vormgeeft.
- Zorg ervoor dat je op de hoogte bent van wat je collega's doen en vice versa. Deel actief verhalen en ervaringen met elkaar zodat je van elkaar blijft leren. Neem een moment in de week om dit te doen. Deel bijvoorbeeld jouw ervaring van een werkbezoek. Of luister naar het verhaal van een collega over wat hij heeft geleerd van een fout die deze collega maakte bij een project.

- Multidisciplinair samenwerken in projecten komt steeds vaker voor. Zorg dat je kennisneemt van aangrenzende disciplines door je actief te verdiepen in het werk van je collega's van andere afdelingen. Initieer om een project samen te doen met een gerelateerde professie en vorm daarbinnen een koppel waarmee je actief samenwerkt.

Aan de slag met het versterken van een integrale leercultuur

In het voorgaande ligt de focus vooral bij de sleutelrol van de direct leidinggevende van technici om deze blijvend te ontwikkelen en uit te dagen. Het staat niet ter discussie dat deze leidinggevende een belangrijke schakel is in het MKB-bedrijf om het leren van de individuele medewerker te stimuleren. Tegelijkertijd weten we uit onderzoek en uit de MKB-praktijk dat het niet werkt als de leidinggevende deze uitgave leest en vervolgens denkt zelfstandig aan de slag te kunnen in het bedrijf. De leidinggevende zal tegen allerlei rituelen, gebruiken en gewoontes aanlopen die het lastig maken om medewerkers vanuit henzelf aan het leren te krijgen. Een integrale aanpak in het MKB-bedrijf is nodig om permanent te kunnen leren en te ontwikkelen in het MKB-bedrijf. Permanent leren dat ook structureel leidt tot meer productiviteit en innovatie.

Zes aandachtsgebieden

Een integrale aanpak richt zich op een leercultuur die gedragen wordt door zes elementen:



Aandachtsgebied 1.
Inhoud van werk: banen die blijven uitdagen tot ontwikkeling.



Aandachtsgebied 2.
Samenwerken en teamontwikkeling.



Aandachtsgebied 3.
Leiderschap gericht op ontwikkeling.



Aandachtsgebied 4.
Ruimte en veiligheid om te ontwikkelen.



Aandachtsgebied 5.
Organisatiekenmerken die leren en ontwikkelen bevorderen.



Aandachtsgebied 6.
De verbinding met de buitenwereld.

De inrichting van deze zes aandachtsgebieden moeten goed op elkaar aansluiten, zodat het leren en ontwikkelen in de organisatie op stoom komt en belangrijker nog: op stoom blijft. Het stimuleren van het leren en ontwikkelen van technici is belangrijk. Daar spelen direct leidinggevendenden een sleutelrol in, maar ook de directie van het MKB-bedrijf moet eenzelfde geluid laten horen en onderschrijven. Daarbij geldt dat de condities om te leren, zoals een veilig leerklimaat, onderling vertrouwen en respect voor anders zijn cruciale elementen in de organisatie zijn om te blijven leren. Ook is het belangrijk dat leren niet alleen op individueel niveau plaatsvindt in het bedrijf, maar ook structureel vorm krijgt in teams of in andere samenwerkingsverbanden waarin medewerkers complexe vraagstukken samen oplossen. Diverse praktijkvoorbeelden in eerdere hoofdstukken hebben dit ook al laten zien.

Inzicht in eigen leercultuur

In het vervolgproject 'Sleutelen aan een proactieve leercultuur' werken we samen met technische MKB-bedrijven en techniekopleidingen aan een praktische leercultuurscan. Daarmee krijgen MKB-bedrijven inzicht in hun eigen leercultuur. Welke aspecten zijn al aanwezig in het bedrijf die leren en ontwikkelen onder medewerkers stimuleren? En welke aspecten kunnen verbeterd worden om tot een goede leercultuur te komen? En wat is daar dan concreet voor nodig? We nodigen u graag uit om mee te doen en samen aan de slag te gaan met het stimuleren van een proactieve leercultuur!

Bijlage 1: Verantwoording onderzoek

In de introductie bespraken we kort hoe we het onderzoek aangepakt hebben. Deze bijlage geeft nog wat meer informatie over het wie, waar en hoe van ons onderzoek.

Interviews

Met 30 technische MKB-bedrijven zijn interviews gehouden over hoe het hen lukt om hun technici aan te zetten tot ontwikkeling. De interviews zijn gehouden met de directeur-eigenaar, leidinggevendenden, de technici zelf en HRM'ers. Al deze betrokkenen zijn per bedrijf geïnterviewd. Dit heeft geleid tot een aantal concrete voorbeelden van bedrijven die het lukt om hun technici aan te zetten tot ontwikkeling.

Vervolgens zijn er met 52 MKB-bedrijven in de technische sector interviews gehouden. Deze bedrijven zijn actief in de installatietechniek, civiele techniek, elektrotechniek, procestechniek en informatietechnologie. De interviews zijn gehouden met leidinggevendenden over hoe zij hun technici aanzetten tot ontwikkeling. Om te zorgen dat we spraken met de 'juiste' leidinggevende hadden we altijd van tevoren contact. Het doel was om vooraf vast te stellen of de leidinggevende voldoende praktische voorbeelden kon delen over hoe hij/zij zijn technici aanzet tot ontwikkeling.

De interviews hadden een open karakter. Wij vroegen specifiek welke activiteiten zij ondernamen. Hierdoor kregen we een duidelijk beeld van hoe leidinggevendenden technici helpen bij hun ontwikkeling.

Om meer inzicht te krijgen interviewden we tevens 12 leidinggevendenden van zogeheten studententeams. We hebben deze leidinggevendenden van de studententeams dezelfde vragen gesteld als de leidinggevendenden van technische MKB-bedrijven. De voorbeelden van de leidinggevendenden van technische MKB-bedrijven en van de studententeams waren hierdoor aanvullend op elkaar. Een aantal van de interviews met deze leidinggevendenden is omgezet naar een aantal portretten. Deze portretten geven een goed praktisch inzicht in de context waarbinnen de leidinggevendenden opereren.

Alle interviews werkten we uit en analyseerden we vervolgens met kwalitatieve software: Atlas.TI. Om de analyse zo betrouwbaar mogelijk te maken, bekeken drie onderzoekers onafhankelijk van elkaar de teksten van de interviews en categoriseerden die. Na afloop bekeken ze de uitkomsten samen om tot een eenduidige conclusie te komen.

Bijlage 2: Meer informatie

Het boek 'Leidinggeven aan Ontwikkeling? Doen!' is de derde uitgave binnen de reeks 'Werken in de Techniek'. Deze reeks wordt uitgegeven door TechYourFuture. Eerdere uitgaven binnen deze reeks waren; 'Wat jongeren echt willen van werkgevers in de techniek' en 'Rebellen in de techniek'. Deze exemplaren zijn beschikbaar door onderstaande QR-codes te scannen.



**Wat jongeren
écht willen van
werkgevers in
de techniek**



**Rebellen in
de techniek**



Dit is een uitgave van TechYourFuture in samenwerking met House Of Skills

TechYourFuture is een expertisecentrum dat zich richt op het professionaliseren van het onderwijs op het gebied van bèta, wetenschap en technologie en dat samen met het werkveld praktijkgericht onderzoek uitvoert. We leggen de verbinding tussen onderwijs en bedrijfsleven met als doel: meer en betere technici.

www.techyourfuture.nl



Europese Unie
Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling
Europees Sociaal Fonds