

Praktijkpublicatie

**Smart
Skills
@Scale**



Zó bouw je een leercultuur in je mkb-bedrijf in de beweging naar Smart Industry

Wetenschappelijk onderbouwde handvatten, adviezen en interventies

**Lees meer op
smartskillsatscale.nl**

Leercultuur in Smart Industry

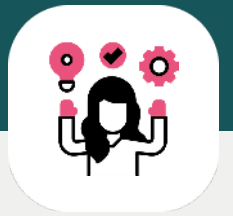


Het onderzoeks- en innovatieprogramma Smart Skills@Scale helpt het mkb in de industrie met het invoeren én duurzaam bestendigen van een leercultuur. De ambitie? Een grote doorbraak richting het voorbereiden van een duurzaam inzetbare beroepsbevolking op het concept van Smart Industry. Maar wat is een leercultuur precies en hoe bouw en stimuleer je die in je onderneming? Welke interventies werken? En wat betekent deze inzet voor directie en leidinggevenden en vooral voor de waardevolle vakmensen in de beweging van de maakindustrie naar Smart Industry?

In deze praktische vakpublicatie geven partners van Smart Skills@Scale heldere en direct toepasbare adviezen, gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek. Praktische handvatten, suggesties en interventies voor eerstelijns professionals die weten dat je vakmensen alleen behoudt (én werft) als je hen faciliteert om zich continu te ontwikkelen op de werkplek zelf. Jessie Koen, senior onderzoeker bij TNO in Leiden: “Zonder leercultuur kom je niet tot Smart Industry. Daarom geeft Smart Skills@Scale handvatten, modellen en interventies die wetenschappelijk zijn onderzocht en dus daadwerkelijk efficiënt en effectief zijn.”

Even de horloges gelijkzetten: wat is een leercultuur in Smart Industry?

Menno Vos is lector Leven Lang Ontwikkelen aan hogeschool Windesheim in Zwolle: “Nog te vaak verstaan bedrijven onder een goede leercultuur het aanbieden van een kalender voor formeel leren met trainingen, opleidingen en cursussen voor hun individuele medewerkers.” Jessie: “Een leercultuur is juist een organisatiecultuur waarin leren integraal onderdeel is van het dagelijkse werk, informeel leren dus. Ofwel: leren van de taken die je uitvoert én leren van elkaar. Natuurlijk zijn geformaliseerde opleidingen en cursussen belangrijk, maar een leercultuur betekent vooral dat je óp de werkvloer, tijdens je werk, leert van zowel je nieuwe taken alsook van je collega’s en leidinggevenden.” Menno: “Als medewerkers informeel van hun taken leren of van collega’s, maak die leeropbrengsten dan onderdeel van je organisatie. We zien in ons onderzoek dat bij veel mkb-bedrijven de combinatie tussen formele scholing en leren op de werkplek het meeste effect sorteert. De medewerkers zelf zijn daar ook het meest tevreden over.”



Smart Industry vereist ook slimme (vak)mensen

Menno: “Bedrijven vanuit het concept van Smart Industry zijn slim en innovatief bezig met producten op het technologische en procesmatige vlak. Tegelijkertijd zien we in onderzoek dat dit type bedrijven nog wel slagen te maken heeft in hoe zij hun medewerkers hiervoor inzetten en meenemen. De realisatie dat je voor Smart Industry ook slimme (vak)mensen nodig hebt, hoe voor de hand liggend ook, komt niet altijd goed uit de verf.” Jessie noemt enkele belangrijke cijfers uit de Leercultuurmonitor van TNO: “Slechts één op de drie praktisch geschoolde werknemers leert veel van taken die ze uitvoeren voor hun werk ten opzichte van 45,6% van de theoretisch geschoolde werknemers. Slechts 37% van de praktisch geschoolden heeft de afgelopen twee jaar een opleiding/cursus gevolgd voor hun werk, ten opzichte van 60% van de theoretisch geschoolden. Twee op de drie werknemers (praktisch én theoretisch geschoold) wordt niet of in beperkte mate gestimuleerd door hun leidinggevende in het ontwikkelen van hun kennis en vaardigheden. De industrie scoort niet heel slecht voor wat betreft informeel leren, maar wel onder gemiddeld.”

Deze praktijkpublicatie geeft handvatten, adviezen en interventies, zoveel mogelijk geordend op basis van de zes stappen van het onderstaande Leercultuurmodel.





Stap 1: Inhoud van het werk

Expertise, budgetten en rolmodellen

Paul Preenen verricht bij TNO als senior onderzoeker toegepast onderzoek naar the Future of Work. Ook is hij lector bij het lectoraat Employability Transitions aan hogeschool Saxion:

“Cruciaal is inderdaad dat je het werk zodanig inricht dat er ruimte is om ter plekke te leren. Is dat niet zo? Huur dan expertise in om te kijken of de werktaken zó zijn in te richten dat je er wel van leert. Maar stel ook budgetten beschikbaar en schuif rolmodellen naar voren.” Jessie: “Zorg er dan ook voor dat het huidige werk anders wordt ingericht zodat deze medewerkers tijdens hun werk meemaken wat de toekomst gaat brengen. Daar hoort ook meer autonomie bij en allerlei zaken kunnen én mogen uitproberen tijdens het werk. De directeur-eigenaar van het bedrijf moet op zijn of haar beurt kritisch beoordelen of het huidige werk een werknemer überhaupt in staat stelt om te leren en daar, desgewenst, aanpassingen in uitvoeren.”

Stap 2: Ruimte en veiligheid om te ontwikkelen



Een realistisch voorbeeld....

In veel mkb-bedrijven in de techniek en technologie werken oudere metaalbewerkers die na 30 jaar niet meer de noodzaak inzien van permanent leren op de werkvloer. Immers, zij ervaren dat hun werk niet verandert. Wat kan het mkb met dit type doelgroep? Menno: “Daar komt bij dat juist metaalbewerking steeds meer geautomatiseerd wordt. De banen van metaalbewerkers zouden dus binnen een afzienbare termijn op een ingrijpende manier kunnen veranderen, ook al zien zij dat nu zelf nog niet zo. Stap één zou zijn dat een directeur-eigenaar in dergelijke bedrijven duidelijk maakt aan deze medewerkers dat hun werk ingrijpend gaat veranderen. En daarmee de noodzaak en urgentie voor deze vakmensen om daarop te anticiperen. Maar, dan moet je dat voor dit type medewerker wel heel concreet maken in een veilige omgeving.” Paul: “Dit zijn vaak langdurige bewustwordingsprocessen voordat het kwartje valt. In dit proces moet je je medewerkers echt vroegtijdig en stapsgewijs meenemen.”

Maak het concreet

Menno: “Neem een dergelijke medewerker bijvoorbeeld mee naar een bedrijf waar dit proces al gaande is. Een leermoment waarbij dit type werknemer zelf kan ervaren hoe de metaalfabriek van de toekomst eruit gaat zien! Zeggen dat iemands werk verandert is niet voldoende, je moet je medewerkers daarin heel aanschouwelijk meenemen anders blijft het te abstract.” Tim van der Voord is projectleider en werkt voor Platform Talent voor Technologie (PTvT): “Daarbij is het van belang dat deze omgeving niet te ver af staat van de huidige werksituatie. Ga dus naar een vergelijkbaar collega-bedrijf die je als voorbeeld ziet voor hoe het in jouw bedrijf beter kan.” Ook stipt Tim aan dat het bij het ontwikkelen en bestendigen van je leercultuur belangrijk is dat je je medewerkers vertrouwen geeft in hun vermogen om zelf, en met en van collega's, te leren.

Geef oudere werknemer de ruimte

Tim: “Niet iedereen hoeft mee. Hoeft een medewerker nog 5-6 jaar tot zijn pensioen? Dan kun je niet altijd verwachten dat deze zich opnieuw wil ontwikkelen. Laat deze werknemer doen waar hij of zij goed in is en geef ze juist een positie in de leercultuur door hen ‘verantwoordelijk’ te maken voor het overdragen van hun ervaring op de jongere generatie. Waarbij die laatste groep ook de vrijheid moet voelen om die kennis en ervaring op een andere, bijvoorbeeld meer digitale manier, in te zetten.”



Een tip: start met een kleine interventie

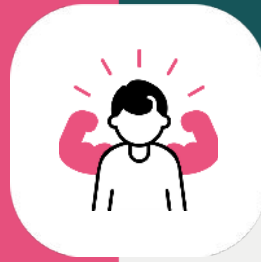
Stappen maken om de leercultuur te verbeteren hoeft niet altijd groots aangepakt te worden. Integendeel zelfs. Menno: “Bij een van de bedrijven die we onderzochten waren ze ambitieus en wilden ze een geheel nieuw en omvangrijk skillsmanagement systeem ontwikkelen. Dit landde lastig omdat de waan van de dag bleef regeren. Bij een ander mkb-bedrijf besloten we juist laagdrempelig te beginnen in werkoverleggen. Uit eerder onderzoek weten we dat tijdens dit soort overleggen leidinggevenden vaak het hoogste woord hebben en de focus vooral ligt op instructies geven. Steek je die werkoverleggen met kleine ingrepen anders in? Vooral door ruimte te geven aan de inbreng van de medewerkers zelf die bijvoorbeeld mee mogen denken over de processen en oplossingen aandragen? Dan ontstaat er een totaal andere dynamiek. Dit type interventie landt heel goed, vooral bij mkb-bedrijven die in de waan van de dag opereren. Je zou dit kunnen noemen: samen werkend leren en samen lerend werken.”

Het belang van opvolging

Paul benadrukt dat interventies op zichzelf geen gouden pil zijn: “Die werken alleen als de context daaromheen op orde is. Verander je werkoverleggen met veel meer lerende inbreng van medewerkers? Dan werkt dat alleen als je daar ook concreet opvolging aan geeft. Zien je medewerkers dat je niks doet met de opbrengsten? Dan kan het zelfs averechts werken.”

Stap 3.

Samenwerken en teamontwikkeling



Betrek medewerkers bij sociale innovatie

Onderzoekend is vastgesteld bij deze bedrijven dat de interventies die je collectief oppakt in je bedrijf het meeste effect hebben. Paul: “Dit sluit aan bij mijn advies en onderzoek om je medewerkers op de werkvloer zoveel mogelijk te betrekken bij je beleid. Het wérkt als je al je medewerkers meeneemt bij het samen bepalen van leerinterventies. De interventies die Menno eerder al noemde zijn heel eenvoudig toe te passen in je dagelijkse praktijk.” Tim: “Organisatie zijn gebaat bij wat ik noem een ‘familiecultuur’. Namelijk het algemene besef: we doen dit samen, vertrouwen elkaar en samen brengen we het bedrijf verder. Leercultuur is daar een onderdeel van. Je kunt dan bijvoorbeeld in een werkgroep familiecultuur het onderwerp leercultuur meenemen. Een werkgroep met medewerkers en leidinggevenden en HR tot en met de medewerkers van de kantine. Waarom de laatste groep? Zij horen vaak andere (ongefilterde) dingen die collega’s onderling bespreken, maar niet met hun baas of leidinggevende.”

Meer succes met leercultuur vanuit brede teams

Menno noemt een interessante praktijkontwikkeling: “Momenteel doen we onderzoek bij tien mkb-bedrijven waaronder een aantal uit Smart Industry. We zetten hier ons wetenschappelijk gefundeerde Leercultuurmodel voor in, opgebouwd uit zes bouwstenen die we in een eerder stadium met veel mkb’ers getoetst hebben op praktische bruikbaarheid. Op basis hiervan hebben we laagdrempelige interventies ontwikkeld en concreet uitgetoetst binnen deze bedrijven. Essentieel voor het draagvlak is dat een projectgroep van vertegenwoordigers vanuit medewerkers, directie en HR hierover concreet meedenkt. De kernvraag? Hoe kunnen zij één of meerdere bouwstenen uit het Leercultuurmodel waar uitdagingen voor de organisatie liggen resultaatgericht inzetten? Heel anders dus dan dat wij het uitdenken en één persoon in het bedrijf die uitvoert. We zien nu al dat in mkb-bedrijven waarin deze brede teams zich sterk maken voor een leercultuur de praktische effecten groter zijn.”



Stap 4. Leiderschap gericht op ontwikkeling

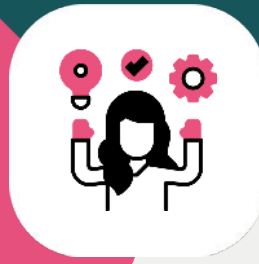
Belangstellende leidinggevende zet medewerker direct in leerstand

Jessie noemt een interventie die eenvoudig in een mkb-bedrijf is te implementeren: “We onderzochten de invloed op medewerkers van de steun die zij ervaren van hun leidinggevende bij het dagelijks leren op de werkplek. Geeft deze hiervoor bij de start van de werkdag een stimulerend zetje? Dan zien we dat die medewerkers geneigd zijn nog diezelfde dag een stap extra te zetten om een leerinitiatief te nemen. Kortom, kleine prikjes, die medewerkers inspireren om direct daarna al lerend te gaan handelen. De tastbare steun van je leidinggevende is voor je leercultuur dus heel belangrijk.”

Ingrijpen op meerdere niveaus

Ook belangrijk: geeft de mkb-ondernemer eigenlijk zelf het goede voorbeeld van een leercultuur? Uit onderzoek blijkt dat het helpt als je op meerdere niveaus ingrijpt, duidt Paul: “Op individueel niveau kun je trainingen aanbieden voor werknemers, maar denk er dan ook over na om direct-leidinggevenden een training te geven over hoe zij hun medewerkers motiveren tot permanent leren. Of ook: misschien moet je als mkb-bedrijf de rollen anders formuleren en processen aanpassen.”

Stap 5. Organisatie gericht op ontwikkeling



Eerst de mindset, dan de structuren

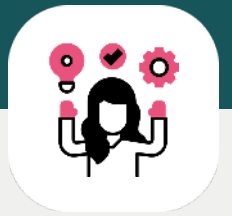
Voor veel mkb-ondernemingen die bewegen naar het concept van Smart Industry opent het voorgaande inzicht een totaal andere visie op leercultuur. Menno: “Maar dit is slechts de start. Vervolgens moet je goed je structuren in je organisatie inrichten en bestendigen ter ondersteuning van leren en ontwikkelen.” Of, in mkb-taal: middelen, tijd en capaciteit. Menno: “Doe je dit niet? Dan blijft alleen de mindset over.” Menno benadrukt dat je hierin drie lagen in je organisatie consequent moet betrekken: “De directie, de direct-leidinggevenden en uiteraard de medewerkers.” Jessie: “Tegen je medewerkers zeggen: ‘je moet ontwikkelen’, dat gaat niet werken. Dan speel je op de persoon. Borg voor je leercultuur een duurzame infrastructuur plus waardering voor de inzet van je medewerkers op die leercultuur.”

De onmisbaarheid van structuren

Jessie: “Uit andere onderzoeken blijkt keer op keer dat de structuren rondom je leercultuur heel erg bepalend zijn voor de effectiviteit van welke interventie dan ook. Stuur een bedrijf haar medewerkers buiten de deur naar een cursus om een nieuwe machine te leren beheersen? En vervolgens is er op het werk geen tijd en ruimte om die kennis uit te proberen? En ook geen gevoel van veiligheid om in dit proces fouten te maken? Dan brengt zo’n cursus weinig op. Die nieuwe technologie ligt dan te verstoffen in de hoek en de medewerkers keren terug naar de manier van werken die ze al gewend waren.” Het advies van Jessie? “Zorg dat leren op alle niveaus in je organisatie een plek krijgt: van voldoende leermogelijkheden onder werktijd voor werknemers tot en met expliciete waardering voor initiatieven die bijdragen aan de organisatie, zoals het organiseren van intervisies of weekstarts.”

Match persoonlijke belangen met leercultuur

Paul: “We zien in onderzoek dat de leercultuur in de top van het bedrijf gaat over innovatie en overleven, maar het is cruciaal de visie daarop te vertalen naar hele praktische en concrete doelen voor alle lagen daaronder. Wat daarbij helpt, is goed en consequent uitleggen wat dan precies de belangen zijn van alle lagen in je organisatie om actief aan te haken bij de leercultuur?” Tim geeft een praktisch voorbeeld: “Neem een hoogwaardige en voor je productieproces cruciale machine. Valt die uit door gebrek aan know-how? Maak dan als management aan je direct-leidinggevenden duidelijk waarom het cruciaal is om die machine technologisch te leren doorgronden.” En de medewerker op de werkvloer dan? Paul: “Die vreest misschien voor zijn baan door alle oprukkende technologie! Leg je uit dat die medewerker juist bijblijft door permanent leren, dan kan die medewerker zijn of haar baan behouden of met die nieuwe know-how elders aan de slag.”



Koppeling met leer- en innovatiecultuur

Paul reikt ondernemers een praktisch handvat aan: “Bepaal eerst strategisch wat de opbrengsten voor je mkb-bedrijf kunnen of moeten zijn van de ontwikkeling van medewerkers, bijvoorbeeld het stimuleren van innovatie. En bedenk dan integraal wat nodig is om te ontwikkelen tot lerende organisatie.” Tim: “De ontwikkeling van het bedrijf en die van de medewerker moeten hand in hand gaan. Het geeft de medewerkers richting en een doel, én het helpt het bedrijf te ontwikkelen, bijvoorbeeld naar een meer digitale toekomst. In de praktijk merk ik dan ook dat bedrijven en hun medewerkers pas in de leerstand komen als dat een bepaald doel dient. Het bedrijf wil met alle medewerkers een bepaalde kant op vanuit hun leer- en innovatiecultuur. Zien de medewerkers de daaraan gekoppelde doelen scherp? Dan zijn zij bereid een leercultuur te omarmen.”

Aandacht op drie niveaus

Menno: “Tim noemde al het belang van een innovatiecultuur in je bedrijf. Dat resoneert gemiddeld beter bij mkb-bedrijven. Vooral voor directeur-eigenaren moeten we goed framen hoe een leercultuur bijdraagt aan je innovatiekracht, de prestaties van je organisatie en uiteindelijk het continueren van je onderneming.” Menno’s praktische advies hierin? “Koppel de strategie van je organisatie aan leren en ontwikkelen om iedereen intern mee te krijgen. Zowel direct-leidinggevenden als medewerkers moet je duidelijk maken wat dit dan betekent voor hun dagelijkse werk. Waarom dit vooral in Smart Industry van belang is? Nieuwe technologie kan daar het werk heel sterk veranderen. Maar dat is vaak abstract, want wat betekent robotisering dan voor mijn dagelijkse werk? De directie moet dat heel duidelijk zien te maken in alle lagen van de onderneming. Mijn advies? Pel je visie op je gewenste leercultuur af op al die lagen.”



Stap 6. Organisatie verbinden met de externe omgeving

Ook van belang: de lerende organisatie zelf

Paul: “In het programma Smart Skills@Scale staat het leren van de medewerker centraal. Het mkb zou hier tegelijkertijd ook meer bedrijfskundig naar kunnen kijken. Van belang is dat bedrijven zich ontwikkelen tot een lerende organisatie met een nieuwsgierige, naar buiten gerichte blik. In de optimale situatie zijn het lerende individu en de lerende organisatie juist met elkaar verbonden en versterken elkaar daardoor. Uit onderzoek weten we dat het stimulerend werkt als medewerkers interorganisatieel, dus buiten het bedrijf, deelnemen aan netwerken. Het liefst vanuit een werkonderwerp waar die medewerker zich bij betrokken voelt. Als werkgever moet je die medewerker daar dan wel de tijd voor geven.” Menno benadrukt dat de ramen inderdaad open moeten: “In een goede en dynamische leercultuur haal je ook kennis van buiten naar binnen.”

Focus op arbeidsmarkt

Tim: “Daarnaast zien we binnen Smart Skills@Scale dat mkb-bedrijven, en dan vooral de directeur-eigenaren, met een leercultuur aan de slag gaan omdat ze moeilijk aan (technische) medewerkers kunnen komen. In feite omarmen ze dan een leercultuur om zich op de arbeidsmarkt te kunnen profileren op regionaal niveau. Leer- en ontwikkelingscultuur worden vaak ingezet als een soort marketinginstrument om mensen te behouden voor de regio.” Jessie: “Uit wetenschappelijk onderzoek weten we dat als je als mkb-bedrijf meer investeert in je medewerkers zij meer geneigd zijn om te blijven bij hun werkgever. Je houdt door die investeringen de beste medewerkers over. Tevens kunnen zij door die investeringen beter bijdragen aan de verbetering van de organisatie, van belang ook voor je innovatiekracht.”

Samenvatting van inzichten, handvatten en interventies

- Een leercultuur is een organisatiecultuur waarin leren integraal onderdeel is van het dagelijkse werk, informeel leren dus. Ofwel: leren van de taken die je uitvoert.
- Bepaal strategisch de doelen en opbrengsten voor je bedrijf van een leercultuur en leg voor elke doelgroep uit wat dit is en voor hen betekent.
- Zorg dat leren op alle niveaus in je organisatie een plek krijgt: van voldoende leermogelijkheden onder werktijd voor werknemers tot en met expliciete waardering voor initiatieven die bijdragen aan de organisatie, zoals het organiseren van intervisies of weekstarts.
- Betrek je medewerkers bij de ontwikkeling van je leercultuur.
- Cruciaal is daarbij dat je het werk, processen, management, beleid en organisatie zodanig inricht dat er overal en constant ruimte is om te leren op het werk, met en van elkaar.
- Focus dus niet alleen op leerinterventies gericht op de individuele werknemer, maar probeer het leren te integreren door je hele organisatie. Zo word je een lerende organisatie.
- Het succes van elke leerinterventie staat niet op zichzelf, maar moet in lijn worden gebracht met de bredere organisatiecontext.
- Geef voor je leercultuur integraal aandacht aan de verschillende niveaus in je organisatie: directieniveau, direct-leidinggevenden en de medewerkers op de werkvloer.
- Koppel persoonlijke belangen van direct-leidinggevenden en werknemers aan het stimuleren van je leercultuur.
- Een leercultuur krijg je niet in een dag, maar is niet onmogelijk. Start met laagdrempelige en wetenschappelijk bewezen interventies.
- Het wetenschappelijk gefundeerd Leercultuurmodel met organisatiescan, opgebouwd uit zes bouwstenen, kan helpen om onderbouwd en gericht aan de slag te gaan met leercultuur.



Datum publicatie

Oktober 2024

Auteurs

Menno Vos
Paul Preenen
Stephan Corporaal
Jessie Koen
Tim van der Voord

Email

info@smartskills
atscale.nl

smartskillsatscale.nl