

De weg naar het nieuwe vakmanschap

In het kader van ons programma: de weg naar het nieuwe vakmanschap heeft FNV Formaat een bijeenkomst gehouden op 1 december jongstleden te Woerden. De bedoeling van die bijeenkomst was om met HR-managers, werkgevers en andere professionals die met ontwikkeling van vakmensen actief zijn wat nader in te gaan op dit thema. Daarbij kwam deze *centrale vraag* aan de orde: hoe reiken we vanuit een integrale benadering concrete oplossingen aan waardoor werknemers (vakmensen) werkelijk in beweging komen en gaan investeren in hun eigen ontwikkeling?

Na een inleiding, een presentatie - met een film over het nieuwe vakmanschap - zijn we met behulp van een vijftal stellingen in groepjes uiteen gegaan voor discussie hierover.

De vijf stellingen hebben we opgebouwd rond onze vijf basisprincipes:

1. leg de verantwoordelijkheid voor leren bij de lerende
2. haal 'leren' uit de formele bedrijfshiërarchie
3. maak de werkomgeving tot een rijke leeromgeving
4. zorg voor een permanente 'portfolio-opbouw'
5. bied actieve betrokkenheid bij vakgenoten en belanghebbenden

In de groepjes werden ideeën aangedragen en oplossingsrichtingen besproken die hieronder staan beschreven.



Korte samenvatting van opbrengsten aan de hand van onze vijf basisprincipes

1. Leg de verantwoordelijkheid voor leren bij de medewerker

Een mens leert niet omdat hij moet, maar omdat hij wil. Dat principe geldt als vanzelfsprekend voor hoger opgeleiden, maar mensen met een lager opleidingsniveau worden te vaak verplicht tot leren, wat leidt tot weerstand.

Stelling: Om mensen aan te zetten tot authentiek leergedrag, moet veel meer een beroep worden gedaan op hun zelfstandige vakmanschap en hun eigen verantwoordelijkheid om dat vakmanschap verder te ontwikkelen.

- Meer aandacht voor het belang van leren voor de nieuwe vakman. Belangen benoemen van medewerkers zelf, van de werkgever en ook van de leidinggevende. Waarom zou de leidinggevende het leren van medewerkers moeten bevorderen? Dit is niet altijd zijn korte termijn belang. Belangen moeten dus duidelijk zijn en worden benoemd.
- Aandacht voor de verschillende rollen bij het leren van de vakman/vrouw; wie doet wat in de organisatie bij het stimuleren en ondersteunen van vakmensen, het creëren van een aantrekkelijke leeromgeving en de zorg dat leren niet bezwijkt onder productiedruk
- Hoe motiveer je vakmensen om zelf verantwoordelijk te zijn:
 - te beginnen met op lerende wijze de problemen/vraagstukken in het werkproces te bespreken met elkaar
 - leidinggevend en continu/periodiek in gesprek te laten zijn met vakmensen over leren: wat is de noodzaak voor de organisatie en voor de medewerker
 - mensen die opleiding hebben gevolgd te laten vertellen daarover aan collega's
 - certificeren

2. Leren hoort niet thuis in de formele bedrijfshiërarchie

Een van de instrumenten die zo ongeveer gemeengoed zijn voor elke HR-manager is het persoonlijk ontwikkelingsplan van medewerkers. Veel medewerkers hebben moeite om één keer per jaar in een gesprek over hun toekomst, concreet te worden over hun plannen voor de komende jaren. Voor veel mensen is wat zij nu doen het leukste wat er is en zij kunnen zich nu niet voorstellen dat dit straks misschien anders wordt.

Stelling: in een functioneringsgesprek/popgesprek komen nooit de werkelijke ambities op tafel maar veel meer dat wat 'de baas' wil horen. Daarom is een persoonlijk ontwikkelingsplan vaak tot mislukken gedoemd.

- Gevaar: leren en werken worden weer losgekoppeld.
Een aanwezige leidinggevende ziet het niet direct zo zitten: leren en praktijk gaan uit elkaar, als leidinggevende heb je zicht op de werkplek
- Neem leren van de vakman op in de prestatie-indicatoren van de leidinggevendenden.
Met ander woorden het management moet uitdrukkelijk sturen op ontwikkeling van mensen.
- Leercoaches moeten ruimte krijgen om vakmensen veilig te laten leren en niet met 'de hete adem' van de leidinggevende in de nek. Echter de rol van de leidinggevende hierin moet wel duidelijk zijn. Dat vraagt om helderheid in verantwoordelijkheden van de leercoach en van de leidinggevende. Dat kan overigens per bedrijf verschillen.

3. Maak de werkomgeving tot een rijke leeromgeving

Veel medewerkers zijn, als ze eenmaal aan het werk zijn, blij dat ze de schooldeuren definitief achter zich hebben dichtgetrokken. Leren wordt vaak geassocieerd met 'schools leren' en dat is niet altijd even stimulerend. Tegelijk doen mensen veel ervaringen op tijdens hun werk, die hen een completer vakman maken.

Stelling: door in de werkomgeving meer 'leerprikkel' in te bouwen kun je medewerkers aanzetten tot authentiek leergedrag: reflecteren op ervaringen en daar lessen uit trekken voor de toekomst. Wij hebben nu nog te weinig oog voor de werkplek als leeromgeving.

- Eén persoon had vraagtekens bij de mix van hoog en laagopgeleiden bij het inrichten van de werkplek als leeromgeving. Hij sprak met name over technisch opgeleide mensen. De hoger opgeleiden zouden over de hoofden van de lager opgeleiden heen praten. De laagopgeleiden zouden bevestigd worden in hun overtuiging: 'zie je wel ik ben dom'. Je moet je als werkgever/HR en leercoach de vraag stellen wat je wilt bereiken met het mixen van groepen.
- Dit werd niet onderschreven door iemand uit de zorg: haar ervaring was juist dat de laagopgeleiden vanuit hun natuurlijke gedrag met cliënten een voorbeeld konden zijn voor hoger opgeleiden. Mixen zou hier betekenen leren van elkaar en met elkaar.
- Er liggen kansen. Nieuwe mensen brengen veel mee naar het bedrijf. Dit zou beter zichtbaar gemaakt moeten worden.
- Jongeren zijn al meer bezig met voortdurend leren
- Wat je ook doet: bedenk dat het altijd maatwerk is en dat veiligheid belangrijk is. Het gaat niet om goed of fout.
- Maatwerk: bij laagopgeleiden klein beginnen en goed begeleiden
- Een persoon wilde starten / was net gestart met een monteuroverleg. Geen monoloog meer van directie top down, maar mensen met elkaar laten praten. Vraag gesteld waarom werkt iemand hier? Bij monteuroverleg een splitsing gemaakt: kenniscafé enerzijds en uitwisseling anderzijds. Dacht er ook over een practicum in te richten.

4. Zorg voor permanente portfolio-opbouw

Op dit moment staat EVC erg in de belangstelling: door middel van ervaringscertificaten een bepaald kwalificatieniveau bereiken, dat gelijk staat aan (een deel van) een beroepsdiploma. Het vastleggen van opgedane, relevante (leer)ervaringen, uit beroepspraktijk, maar ook in andere context (vrijwilligerswerk, OR-werk) is daarbij van groot belang. Dit gebeurt in een zogenaamd portfolio, gericht op het verzamelen van ervaringscertificaten.

Stelling: Het bevordert de leermotivatie en de ontwikkeling van persoonlijke kwaliteiten en competenties als werknemers systematisch vastleggen welke competenties zij ontwikkelen in hun werk en als ze daar gericht bij gecoacht worden door een 'leercoach'.

- Men was het unaniem eens met de stelling. In de praktijk werkt het echter nog niet zo. Vooral voor zittende medewerkers is het lastig. (met terugwerkende kracht portfolio opbouwen), wordt vooral voor nieuwe medewerkers als krachtig middel gezien
- Wat je gaat monitoren moet je goed splitsen in vakinhoudelijk en procesmatig
- Eén persoon had het over het voeren van 'voortgangsgesprekken' i.p.v. functioneringsgesprekken. Die voortgangsgesprekken moeten heel informeel zijn, dus uit de lijn
- Idee van portfoliobegeleiding door een mentor of 'leercoach' werd positief ontvangen.
- Discussie over wat er in persoonlijk dossier moet en wat in het personeelsdossier (portfolio is van jezelf → wie heeft er inzage in en wie niet?). Hoe zit het met privacy?
- Welk systeem moet je gebruiken? Nog weinig ideeën/ know how over. Er zijn heel veel systemen in omloop. Hoe maak je daar een keuze in

5. Bied actieve betrokkenheid bij vakgenoten en belanghebbenden

Werknemers hebben twee identificatiegroepen binnen hun werk: hun collega's bij hetzelfde bedrijf en hun vakgenoten in andere bedrijven. Ontwikkeling van vakmanschap doet een appel op die andere identificatiegroep: de vakgenoten 'all over the world'. De recente ontwikkeling van sociale media maakt het mogelijk dat vakgenoten elkaar veel makkelijker kunnen vinden, wat mogelijkheden biedt voor uitwisseling buiten de bedrijfspporten om.

Stelling: Het bevordert het leervermogen en de employability van operationele medewerkers als gestimuleerd wordt dat zij participeren in netwerken van vakgenoten. Werkgevers zouden moeten investeren in de ontwikkeling van dit soort netwerken.

- Mee eens!
- De soort en manier van netwerken moet wel aansluiten bij de interesses en de belangen van betreffende vakman
- Soms is dit wat lastig omdat je bij ons bedrijf niet veel openheid kunt en mag geven over bedrijfs- en vakinformatie
- De vraag van werkgevers is wat deelname aan netwerken oplevert. Dit is niet altijd bekend dus daarom ook wat minder populair
- Hangt af van de soort vakgenoten en de eigen functie
- Werknemers komen soms door hun werk zelf automatisch al bij anderen
- Het deelnemen aan netwerken begint bij ons wat te komen
- Persoonlijke meeting heeft meerwaarde boven digitale netwerken
- Hier ligt een rol voor de vakbonden en de gilden

Conclusie

Resultaten uit de discussies laten zien dat alle stellingen behoorlijk wat reacties los maakten bij de deelnemers. Er wordt nagedacht en soms al veel gedaan aan het in beweging brengen van vakmensen. Niet iedereen is zover om hun medewerkers ook werkelijk centraal te stellen in hun eigen ontwikkeling. Dat het niet alleen de verantwoordelijkheid is van de vakmensen zelf komt heel nadrukkelijk naar voren. Ook de context en met name de leidinggevenden en de directie hebben daarin hun verantwoordelijkheid. Zij zullen ook in drukke periodes hun vakmensen moeten stimuleren en ondersteunen in het blijven investeren in hun ontwikkeling.

Kijken we naar de centrale vraag: 'hoe reiken we vanuit een integrale benadering concrete oplossingen aan waardoor werknemers werkelijk in beweging komen en gaan investeren in hun eigen ontwikkeling?' dan is daar geen eenduidig antwoord op te geven. Dat is per bedrijf, per persoon en per situatie verschillend. Toch ondersteunen de deelnemers wel onze vijf uitgangspunten! Echter de concrete vertaling ervan zal per situatie moeten worden bekeken.

Dit vraagt in ieder geval om een:

- zorgvuldige analyse van de ontwikkelbehoefte, leeromgeving en leermethoden
- een passend ontwerp in overleg met de vakmensen zelf en HR, Directie, direct leidinggevenden
- de uitvoering van diverse interventies passend bij de leerbehoeften en stijlen van de deelnemers (vakmensen, direct leidinggevenden)
- een erkenning van resultaten (diploma dan wel certificaat of proeve van bekwaamheid)
- dit alles bijgehouden in een portfolio van de medewerker zelf.

Vervolg

Met onze deelname aan het project vakmanschap nieuwe stijl in samenwerking met TNO en de uitkomsten van deze bijeenkomst kunnen wij zeker verder!. Dit doen wij graag met nog twee bedrijven die in samenwerking met ons de ontwikkeling van hun eigen vakmensen willen versterken.

Wilt u meer informatie over deze bijeenkomst, het project over vakmanschap nieuwe stijl of deelname als Pilotbedrijf, neemt u dan contact met:

Gerlanda Dirksen | programma manager het nieuwe vakmanschap
gerlanda.dirksen@fnvformaat.nl | tel. 0348-497214 | mob. 06-52599024