





## Samen Leven Lang Leren: Interventies

# “Met onze aanpak helpen we bedrijven informeel werkplekleren te (h)erkennen en te omarmen ”

*Het programma ‘Samen een Leven Lang Leren’ van stichting Pioneering onderzoekt in de periode 2024-2026 hoe we vakmensen nieuwe manieren van laagdrempelig en een Leven Lang Leren aanreiken. De insteek? Vakmensen zelf meer kennis met elkaar laten delen voor het versterken van de leercultuur binnen bedrijven, ofwel: informeel werkplekleren. Dit informeel werkplekleren is heel krachtig, gebeurt op de werkplek, sluit hier ook op aan, en vindt vaak al plaats zonder dat directies dit als onderdeel (h)erkennen van hun leercultuur. Met een Leercul-tuurscan, verdiepende gesprekken en Plan van Aanpak met daaruit voortvloeiende activiteiten zet het programma ‘Samen een Leven Lang Leren’ dit proces praktijk- en resultaatgericht in werking.*

*Auteur:* Paul Spendel

### Co-creatie van netwerk en kennis

Stichting Pioneering voert het programma 'Samen een Leven Lang Leren' in co-creatie uit met het lectoraat Employability Transition van Hogeschool Saxion. Bas van Dongen van Pioneering: "Pioneering heeft een netwerk van 200 deelnemende bedrijven en organisaties binnen de bouw. Het lectoraat brengt de nodige kennis binnen over Leven Lang Leren, specifiek voor vakmensen. Mirte Disberg en Lodewijk Witteveen van het lectoraat Employability Transition van Hogeschool Saxion hebben veel wetenschappelijke én praktijkervaring opgedaan met een Leven Lang Leren, onder andere met verschillende projecten rondom leercultuur in het mkb, zoals bij TechOost en TechYourFuture."

## STAP 1: Ervaren van verander urgentie

Waarom is informeel werkplekleren zo cruciaal voor de installatiesector? Lodewijk Witteveen: "De installatiesector kent een hoog gevoel van veranderurgentie door zaken als verduurzaming, de energietransitie en de stortvloed van innovaties met tegelijkertijd de vergrijzing onder vakmensen en instroomperikelen. Het mkb in de installatiesector realiseert zich dat klassiek onderwijs inmiddels regelmatig achter de feiten aanloopt."

### Eerst inzien dat leren anders kan verlopen

Mirte Disberg: "Ook kent deze sector een lastige arbeidsmarkt. Dit verhoogt hun besef dat zij de kennis díe ze hebben en samen opdoen, nog meer met elkaar moeten delen. Mede door hun diverse personeelsbestand zien zij in dat samen leren en ontwikkelen steeds belangrijker wordt." Bas van Dongen: "'Samen een Leven Lang Leren' is vooral bedoeld om de deelnemende bedrijven te laten inzien dat leren anders kan verlopen dan de bedrijven zelf in eerste instantie denken. Vaak zitten ze vast in de overtuiging dat leren altijd formeel moet gebeuren, met workshops en trainingen. Tijdens de terugkoppeling vanuit de quickscan merken we dat we Vaak leren hun medewerkers al op een informele manier, maar zien ze dat zelf nog onvoldoende. Dit programma wijst hen de weg naar informeel werkplekleren en daar hebben we met de deelnemende bedrijven al mooie voorbeelden van gerealiseerd."

***"Zowel bij het management als de medewerkers de ogen moeten openen dat leren zoveel meer is dan je mensen naar een training sturen."***

## STAP 2: Inventarisatie huidige leercultuur

Het programma voert met een Leercultuurscan eerst een inventarisatie van de huidige leercultuur uit in de deelnemende mkb-installatiebedrijven, speurend naar nog onbenutte kansen om deze informeler te maken. Bas van Dongen: "Het mkb heeft vragen over hoe zij het lerend vermogen van hun vakmensen kan stimuleren. Met hun medewerkers brengen wij in kaart wat zij graag willen leren en hoe ze die kennis kunnen verkrijgen binnen hun werk. Ook overleggen we met de werkgevers of zij zelf ideeën hebben om de leercultuur binnen hun bedrijf te verbeteren. Dit doen we op basis van een online Leercultuurscan gekoppeld aan verdiepende gesprekken met vakmensen van de werkvloer. Opgeteld noemen we dit voorwerk de Quickscan."

### Leercultuur stimuleren, verbeteren en continueren

Bas: "Met alles wat we met de Leercultuurscan en verdiepende gesprekken ophalen, leggen we de basis voor een nieuwe manier om de

leercultuur binnen bedrijven te stimuleren, te verbeteren en ook te continueren. De eigen regie van medewerkers staat daarbij centraal. Zij hebben zelf controle over hun eigen ontwikkeling. In een document beschrijven we hoe medewerkers zich willen ontwikkelen en in hoofdlijnen wat zij willen ontwikkelen. Vervolgens, in een creatieve denktanksessie, zetten werkgevers en werknemers de uitkomsten om in een concreet Plan van Aanpak mét concrete activiteiten om de leercultuur te verbeteren."

### Werkplekleren biedt meer facetten dan het mkb denkt

Mirte Disberg: "We vragen na de uitkomsten van de quickscan bij de directies goed door naar wat nu het onderliggende vraagstuk is in relatie tot hun leercultuur. Is dat wat de bedrijven aangeven in de quickscan , of zitten daar nog verborgen of onbenutte motieven onder? Dit is waardevolle input voor de vervolgaanpak. We hebben allereerst gekeken bij de bedrijven waar en hoe er informeel wordt geleerd. Bedrijven waarin dit al gebeurt op de werkplekken (h)erkennen dit vaak zelf niet als zodanig. Zo zei een deelnemend bedrijf: 'Dit is toch niet leren, maar gewoon je werk doen!' Een typerende uitspraak. Ook vragen we de bedrijven hoe zij zelf tegen (informeel) leren aankijken en waar zij daarvoor in hun eigen bedrijf kansen zien." Mirte en Lodewijk laten in de gesprekken de bedrijven ook inzien dat leren meer is dan als operator je machine leren bedienen: "Leren gaat ook over: hoe kan ik mijn werk beter doen, hoe kunnen we beter samenwerken? Hoe kunnen we beter aan de slag met innovatieve toepassingen? We proberen de bedrijven te laten inzien dat informeel leren van elkaar ook dicht bij het werk zelf ligt en dat daar al veel kansen liggen."

### Geen extra werk, maar een werkbare voortzetting van bestaand informeel leren

Mirte en Lodewijk koersen erop dat zij met het programma 'Samen een Leven Lang Leren' naadloos aansluiten bij wat een deelnemend bedrijf wellicht al bewust of onbewust doet met informeel leren op de werkplek. Mirte: "We brengen eerst de beginsituatie in kaart. We kijken hierbij ook weer naar het informeel leren van en met elkaar in een bedrijf, naast de activiteiten op het gebied van formeel leren. Hier haken we vervolgens met kleine en overzichtelijke stapjes op aan. Daardoor ervaren de bedrijven het niet als een werkzaamheid die er bij komt, maar gaan ze het inzien als een werkbare voortzetting van een manier van leren die eigenlijk al bij hen past als een normale manier van werken en innoveren. Dit effent voor hen het pad om ideeën van een medewerker de ruimte te geven en daar vervolgens samen op de werkvloer vorm aan te geven. Zo beginnen wij vaak door heel concreet aan medewerkers op de werkvloer te vragen hoe zij zelf eigenlijk het liefst leren?" Lodewijk: "We beginnen waar de bedrijven nu staan en vervolgens proberen wij hen binnen de logische paden die zíj bewandelen een stapje verder te helpen in het met en van elkaar leren."




## STAP 3: Plan van Aanpak met selectie van activiteiten

Met de uitkomsten van de Leercultuurscan en de verdiepende gesprekken met medewerkers, wordt er voor elke deelnemend bedrijf op maat een Plan van Aanpak gemaakt. Bas: "Per bedrijf komen we vervolgens uit op een aantal activiteit en samen met het management beoordelen we vervolgens welke we als eerste oppakken, expliciet sámen met de vakmensen uit het bedrijf. We lossen niet direct alles op, maar starten om te beginnen met één geselecteerde activiteit, in kleine en wendbare groe-

pen van vakmensen en/of leidinggevenden." Dit specifieke proces wordt begeleid door Mirte Disberg of Lodewijk Witteveen van Hogeschool Saxion: "Wij reiken met onze aanpak nieuwe perspectieven aan bedrijven aan om zelf met informeel werkplekleren een stap verder te zetten. Zie ons werk als het gooien van een eerste steen in de vijver waarmee bedrijven informeel werkplekleren intern zelf door blijven ontwikkelen."

## Rode draad in soort activiteiten

Bas van Dongen: "Dit proces hebben we inmiddels bij zo'n zes deelnemende bedrijven doorlopen. Hun eerste reactie is doorgaans dat een kennis- en ontwikkelingsprobleem maar door het management of HR moet worden opgelost. Onze unieke insteek vanuit het programma 'Samen een Leven Lang Leren' is juist om dit samen met de vakmensen zelf op te pakken. Die aanpak is totaal anders dan wat voor hen natuurlijk aanvoelt en zij ervaren dit tegelijkertijd als verrassend en uitnodigend. Die rode draad zien we terug in alle uitgevoerde quickscans en gekozen activiteiten." De activiteit die samen met de bedrijven is geselecteerd voor uitvoering vergt uiteraard praktische begeleiding. Bas: "We zien dat er binnen de deelnemende bedrijven altijd enthousiasme rondom de gekozen activiteit ontstaat. Hiermee wordt écht iets in gang gezet en zie je mindsets veranderen."

## Concreet bedrijfsvoorbeeld

Lodewijk geeft een concreet voorbeeld: "Bij één van de deelnemende bedrijven hebben we een specifiek bedrijfsproces compleet doorgenomen en verbeterd, met als doel dat dit bedrijf vervolgens meer kans zou maken om succesvol nieuwe contracten te verwerven. Daarvoor hebben wij een aantal gesprekken gevoerd met bij dit proces betrokken medewerkers, en vervolgens hebben zij dit geconcretiseerd met collega's in het bedrijf. Deels dus onder begeleiding van Bas en mij en deels pakten zij dit vervolgens zelf op. Daarmee is deze werkwijze informeler en sluit beter aan bij de kennis en ervaring van de vakprofessionals zelf! We hopen vanuit het programma 'Samen een Leven Lang Leren' dat alle deelnemers meer van dit soort activiteiten gaan inzetten, los van hoe zij het organisatorisch aanvliegen." Mirte: "Zie ons werk als het gooien van een eerste steen in de vijver waarvan wij hopen dat de bedrijven de informele manier van leren intern zelf door blijven ontwikkelen. Wij reiken perspectieven aan hoe de bedrijven zelf met informeel werkplekleren een stap verder kunnen zetten."

## Bestendigen van resultaten informeel werkplekleren

En het bestendigen van de resultaten van een activiteit in je bedrijf op het terrein van informeel werkplekleren? Bas: "We zien dat je het als bedrijf vaak wel een paar keer ervaren moet hebben, samen met je medewerkers. De verleiding is groot om vervolgens terug te vallen op de klassieke manier van formeel samenwerken en opleiden. Begeleiden we een aantal keer een dergelijke activiteit? Dan beklijft informeel werkplekleren uiteindelijk wel als manier van leren en ontwikkelen." Lodewijk: "Wij enthousiasmeren de bedrijven, wijzen hen de weg naar vervolgstappen en vervolgens gaan ze zelf door."

***"We zien dat je het als bedrijf vaak wel een paar keer ervaren moet hebben, samen met je medewerkers. De verleiding is groot om vervolgens terug te vallen op de klassieke manier van formeel samenwerken en opleiden."***

# Nuttige ervaringen uit de onderzoekspraktijk

## Verschillen in adaptatie informeel werkplekleren

Mirte en Lodewijk constateren verschillen in hoe bedrijven informeel werkplekleren voor wat betreft snelheid en intensiteit omarmen. Lodewijk: “De ene manager of werknemer is creatiever dan de andere en ook verschillen bedrijven en mensen in hoe gemakkelijk zij nieuwe wegen inslaan. Of we verschillen in adaptie zien tussen de kleinere en grotere mkb-bedrijven? Het zit ‘m vooral in de wendbaarheid, creativiteit en de wil om te veranderen.” Mirte: “In kleinere bedrijven weet elke medewerker dat zijn of haar inzet onmisbaar is om te blijven bestaan als bedrijf. Dan is de drang om mee te groeien met ontwikkelingen vaak wel groter, bijvoorbeeld om door te groeien naar informeel werkplekleren.”

## Veel draait om regelruimte

Lodewijk: “Uiteindelijk gaat het erom hoeveel regelruimte bedrijven hun medewerkers geven, en niet hoe groot het bedrijf is. Regelruimte betekent hoeveel gelegenheid een medewerker heeft en ervaart om het werk op zijn of haar eigen manier in te richten, zonder meteen weerhouden te worden door restricties en procedures. Hoe meer regelruimte er al is, hoe beter informeel werkplekleren kan landen.” Mirte: “Dan helpt het als bedrijven herkennen en erkennen dat er al heel veel geleerd wordt als het gaat om leren, doordat hun werknemers hun eigenlijke werk graag goed willen doen, los van het aloude formele aanbod van trainingen, cursussen en workshops!”

**Samen Leven Lang Leren** was een programma van het Saxion Lectoraat Employability Transition, Brusche, Otterman Techniek, Architecten Voormorgen en Stichting Pioneering.

Dit project werd gefinancierd vanuit de SLIM-subsidieregeling van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Tijdens de uitvoering zijn nog zeven projectpartners aangesloten: Bind, Xigna, Hemink Groep, GevelBeheer Nederland, Coen Hagedoorn Bouwgroep, Anacon-Infra en SW Vastgoed.