

## ‘We moeten veel meer onrust op de werkvloer creëren’

- Stephan Corporaal, Saxion Hogeschool



‘De groep werknemers die leren het hardst nodig heeft, komt daar het minst aan toe. Dat is één zin de tragiek van leren & ontwikkelen in de werksfeer in Nederland. We hebben veel goede vakmensen, maar we hebben hun werk zo ingericht dat de regelruimte, autonomie en afwisseling beperkt zijn. Terwijl precies deze omstandigheden het meest bepalend zijn voor leren tijdens het werk, en dat de manier is waarop deze werknemers het liefst en het best leren. We denken bij leren & ontwikkelen nog veel te veel in termen van formele scholingstrajecten. Het moet in het dagelijkse werk gebeuren.’

### Bedrijfsproces als uitgangspunt

‘De discussie over leren in de werksfeer heeft van oudsher een onderwijskundige en psychologische insteek. We praten al 100 jaar over “verbetering van de leercultuur”. Maar ondernemers denken helemaal niet in zulke abstracte begrippen. Zij zijn bezig met optimalisering van bedrijfsprocessen en het goed benutten van vakmensen. Die uitdagingen van de ondernemer zouden het vertrekpunt moeten zijn. Neem de huidige robotisering en personeelskrapte. Daar moeten we concrete leeruitdagingen aan koppelen: hoe werk je goed samen met een cobot? Of liever nog: hoe moet dat ding functioneren om optimaal met jôu te kunnen samenwerken? Want mensen leren het meest als je ze mee laat ontwerpen. Dat maakt het werk meteen ook leuker en uitdagender, en de cobot beter.’

### Vakmensen uitdagen

‘Het is een groot misverstand dat praktisch opgeleide vakmensen niet tot zulk ondernemer- en uitvinderschap in staat zijn. In mijn ervaring denken ze dit zelf ook, tot je ze op de juiste manier uitdaagt. In een van onze projecten zetten we met zo’n 40 deelnemende bedrijven learning communities op. Hierin laten we werknemers bijvoorbeeld eerst in kleine stapjes de inzet van technologie in het productieproces verbeteren. Daarna vragen we ze bij te dragen aan het herontwerpen van de technologie. De eerste reactie is onrust, maar een ervaren facilitator buigt die geleidelijk om. Dat gebeurt door deelnemers concrete opdrachten te geven, grenzen te doorbreken, stelselmatig te evalueren en te benadrukken dat mislukkingen mogen. Na zo’n 3 weken zie je enthousiasme ontstaan. En het mooie is: het gaat om verbetering van bestaande werkprocessen, dus het is economisch rendabel.’

### Over grenzen heen gaan

‘Projecten zoals dit laten zien dat we minder moeten uitgaan van eigen verantwoordelijkheid en regie. En juist meer van kansen bieden, mensen uitdagen en uit hun comfortzone halen, in positieve zin over grenzen heen gaan. We moeten veel meer onrust op de werkvloer creëren, want daar leren werknemers van. Mét goede begeleiding en de juiste randvoorwaarden, natuurlijk. Maar je hebt een beetje herrie nodig om tot ontwikkeling te komen.’