

WERKPLEK-LEREN: WAT HOUDT HET IN EN HOE BEGINT U ERAAN?



Werkplekleren is een continue proces. De kennis en vaardigheden die in uw bedrijf aanwezig zijn, hangen af van verschillende factoren: vroegere en huidige strategische doelstellingen, de situatie op de markt en de samenstelling van de bedrijfspopulatie op een bepaald ogenblik. Werkplekleren is een flexibel middel en de mogelijkheden zijn talrijk. In dit document vindt u definities rond werkplekleren, verschillende vormen ervan en praktische tips & tricks om zelfstandig aan de slag te gaan.

DEEL I: WAT BETEKENT WERKPLEKLEREN?

Werkplekleren is een modewoord dat veel verschijningsvormen en gezichten heeft. Dat is niet verwonderlijk: het is vrijwel onmogelijk om een vastomlijnd en afgebakend gebied te definiëren als 'werkplek'. Logisch gevolg is dat ook werkplekleren veel vormen aanneemt. Deze handleiding kan u al een stukje op weg helpen om u bewust te maken van deze leerattitude binnen uw organisatie.

Misschien doet u aan werkplekleren zonder het te weten?

Leren is meer dan een opleiding volgen. Het is een sociaal gebeuren dat veel vormen kan aannemen. Wij leren constant nieuwe dingen. Vaak zijn wij ons daar niet van bewust. Uw werknemers leren veel door ervaringen te delen door problemen op te lossen.

Deze individuele leerprocessen vormen een meerwaarde die deel uitmaken van 'werkplekleren'. De waarde hiervan moet door een bedrijf absoluut niet onderschat worden. Integendeel: door werkplekleren te ondersteunen, ontstaat een 'lerende organisatie'. Een geschikte mix van leervormen, het juiste moment waarop de werknemer iets kan leren, en de relevantie voor zijn eigen ontwikkeling zijn heel stimulerend voor de motivatie.

Het is dus niet voldoende om een opleidingsbehoefte te beantwoorden met een afgebakende opleiding. Een opleiding is geen omvattend antwoord, maar een stapje in een ruimer verhaal.

Waarom aan werkplekleren doen?

Huidige situatie op de arbeidsmarkt dwingt bedrijven om creatiever te zijn op vlak van rekrutering. Goede technisch geschoolde medewerkers zijn moeilijk te vinden. Wij hebben dus een keuze tussen eindeloos wachten op die ene witte raaf of zoeken naar potentieel in de kandidaten die wij kunnen krijgen. Tegelijk heeft een grote diversiteit op de werkvloer significante voordelen.

Welke zijn de doelgroepen voor werkplekleren?

- **Stagiaires:** de leerinstelling heeft een leerplan en de doelstellingen worden vooraf duidelijk bepaald. Via een stage krijgen de studenten voeling met de werkvloer en kunnen ze theorieën vanuit de schoolse opleiding toepassen in de praktijk. Het is belangrijk dat ze ook een coach/peter/meter toegewezen krijgen. Die zorgt er voor dat ze alle noodzakelijke ervaringen op een veilige manier kunnen opdoen. Eventuele problemen en spanningen worden besproken met de leraar. In tijden van grote krapte op de arbeidsmarkt is deze manier van werkplekleren tevens een goede rekruteringsstrategie. Gedurende de stageperiode ziet u de werkgever ook welk vlees hij in de kuip heeft.
Het bedrijf krijgt de mogelijkheid om de toekomstige werknemers te leren kennen. Ook de studenten kunnen het bedrijf eerst beter leren kennen alvorens ze zich gaan

engageren voor een langere periode. Kortom een wederzijds profijt. Wat betekent werkplekleren in deze context? Het bepaalt welke kwaliteit van werk de jobstudenten op zijn bord krijgt. Het vraagt inderdaad het minste organisatie om jobstudenten eenvoudige klusjes te geven. Maar daardoor krijgen ze ook onvoldoende kansen om te leren.

- **Leertrajecten voor volwassenen werkzoekenden:** op sommige vlakken sterk te vergelijken met de eerste doelgroep. Dit soort leertrajecten wordt vaak georganiseerd op initiatief van de werkgever die effectief een vacature heeft. Het doel van deze trajecten is om de persoon op te leiden voor een specifiek beroep of zelf voor een specifiek bedrijf. De moeilijkheidsgraad ligt in het feit dat deze werkzoekenden tot een bepaalde kansengroep behoren. Deze stagiairs zijn vaak ongeschoold of geschoold op een heel andere vlak, hebben sinds enige tijd niet meer gewerkt en/of beheersen de taal niet of onvoldoende. Een leertraject op maat van bedrijf is dan heel belangrijk. Indien nodig wordt een theoretische vooropleiding georganiseerd door VDAB of een andere activeringsorganisatie. Ook hier zal het leertraject enkel succesvol zijn als de ondersteuning en begeleiding systematisch genoeg is. Indien het bedrijf geen coach/peter/meter kan voorzien, zal VDAB deze rol op zich nemen maar deze oplossing is ver van ideaal. Hij/zij zal nooit evenveel kennis en ervaring hebben. Er moet dus ook nog een inwerkperiode voor de coach van VDAB voorzien worden, wat uiteraard het hele leerproces enkel zal vertragen. Bedrijven die dit soort leerkansen organiseren, worden beloond met subsidie en werken mee aan een duurzame tewerkstelling op de arbeidsmarkt.
- **Jobcrafting of heroriëntering van de werknemer:** werknemers die omwille van verschillende redenen een andere job gaan leren. Oorzaken kunnen zeer divers zijn. Het kan gaan om persoonlijke ontwikkeling of heroriëntering van de functie. Een andere veel voorkomende reden is gezondheid en ouder worden van de werknemers. Daardoor kunnen bepaalde fysieke activiteit als te zwaar worden ervaren. Voor deze doelgroep kunnen wij alvast de integratieperiode overslaan. Ze werken sinds enige tijd voor het bedrijf. Ze moeten zich inwerken in de nieuwe activiteiten en mogelijk ook nieuwe competenties en vaardigheden ontwikkelen. In deze situatie kan best eerst geanalyseerd worden welke competenties reeds goed ontwikkeld zijn en welke nog niet helemaal. Vervolgens moet een vergelijking gemaakt worden met de nieuwe functie of activiteit. Eens de hiaten tussen de parate kennis en de nieuwe kennis bekend zijn, kan een persoonlijk ontwikkelingsplan opgesteld worden met een variatie van leeractiviteiten, om het doel te bekomen. Een goede begeleider/coach/peter/meter speelt ook hier een cruciale rol.

Gezien onze maatschappij steeds meer aan het vergrijzen is, zal deze manier van heroriënteren steeds belangrijker worden voor bedrijven. Het is vaak moeilijk om goed geschoolde arbeidskrachten met ervaring te vinden. Diverse sectoren vissen in dezelfde

vijver van kandidaten. Bedrijven zullen dus veel creatiever moeten omgaan met deze problemen.

Is leren en werken tegelijk wel mogelijk?

Is het mogelijk om te leren en tegelijk te werken? Indien wij de activiteiten nog niet kunnen uitvoeren, dan kunnen wij toch niet werken? En als leren en werken tegelijk niet mogelijk is... Waar stopt het werken en begint het leerproces? Het is heel moeilijk om een scheidingslijn te trekken. Zo kan bijvoorbeeld werkpleklernen verlopen voor een heftruckopleiding in een bedrijf:

- Er is een externe trainer voorzien maar de opleiding zelf vindt plaats op de werkvloer en met de werktuigen van het bedrijf.
- Acht werknemers nemen deel. Voor veel bedrijven betekent dit bijna een volledige ploeg. De activiteiten in het bedrijf liggen dus op dat moment veel lager of helemaal stil.
- Een opleiding bestaat uit een kort theoretisch gedeelte, want het laden van goederen is gereguleerd met een aantal voorschriften en veiligheidsmaatregelen. Nadien wordt een praktisch gedeelte voorzien waar iedereen een aantal oefeningen moet uitvoeren om zeker te zijn dat de deelnemers de nieuwe vaardigheden onder de knie krijgen.
- Tijdens de praktische oefeningen gebruiken de deelnemers hun eigen tools. Er worden echte goederen verplaatst en misschien ook (gedeeltelijk) een vrachtwagen geladen of gelost. Een zeer realistische oefening die echt zal bijdragen tot meer veiligheid en efficiëntie. Maar uiteindelijk is dat ook een heel klein beetje werken. Leren en ook heel klein beetje werken onder een beschermd oog van de trainer die waakt over het leerproces. De balans mag dan wel niet overslaan naar de verkeerde kant, want zo verliezen wij ook het doel uit het oog.
- Op deze manier leren de deelnemers meteen in de juiste context. Hun bijkomende kennis is dan sterk verbonden met de werkplaats. Indien de ploegverantwoordelijke ook aanwezig is tijdens de opleiding, zal de transfer van het geleerde veel sneller gebeuren naar de dagelijkse activiteiten.
- Hij/zij zal dan wel moeten waken dat zijn ploeg de juiste handelingen blijft hanteren. Zijn/haar instructies mogen geen verwarring brengen zolang de nieuwe manier van werken nog niet verankerd is.

Hoe leren volwassen mensen?

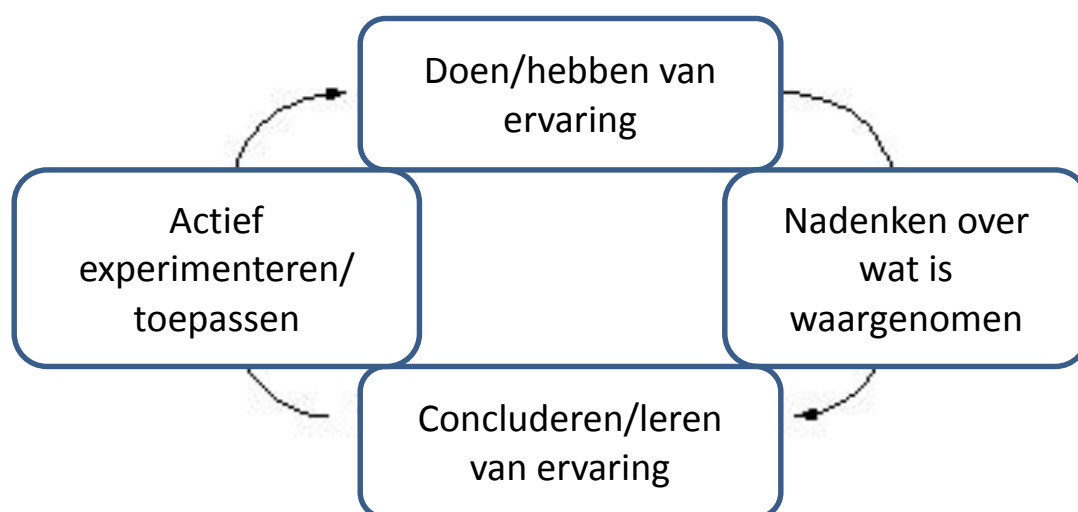
Een volwassen persoon heeft vaak ervaring achter de rug en ongetwijfeld heeft hij of zij een eigen manier van werken ontwikkeld. Het is niet evident om zich aan te passen aan de nieuwe regels en procedures. Tegelijk hebben mensen vaak een negatieve connotatie ten opzichte van de opleiding. Het doet hen denken aan de schoolse opleiding.

Een van de meest voorkomende valkuilen voor de begeleiders/trainers is dat ze geen rekening houden met de al verworven competenties en vaardigheden van hun trainee. Deze aanpak demotiveert de trainee en vertraagt het leerproces. Mensen voelen zich dan niet erkend in hun ervaring, en verward.

Wij kunnen het leerproces aanzienlijk versnellen als wij eerst een vergelijking maken tussen de reeds verworven ervaring en dan pas aanvullen met de nieuwe elementen.

Het leerproces is het best te vergelijken met een cirkel, de leercirkel van Kolb. Wij doen iets nieuw, wij denken daar over na en trekken daar conclusies uit. Nadien proberen wij de conclusies te gebruiken terwijl wij de taak opnieuw uitvoeren maar dan op een andere manier. De uitvoering zal steeds sneller en efficiënter gebeuren.

Er zijn echter een aantal valkuilen. Wij ondervinden soms ook dat er een snellere manier bestaat om een taak uit te voeren en denken niet meteen na of deze nieuwe manier voldoende veilig en correct is. Indien het lukt, herhalen wij het tot er na verloop van tijd een gewoonte ontstaat. Deze nieuwe gewoontes worden opgepikt door de anderen op de werkvloer en na verloop van tijd weet niemand meer wat de correctie manier voor het uitvoeren van de taak was. Voor je er van bewust bent valt het aspect 'nadenken' weg. Voor het hanteren van zware werktuigen kan dat gevaar inhouden.



Verschillende vormen van didactiek: definitie, voordelen en nadelen:

- **Klassikaal leren:**

- Opleiding in de afgeschermdde omgeving;
- Georganiseerd en vooraf gepland;
- Vaak door een externe trainer;

De 'klassieke' opleiding wordt vaak georganiseerd in een lokaal en wordt gegeven door een opleider (extern/intern). Klassieke opleiding is gestructureerd aan de hand van leerdoelstellingen, duurtijd, inhoud en de planning.

Ook al blijft dit één van de meest voorkomende leervormen, toch is de klassieke opleiding aanzienlijk geëvolueerd de voorbije jaren, onder andere door het gebruik van nieuwe leermiddelen (CDrom, computer, ...) en de toegenomen interactiviteit.

Let op: indien de opleider te weinig oog heeft voor de interactie en oefeningen, zal deze vorm te weinig resultaten opleveren.

- **E-lernen/zelfstudie:**

- Speciale DVD's, webbased tools om te leren in aparte ruimte. De deelnemers doorlopen in eigen tempo de aangeboden informatie. De verantwoordelijke kan nadien alle vragen of onduidelijkheden extra toelichten;
- Video-instructie;
- Instructiekaarten/fiches.

E-learning is een vorm van die de mogelijkheid biedt op interactieve wijze te leren via internet/DVD/CDrom. Dankzij e-learning kan de trainee op elk ogenblik en op eigen tempo leren, ook tijdens de stille momenten in het bedrijf.

Vele bedrijven laten tegenwoordig modules creëren door de gespecialiseerde bedrijven en het aanbod daarin is erg groot. Vaak zijn deze modules beschikbaar via een smartphone, iPad en uiteraard via de gewone computer. Het is zeer gemakkelijk is gebruik en vraagt weinig echte computerkennis. Op deze manier kan een leermoment op zeer korte tijd worden georganiseerd. Nieuwkomers moeten niet wachten tot een groep kan samengesteld worden en kunnen zeer snel de eerste sensibilisering krijgen.

Deze methode is ook goed geschikt voor communicatie van wijzigingen: nieuwe procedure of een bijkomende taak, herhallig van belangrijke maar zelden gebruikte procedures (bijvoorbeeld de brandprocedure/evacuatie), ...

Tijdens de leerperiode kunnen de e-learning-opleidingen gecombineerd worden met coaching.

Let op: definieer duidelijk de leerdoelen en controleer of deze aan het einde van de opleiding ook effectief gerealiseerd werden. Communicatie in twee richtingen is hier nog belangrijker dan bij de andere vormen van leren.

- **Blended learning:**

- Speciale DVD's, webbased tools en educatieve spelletjes;
- Onder begeleiding van een coach of tijdens een klassikale opleiding als een onderdeel ervan.

Blended learning of met andere woorden gemengd leren, kunnen de verschillende leervormen gecombineerd worden. Zo kan bijvoorbeeld een klassieke opleiding, begeleid door een opleider, gecombineerd worden met periodes van zelfstudie, met behulp van een boek of een e-learningcursus.

Deze methode is perfect bruikbaar tijdens een klassikale opleiding. Cursisten kunnen korte modules zelfstandig volgen om nadien samen, in groep zich verder te verdiepen in de thematiek.

Uiteraard kan een mix samengesteld worden uit verschillende methodieken die tijdens een langere periode zullen toegepast worden.

Let op: hier wordt er zeker aangeraden om een duidelijk en gestructureerd POP op te stellen.

- **On the job**

- Onder de begeleiding van Peter/meter, coach of een mantor;
- Mondelinge instructies;
- Concrete opdrachten.

- **Coaching of peter/meterschap:** begeleiding in de professionele ontwikkeling. Het betreft een leervorm op de werkplek, die kadert binnen een relatie van persoon tot persoon. Het is de opdracht van de coach om te helpen om de doelstellingen te bereiken die vastgelegd werden in een leerplan. De coach kan zijn trainee helpen te evolueren naar een grotere zelfstandigheid.

- **Mentoring** is net zoals coaching een vorm van individuele begeleiding en leren op de werkplek in het kader van een relatie van persoon tot persoon. De mentor (een meer ervaren persoon) begeleidt de trainee als een gelijke en volgt de ontwikkeling. Hij/zij gebruikt de kennis, expertise en ervaring om zijn trainee te helpen de competenties te ontwikkelen of om te helpen bij de sociale integratie binnen de

ploeg/dienst/departement. Zeer geschikt voor de deelnemers die langzaam evolueren naar een leidinggevende functie waar de softes dus ook moeilijk meetbare competenties zo belangrijk zijn.

- **Stage** (als student of in het bedrijf maar wel in een ander departemen/team)
 - Sterk te vergelijken met het leren in-the-Job.
 - Onder de begeleiding van de leraar en volgens het leerprogramma bepaald door de onderwijsinstelling.

- **Intervisie:**
 - Georganiseerd gesprek tussen mensen die werkzaam of in opleiding zijn in hetzelfde vakgebied.
 - Onderwerp van gesprek zijn de verrichte werkzaamheden en de daaraan gerelateerde problemen.
 - Niemand heeft de hiërarchische leiding tijdens de bijeenkomst.
 - Hoger niveau in ervaring en deskundigheid van de deelnemers beïnvloeden van de kwaliteit.

Dankzij intervisie kunnen de collega's van elkaar, in groep leren op de werkplek. Het gaat om een vorm van wederzijds leren: collega's bespreken problemen, vragen of ervaringen die die de anderen hebben meegemaakt tijdens de dagelijkse activiteiten op een gestructureerde manier. Individuele problematische situaties worden in de groep nader uitgewerkt. Deze vorm levert zeer goede resultaten indien toegepast afwisselend met een toolboxmeeting.

DEEL II: WERKPLEKLEREN ZELF OPSTARTEN STAP VOOR STAP

Hierboven kon u zien dat er tal van mogelijkheden bestaan voor werkpleklerin. Nu kan u concreet aan de slag gaan.

Zoals meestal hebt u een plan nodig, in dit geval een Persoonlijk Opleidingsplan (POP) nodig. Het POP gaat alle acties beschrijven die nodig zijn om het doel te behalen. In het geval van werkpleklerin gaat het om een aantal medewerkers dat voldoende geschoold moet zijn om zelfstandig te kunnen werken.

Kortom:

- Maak een algemeen overzicht met alle taken, competenties en vaardigheden. Duid aan wie de taken zelfstandig kan uitvoeren en wie daarbij extra begeleiding nodig heeft. Dit helpt om de prioriteiten op vlak van leren te kunnen bepalen (=leerdoelen). Kijk ook naar de ontbrekende in het bedrijf competenties.
- Kijk naar de achtergrond van de trainee, dat is bepalend voor de aanpak. Analyseer de verworven competenties en vergelijk met de nieuwe taken/verantwoordelijkheden.
- Bepaal en beschrijf de leerdoelen. Zorg dat ze SMART zijn opgesteld.
- Stel een POP op. Varieer met de leervormen, geef de trainee voldoende uitdaging om de zelfvertrouwen te stimuleren.
- Evalueer de vooruitgang regelmatig, motiveer en beloon met erkening! Geef duidelijke en gestructureerde feedback.

Nuttig instrument: Kennismatrix (www.fondsbeton.be/tools)

Vorbereiding

Alvorens een leertraject te organiseren, kan u best eerst een inventaris opmaken van alle taken, activiteiten en mogelijke of vaak voorkomende storingen. Nadien kan u daar nog extra vaardigheden en competenties aan koppelen.

In grotere bedrijven bestaan vaak gefragmenteerde documenten met beschrijvingen van processen en activiteiten. Misschien werden er ooit nog instructiefiches en kaarten opgemaakt. In de kleinere bedrijven bevindt het grootste gedeelte aan kennis zich in de hoofden van de werknemers.

Eens wij weten welke taken dienen uitgevoerd te worden en hoe, moeten wij ook weten wie de competenties heeft, en wie welke vaardigheden beheerst op welk niveau. Het loont ook de moeite om te kijken naar de gemiddelde leeftijd binnen de organisatie. Zijn er mensen met een grote bagage aan ervaring die binnenkort hun pensioenleeftijd zullen bereiken?

Dan is het ook nuttig om te kijken op welke manier hun kennis en ervaring verankerd kan worden in het bedrijf.

Met andere woorden, hoe zorg ik dat de andere collega's en later ook de nieuwkomers uit hun ervaring kunnen leren?

Wist u dat je op deze website gratis een leeftijdsscan kan maken? www.dejuistestoel.be. Een overzicht in vorm van een grafiek en alles wordt een stuk duidelijker.

Belangrijke termen en basisbegrippen (nuttig voor uw voorbereiding)

1. Tips om competenties – vaardigheden – kennis zichtbaar te maken

Ervaren werknemers doen hun taken zonder daarbij veel te moeten nadenken over de specifieke stappen. Het is te vergelijken met het besturen van een auto. Wij sturen, passen de juiste versnellingen aan, remmen op de juiste momenten en we gebruiken de spiegels. Onderweg nemen wij snel beslissingen op basis van de verkeerssituatie op dat ogenblik. Wij baseren deze beslissingen op ervaringen: ik heb dat al gezien of meegemaakt.

Een goede tip om competenties en vaardigheden in kaart te brengen, is het zich verplaatsen in een nieuwkomer. Welke stappen moeten allemaal genomen worden in het uitvoeren van de taak? Welke kennis is daarvoor nodig? Welke prioriteit hebben deze stappen/taken? Niet alle competenties zijn absoluut cruciaal. Sommige zijn ongetwijfeld belangrijker dan de andere. Deze informatie geeft ons de mogelijkheid om de prioriteiten te kunnen bepalen.

Wij kunnen de competenties op verschillende manieren groeperen: per team, per machine of per functie.

2. Vaardigheden/competenties versus kennis

Als je kennis hebt, beheers je 'weetjes'. Kennis vereist geen inzicht. Kennis is als een onderdelenmagazijn: je ziet alle boutjes, moertjes en andere technische onderdelen, maar je kunt het niet gebruiken in een bepaalde activiteit.

Begrip is de eigenschap om de samenhang tussen je weetjes te kennen. Je ziet of bepaalde weetjes wel of niet relevant zijn, of dat ze niets hiermee te maken hebben. Het is als een machine, alle onderdelen uit het bovengenoemde magazijn zitten gemonteerd en het geheel kan werken.

Dan heb je ook nog inzicht... nog een stapje verder. Dat is, om de lijn voort te zetten: je kunt inschatten wat het resultaat zal zijn van een specifieke bewerking.

Kennis: ik kan het opnoemen.

Begrip: ik weet waarvoor het dient.

Toepassing: ik kan het ook gebruiken.

Analyse: als ik de informatie krijg, zal ik me erin verdiepen en kunnen vertellen wat ik gezien/begrepen heb.

Reflectie: ik zal conclusies kunnen trekken.

De rubriek 'vacature opstellen' op www.fondsbeton.be/tools kan u verder helpen. U vindt er een verwijzing naar een aantal profielen die voorkomen in de sector. Op de printbare fiches vindt u reeds beschreven competenties en daaruit stelt u gemakkelijk een gewenst profiel op.

3. Leervermogen

Relevant voor werkplekleren is de competentie 'leervermogen'.

Kan mijn nieuwkomer de competenties ontwikkelen die ik wat nodig heb in mijn bedrijf? Wij moet zorgen dat het POP realistisch opgesteld is. Met andere woorden, uitvoerbaar.

Leervermogen kan in 3 verschillende niveaus worden onderverdeeld.

- Eigen maken van kennis: Het vermogen om nieuwe feitelijke kennis op te nemen (leren). Dit kan bijvoorbeeld door middel van een studie, cursus, opleiding, het lezen van boeken of het voeren van gesprekken met andere mensen. Dit element is afhankelijk van de intelligentie van een persoon en dus moeilijk te ontwikkelen.
- Toepassen van kennis: het daadwerkelijk toepassen van de kennis die je hebt opgedaan in dagelijkse situaties. Door oefenen is dit element zeker te ontwikkelen. Hiervoor is het wel van belang dat het derde element van de competentie leervermogen aanwezig is, namelijk motivatie.
- Motivatie: een belangrijk aspect van de competentie leervermogen is motivatie. Sta je open om te leren van de ervaringen die je opdoet? Hoe reageer jij op feedback? Vind je deze of andere informatie voldoende interessant om daar meer over te willen leren.

Behaalde diploma's kunnen een indicatie geven over het niveau van het leervermogen, maar dat is niet te veralgemenen. Niet alle hoog intelligente mensen krijgen een kans om een diploma te behalen. Tegelijk is het zo dat iemand een opleiding volgt en dankzij volharding de eindtermen haalt, wat niet vanzelfsprekend betekent dat die persoon over voldoende talent beschikt

Hoe het leervermogen van medewerkers inschatten?

De meest eenvoudige manier is een praktische proef in een veilige omgeving. Geef bijvoorbeeld een opdracht waarbij de kandidaat iets moet uitvoeren op basis van bepaalde instructies: foto, handleiding of een concreet voorbeeld, liefst in de lijn van de taken zoals op de werkvloer.

Het doet er eigenlijk niet toe of de taak effectief correct is uitgevoerd. Het gaat over de drie elementen van leervermogen:

1. Is de trainee is gemotiveerd om de taak uit te voeren?

2. Neemt hij/zij de tijd om na te denken en leest hij/zij het plan of instructies.
3. Probeert hij/zij de opdracht uit te voeren en geeft hij/zij, indien het niet lukt, aan wat het probleem? Vraagt/hij om meer instructies?

POP versus BOP

- Het PersoonlijkOpleidingsPlan (POP): beschrijft de ontwikkeling van een individuele medewerker. In sommige situaties is het goed om een plan op te maken voor een specifieke medewerker. Het spreekt voor zich dat beide plannen overeenkomsten moeten bevatten. Het mag niet gebeuren dat een plan stappen omvat die in andere doelstellingen hebben dan reeds opgenomen in een BOP (**B**edrijfs**O**pleidings**P**lan).
- Een POP is wenselijk voor:
 - Nieuwkomers;
 - Een medewerker die behoort tot een kansengroep en veel meer of een specifieke begeleiding nodig heeft;
 - Horizontale verschuiving of een verschuiving naar een nieuwe functie in de organisatie;
 - Specifieke doorgroeiprogramma's in de organisatie.

Wat is het verschil tussen een POP of een BOP?

- Het **B**edrijfs **O**pleidings**P**lan (BOP:) beschrijft zowel de ontwikkeling van een individuele medewerker als van het team in het algemeen. In het BOP beschrijft u de huidige situatie en de gewenste situatie voor de toekomst. Door heden en toekomst met elkaar te vergelijken, wordt het duidelijker op welke gebieden u sturing moet geven aan de personeelsontwikkeling.
- Met het bedrijfsopleidingsplan in de hand kunt u uw personeelsbeleid invullen in de richting van uw bedrijfsdoelstellingen. Het BOP is ook een hulpmiddel om de ontwikkeling van uw medewerkers op langer termijn te plannen.
- In het BOP komen de individuele ontwikkelingsplannen en uw bedrijfsplannen bij elkaar. Daarmee zorgt u dat de ontwikkeling van uw medewerkers een zinvolle bijdrage levert aan het realiseren van uw bedrijfsdoelstellingen.

Een POP opstellen

1. Te verwerven competenties & vaardigheden
Maak een lijst en bepaal de prioriteiten.
Kies de passende leervormen met oog op maximum rendement tijdens het leren. Houd rekening mee met de mogelijke "hindernissen" die het leerproces kunnen beïnvloeden:
 - Beheersen de trainees voldoende de taal waarin de opleiding/begeleiding gebeurt? Niet enkel de anderstalige hebben het moeilijk met lezen en schrijven. Bijna 1 op 7 Belgen is laaggeletterd en heeft problemen met lezen en schrijven,

omgaan met informatie, ICT-gebruik en rekenen. Het is niet eenvoudig om dit te detecteren.

- Is de uitdaging te groot? De trainees zullen afhaken en vaak ook zonder het aan te geven. Schaamtegevoel of angst om de stageplaats/job te verliezen is vaak te groot.
 - Is de uitdaging te klein? De trainees zullen zich snel beginnen te vervelen.
2. Maak een tijdslijn: in welke periode moeten de acties afgewerkt worden:
- Kalmere periodes tijdens de productie;
 - Verlofplanning: belangrijk om vooraf te weten welke bezetting nodig is om de productieactiviteiten te kunnen vaarborgen,
 - Beschikbaarheid van de peters/meters,
 - Indien externe opleidingen nodig zijn om het leerplan aan te vullen, wanneer vinden deze opleidingen plaats?
3. Maakt een kostenraming:
- Is er een budget beschikbaar?
 - Zijn er aanvullende fondsen die ik kan aanspreken? Welke procedures moet ik volgen om de subsidie te kunnen ontvangen?
4. Welke hulpinstrumenten zijn beschikbaar op de markt?
5. Creëer draagvlak voor het plan:
- Bespreek het plan met alle betrokken partijen: trainee, management, peter/meter, preventieadviseur, vakbonden, ...
 - Zorg dat de trainee begrijpt op welke plaats binnen het bedrijfsproces zijn/haar taak/functie zich situeert en wat exact hij/zij zal moeten leren.
6. Bepaal de meetpunten voor de tussentijdse evaluaties en bijstellingen:
- Voorzie in het POP duidelijk afgebakende momenten van leren, zelfstandig uitproberen en feedbackmomenten. Later zal het gemakkelijker worden om te communiceren welke doelen gehaald zijn en welke nog niet.

Hulpmateriaal:

- www.fondsbeton.be: rubriek 'Tools':
 - Het Bedrijfsopleidingplan (BOP) opmaken.
 - Kennismatrix.
 - Vacature opstellen

Evaluatie en feedback

Wacht niet om te evalueren tot het leerproces is afgelopen. Regelmatig overleg legt meteen alle eventuele pijnpunten bloot en zo krijgt u de kans om te anticiperen. Wederzijdse vertrouwen is noodzakelijk.

Ieder project of plan heeft een evaluatie nodig en dat hangt dus samen met geven en ontvangen van feedback. Werkplekleren organiseren is helemaal niet anders. Succes zal afhangen van de mate waarin een bedrijf anticipeert op de situatie op de werkvloer op dat ogenblik. Praktijk leert ons dat geen enkele procedure of proces zal eeuwig kunnen werken.

Leerdoelen die SMART werden opgesteld, kunnen relatief eenvoudig in de praktijk worden afgetoetst.

Praktische tips rond feedback: geven en ontvangen

1. **Overleg op regelmatige basis**, met peter/meter maar ook met de trainee: legt alle eventuele pijnpunten bloot en zo krijgt u de kans om te anticiperen:
 - Kies een geschikt moment (niet op een moment van grote drukte).
 - Stel zeer duidelijke vragen, specifiek over het functioneren van de trainee.
 - Stel open vragen (wat, hoe, wie, waarom) om 'open' antwoorden te krijgen.
 - Noteer enkel de feiten en voorbeelden. Feedback gebaseerd op gevoel en emoties brengt enkel verwarring en misverstanden met zich mee.
 - Wees bereid om de feedback ook echt te horen en de feedback serieus te nemen. De grootste kunst daarbij is de feedback niet te interpreteren als negatieve kritiek.
 - Evalueer de feedback en probeer een objectieve analyse te maken.
2. **Een peter/meter weet hoe hij/zij feedback moet geven:**
 - Zorg voor een goede **opleiding** voor uw peters:meters!
 - **Leer hen dat de** feedback die ze gaan geven betrekking moet hebben het gedrag/uitvoering van de taken in een **specifieke situatie**. Het gaat niet om wie de trainee is.
 - Feedback moet gebaseerd zijn op de concrete feiten en voorbeelden.
 - Feedback mag nooit enkel negatief zijn. Er kan altijd een positief detail aan toegevoegd worden.
 - Regelmatig overleggen met de manager over de vooruitgang is noodzakelijk.
 - Volledige discretie moet worden verzekerd. Overleg met de andere collega's kan echt niet!
3. **Leer de trainee om regelmatig feedback te vragen:** het is niet zo evident om feedback te vragen en daarom durven de medewerkers het niet.

- Er is een wederzijds vertrouwen nodig om zonder angst feedback te kunnen vragen. Een bedrijf heeft alle belang bij om de juiste sfeer, de juiste cultuur te creëren waarin mensen echt met elkaar durven te communiceren.
- Overtuig uw trainee dat hij/zij nooit te oud is om iets te leren. Mensen die onderkennen dat ze onmogelijk alle tot in de perfectie kunnen beheersen, durven makkelijker om feedback te vragen.

Positieve feedback geven is relatief gemakkelijk. Negatieve feedback geven omwille van de slechte prestatie, werkattitude of fouten is zeer moeilijk.

Tips en tricks rond feedback

1. **Beschrijf veranderbaar gedrag:** geef altijd feedback op iets wat iemand gedaan heeft en niet op hoe hij is
2. **Beschrijf concreet en specifiek gedrag** dat je zelf hebt gezien of gehoord: feedback waarin de woorden 'altijd' of 'overal' of 'nooit' in voorkomen, slaat de plank mis. Zo loopt de feedback waarschijnlijk uit op een welles-nietes-ruzie.
3. **Gebruik een ik-boodschap:** een jij-boodschap zegt: jij doet iets fout. Een ik-boodschap zegt: ik zou het graag anders zien. Kunnen we het daar over hebben? Een ik-boodschap nodigt je gesprekspartner uit om begrip op te brengen voor uw kant van de zaak. Door een jij-boodschap schiet de ander meteen in de verdediging
4. Geef aan **welk effect het gedrag/verkeerd uitvoeren** van de taken heeft: vertel welke gevolgen het heeft op de andere collega's hun veiligheid/gezondheid/werk/... Let op: zinloze interpretaties verpesten de sfeer!
5. **Laat je gesprekspartner reageren:** geef de ander de gelegenheid om te reageren. Luister aandachtig en laat je emoties niet de bovenhand nemen. Vraag of de ander uw boodschap heeft begrepen. Vraag of hij/zij de gegeven voorbeelden en feiten op dezelfde manier zich kan herinneren. Is dat niet het geval, kunt u de boodschap dan aanvullen met de bijkomende voorbeelden. Durf om een reactie te vragen: "Begrijp je wat ik bedoel?" wees echt bereid om naar de reactie van de ander zonder de vooroordelen te luisteren!
6. **Vraag om het gewenste gedrag:** vertel exact wat u van de trainee verwacht. Geef duidelijke instructies. Zorg voor de "meetpunten".
7. **Verken samen oplossingen** of achtergronden: zoek samen naar een oplossing. Eens uw trainee het met u eens is dat zijn gedrag of dat hij zijn werk moet herzien, kun je gaan praten over oorzaken en oplossingen. Neem de tijd om te analyseren. Stel open vragen om te verkennen wat de oorzaken van zijn gedrag zijn (instructies zijn niet duidelijk, durft geen extra uitleg te vragen, onzekerheid over zijn kwaliteiten en een poging om van specifieke taken af te komen, ...). Zo krijgt de ander de ruimte om zijn gedrag toe te lichten. Maak duidelijk dat u de trainee graag wil helpen waar nodig. Maak uw trainee medeverantwoordelijk door hem zelf te vragen om met voorstellen te komen. Probeer

geen oplossingen op te leggen tenzij het absoluut noodzakelijk is omwille van een specifieke procedure of een andere maatregel.

8. Bij conflicten: **wacht tot uw ergste woede of schrik gezakt is** en ga dan pas een feedbackgesprek beginnen. Wacht anderzijds niet zo lang tot de ander is vergeten waar het ging. Bereid u voor en neem de ander apart en geef de feedback op een rustige plek (niet in bijzijn van de collega's).

INFO

Heeft u vragen of opmerkingen of wil u meer weten over werkplekieren? U kan steeds terecht bij Violetta Bleus, sectorconsulente van de betonsector.

T 0476 24 32 03

M violetta.bleus@fondsbeton.be