

Scriptie

‘Informeel leren in de praktijk’

Manon Notermans
Zuyd Hogeschool
Faculteit: Management en Recht
Opleiding: People & Business Management
Sittard, 12-06-2015



Scriptie

‘Informeel leren in de praktijk’

Student

Naam: Manon Notermans
Adres: Overhoven 39-6
6136 EA SITTARD

Telefoonnummer: 06-23801747
Studentnummer: 0814563
Email adres: mnotermans@live.nl

Bedrijf

Naam: Trigos Support
Bezoekadres: Business Park Stein 124
6181 MA Elsloo

Telefoonnummer: 046-4350656
Website: www.trigos.nl
Email adres: info@trigos.nl

Bedrijfsmentor

Naam: Lou Fredrix
Telefoonnummer: 06-53193920
Email adres: l.fredrix@trigos.nl

Docentbegeleider

Naam: Marije Duijsens
Email adres: marije.duijsens@zuyd.nl

Zuyd Hogeschool
Faculteit Management en Recht
Opleiding People & Business Management

Sittard, 12-06-2015



VOORWOORD

Deze scriptie over ‘informeel leren in de praktijk’ is geschreven in het kader van de opleiding People & Business Management te Sittard. Sinds februari 2015 ben ik bezig met mijn afstudeerstage bij Trigos Support. Deze organisatie wil graag onderzocht hebben hoe informeel leren meer toegepast zou kunnen worden binnen de huidige dienstverlening. Daarom omvat deze scriptie een onderzoek naar en implementatie van een compleet leerbeleid inclusief informeel leren.

Ik heb veel geleerd van mijn tijd bij Trigos Support. Ik heb geleerd hoe het bij organisaties, gemeenten en andere instanties er aan toe gaat op het gebied van personeelszaken. Hierdoor heb ik veel competenties ontwikkeld en aan mijn leerdoelen gewerkt. Dit heb ik te danken aan Lou Fredrix.

Bij het schrijven van mijn scriptie heb ik veel hulp gekregen, daarom wil ik deze personen graag bedanken. Ten eerste wil ik Marije Duijsens bedanken voor alle feedback en uitleg die ik heb ontvangen. Ze was altijd bereid om zaken te bespreken waardoor ik op het goede pad bleef. Daarnaast wil ik Rob Heine bedanken voor de feedback op mijn plan van aanpak en scriptie. Naast de begeleiding vanuit school heb ik ook veel gehad aan de kritische en praktijkgerichte blik van Caroline Notermans en het altijd voor mij, en elkaar, klaar staan van Lieke Ramakers en Rowena Blink. Ook alle geïnterviewde wil ik bedanken voor de waardevolle bijdrage aan mijn onderzoek.

Sittard, juni 2015

“Hierbij verklaar ik, Lou Fredrix, dat ik akkoord ga met de inhoud van dit afstudeerwerkstuk.”

Datum: 12-06-2015

Handtekening: _____

MANAGEMENT SAMENVATTING

Trigos Support richt zich met het TRIM-model op het in kaart brengen van de huidige en gewenste kennis, vaardigheden en attitude van een afdeling en de daarbij behorende leer- of opleidingsbehoefte. Hierbij wordt kennis geborgen en bepaald welke leeractiviteiten ingezet moeten worden.

Door de economische crisis zijn opleidingsbudgetten gehalveerd. Er wordt veel kritischer gekeken naar de effectiviteit van een opleiding, training of cursus. Daarnaast is er toch veel behoefte om ervaringskennis op te slaan en door te geven aan nieuwe generaties. Trigos Support kwam in aanraking met informeel leren, dit sloot erg aan bij de praktijkgerichte aanpak van de huidige dienstverlening. Maar omdat een concrete toepassing ontbreekt is het nodig om een antwoord te vinden op de volgende vraag: *‘Hoe kan Trigos Support, door gebruik te maken van informeel leren, de dienstverlening optimaliseren?’*.

Het is gebleken dat informeel leren een grote bijdrage kan leveren aan zowel medewerkers als hele organisaties. Formeel leren kan hier ook een bijdrage aan leveren, zeker in combinatie met informeel leren. Daarom moet het ene het andere niet uitsluiten, maar moet een optimale mix van formele en informele leeractiviteiten ingezet worden bij beantwoording van een leer- of opleidingsvraagstuk.

Uit het literatuuronderzoek kwam naar voren dat informeel leren afhankelijk is van een aantal condities en gestimuleerd kan worden door de inzet van een aantal tools. Deze zijn door middel van interviews bij organisaties in de omgeving van Trigos Support getoetst om te kijken wat het verschil is tussen wat de literatuur zegt en wat daadwerkelijk in de praktijk van toepassing is.

Uit de interviews bleek dat informeel leren afhankelijk is van de volgende condities: intrinsieke motivatie van medewerkers, de mate van feedback, beschikbaarheid van informatie, verantwoordelijkheid, overzicht van functies en werkdruk gecombineerd met variatie in werkprocessen.

Er zijn een aantal tools overgebleven, na toetsing tijdens de interviews, die geschikt zijn om binnen de dienstverlening van Trigos Support toe te passen: het meester en gezelschap principe, Job Rotation, overlegmomenten, netwerk in kaart brengen en werken in tweetallen.

Door de huidige situatie van het TRIM-model te vergelijken met de gewenste situatie blijkt dat Trigos Support al veel doet om een zo’n effectief mogelijk advies en ondersteuning te geven. Maar het kan nog sterker: informeel leren kan nog meer gestimuleerd worden en de formele en informele leeractiviteiten kunnen elkaar nog meer versterken.

Trigos Support zal een volledig advies moeten geven waarbij informeel leren een grote rol heeft. Er wordt bij, zowel nieuwe als bestaande, klanten een model in de vorm van een stroomschema genaamd ‘TRI-Informal-Learning’ doorlopen om te zien hoe informeel leren nog meer gestimuleerd kan worden. Daarnaast wordt informeel leren beter verbonden met formeel leren door het advies te geven aan klanten om tijdens en na een opleidingstraject overlegmomenten in te lassen en trainingen en cursussen op de werkvloer te laten plaatsvinden.

MANAGEMENT SUMMARY

With the TRIM-model, Trigos Support aims to map the current and required knowledge, skills and attitude of a department and its associated learning or training needs. This way, knowledge is stored and decided which learning activities have to be used.

The economic crisis has cut education budgets in half. The effectiveness of a study programme, training or course is assessed a lot more critically. Yet there is still a great need to store experiential knowledge and pass it on to new generations. Trigos Support came in contact with informal learning, which fitted in perfectly with the practical approach of its current service. However, without a practical application the following question arises: *'How can Trigos Support optimize its services by using informal learning?'*

It has been shown that informal learning can provide a great contribution to both employees and entire organizations. Formal learning can also contribute to this, especially when combined with informal learning. This is why one should not exclude the other, but instead be combined as an ideal mix of formal and informal learning activities to answer learning or education questions.

The literature survey showed that informal learning depends on a number of conditions and can be stimulated by the use of certain tools. These were assessed through interviews with organizations around Trigos Support in order to find the difference between what the literature says and what actually applies in practice.

A review during interviews revealed that informal learning is subject to the following conditions: intrinsic motivation of employees, the amount of feedback, availability of information, responsibility, overview of functions and workload combined with variation in work processes.

The review during interviews, also revealed a number of tools which are suitable to use in the service of Trigos Support: the master and apprentice principle, Job Rotation, consultations, network mapping and working in pairs.

When comparing the current situation of the TRIM-model to the desired situation, it is clear that Trigos Support already does a lot to provide advice and support that is as effective as possible. But it can be even better: informal learning can be promoted further and formal and informal learning can reinforce each other even more.

Trigos Support will have to give a full recommendation, in which informal learning plays an important part. Both new and existing customers will go through a flow chart to show how informal learning can be further promoted. Additionally, by advising customers to incorporate consultations during and after a study programme, and to provide training and courses in the work place, informal learning will be even better connected to formal learning.

DEFINITIES

High Potentials

Getalenteerde medewerkers die voor goede resultaten zorgen en daarom belangrijke functies binnen een bedrijf innemen.

On the job

Iets wat op de werkvloer en tijdens de werkzaamheden gebeurt. Bij leren on the job wordt bedoeld dat er wordt geleerd op de werkvloer.

TRIM-model

Een methode van Trigos support om noodzakelijke kennis, vaardigheden en attitude vast te stellen, te ontwikkelen en te vertalen naar opleiding, training / instructie en vervolgens te borgen en beheren.

TKV-lijsten

Lijsten waar taken, kennis en vaardigheden op staan die getoetst kunnen worden.

KVA-lijsten

Vergelijkbaar met de TKV lijsten alleen gaat het hierbij om kennis, vaardigheden en attitudes. Het verschilt per organisatie welke gebruikt wordt.

Tools

Hulpmiddelen om een specifiek probleem mee op te lossen.

IST en SOLL analyse

Een analyse om te onderzoeken wat de huidige situatie is en wat de gewenste situatie zou moeten zijn. Hieruit volgt een GAP: wat er nog mist om tot de ideale situatie te komen.

Transfer

De mate waarin aangeleerde kennis en vaardigheden in de praktijk toegepast kunnen worden.

Aantoonbaar geïnstrueerd

Volgens artikel 8 van de Arbeidsomstandighedenwet moet een werkgever de medewerkers voorlichting geven over de risico's en juiste werking van machines en andere arbeidsmiddelen. De instructie moet worden getoetst en de uitkomst worden vastgelegd/geborgd in het personeelsdossier conform het geldende zorgsysteem in het bedrijf. Pas dan zijn de medewerkers aantoonbaar geïnstrueerd.

INHOUD

Voorwoord	4
Management Samenvatting	5
Management Summary	6
Definities	7
Hoofdstuk 1 – Inleiding	10
1.1 Organisatie omschrijving	10
1.2 Ontwikkelingen in omgeving en branche Trigos Support	11
1.3 Aanleiding	12
1.4 Probleemstelling	13
1.5 Leeswijzer	14
1.6 Conclusie	14
Hoofdstuk 2 – Theoretisch kader	15
2.1 Leren	15
2.2 70:20:10-principe	16
2.3 Formeel leren	16
2.4 Informeel leren	18
2.5 Conditie omtrent informeel leren	20
2.6 Effectiviteit van informeel en formeel leren	23
2.7 Praktische tools om informeel te leren	25
2.8 Conclusie	28
Hoofdstuk 3 – Methoden en technieken van onderzoek	29
3.1 Typen onderzoek	29
3.2 Deelonderzoek 1 – Literatuuronderzoek	30
3.3 Deelonderzoek 2 – Onderzoek naar informeel leren bij organisaties in de omgeving van Trigos Support	30
3.4 Deelonderzoek 3 – Huidige positie leren binnen het TRIM-model	31
3.5 IST en SOLL analyse	31
3.6 Valide, betrouwbaar en representatief	32
3.7 Onderzoeksevaluatie	32
3.8 Conclusie	33
Hoofdstuk 4 – Onderzoekresultaten klanten en best practices	34
4.1 Leereffect afhankelijk van condities	34
4.2 Tools om informeel te leren	36

4.3 Overige resultaten interviews	38
4.4 Conclusie	38
Hoofdstuk 5 - Onderzoeksresultaten TRIM-model	39
5.1 Algemene informatie TRIM-model.....	40
5.2 Huidige positie leren binnen het TRIM-model – IST	41
5.3 Conclusie	42
Hoofdstuk 6 – SOLL en GAP analyse.....	43
6.1 Gewenste positie leren binnen het TRIM-model – SOLL.....	43
6.2 GAP-analyse.....	44
6.3 Conclusie	45
Hoofdstuk 7 - Conclusies en aanbevelingen.....	46
7.1 Conclusies	46
7.2 Aanbevelingen	47
Hoofdstuk 8 – Toelichting TRI-Informal-Learning.....	48
8.1 Toelichting vragen.....	50
8.2 Toelichting acties	51
Bibliografie	53
Bijlage I – Uitwerking TRIM-model.....	2
Bijlage II – Interviews ‘Informeel leren bij organisaties in de omgeving van Trigos Support’ ..	9
Bijlage III - Interview ‘Huidige positie informeel leren binnen het TRIM-model – IST’	23

HOOFDSTUK 1 – INLEIDING

Om een helder beeld te schetsen van de context van dit onderzoek staat in dit hoofdstuk een omschrijving van Trigos Support, de aanleiding van het onderzoek, het management- en researchprobleem en de deelvragen. Het is van belang om een context te schetsen zodat het onderzoek hier goed op aansluit. Hierdoor is het resultaat zo relevant mogelijk voor Trigos Support.

1.1 Organisatie omschrijving

Trigos Support is een adviesbureau dat gevestigd is in Elsloo. Sinds 2000 zijn ze actief op het gebied van kwalificeren en certificeren. Als een organisatie een kwalificatievraagstuk heeft dan onderzoekt Trigos Support hoe dit het beste kan worden aangepakt. Ze zorgen ervoor dat werkprocessen worden geoptimaliseerd met de factor ‘mens’ als de belangrijkste factor.

In de meeste gevallen gebeurt dit bij industriële organisaties waarbij veel processen van belang zijn. Op dit moment werkt Trigos Support voor verschillende afdelingen binnen Mosa Tiles, Sappi Maastricht en Sappi Lanaken. Naast deze activiteiten wordt er binnen Trigos Support ook aan andere initiatieven aandacht geschonken. Zo loopt er nu een project in samenwerking met Technicom en Manpower genaamd de ‘Leer werk fabriek’. Hierbij werken vijftien jongeren bij Meerssen Papier en Rubber Resource om de opleiding tot operator A of B te behalen.

Trigos Support levert zowel een dienst als een product. Ze geven advies over opleiden en certificeren organisaties die hier behoefte aan hebben. Hierbij kijken ze eerst goed naar wat het daadwerkelijke probleem is. Dit kan bijvoorbeeld zijn dat de kennis op de werkvloer nergens is vastgelegd of dat een opleidingsplan niet goed wordt doorgevoerd. Het uiteindelijke product dat ze leveren is vaak in de vorm van een training en instructie systeem. Dit systeem is gebaseerd op uitkomsten uit het TRaining Instructie Methodiek-model (TRIM-model). Dit model staat in bijlage I. Trigos Support heeft hiervoor het Opleidingsontwikkelingsmodel van Kessels en Smit als leidraad genomen.

De organisatie bestaat uit twee eigenaren/directieleden: Lou Fredrix en Rob Offermans, hierna te noemen Lou en Rob, en een administratief medewerkster: Francine Lunesu. Vanwege het grote netwerk van de twee directieleden wordt er op projectbasis gebruik gemaakt van zelfstandige professionals en andere uitvoerende organisaties, alsmede het onderwijsveld in Limburg en de Euregio. Als er een nieuwe opdracht binnenkomt wordt een team van professionals samengesteld om het vraagstuk zo effectief mogelijk te kunnen behandelen.

Lou is voornamelijk bezig om contacten te leggen tussen verschillende personen en organisaties om slimme verbindingen te creëren. Hij voert veel gesprekken met stichtingen, werkgeversorganisaties en bedrijven. Enerzijds is het doel hiervan het binnenhalen van opdrachten waarbij vervolgens het TRIM-model wordt toegepast en anderzijds een bijdrage leveren aan maatschappelijke kwesties. Ook regelt Lou de certificeringen voor verschillende organisaties. Als een organisatie moet voldoen aan nieuwe wetgeving en twintig medewerkers op cursus moeten zorgt Lou ervoor dat dit op de juiste manier wordt gedaan.

Rob is uitvoerend aan het werk. Hij is bij de organisaties bezig om de systemen in te vullen. Hij loopt mee met verschillende teams en zorgt dat alles goed wordt vastgelegd in een training en instructiesysteem. Als een volledig proces moet worden vastgelegd zorgt Rob ervoor dat medewerkers weten hoe ze dit moeten doen en ondersteunt ze hierbij.

Missie: Trigos Support staat voor betrokkenheid, open en directe communicatie en een kwalitatief hoogstaand eindproduct, waarbij een tevreden klant in alle opzichten het voornaamste uitgangspunt vormt. Marktkennis en inzicht resulteren in een pragmatische aanpak met uiteindelijk een beter rendement voor de organisatie tot resultaat.

Visie: Trigos Support is een merk, een begrip in de markt met een duidelijke positionering. De organisatie moet zodanig worden neergezet, dat de organisatie een eigen gezicht krijgt dat zoveel mogelijk losgekoppeld wordt van de personen Rob en Lou. Rob en Lou moeten het eigen taken- en verantwoordelijkhedenpakket herdefiniëren, waarbij meer vrije tijd en een eigen voorkeur voor wat betreft de aard van de werkzaamheden de belangrijkste uitgangspunten vormen.

1.2 Ontwikkelingen in omgeving en branche Trigos Support

Trigos Support ligt op een business park in Elsloo dicht bij de Brightlands Campussen in Sittard-Geleen en Maastricht. Hier bevinden zich veel potentiële klanten van Trigos Support. Trigos Support richt zich namelijk het meest op de industrie omdat ze zelf een technische achtergrond hebben. Ze hebben kennis van wat er op de werkvloer speelt en kunnen hierdoor goed advies geven. Ze staan tevens open om advies te geven aan andere branches maar meestal komen ze toch bij de industrie terecht en dan voornamelijk productiebedrijven.

Organisaties in de omgeving van Trigos Support hebben erg veel last van de economische crisis. Nieuwsberichten over de groei van de economie geven een heel ander beeld weer (Volkskrant, 2015). In sommige sectoren gaat het erg goed, maar in de bedrijven waar Trigos Support mee in aanraking komt niet. Organisaties hebben iedere maand moeite om te overleven. Uitzendkrachten moeten de organisatie verlaten en lonen worden regelmatig te laat betaald.

In de branche waar Trigos Support werkzaam is zijn certificaten zeer van belang. Voor de veiligheid van de medewerkers zelf en de omgeving moeten ze aan veiligheidseisen voldoen en certificaten behalen. Dit kan een Vca-certificaat betreffen maar bijvoorbeeld ook een heftruck certificaat. Meestal moet dit om de vijf of tien jaar opnieuw worden getoetst (Vca, 2014) (Vca, 2011).

Elsloo ligt in Limburg. Hier is veel demografische krimp, vergrijzing en ontgroening omdat veel jongeren vertrekken naar grote steden. In de grote steden hebben ze een betere kans om een goede baan te krijgen die past bij de opleiding die ze hebben gevolgd (Kennis- en projectenbank, 2012). Niet alleen het vertrek van jongeren draagt bij aan de krimp. Ook worden er te weinig baby's geboren. Door de krimp zijn er te weinig leerlingen waardoor veel scholen de deuren moeten sluiten (Neimed, 2012).

1.3 Aanleiding

Trigos Support heeft met een aantal ontwikkelingen te maken waardoor de behoefte naar informeel leren is ontstaan. Als eerste is er sinds 2008 sprake van een economische crisis in Nederland. Nadat in 2007 de huizenmarkt in de VS instortte werd de gehele wereldeconomie geraakt, ook Europa. Beurskoersen daalden en het bedrijfsleven kwam in de problemen (Parlementair Documentatie Centrum Universiteit Leiden, 2013). Onder andere hierdoor zijn opleidingsbudgetten van heel Nederland gehalveerd: van €3 miljard naar €1,5 miljard. De vraag naar bewezen effectiviteit neemt toe. Voor de crisis was het beleid vaak om bij een probleem meteen een opleiding of training in te zetten. Maar nu het bedrijfsleven minder geld tot zijn beschikking heeft gaat dit niet zomaar. Iedere euro die wordt uitgegeven moet de investering waard zijn (Hovemann, 2012).

Medewerkers voelen een afname in arbeidsvoorwaarden zwaarder dan een toename. Nu er fors in opleidingsbudgetten wordt gesneden is er een groot risico om de binding met medewerkers kwijt te raken. High Potentials, getalenteerde medewerkers die buitengewoon hoog presteren, zullen als de economie weer aantrekt, sneller naar een andere werkgever gaan (Hendrikse, 2010).

Een andere ontwikkeling is dat er steeds meer 'on the job' wordt geleerd. Dit betekent het leren dat tijdens de werkzaamheden plaatsvindt. Bij Unilever wordt zelfs voor 90% 'on the job' geleerd. Dit is een van de manieren om op te leiden, zonder dat het veel geld kost (Hovemann, 2012).

Naast al deze ontwikkelingen zag Trigos Support bij bedrijven dat informeel leren een gunstig effect heeft op medewerkers. Tevens kwamen ze in aanraking met het onderzoek van de Universiteit van Maastricht naar informeel leren. Dit onderzoek was in eerste instantie gericht op duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers. Maar al doende kwamen ze erachter dat duurzame inzetbaarheid helemaal niets te maken heeft met leeftijd, maar met de mate van informeel leren binnen een organisatie (High Tech NL, 2013).

Door alle bovenstaande ontwikkelingen is Trigos Support er van overtuigd dat informeel leren de toekomst heeft. Toch missen ze een praktische invulling. Hoe het concreet kan worden toegepast, binnen de industriële branche, is nog niet duidelijk.

De noodzaak om hier mee aan de slag te gaan is het onderscheidend vermogen van Trigos Support. Om voldoende opdrachten binnen te krijgen moeten ze waarde kunnen toevoegen. Met de traditionele invulling van het TRIM-model lukt dit nog niet voldoende. Zowel Lou als Rob voelen dat ze iets anders moeten aanbieden.

Ze willen het informeel leren meer gestructureerd gaan aanbieden. In principe gebeurt informeel leren spontaan. Maar het moet wel gestimuleerd en gefaciliteerd worden. Ook moet kennis, die wordt verkregen met informeel leren, vastgelegd kunnen worden zodat hier zo nodig certificaten aan gekoppeld kunnen worden.

Kortom: het informeel leren moet 'geformaliseerd' worden.

1.4 Probleemstelling

Naar aanleiding van de hierboven geschetste ontwikkelingen rondom Trigos Support kan er worden geconcludeerd dat er enerzijds minder geld beschikbaar is voor opleidingen en anderzijds sprake is van krimp en vergrijzing. Door die krimp verdwijnt ervaringskennis. Deze twee ontwikkelingen werken elkaar tegen: kennis verdwijnt door het vertrek van oudere medewerkers en daarnaast wordt er minder uitgegeven aan opleidingen en trainingen. Als dit zo verder gaat zal er over een aantal jaren te weinig kennis op de werkvloer aanwezig zijn.

Voor dit probleem moet een oplossing gevonden worden. Trigos Support richt zich al op het borgen van kennis en het ondersteunen van de ontwikkeling van medewerkers. Maar er moet worden gekeken of dit met informeel leren beter gedaan kan worden. Daarnaast is het van belang om de effectiviteit aan te tonen, zodat Trigos Support hun product/dienst goed kan aanbieden.

Dit rapport wordt voor Trigos Support geschreven maar het is er op gericht dat bestaande en nieuwe klanten beter bediend kunnen worden.

1.4.1 Management probleem

De doelstelling van dit onderzoek is als volgt:

'Dit onderzoek wordt uitgevoerd voor Trigos Support om met behulp van informeel leren klanten beter te bedienen en nieuwe klanten te verkrijgen.'

1.4.2 Researchprobleem

De centrale vraagstelling binnen dit onderzoek is:

'Hoe kan Trigos Support, door gebruik te maken van informeel leren, de dienstverlening optimaliseren?'

1.4.3 Deelvragen

1. Waarom is informeel leren effectiever in plaats van formeel opleiden?

- a. Wat is formeel leren?
- b. Wat is informeel leren?
- c. Welke condities zijn nodig bij informeel leren?
- d. Wat is de effectiviteit van formeel en informeel leren?

2. Welke praktische tools zijn er om informeel te leren?

3. Hoe wordt informeel leren bij organisaties in de omgeving van Trigos Support toegepast?

4. Hoe past informeel leren binnen de dienstverlening van Trigos Support?

- a. Hoe zit het TRIM-model op dit moment in elkaar?
- b. Wat is de huidige positie van leren binnen het TRIM-model?
- c. Wat is de gewenste positie van leren binnen het TRIM-model?

5. Welke verandering moet er plaatsvinden binnen het TRIM-model om een bijdrage te leveren aan informeel leren?

6. Welke praktische tools kunnen worden ingezet om de verandering binnen het TRIM-model te realiseren?

1.5 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk, hoofdstuk twee, wordt een theoretisch kader geschetst. Hoofdstuk drie omschrijft op welke manier onderzoek is gedaan. Vervolgens komen in hoofdstuk vier de onderzoeksresultaten van de interviews naar voren waaruit blijkt welke condities en tools relevant zijn binnen de dienstverlening van Trigos Support. Hoofdstuk vijf geeft invulling aan de huidige situatie van het TRIM-model. De gewenste situatie en de GAP komen naar voren in hoofdstuk zes waarop in hoofdstuk zeven conclusies en aanbevelingen op volgen. Een van de aanbevelingen wordt nog verder uitgewerkt in hoofdstuk acht.

1.6 Conclusie

Het is duidelijk dat er veel ontwikkelingen zijn in de omgeving van Trigos Support waar hun dienstverlening op aangepast dient te worden. Om een praktisch resultaat te krijgen wordt alle gevonden informatie over informeel leren getoetst door middel van interviews. Dit wordt verwerkt in de huidige dienstverlening. Binnen Trigos Support worden er veel verschillende werkzaamheden verricht, als het onderzoek op al deze facetten gericht zou zijn zou het onderzoek veel te breed worden. Daarom is ervoor gekozen om bij dit onderzoek alleen de dienstverlening omtrent het TRIM-model te onderzoeken en optimaliseren. Echter zullen de resultaten ook een bijdrage kunnen leveren aan alle werkzaamheden omdat het handvaten zijn die op veel verschillende plaatsen toepasbaar zijn.

Het gaat bij dit onderzoek om het implementeren van informeel leren binnen een organisatie. Dit heeft verschillende doelen. Het is niet alleen maar gericht op het opleiden van medewerkers maar ook om medewerkers meer te laten leren van elkaar en de werkzaamheden. Hierdoor zal niet alleen bestaande kennis vergaard worden maar ook nieuwe kennis tot stand komen.

HOOFDSTUK 2 – THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk wordt eerst een algemeen beeld geschetst over leren, waarom het plaatsvindt en belangrijk is op de werkvloer. Vervolgens wordt er, door gebruik te maken van het 70:20:10-principe, een indeling gemaakt tussen formeel en informeel leren. Daarna wordt de effectiviteit van zowel informeel als formeel leren besproken waarna een aantal praktische tools naar voren komen. Met deze praktische tools kan informeel leren toegepast of gestimuleerd worden.

2.1 Leren

Prof. Carel Frederik van Parreren (1976) omschrijft leren als volgt: 'Een proces, met min of meer duurzame resultaten, waardoor nieuwe gedragspotenties van de persoon ontstaan of reeds aanwezige zich wijzigen.'

2.1.1 Leerproces

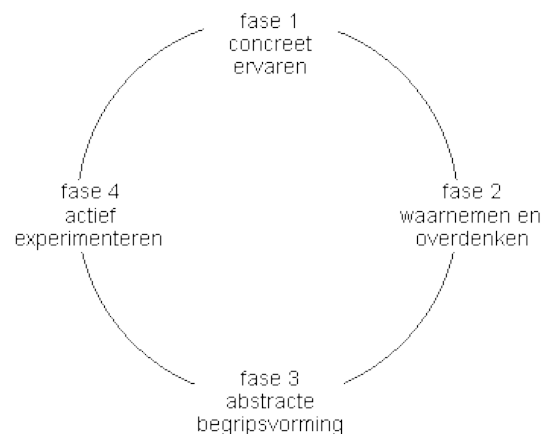
Leren gebeurt door het doorlopen van een leerproces. Kolb heeft dit als volgt beschreven:

Fase 1: Concreet ervaren.

Fase 2: Waarnemen en overdenken.

Fase 3: Abstracte begripsvorming.

Fase 4: Actief experimenteren.



Figuur 1 - Leercyclus Kolb

Volgens Kolb hoeft het leerproces niet bij concreet ervaren te starten. Daarom is het proces in een cirkel weergegeven, zie figuur 1. Het kan ook bij fase 2, 3 of 4. Het hangt af van de leerstijl van iemand. Wel is het van belang dat iedere fase wordt doorlopen anders zal het leereffect minder zijn (Kolb, 1974).

2.1.2 Leren in een werkomgeving

Trigos Support richt zich met het TRIM-model vooral op de kennis die op de werkvloer aanwezig moet zijn. Daarom moet worden gekeken waarom het leren belangrijk is in een werkomgeving. Iedereen gaat toch naar school of heeft een opleiding afgerond? Waarom moet er dan nog geleerd worden tijdens de werkzaamheden? Op deze zaken wordt in deze paragraaf antwoord gegeven.

Het begrip 'leren in een werkomgeving' moet worden gezien als al het leren dat op de werkvloer gebeurt en een directe connectie heeft met het werken. Dit kan variëren van een cursus tot iets vragen aan een collega.

Het eerste punt dat aantoont dat leren in een werkomgeving belangrijk is, is het inwerken van medewerkers. Iedere organisatie is namelijk anders. Als iemand van een opleiding afkomt heeft hij wel algemene kennis, maar de organisatie specifieke kennis moet nog aangeleerd worden.

Het tweede punt is ontwikkelingen. Binnen iedere sector vinden ontwikkelingen plaats. Wat twintig jaar geleden normaal was, is nu weer helemaal veranderd. Daarom is het van belang dat medewerkers up-to-date blijven. Dit kan geleidelijk gaan, tijdens de werkzaamheden, maar ook door cursussen, trainingen en opleidingen. Naast de ontwikkelingen binnen een sector kan ook een organisatieverandering plaatsvinden. Dan zullen er nieuwe competenties aangeleerd moeten worden.

Het derde punt is doorgroeien. Sommige medewerkers hebben behoefte aan doorgroei- of ontwikkelmogelijkheden. Moeten ze een functie uitvoeren zonder dat ze de mogelijkheid hebben om iets anders te gaan doen, dan zullen ze misschien de organisatie verlaten (Kluijtmans, 2010).

2.2 70:20:10-principe

Volgens Charles Jennings (2013) is er een indeling te maken in leren van het werk, leren van elkaar en leren door opleidingen, trainingen en cursussen. Ze hebben hier de cijfers 70:20:10 aan gekoppeld. Hiermee wordt de ratio tussen de verschillende manieren van leren aangegeven.

- 70% = Leren door te werken;
- 20% = Leren via coaching en feedback;
- 10% = Leren via formele trainingen en cursussen.

Het 70:20:10-principe is ontstaan omdat leren in organisaties nog vaak wordt gezien als het volgen van formele trajecten. Het principe wil een richtlijn geven zodat bedrijven zich niet alleen maar richten op de formele trajecten maar ook op de informele: leren van het werk en van elkaar. Hierbij hoeven niet de precieze aantallen gevolgd te worden, het is een richtlijn. Per leervraag moet worden gekeken naar welke leeractiviteiten nodig zijn. In sommige situaties is het nodig om veel formeel te leren, terwijl bij een andere situatie informeel leren effectiever is. Het is altijd maatwerk maar het principe laat organisaties kritisch kijken naar het opleidingsvraagstuk. De vraag die gesteld moet worden is: 'welke leeractiviteiten, formeel en informeel, zijn nodig?' Niet alleen 'welke opleidingen, trainingen en cursussen zijn nodig?' (Rubens, 2014).

Toch wordt er kritiek geuit over het 70:20:10-principe. Zo geeft de naam van het principe de verkeerde indicatie dat bijvoorbeeld het aandeel 'leren door te werken' 70% moet zijn. Zoals hierboven omschreven is, is het een richtlijn, maar bedrijven hanteren het als vaste criteria. Hierdoor wordt het principe niet effectief toegepast.

Ook wordt als groot risico gezien dat verkeerde informatie wordt aangeleerd. Als collega's onder elkaar informatie uitwisselen kan het voorkomen dat verkeerde vaardigheden en kennis wordt gedeeld (Vermeren, 2014).

2.3 Formeel leren

De definitie van formeel leren volgens Baars-Van Moorsel en Werf (2007) is: "Formeel leren is een vorm van leren die sterk voorgestructureerd is. Het is het soort leren dat vooral plaatsvindt tijdens cursussen en trainingen."

Daarnaast resulteert formeel leren altijd in het ontvangen van een certificaat of diploma (van den Dungen, 2010).

2.3.1 Toepassing formeel leren

Onder formeel leren vallen opleidingen, cursussen en trainingen. Bij al deze manieren van leren gaat het om het vergaren van expliciete kennis.

Opleidingen

Een opleiding is onderwijs met een doel. Het is niet, zoals het basisonderwijs, op algemene zaken gericht maar op een beroep, beroepenveld of branche. Een opleiding duurt altijd een aantal jaren, meestal vier (Encyclo, 2015). Binnen de opleidingen zijn er verschillende niveaus: MBO, HBO of WO (Nationale beroepengids, 2013).

Een opleiding is meestal de basis om aan de loopbaan te beginnen. Hiervoor moet de opleiding met een voldoende worden afgesloten. Alleen deelname is niet genoeg. Meestal wordt met een eindstage of scriptie de opleiding afgesloten (Kenniscorridor, 2011). Als de opleiding aan het begin van de loopbaan wordt gevolgd is er vaak sprake van een voltijd opleiding. Iemand zit de hele week op school en krijgt les, volgt trainingen en werkt aan projecten.

Het kan ook voorkomen dat iemand al werkzaam is en naast zijn werk een opleiding gaat volgen. Behoeftte aan een andere functie of promotie kan hier de oorzaak van zijn. Dit soort opleidingen worden meestal in de avonduren gevolgd, hier is veel discipline en motivatie voor nodig. De medewerker moet het echt zelf willen (Studiekeuze123, 2014).

Cursussen

Een cursus duurt niet zo lang en is niet zo intensief als een reguliere opleiding. Meestal duurt een cursus een aantal dagen gedurende een langere periode. Men begint aan een cursus vanwege interesse of als toevoeging aan een eerder gevolgde opleiding (Kenniscorridor, 2011).

Als iemand al werkzaam is binnen een organisatie is het soms nodig om over een specifiek onderwerp bijgespijkerd te worden. Toen computers net opkwamen kregen medewerkers computercursussen zodat ze, na een aantal dagen, goed met een computer konden werken.

Training

Een training is de meest praktijkgerichte variant binnen formeel leren. Er worden meestal specifieke vaardigheden aangeleerd. Een training duurt een of twee dagen en soms zelfs een week en wordt meestal zonder examen afgesloten. Daardoor is er niet altijd sprake van certificering.

Een training kan ook als een workshop worden vormgegeven. De manier van leren komt dan overeen, alleen is een workshop een stuk korter, een workshop duurt vaak maar een of twee uur. Een training gaat veel dieper op een onderwerp in. Afhankelijk van de behoefte wordt er gekozen voor een training of workshop (Nuij, 2010).

2.3.2 Voordelen formeel leren

- Er wordt een gemeenschappelijk kader gecreëerd.
- Er is duidelijkheid over de gewenste inhoud (Capgemini Consulting, 2013).
- Medewerkers gaan beschikken over competenties.
- De capaciteit van een medewerker kan door middel van formeel leren voorspeld worden (Duerings, 2011).

2.3.3 Nadelen formeel leren

- Formele leeractiviteiten zijn complex en kostbaar.
- Niet goed toepasbaar in de praktijk (Capgemini Consulting, 2013) (Duerings, 2011).
- Een opleiding, training of cursus vormgeven kost veel tijd.
- Tekort aan oefening (Management Consulting and Research, 2006).

2.4 Informeel leren

De definitie van informeel leren volgens Baars-Van Moorsel en Werf (2007) is:

“Informeel leren is de tegenhanger van formeel leren. Het is het spontane leren dat zich dagelijks op de werkplek afspeelt.”

Een belangrijk verschil tussen formeel en informeel leren is dat het initiatief om te leren bij informeel leren bij de medewerker zelf ligt. Het leren gebeurt tijdens het werken zelf, hierdoor ontstaat impliciete kennis (Baars-Van Moorsel & Werf, 2007).

Volgens het onderzoek van de Universiteit van Maastricht (Froehlich, Beausaert, Segers, & Gerken, 2014) kan leren als informeel leren worden gezien: als het niet gestructureerd is, de leerling zelf meer in controle heeft, het een bijproduct van een andere activiteit is en als het onbewust gebeurt.

Volgens van Marsick en Volpe (1999) is informeel leren:

- Geïntegreerd in de dagelijkse werkzaamheden en routine;
- Getriggerd door een interne of externe ‘schok’;
- Niet erg bewust;
- Vaak is er sprake van toeval en wordt het leren beïnvloed door willekeur;
- Een continue proces van reflectie en actie;
- Verbonden met het leren door anderen.

Tussen opleiden en leren zit ook een groot verschil. Opleiden betekent het volgen van een opleiding, cursus of training. Leren omvat veel meer, leren kan overal gebeuren: tijdens opleiden, werk of vrije tijd (van den Dungen, 2010).

Informeel leren kan op drie manieren plaatsvinden (Froehlich, Beausaert, Segers, & Gerken, 2014):

- Impliciet: het gebeurt onbewust tijdens het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden.
- Reactief: bij reactief informeel leren wordt tijdens de activiteit gereflecteerd.
- Opzettelijk: er wordt een moment ingepland waarop feedback wordt gegeven.

2.4.1 Toepassing informeel leren

Informeel leren op de werkvloer gebeurt volgens (Baars-Van Moorsel & Werf, 2007) op vier manieren:

Leren door ervaring

Leren door ervaring kan op twee manieren gebeuren. Een (nieuwe) medewerker kan met een collega meekijken om te zien hoe bepaalde processen verlopen. Hierdoor ziet de medewerker hoe er gewerkt wordt en hoe hij het uiteindelijk moet doen. Daarnaast wordt er geleerd door te doen. Zelf aan de slag gaan met iets brengt ook een leerproces tot stand. Er kunnen onverwachte problemen ontstaan waardoor een vraagstuk tot stand komt. Door dit vraagstuk op te lossen wordt er informeel geleerd.

Leren door sociale interactie

Bij leren door sociale interactie gaat het om het leren van elkaar, met elkaar of door elkaar. Omdat het informeel leren betreft gebeurt het spontaan. Er is geen leerdoel vooraf opgesteld. Zoals hierboven staat beschreven kunnen er bij een proces onverwachte problemen ontstaan, door een collega om raad te vragen wordt het probleem opgelost. Daarnaast wordt er geleerd doordat de collega uitlegt hoe hij iets oplost of doordat de andere medewerker meekijkt hoe het probleem wordt opgelost.

Leren door theorie

Leren door theorie omvat niet alleen de traditionele manier van leren. Het gaat binnen het informele leren meer over het informatie opzoeken op de werkplek zelf. Om het vorige voorbeeld weer aan te nemen: als er iets fout gaat, en de collega weet ook niet hoe het moet worden opgelost kan er op internet, in protocollen en bij leveranciers naar een antwoord worden gezocht.

Leren door reflectie

Reflecteren op het werk kan op drie momenten plaatsvinden: voor, tijdens of na de activiteit. Bij reflectie worden er gericht vragen gesteld om helder te krijgen hoe iemand tijdens zijn werk heeft gehandeld. Ook kan het bespreken waarom iemand handelt zoals hij handelt bijdragen aan het leerproces van beide partijen. Ze krijgen beiden een ander inzicht en door het uitleggen leert diegene die het uitvoert nog beter. Het leren door reflectie kan een grote bijdrage leveren aan het expliciet maken van impliciete kennis.

2.4.2 Voordelen informeel leren

- Sterk gericht op en gelinkt met de praktijk (Management Consulting and Research, 2006).
- Informeel leren doet een groter beroep op de individuele verschillen van medewerkers.
- Draagt bij aan werk gerelateerde competenties waardoor medewerkers een hoger intellectueel niveau krijgen (Duerings, 2011).
- Komt voort uit intrinsieke motivatie (Capgemini Consulting, 2013).

2.4.3 Nadelen informeel leren

- Lastig te herkennen (Duerings, 2011).
- Link met resultaten moeilijk vast te leggen.
- Verkeerde vaardigheden kunnen worden aangeleerd (Capgemini Consulting, 2013).

2.5 Condities omtrent informeel leren

Er zijn verschillende artikelen en rapporten geschreven over condities die invloed hebben op de mate van informeel leren. In deze paragraaf staan twee visies uitgewerkt die samengevoegd zijn tot een lijst met condities.

2.5.1 Condities volgens het artikel 'Employability enhancement through formal and informal learning'

Volgens van der Heijden, Boon, van der Klink en Meijs (2009) wordt informeel leren gestimuleerd of tegengehouden door kenmerken van zowel de organisatie als de medewerker.

Kenmerken van de organisatie

- Relevante informatie moet beschikbaar zijn;
- Er is niet alleen een mogelijkheid om te leren maar ook een mogelijkheid om het geleerde toe te passen;
- Er moet support en respectvolle feedback van leidinggevende en collega's beschikbaar zijn (Ashton, 2004);
- Als een organisatie meer dan 250 medewerkers heeft is er meer informeel leren mogelijk omdat er meer functies zijn en meer van elkaar geleerd kan worden;
- In sommige branches zijn er veel functies met een hoge leerwaarde (olie, bankwezen, verzekeringen, commercieel) en in sommige minder (hotels, restaurants en Retail) (Skule, 2004);
- Er heerst een leerklimaat binnen de afdeling of binnen de gehele organisatie (Olbert-Bock, 2002);
- Er is tijd beschikbaar om te leren (Bergmann, et al., 2000).

Kenmerken van de medewerker/functie

Interactie met supervisor: Volgens het Leader-Member Exchange model moet een supervisor verschillende relaties ontwikkelen met niet alleen andere leidinggevenden maar ook met medewerkers. Vaak is het zo dat managers, leidinggevenden of supervisors alleen onder elkaar werkrelaties opbouwen, dit moet ook met de medewerkers gebeuren. Het gaat verder dan alleen de arbeidsovereenkomst, er wordt aan een echte relatie gebouwd. Het resultaat hiervan is dat er veel meer informatie wordt uitgewisseld. Niet alleen krijgt de medewerker meer informatie van zijn supervisor, de supervisor krijgt ook een veel beter beeld van wat er speelt op de werkvloer (Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997).

Leerwaarde van de functie: De taken binnen een functie geven de mogelijkheid om een medewerker te laten groeien door uitdagend te zijn. Daarnaast zorgen complexe taken ervoor dat medewerkers flexibel zijn en blijven (Boerlijst, Van der Heijden, & Van Assen, 1993).

Een hoogwaardig netwerk: Door over een goed netwerk te beschikken zal een medewerker zijn baan eerder behouden, promotie krijgen en in het algemeen een succesvolle carrière hebben. Het netwerk is niet alleen intern (binnen de organisatie) maar ook extern gericht (Burt, 1997) (Podolny & Baron, 1997) (Bozionelos, 2006).

2.5.2 Conditie volgens onderzoek master Onderwijswetenschappen

In een onderzoek uitgevoerd in het kader van de master Onderwijswetenschappen zijn een aantal factoren naar voren gekomen die invloed hebben op informeel leren. Deze factoren zijn ingedeeld in kenmerken van de organisatie en kenmerken van de medewerker (Wienen, 2010).

Kenmerken van de organisatie

Aard van het werk: Binnen een functie moet er variatie zijn in werkprocessen, hoge eisen worden gesteld door de klanten, managers en collega's, sprake zijn van autonomie over het eigen werk, directe resultaten kunnen zien waarvan geleerd kan worden en een taak moet bij uitvoering worden beloond (Skule, 2004).

Steun: Er moet sociaal emotionele steun zijn van zowel de leidinggevende als van de collega's om een leercultuur te creëren binnen een organisatie of afdeling (Skule, 2004) (Klink, 1999) (Kwakman, 1999).

Feedback: Door feedback te ontvangen worden competenties ontwikkeld. Hierbij moet wel sprake zijn van feedback over handelingen die bijdragen aan het realiseren van een product of dienst (Klink, 1999) (Van Woerkom, 2013).

Rol van de leidinggevende: De leidinggevende moet niet alleen steun bieden en feedback geven maar ook het leren ondersteunen. Dit kan hij doen door bronnen beschikbaar te stellen maar ook zelf als bron te fungeren (Skule, 2004) (Baldwin & Ford, 1988) (Driver, 2002).

Werkdruk: Bij een te hoge werkdruk wordt er minder kennis verworven en worden minder nieuwe vaardigheden toegepast. Dit komt doordat er geen tijd is om te besteden aan leren, terwijl twee uur per week bevorderlijk is (Klink, 1999) (Kwakman, 1999) (Koopmans, 2006).

Kenmerken van de medewerker

Self efficiency: Als een medewerker gelooft in de mogelijkheid om een taak uit te voeren of bepaald gedrag te vertonen kan dit bijdragen aan kennis delen, feedback vragen en het zelfvertrouwen (Van Woerkom, 2013) (Bandura, 1977) (Klink, 1999).

Interne focus of control: De medewerker moet veel controle ervaren over zichzelf en zijn functioneren. Hij is niet afhankelijk van zijn omgeving (Noe & Schmitt, 1986).

Leeftijd en opleidingsachtergrond: Het is gebleken dat ouderen en medewerkers met een hogere opleidingsachtergrond meer informeel leren (Borghans, Golsteyn, & De Grip, 2006) (Noe & Schmitt, 1986).

Motivatie: Een medewerker moet bereid zijn om te leren. Door een intentie te hebben om te leren zal een medewerker eerder deelnemen aan experimenten, zich openstellen voor

nieuwe ervaringen, feedback accepteren en analyseren, verwachtingen bijschaven en blijven proberen, ook al gaat er iets fout (Noe & Schmitt, 1986) (Van Woerkom, 2013) (Eraut, 2000).

Mate van beeld van de toekomstige loopbaan: Als een medewerker weet waar hij in de toekomst naar toe wil dan zal hij eerder bereid zijn om te leren (Borghans, Golsteyn, & De Grip, 2006) (Van Woerkom, 2013).

Leervaardigheden: Ongeacht het niveau van een medewerker speelt de factor 'zelfsturende leerstrategie' een grote rol in de mogelijkheid tot informeel leren. De medewerker neemt in dit geval zelf de regie over zijn leerproces en bepaald wat, wanneer, hoe en met welk doel hij wilt leren (Raemdonck, 2006).

2.5.3 Samengebrachte condities

Alle condities die invloed hebben op informeel leren staan hieronder samengevoegd in een lijst omdat bovenstaande literatuur vrij veel overeen komt. Deze condities zullen tijdens de interviews worden getoetst zodat duidelijk wordt welke condities van belang zijn binnen het werkveld van Trigos Support.

Condities met betrekking tot de organisatie:

- *Feedback*: Medewerkers en leidinggevende steunen elkaar en geven feedback.
- *Beschikbaarheid van informatie*: Er moet voldoende relevante kennis beschikbaar zijn die toepasbaar is binnen de organisatie.
- *Leidinggevende*: Leiders binnen de organisatie dragen bij aan de leercultuur door zelf als bron te fungeren.
- *Grootte van de organisatie*: Organisaties met meer dan 250 medewerkers hebben meer mogelijkheden om informeel te leren.
- *Branche*: Afhankelijk van de hoogte van de leerwaarde is een branche geschikt om informeel te leren.

Condities met betrekking tot de medewerker:

- *Relaties tussen medewerkers en leidinggevend*: Er moeten niet alleen goede relaties zijn tussen de medewerkers en de collega's en de leidinggevende en zijn collega's. Maar ook tussen de medewerkers en de leidinggevende.
- *Netwerk*: De medewerker beschikt over een netwerk binnen en buiten de organisatie en deelt dit met collega's.¹
- *Verantwoordelijkheid*: Een medewerker mag én gelooft in de mogelijkheid om een taak op een juiste manier uit te voeren. Hierbij heeft hij zelf controle en is niet afhankelijk van de omgeving. Tevens neemt hij de regie over zijn leerprocessen.
- *Leeftijd*: Medewerkers met een hogere leeftijd leren meer op een informele manier.
- *Opleidingsniveau*: Een medewerker met een hoger niveau doet meer aan informeel leren dan een medewerker met een lager niveau.
- *Motivatie*: Zonder motivatie heeft informeel leren weinig kans omdat informeel leren vanuit de medewerker zelf moet ontstaan.
- *Loopbaan*: De medewerker heeft een duidelijk beeld van zijn loopbaan en weet waar hij naar toe wil.

¹ Workshop AIM Brunssum. Informeel leren. 19-01-15

Conditie met betrekking tot de functie

- *Werkdruk*: De taken moeten ruimte geven om informeel te kunnen leren. Is er veel werkdruk dan is er geen tijd om aan leren te besteden.
- *Variatie*: Om niet in vaste patronen te vervallen moet er variatie zijn binnen werkprocessen en hoge eisen worden gesteld aan de kwaliteit. De leerwaarde van de taak moet hoog zijn.

2.6 Effectiviteit van informeel en formeel leren

Er wordt veel geroepen over informeel leren. Het is de toekomst, het is beter (Hendrikse, 2013) en maak gebruik van informeel leren als gewone opleidingen te duur zijn (Baroncini, 2013). Maar waarom is informeel leren dan beter of effectiever? In deze paragraaf wordt onderscheid gemaakt in het effect wat leren heeft op de medewerker en op de hele organisatie.

2.6.1 Effect leren op medewerkers

1. Employability
2. Competentieontwikkeling
3. Medewerkerstevredenheid

1. De mate van Employability van een medewerker hangt van de volgende factoren af:

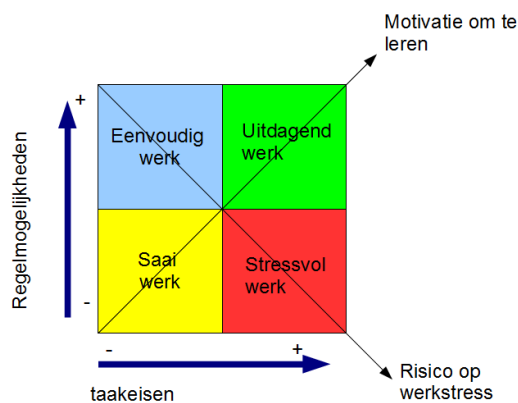
- Optimalisatie en anticipatie;
- Beroepsexpertise;
- Persoonlijke flexibiliteit.

Formeel leren heeft een positieve invloed op de employability van medewerkers, maar dan alleen op de factor optimalisatie en anticipatie. Informeel leren heeft een positieve invloed op alle drie de factoren. De Universiteit van Maastricht concludeert hieruit dat formeel leren het beste kan worden ingezet om nieuwe domeinen te verkennen en informeel leren voor het verder ontwikkelen van kennis, vaardigheden en capaciteiten. Om met informeel leren een bijdrage te leveren aan employability is het van belang dat de medewerker niet alleen zijn eigen functie beter gaat uitvoeren maar ook met andere functies in aanraking komt (Froehlich, Beausaert, Segers, & Gerken, 2014).

2. Naast employability is een belangrijke winst van informeel leren het verwerven van competenties. Dit is waar formeel leren vaak bewust op gericht is. Als er tijdens een opleiding competenties worden geleerd worden deze, als het goed is, in de praktijk toegepast. Maar als er tijdens het werken een vraagstuk naar voren komt waar direct antwoord op moet worden gegeven, is het niet effectief om hier een opleiding, training of cursus voor te volgen. Klanten willen namelijk meteen geholpen worden en de productie kan niet wekenlang stil liggen. Er moet op een andere manier kennis worden vergaard. Door continue up-to-date te blijven door gebruik te maken van informeel leren kan tijdens het werk accuraat worden gehandeld.

Als er nieuwe producten gemaakt moeten worden weet de medewerker waar hij zijn informatie moet halen. Hierdoor kan hij bij een probleem meteen informatie of hulp zoeken zodat het snel en effectief wordt opgelost.²

3. Informeel leren levert een bijdrage aan medewerkerstevredenheid door een mogelijkheid te bieden om op de werkplek te leren en veel regelmogelijkheden te hebben. Terwijl formele leeractiviteiten juist weerstand kunnen oproepen, zie paragraaf 2.6.2. Door deze factoren hebben medewerkers minder werkstress en een hogere tevredenheid. Dit blijkt uit het Job demand-control model van Karasek en Theorell. De meest ideale omstandigheid voor een medewerker is als de taakeisen veel van de medewerker vragen, maar hij wel zelf mag beslissen over hoe hij de taak aanpakt. Weinig autonomie met hoge taakeisen heeft juist het tegenovergestelde effect (Zevenbergen-Snel, 2013). In figuur 2 wordt dit duidelijk uitgebeeld.



Figuur 2 – Job demand-control model

2.6.2 Effect leren op organisatie

1. Weerstand
2. Beschikbaar voor alle medewerkers
3. Innovatief vermogen

1. Formele leeractiviteiten roepen nog wel eens weerstand op. Mensen houden niet van veranderingen en zeker niet als deze zonder overleg worden opgelegd. Weerstand om te leren ontstaat door de volgende feiten: het kost veel tijd, het gebeurt wel eens naast het werk en het nut kan soms niet worden aangetoond. Daarnaast staat het lesmateriaal vast waardoor de medewerkers geen inspraak hebben in wat geleerd wordt. Daardoor is het niet relevant voor de functie die ze uitoefenen (Carrièreijger, 2007).

Informele leeractiviteiten voelen veel natuurlijker aan. Het gebeurt tijdens de werkzaamheden en het kan direct worden toegepast. Hierdoor is het erg duidelijk wat het nut van het leren is. Ook gebeurt het vanuit de medewerker dus hij kan zelf invullen wat hij leert en hoe hij dit doet.

2. Het komt vaak voor dat formele leeractiviteiten voor maar 40% van alle medewerkers beschikbaar is. De rest van de medewerkers krijgt dit niet omdat ze ouder zijn of omdat het lijkt alsof er geen behoefte aan is. Door informele leeractiviteiten voor iedereen beschikbaar te stellen krijgt iedereen de kans om te leren. Door hier alert op te zijn kunnen talenten ontdekt worden. Vervolgens kan er dan nog altijd worden gekeken of iemand een formeel

² Workshop AIM Brunssum. Informeel leren. 08-12-14.

leertraject in gaat. Het effect hiervan is dat medewerkers over meer kennis en kunde beschikken, dit heeft een positief effect op de organisatie.

3. Informeel leren gebeurt op het moment dat er iets nodig is. Als het goed wordt gefaciliteerd kan het een omgeving scheppen waar meteen op innovatie kan worden ingespeeld. Als een training over een onderwerp moet worden gegeven dan is dit vaak te laat. Het lesmateriaal moet eerst ontwikkeld worden wat maanden kan duren. Het acute probleem is dan alweer verouderd.

Er is een wisselwerking tussen innovatie en informeel leren. Informeel leren stimuleert innovatie door informatie beschikbaar te maken en door innovatie kan informeel leren beter gefaciliteerd worden (Arets, 2013).

2.6.3 Kosten-baten informeel leren

De kosten en baten van informeel leren zijn lastig te vergelijken met die van formeel leren. Bij formeel leren is het duidelijk wat de kosten en baten zijn omdat een opleiding een vaste prijs heeft en er aan vooraf gestelde competenties wordt gewerkt. Bij informeel leren is dit niet het geval. Het is verwerkt in de dagelijkse werkzaamheden, daarom zijn er moeilijk kosten aan te verbinden. Tevens is bij een vraagstuk altijd sprake van maatwerk waardoor de kosten vaak variëren. Als er gebruik wordt gemaakt van een tool zoals Performance Support of de 70:20:10-app, waar vaste kosten aan vast hangen, is dit wel duidelijker en beter te vergelijken. Deze tools staan omschreven in paragraaf 2.7.

In de literatuur zijn geen duidelijke cijfers te vinden over de kosten en baten van informeel leren. Dit komt vooral omdat het bijdraagt aan bovenstaande factoren die elk anders kunnen bijdragen aan een bedrijfsresultaat. Als de medewerkerstevredenheid hoger is dan zal er ook minder verzuim zijn. Maar hoeveel dit precies is, is niet voor iedere organisatie gelijk, omdat er veel meer factoren meespelen zoals veiligheid en het soort werkzaamheden.

Per organisatie zal het resultaat van informeel leren in euro's verschillen maar het draagt zeker bij aan de factoren omschreven in 2.6.1 en 2.6.2.

2.7 Praktische tools om informeel te leren

Informeel leren gebeurt spontaan en komt vanuit de medewerkers. Vaak gebeurt dit tijdens de lunchpauze en gesprekken bij de koffieautomaat (BeteoR, 2014). Maar het is niet zo dat er niets gedaan kan worden om het te stimuleren. Daarom komen in deze paragraaf tools naar voren waarmee informeel kan worden geleerd of waarmee dit wordt gestimuleerd. Het was de bedoeling om kant en klare tools te ontdekken, maar deze waren te beperkt. Daarom is ervoor gekozen om zelf tools samen te stellen uit verschillende bronnen. Daarnaast is bij de tools vermeld wat voor soort informeel leren het is: impliciet, reactief of opzettelijk. Of een combinatie van deze soorten informeel leren.

Tijdens de interviews worden deze tools getoetst of ze toepasbaar zijn in de praktijk en dan specifiek in de praktijk van Trigos Support.

2.7.1 Meester en gezel

Het meester en gezel principe is gebaseerd op een nauwe samenwerking tussen de meester en gezel. Een gezel loopt mee met de meester tijdens zijn normale werkzaamheden. Tijdens

deze werkzaamheden draagt de meester zijn kennis over aan de gezel (Dam, Hout, Terlouw, & Willems, 2014). De tool kan op verschillende manier ingezet worden. Per organisatie en leervraagstuk zal dit verschillend zijn. Als er een nieuwe medewerker wordt aangenomen, die nog opgeleid dient te worden, zal deze een aantal dagen in de week gaan meelopen met een meester. Als de tool wordt ingezet om kennis up-to-date te houden en kennis binnen de organisatie te verdelen hoeft dit niet langdurig te gebeuren. Wel is het dan van belang dat het regelmatig gebeurt.

Het meester en gezel principe heeft voordelen voor beide partijen. Ze leren allebei van het proces. De gezel leert door het luisteren en kijken naar de meester en het zelf uitproberen (Blauw. Maatwerk in educatie., 2012). De meester leert door het uitleggen (Koning, 2008).

Het meester en gezel principe is een opzettelijke manier van informeel leren. Het gaat niet over formeel leren want dat gebeurt niet vaak op de werkvloer zelf en daarbij wordt kennis uit boeken of van een leraar overgedragen. Bij informeel leren wordt door het inzetten van een meester de impliciete kennis overgedragen naar de gezel.

2.7.2 Job Rotation

Naast het meelopen met iemand kan er ook worden gewisseld van werkplek. Dan werkt iemand zelfstandig op de werkplek van een collega. Dit kan plaatsvinden op een afdeling maar ook tussen verschillende afdelingen zodat iedereen in de organisatie op de hoogte is van wat er speelt. De medewerker wordt hierdoor blootgesteld aan verschillende vormen c.q. gradaties van verantwoordelijkheid. Als een medewerker alleen maar een specifieke functie uitoefent kan het voorkomen dat er geen werk voor hem is terwijl op een andere plek in de organisatie een tekort is. Door medewerkers flexibel in te zetten zijn ze breder inzetbaar en leren ze meer (Business Dictionary, 2007) (Grimsley, 2013) (KR8 Academy, 2012).

Job Rotation is een impliciete manier van informeel leren omdat de medewerker bezig is met het uitvoeren van werkzaamheden.

2.7.3 Overlegmomenten

Een briefing kan na de werkzaamheden plaatsvinden om te bespreken wat er die dag is gebeurd. Op basis hiervan kan worden bepaald dat er nog meer briefings plaats moeten vinden, maar dan in kleinere groepen (Besten & Linden, 2011).

Door te evalueren na werkzaamheden, kan worden besproken hoe een proces is uitgevoerd en hoe dit eventueel beter kan. Een medewerker zal moeten uitleggen wat hij heeft gedaan, dit draagt bij aan zijn leervermogen. Vervolgens wordt een discussie opgestart. Tijdens het overlegmoment is er een notulist aanwezig zodat alles wat wordt besproken wordt vastgelegd. Hierdoor kan de impliciete kennis, die door het informele leren vrijkomt, expliciet worden gemaakt.

Per afdeling of organisatie is verschillend hoe vaak een overlegmoment ingelast moet worden. Ook is het verschillend wie er bij is. Het kan namelijk een overleg zijn tussen alleen productiemedewerkers maar het kan ook gecombineerd worden met kantoorpersoneel.

Naast overlegmomenten op een vast tijdstip, kunnen overlegmomenten ook extra na een fout plaatsvinden. Hierdoor kan worden vastgelegd wat er fout is gegaan en door te evalueren kan worden voorkomen dat er weer iets fout gaat. Iedereen die bij de fout betrokken is zal aanwezig moeten zijn, maar er kan ook eens iemand van een andere afdeling bij aanwezig zijn, voor een frisse blik.³

Overlegmomenten inlassen is een opzettelijke manier van informeel leren. De overlegmomenten worden vooraf gepland en niet aan het toeval overgelaten.

2.7.4 Performance Support

Om op een goede manier informeel leren te kunnen toepassen is het van belang dat er informatie beschikbaar is. Niet alleen bij de leidinggevende, maar moet het mogelijk zijn om informatie via internet of een leverancier te verkrijgen. Een computer, laptop of tablet op de werkplek is hiervoor ideaal. Hier kan alle beschikbare informatie op worden gezet én met de mogelijkheid tot internet, kan de medewerker zelf naar informatie zoeken.

Om de beschikbare informatie bij de medewerker te krijgen zijn verschillende systemen te gebruiken. Een hiervan is Performance Support van Ontuitive. Dit kan zowel gericht zijn op het gebruik van Microsoft Office, als het in kaart brengen van alle werkprocessen binnen een organisatie. Het is een systeem om alle informatie te verschaffen die nodig is tijdens de dagelijkse werkzaamheden. Het verschil van Performance Support en een training of opleidingen is dat Performance Support alleen wordt ingezet als het nodig is. Hierdoor blijft de kennis veel beter hangen en wordt het zeker toegepast. Dit is bij trainingen niet altijd het geval (Ontuitive, 2012).

Door gebruik te maken van Performance Support wordt er op een impliciete manier informeel geleerd. Een medewerker is niet bewust van het leerproces maar is bezig met zijn dagelijkse werkzaamheden. Performance Support is een manier om informeel leren te faciliteren. Doordat de informatie beschikbaar is kan de medewerker zelf op zoek gaan naar informatie.

2.7.5 Netwerk in kaart brengen

Door het netwerk van de gehele organisatie in kaart te brengen ziet een medewerker waar hij terecht kan voor feedback, informatie of hulp. Door iedere medewerker zijn netwerk in kaart te laten brengen kan het netwerk van de gehele organisatie in kaart worden gebracht. Iedere medewerker vult drie personen in waar hij contact mee zoekt als hij feedback, informatie of hulp nodig heeft. Hierbij moet duidelijk worden vermeld welke functie die persoon heeft, waar hij kennis over heeft en hoe hij bereikbaar is. Het wordt formeel gemaakt door alle contacten in een systeem te verwerken.⁴

De tool 'Netwerk in kaart brengen' is een impliciete manier van informeel leren omdat het leren wordt gestimuleerd. Feedback, informatie en hulp is beschikbaar wanneer dit nodig is.

2.7.6 70:20:10 – App

In paragraaf 2.2 is het 70:20:10-principe al vermeld. Om dit in de praktijk toe te passen kan er gebruik worden gemaakt van een app.

³ Workshop AIM Brunssum. Informeel leren. 19-01-15.

⁴ Workshop AIM Brunssum. Informeel leren. 08-12-14.

De 70:20:10-app is een online platform ontwikkeld door CasCas om het leren op de werkvloer te stimuleren. Hierbij worden gezamenlijke en individuele leerdoelen opgesteld waarna collega's en leidinggevendenden elkaar feedback geven. Ook moet de medewerker vastleggen hoe hij een activiteit heeft ervaren en wat hij heeft geleerd.

Deze manier van informeel leren is opzettelijk. De leeractiviteiten worden gepland en er wordt gestimuleerd om feedback te geven. Alles wordt vastgelegd zodat een portfolio kan worden gevormd. Ook kan een reeks leeractiviteiten leiden tot een certificaat (CasCas, 2011).

2.7.7 Werken in tweetallen

Naast het meelopen met iemand en wisselen van werkplek is er ook nog een mogelijkheid om in tweetallen te werken. Medewerkers werken in dit geval met zijn tweeën aan een project gedurende een week. De tweetallen worden in overleg bepaald en wisselen iedere week. Na de week wordt besproken wat de leermomenten zijn geweest. Door hier gebruik van te maken wordt de kennis tussen alle medewerkers gedeeld waardoor iedereen up-to-date blijft en nieuwe medewerkers sneller ingewerkt worden (Burger & Kas, 2014).

Het werken in tweetallen is zowel een impliciete als opzettelijke manier van informeel leren. Impliciet omdat de twee medewerkers met de dagelijkse werkzaamheden bezig zijn en hiervan leren. Maar ook opzettelijk omdat er na het samenwerken een bewust reflectiemoment wordt ingelast.

2.8 Conclusie

Na het bestuderen van de begrippen leren, opleiden, het 70:20:10-principe, formeel leren en informeel leren blijkt dat aan alle methoden voor- en nadelen verbonden zijn. Hierdoor wordt duidelijk dat er nooit een perfecte methode is voor iedere organisatie. Zelfs per afdeling is er een andere benadering nodig. Wat van belang is dat er wordt gekeken naar het opleidingsvraagstuk. Hoe dit wordt ingevuld, formeel of informeel, hangt volledig van de vraag af. Als er bijvoorbeeld meer behoefte is aan nieuwe informatie dan kan beter informeel leren ingezet worden omdat formeel leren alleen bestaande informatie verschaft.

Wel is aangetoond dat het leren, dat op een informele manier tot stand komt, een goede uitwerking heeft op zowel de medewerker als de organisatie. Daarom moet bij een opleidingsvraagstuk nog meer worden gekeken welke rol informeel leren bij het oplossen kan hebben. Hoeveel dit uiteindelijk oplevert zal per organisatie verschillen maar het draagt zeker op een positieve manier bij aan de bedrijfsresultaten.

Zowel formeel als informeel leren zullen een belangrijke rol blijven spelen binnen het TRIM-model. Wel moet er gekeken worden hoe het informele leren meer toegepast kan worden en gecombineerd kan worden met de formele leeractiviteiten. Door de combinatie worden voordelen wordt versterkt en nadelen verminderd. Zo wordt het meest efficiënte en effectieve opleidingsbeleid gecreëerd.

Omdat de grens tussen formeel en informeel leren erg vaag is, wordt er voor dit onderzoek een keuze gemaakt in de definitie van informeel leren. Er is gekozen om informeel leren te zien als leren dat gebeurt op de werkplek, van elkaar of van het werk. En daarnaast ook condities en tools te zien als een hulpmiddel om informeel leren te stimuleren. Hiervoor is gekozen omdat vaak wordt gezegd dat informeel leren onbewust gebeurt en het initiatief bij de medewerker ligt. Dan zou er in principe niets aan gedaan kunnen worden.

Dus informeel leren volgens Manon Notermans is: 'Alle leeractiviteiten op de werkplek waar geen formeel traject aan vasthangt en alles wat er aan wordt gedaan om medewerkers zowel bewust als onbewust meer te laten leren van werkzaamheden en collega's. Zoals het letten op condities en inzetten van tools.'

HOOFDSTUK 3 – METHODEN EN TECHNIEKEN VAN ONDERZOEK

In dit hoofdstuk wordt omschreven hoe onderzoek is gedaan en waarom dat op deze manier is gedaan. Voor de duidelijkheid wordt eerst aangegeven wat de begrippen kwantitatief en kwalitatief onderzoek en desk- en fieldresearch betekenen.

Het onderzoek is in te delen in drie deelonderzoeken. Namelijk literatuuronderzoek, onderzoek naar informeel leren bij organisaties in de omgeving van Trigos Support en onderzoek naar de huidige positie van leren binnen het TRIM-model. Per deelonderzoek wordt aangegeven welk type onderzoek gebruikt is en welke deelvraag hiermee beantwoord is. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in kwalitatief en kwantitatief onderzoek en desk- en fieldresearch. Vervolgens wordt aangegeven of het onderzoek valide, betrouwbaar en representatief is. Ten slotte wordt het onderzoek geëvalueerd.

3.1 Typen onderzoek

Kwantitatief onderzoek

Kwantitatief onderzoek is het verzamelen van cijfermatige gegevens. Hierbij gaat het om het onderzoeken van grote groepen mensen tegelijk. Vaak wordt dit gebruikt om te onderzoeken hoe grote groepen over een onderwerp denken, zoals bij een medewerkerstevredenheid onderzoek.

Bij dit onderzoek is er voor gekozen om geen gebruik te maken van kwantitatief onderzoek omdat dit geen toegevoegde waarde heeft. Het is al bekend waarom informeel leren effectief is. De informatie die ontbreekt, hoe informeel leren binnen de dienstverlening toegepast kan worden, is alleen te verkrijgen door in gesprek te gaan met medewerkers en leidinggevende van bedrijven in de omgeving van Trigos Support. Een methode van kwantitatief onderzoek is een enquête, daarmee zou een deel van de benodigde informatie verkregen kunnen worden, maar niet voldoende. Het heeft niet voldoende diepgang en het is niet efficiënt om zowel een enquête als een interview bij dezelfde bedrijven te laten plaatsvinden. Het onderzoek is namelijk gericht op een specifieke doelgroep.

Kwalitatief onderzoek

De reden waarom er niet voor kwantitatief onderzoek is gekozen is ook meteen de reden waarom er wel voor kwalitatief onderzoek is gekozen. De uitkomsten van het onderzoek moeten inzicht geven in het feit waar de mate van informeel leren bij organisaties van afhankelijk is én welke tools toepasbaar zouden kunnen zijn bij bedrijven in de omgeving van Trigos Support.

Kwalitatief onderzoek is gericht op het achterhalen van motieven en meningen. Hierbij is een grote onderzoekspopulatie, het aantal mensen die deelnemen aan het onderzoek, niet van belang. Het is vooral belangrijk dat de motieven en meningen relevant zijn voor het onderzoek.

Deskresearch

Deskresearch is het onderzoek doen naar bestaande gegevens. Deze worden in kaart gebracht ter ondersteuning van de oplossing van de probleemstelling. De bestaande gegevens worden ook wel secundaire gegevens genoemd (Verhoeven, 2014).

Fieldresearch

Bij fieldresearch worden nieuwe gegevens vergaard door veldonderzoek. Deze kunnen naar boven gehaald worden door enquêtes, interviews en observatie (Buuren, Hummel, Berkhout, & Slootmaker, 2009).

3.2 Deelonderzoek 1 – Literatuuronderzoek.

Voordat het praktijkonderzoek werd gestart is er door gebruik te maken van deskresearch onderzoek gedaan naar met name formeel en informeel leren. Zo kon gekeken worden waarom informeel leren meer toegepast moest worden en hoe dit moet gebeuren. Ook gaf het een kader welk getoetst kon worden met de interviews. Uiteindelijk zal de informatie, verkregen uit het literatuuronderzoek, leidend zijn voor de rest van het onderzoek. Zowel de condities en tools die daar zijn genoemd en de manier waarop formeel en informeel leren wordt toegepast, komen terug.

Door het literatuuronderzoek is antwoord gegeven op deelvraag een en bijbehorende deelvragen: waarom is informeel leren effectiever in plaats van formeel opleiden, wat is formeel leren, wat is informeel leren, welke condities zijn nodig bij informeel leren en wat is de effectiviteit van formeel en informeel leren? Daarnaast is er ook antwoord gegeven op deelvraag twee: welke praktische tools zijn er om informeel te leren? En heeft het bijgedragen, in combinatie met deelonderzoek 2, aan de beantwoording van vier c: wat is de gewenste positie van leren binnen het TRIM-model?

3.3 Deelonderzoek 2 – Onderzoek naar informeel leren bij organisaties in de omgeving van Trigos Support

Bij dit onderzoek is er voor gekozen om een semigestructureerd interview te gebruiken. Dit valt onder kwalitatief fieldresearch. Hierdoor komen meningen en motieven naar voren die bij een gestructureerd interview achterwege blijven. Vooral het kunnen aanpassen van de vragen tijdens het gesprek levert hier een bijdrage aan. Met de interviews is antwoord gegeven op deelvraag drie: hoe wordt informeel leren bij organisaties in de omgeving van Trigos Support toegepast? En zes: welke praktische tools kunnen worden ingezet om de verandering binnen het TRIM-model te realiseren? Daarnaast gaf deze informatie, samen met het literatuuronderzoek, ook antwoord op deelvraag vier c: wat is de gewenste positie van leren binnen het TRIM-model?

Klanten

Er is gekozen om een aantal van de klanten van Trigos Support te benaderen voor de interviews. Hierdoor is het advies, wat volgt uit het onderzoek, goed toepasbaar en het meest relevant voor de huidige klanten. Het betreft een afdeling van Sappi Lanaken waar een leidinggevende is geïnterviewd. Ook bij Sappi Maastricht hebben interviews plaatsgevonden, op twee verschillende afdelingen, een waar minder dan vijftien medewerkers werken, en een waar meer dan 100 medewerkers werken. Bij de kleinere afdeling is een leidinggevende geïnterviewd en bij de grote afdeling was dit een SHEQ-engineer welke gericht is op veiligheid, milieu, kwaliteit, gezondheid en het houden van audits. Daarnaast heeft ook een interview plaatsgevonden bij Mosa Tiles, met een HR-adviseur.

Best practices

Naast de interviews bij de klanten zijn twee andere organisaties meegenomen in het onderzoek omdat, na exploratief onderzoek, bleek dat deze onbewust al heel erg veel aan informeel leren doen.

Een van deze organisaties is Sitech, een organisatie gericht op het ondersteunen van fabrieken op onder andere, het Chemelot terrein. Hier is een medewerker geïnterviewd. De andere organisatie is AIM, een producent van professionele medische apparatuur. Bij deze

organisatie is geen interview gehouden maar is de informatie op een andere manier vergaard. Het onderzoeksteam van de Universiteit van Maastricht heeft twee workshops gehouden over informeel leren en een adviesrapport geschreven over hoe informeel leren beter kan bij AIM. Dit gaf voldoende informatie om dezelfde vragenlijst te kunnen vullen als bij de andere organisaties. Hierdoor konden de resultaten goed met elkaar vergeleken worden.

De onderzoekspopulatie is tot stand gekomen in overleg met Trigos Support. Er is gekozen om zowel met leidinggevendenden, een HR adviseur, als een medewerker interviews te doen. Met de reden dat zo de onderzoeksresultaten de meest representatieve variatie in meningen en motieven zou hebben.

Opbouw vragenlijst

De vragenlijst is tot stand gekomen door de bevindingen in het theoretisch kader. De condities die daar zijn genoemd moesten getoetst worden zodat duidelijk werd of de hypothesen uit de literatuur kloppen met de praktijk van Trigos Support. De condities zijn anders weergegeven dan in het theoretisch kader omdat de vragenlijst anders te uitgebreid zou worden, waardoor het interview te lang zou duren, en omdat het interview dan beter liep. De tools zijn benoemd zoals ze omschreven staan in het theoretisch kader. Er zijn ook nog een aantal extra vragen gesteld om een beeld te krijgen van het gehele leerbeleid. Hiervoor is gekozen omdat in het theoretisch kader naar voren kwam dat formeel leren nog steeds een belangrijke rol speelt.

3.4 Deelonderzoek 3 – Huidige positie leren binnen het TRIM-model

Om deelvraag vier a en b: hoe zit het TRIM-model op dit moment in elkaar en wat is de huidige positie van leren binnen het TRIM-model? te beantwoorden is deskresearch gedaan en een interview gevoerd met Rob Offermans. Door gebruik te maken van deskresearch kwam naar voren op welke theorie het TRIM-model is gebaseerd en wat de algemene invulling is. Echter was voor het onderzoek meer informatie nodig over welke leeractiviteiten ingezet worden. Daarom heeft het onderzoek met Rob plaatsgevonden. Er is gekozen om hem te interviewen, omdat hij dagelijks met het model werkt bij de klanten. Omdat verder niemand zo intensief mee werkt, had het geen toegevoegde waarde om nog meer interviews over het TRIM-model plaats te laten vinden.

Opbouw vragenlijst

De vragenlijst is tot stand gekomen door kritisch te kijken naar het TRIM-model. Per relevante stap is een vraag geformuleerd zodat achterhaald kon worden welke leeractiviteiten in de praktijk gebruikt worden. In het eerste opzicht lijkt het namelijk dat er alleen wordt gekeken naar de inzet van opleidingen en trainingen.

3.5 IST en SOLL analyse

Er is gekozen om een IST en SOLL analyse uit te voeren bij het onderzoek naar informeel leren. Om een advies te geven over de optimalisatie van de dienstverlening moest namelijk eerst achterhaald worden hoe de dienstverlening op dit moment is en hoe deze in de ideale situatie uit zou zien. Door de IST en SOLL situatie duidelijk te maken werd de GAP aantoonbaar. Door de GAP analyse uit te voeren kon antwoord gegeven worden op deelvraag vijf: welke verandering moet er plaatsvinden binnen het TRIM-model om een

bijdrage te leveren aan informeel leren? Dit is belangrijk om precies te zien wat er nog ontbreekt om tot de ideale situatie te komen.

Bij de IST en SOLL analyse is gekeken naar de volgende punten: toepassing formeel leren, toepassing informeel leren, condities en combinatie formeel/informeel leren. Hier is voor gekozen omdat dit een beeld schetst hoe de situatie zou moeten zijn volgens de literatuur. En ook zodat het hele beleid in beeld werd gebracht, niet alleen informeel leren. Door de condities en tools te toetsen in de interviews kon bekeken worden of de ideale situatie volgens de literatuur overeenkomt met de ideale situatie voor de praktijk van Trigos Support.

3.6 Valide, betrouwbaar en representatief

Validiteit

De validiteit van een onderzoek geeft aan of wat gesteld wordt de waarheid is. Er mogen geen systematische fouten gemaakt worden. Ook moet het onderzoek meten wat je wilt meten. Bij de interviews wordt daarom aangegeven dat de resultaten vertrouwelijk behandeld worden en de resultaten gecontroleerd door de geïnterviewde.

Betrouwbaarheid

Als een onderzoek betrouwbaar is dan zou het nog een keer uitgevoerd kunnen worden met dezelfde resultaten als gevolg. Om hiervoor te zorgen wordt bij de interviews steeds dezelfde vragenlijst gehanteerd. Bij het literatuuronderzoek moet gebruik gemaakt worden van bronnen die van betrouwbare komaf zijn en altijd gecontroleerd worden door meerdere bronnen te raadplegen.

Representatief

Bij een kwalitatief onderzoek heeft representatief zijn een andere betekenis als bij kwantitatief onderzoek. Het gaat namelijk niet om een getalsmatige verantwoording maar een afspiegeling van de variatie in motieven en meningen. Om een representatieve onderzoekspopulatie te creëren zijn zowel medewerkers, leidinggevende, klanten en niet klanten geïnterviewd.

3.7 Onderzoeksevaluatie

Na het uitvoeren van de drie deelonderzoeken is het gelukt om de probleemstelling te beantwoorden. Alle informatie, die nodig was voor het onderzoek, is door middel van de interviews naar boven gehaald. Er is echter gebleken dat de gekozen onderzoeksmethode voor- en nadelen met zich mee heeft gebracht.

Het voordeel van de gekozen onderzoeksmethode is dat er veel diepgang is bereikt. Hierdoor zijn de aanbevelingen zeer waardevol voor Trigos Support omdat ze beter inzicht hebben wat de klanten willen en wat succesvolle organisaties doen.

Het nadeel is dat de aanbevelingen maar gericht zijn op een beperkte doelgroep. Als er gebruik was gemaakt van een enquête dan was het mogelijk geweest om een grotere onderzoekspopulatie te benaderen. Echter zou er dan niet veel diepgang zijn geweest waardoor het voor dit vraagstuk niet voldoende informatie zou verschaffen.

De interviews hebben een goed resultaat teweeg gebracht omdat er steeds dezelfde vragenlijst gehanteerd is, de geïnterviewde zich erg openstelden en omdat alle interviews opgenomen waren. Na afloop zijn de volledige interviews uitgewerkt waarna de resultaten goed met elkaar vergeleken konden worden. Ook heeft iedere geïnterviewde het uitgewerkte interview na afloop gecontroleerd zodat toevallige fouten er helemaal uit zijn gehaald.

Als het onderzoek opnieuw gedaan zou worden dan zou er bij de interviews meer gevraagd worden naar financiële baten en lasten van zowel informeel als formeel leren en mogelijke andere tools. Daarnaast had ook gevraagd kunnen worden of de manier van leren samenhangt met het feit of er veel nieuwe of juist bestaande informatie wordt verkregen. Deze drie punten zijn nu onvoldoende naar voren gekomen. Het staat het geven van aanbevelingen niet in de weg maar het zou wel een bijdrage geleverd kunnen hebben.

3.8 Conclusie

Het onderzoek is gebaseerd op hoe het daadwerkelijk in de praktijk aan toe gaat. Daarom is ervoor gekozen om de literatuur te toetsen met interviews. Kwalitatieve fieldresearch geeft de informatie die nodig is om een goed advies te geven. Kwantitatieve gegevens zijn niet toereikend. Dit blijkt ook achteraf, wat naar voren is gekomen met het onderzoek is voldoende om de probleemstelling te beantwoorden.

HOOFDSTUK 4 – ONDERZOEKSRÉSULTATEN KLANTEN EN BEST PRACTICES

In dit hoofdstuk komt naar voren waar de mate van informeel leren van afhangt bij organisaties in de omgeving van Trigos Support en welke tools ingezet kunnen worden om meer informeel te leren. Hierbij wordt gekeken naar de gesprekspunten van de interviews die volledig staan uitgewerkt in bijlage II.

4.1 Leereffect afhankelijk van condities

Door de interviews is duidelijk geworden welke condities invloed hebben op de manier en mate van leren bij organisaties binnen en buiten de dienstverlening van Trigos Support. Bij het schetsen van de ideale situatie en het geven van aanbevelingen moet hier rekening mee worden gehouden.

Bij tabel 1 wordt eerst aangegeven over welke conditie het gaat. Daarna worden de hypothesen opgesomd zoals ze voortkomen uit de literatuur. Vervolgens wordt beschreven hoe het bij bedrijven in de omgeving van Trigos Support er aan toe gaat. Ten slotte wordt bekeken of wat de literatuur zegt overeenkomt met de praktijk, en dan specifiek de praktijk in de omgeving van Trigos Support. Met deze informatie kan getoetst worden of organisaties aan de, volgens de praktijk gestelde, condities voldoen. Zo ja, dan zal er al veel informeel leren plaatsvinden en kan met kleine aanpassingen het informele leren nog meer gestimuleerd worden. Zo nee, dan zullen eerst de condities aangepakt moeten worden.

Tabel 1 - Overzicht condities

	Literatuur	Praktijk	Komt overeen ja/nee
Branche	De leerwaarde is hoog bij specifieke branches.	De leerwaarde hangt niet af van de branche maar van een organisatie, afdeling of functie.	Nee
Leeftijd	Medewerkers met een hoge leeftijd leren meer informeel.	Medewerkers leren op alle leeftijden informeel. Dit hangt meer af van de persoon dan de leeftijd.	Nee
Opleidingsniveau	Medewerkers hebben een hoog opleidingsniveau.	Het verschilt per persoon, niet per niveau. Tenzij het werk volledig gestandaardiseerd en automatisch is.	Nee
Feedback	Er wordt veel feedback gegeven aan collega's en medewerkers krijgen feedback van de leidinggevende.	Als er veel feedback aan elkaar wordt gegeven levert dit vooral een bijdrage op aan het leren van elkaar.	Ja

Beschikbaarheid van informatie	Er is veel relevante informatie beschikbaar op de werkvloer en bij de leidinggevende.	Ook al kost het veel tijd om te borgen levert het een grote bijdrage.	Ja
Verantwoordelijkheid	Medewerkers hebben veel verantwoordelijkheid.	Er wordt veel meer informeel geleerd als medewerkers veel verantwoordelijkheid hebben.	Ja
Intrinsieke motivatie	Een medewerker hoeft niet gestimuleerd te worden, de vraag om te leren komt vanuit hemzelf.	Ook al moet het informeel leren vanuit iemand zelf komen kan er wel een voedingsbodem voor gecreëerd worden.	Nee
Duidelijkheid over loopbaan	Een medewerker weet waar hij naar toe werkt.	De precieze loopbaan hoeft niet uitgestippeld te zijn voor een medewerker. Zolang maar duidelijk is welke functies mogelijk zijn.	Nee
Werkdruk	Er mag niet constant een hoge werkdruk zijn omdat er dan minder tijd is om te leren.	Een hoge werkdruk maakt in principe niet uit zolang er maar variatie in werkzaamheden is.	Nee
Variatie in werkprocessen	Er moet binnen een functie veel variatie in werkprocessen zijn.	Het klopt dat het voorkomt dat medewerkers vervallen in vaste patronen.	Ja

4.1.1 Conclusie onderzoek condities

Na het vergelijken van de theorie met de praktijk blijkt dat sommige condities, zoals omschreven in de literatuur, invloed hebben op de mate van informeel leren. Dit zijn feedback, beschikbaarheid van informatie, verantwoordelijkheid en variatie in werkprocessen. Bij de twee best practices komen deze condities duidelijk naar voren. Maar er zijn ook een aantal condities die niet overeenkomen met de literatuur. Zo blijkt dat de branche, leeftijd en het opleidingsniveau vrijwel geen invloed hebben op de mate van informeel leren. Intrinsieke motivatie en duidelijkheid over loopbaan blijken op een andere manier invloed te hebben dan de literatuur schetst. En een hoge werkdruk is alleen nadelig voor de mate van informeel leren als er geen variatie in werkprocessen is.

4.2 Tools om informeel te leren

Naar aanleiding van de interviews wordt per tool gekeken of het in de praktijk van Trigos Support toepasbaar is. Er zijn namelijk klanten geïnterviewd en best practices. Door de klanten te interviewen wordt duidelijk of een tool geschikt zou zijn binnen de dienstverlening van Trigos Support. De best practices versterken dit omdat als een tool bij deze organisaties inzetbaar is, of al goed werkt, dit ook succesvol zou kunnen zijn bij de klanten van Trigos Support. Het zijn immers gelijksoortige organisaties of afdelingen. Door dit samen te voegen wordt duidelijk welke tools in de dienstverlening verwerkt kunnen worden. Of een tool geschikt is of niet hangt er van af of de meeste organisaties het nu al toepassen, zouden willen toepassen of kunnen toepassen. In tabel 2 staat uitgewerkt welke tools er zijn, wat de voor- en nadelen zijn en of ze geschikt zijn binnen de dienstverleningen van Trigos Support.

Tabel 2 - Overzicht tools

	Voordelen	Nadelen	Geschikt / Ongeschikt
Meester en gezel	Kennis wordt op deze manier het beste overgedragen. Het is praktijkgericht.	Verkeerde kennis kan overgedragen worden. Het kan op een inefficiënte manier gebeuren. Het kost veel tijd. Sommige ervaren medewerkers zijn geen goede coaches.	Geschikt Deze tool is geschikt omdat hij al veel wordt toegepast en ondanks de nadelen bijdraagt aan een goede kennisoverdracht. Er zal gekeken moeten worden hoe de nadelen weggenomen kunnen worden.
Job Rotation	Draagt bij aan de inzetbaarheid van medewerkers.	Gaat alleen bij gelijksoortige functies. Kan weerstand oproepen.	Geschikt Deze tool is geschikt om verwerkt te worden in de dagelijkse werkzaamheden als de functie geschikt is.
Werken in tweetallen	Draagt bij aan het oplossen van complexe vraagstukken.	Geen tijd voor. Het bij elkaar zetten van ervaren medewerkers heeft geen zin.	Geschikt Het is alleen geschikt om in te zetten om complexe vraagstukken op te lossen.
Overlegmomenten	Draagt bij aan de kennisoverdracht tussen collega's.	Te weinig tijd of personeel voor beschikbaar.	Geschikt Als de overlegmomenten op een andere manier worden

		Niet mogelijk om te wisselen tussen afdelingen.	ingevuld kan het een geschikte tool zijn.
Performance support	Geeft medewerkers de mogelijkheid om zichzelf te ontwikkelen. Gericht op de werkvloer.	Kost veel geld en tijd om alle informatie te vergaren.	Ongeschikt Tenzij een bestaand systeem wordt gebruikt of alle systemen vervangen worden door een systeem.
Netwerk in kaart brengen	Als niet alle informatie beschikbaar is dan heeft het toegevoegde waarde om te weten waar informatie te halen is.	Niet van belang bij kleine afdelingen omdat het hier al bekend is.	Geschikt Het is vrij eenvoudig te realiseren maar het is niet noodzakelijk.
70:20:10-app	Er is een duidelijk overzicht van de leertaken per dag. Er kan eenvoudig feedback worden gegeven.	Mobiele telefoons zijn vaak niet toegestaan op de werkvloer. Oudere medewerkers kunnen soms niet met geavanceerde systemen omgaan. Er is te weinig tijd om het systeem te onderhouden.	Ongeschikt Het systeem zal binnen de dienstverlening van Trigos Support te veel weerstand opleveren. De nadelen wegen te zwaar.

4.2.1 Conclusie onderzoek tools

Het onderzoek naar tools laat zien dat een aantal tools wel of juist niet geschikt zijn om toe te passen binnen de dienstverlening van Trigos Support. Zo zijn het meester en gezel principe, Job Rotation, werken in tweetallen, overlegmomenten en netwerk in kaart brengen geschikt. Echter kunnen deze niet zomaar ingezet worden. Er zal eerst naar de condities gekeken moeten worden of de tool toegepast kan worden en toegevoegde waarde heeft. Een tweetal tools zijn niet geschikt. Performance support lijkt te veel op het product dat Trigos Support nu al heeft en de 70:20:10-app zou teveel weerstand omdat zowel de leidinggevende en de medewerkers geen tijd hebben om er mee te werken.

4.3 Overige resultaten interviews

De interviews hebben geleid tot nog een aantal belangrijke feiten, meningen en motieven die niet direct te koppelen zijn aan de condities en tools maar wel van belang zijn bij het schetsen van de ideale situatie.

#1. Er kan geconcludeerd worden dat het leereffect afhankelijk is van vele factoren. Zo wordt de invloed van de manager genoemd, het overzicht over alle processen, de thuissituatie, de mate van overwerken, het aantal en soort werkzaamheden en de mogelijkheid om informatie, hulp of feedback te zoeken.

#2. Binnen de afdelingen waarbij het TRIM-model wordt ingezet zijn vaak een aantal gelijke functies. In de gehele organisatie zijn nog veel meer functies die ingevuld kunnen worden maar Trigos Support richt zich meestal alleen op de productieafdeling.

#3. De geïnterviewde bedrijven geven aan dat certificering een grote rol speelt in verband met de veiligheid. Daarom wordt dit vaak uitbesteed aan externe bureaus zodat de organisatie niet het risico loopt dat een medewerker niet aantoonbaar geïnstrueerd is. De training zelf zou ook door bekwame collega's uitgevoerd kunnen worden maar de organisaties doen dit niet omdat ze het risico op een ongeluk zo veel mogelijk willen uitsluiten.

#4. Er wordt onbewust al heel erg veel aan informeel leren gedaan. Wat bij de interviews naar voren kwam is dat deze informele leeractiviteiten een bijdrage leveren aan de volgende zaken: de tevredenheid van medewerkers, de medewerkers hebben meer kennis en ze weten waar ze informatie kunnen vinden, het vertrouwen in hun eigen kunde groeit en er is een groot draagvlak voor de leeractiviteiten.

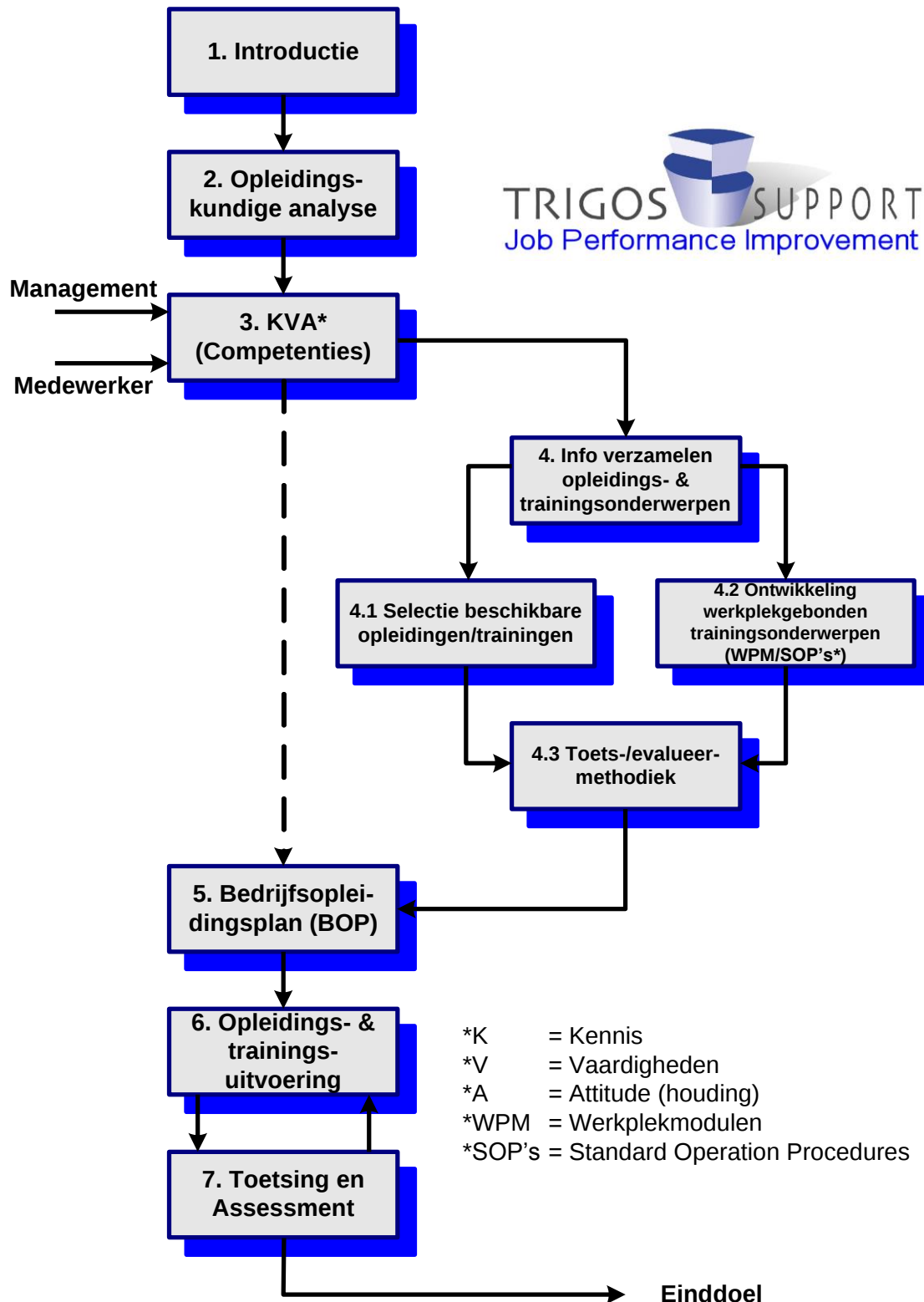
#5. De leidinggevende speelt een grote rol in het hebben van ownership bij medewerkers. Als hij niet durft los te laten geeft hij aan dat hij geen vertrouwen in de medewerkers heeft. Die zullen dan niet de verantwoordelijkheid nemen omdat de leidinggevende er niet de mogelijkheid toe geeft. Hij wilt het zelf oplossen omdat hij denkt dat hij het beter kan.

4.4 Conclusie

De hypothesen die tot stand zijn gekomen uit het literatuuronderzoek zijn getoetst tijdens de interviews. Hierdoor is duidelijk geworden dat er een groot verschil zit in wat de literatuur zegt en wat daadwerkelijk van belang of toepasbaar is in de praktijk. Of informeel leren veel plaats vindt of plaats kan vinden hangt namelijk niet af van de leeftijd of de branche maar veel meer van persoonlijke en functie gerelateerde condities. Vooral het hebben van verantwoordelijkheid en variatie in werkprocessen zijn erg van belang, deze kwamen duidelijk naar voren bij de twee best practices. Diegene die het meeste invloed uitoefent is de leidinggevende. Hij kan hier een omgeving voor creëren of het juist in de weg staan. Er kan geconcludeerd worden dat er bij alle geïnterviewde bedrijven al veel aan informeel leren wordt gedaan. Het meester en gezelschap principe en overlegmomenten worden bij alle geïnterviewde al toegepast en Job Rotation bij twee geïnterviewde. Daarnaast kunnen, naast de tools die al gebruikt worden, werken in tweetallen en het netwerk in kaart brengen, toepasbaar zijn in de praktijk.

HOOFDSTUK 5 - ONDERZOEKSRÉSULTATEN TRIM-MODEL

TRIM® - TRaining Instructie Methodiek



Figuur 3 - TRIM-model

5.1 Algemene informatie TRIM-model

Het TRIM-model wordt door Trigos Support ingezet om een volledig opleidingsbeleid tot stand te laten komen bij bedrijven. Meestal zijn dit midden tot grote bedrijven maar het model is ook modulair toepasbaar bij kleinere bedrijven. Door het volledige model te doorlopen wordt een heldere IST-situatie geschetst en wordt gekeken waar de organisatie naar toe wil en/of moet. In bovenstaande figuur 3 staan alle stappen benoemd en in bijlage I staat een uitwerking van het TRIM-model. Dit is opgesteld door Trigos Support.

Van origine is het TRIM-model bedoeld om nieuwe medewerkers in te werken of op te leiden. Maar het is gebleken dat er een belangrijke bijkomstigheid is: medewerkers maken veelvuldig gebruik van alle opgeslagen informatie tijdens de dagelijkse werkzaamheden. Hierdoor weten ze meer van het proces af en blijven ze up-to-date.

Het TRIM-model wordt ingezet zodra Trigos Support een introductie, stap een, gedaan heeft bij een organisatie. Hierbij wordt onderzocht wat de noodzaak is en waar behoefte aan is. Vervolgens wordt er tijdens de opleidingskundige analyse, stap twee, gekeken welke functies, taken en verantwoordelijkheden er zijn. Hierop volgt stap drie, het bekijken welke kennis, vaardigheden en attitudes nodig zijn om de functies die geanalyseerd zijn tijdens stap twee verantwoord uit te voeren. Stap vier omvat drie deelstappen. Als eerste wordt gekeken welk lesmateriaal nodig is en welk beschikbaar is. Daarna wordt alle benodigde kennis en vaardigheden vastgelegd in standard operations procedures en werkinstructies die volledig zijn afgestemd op de werkvloer. Dit doet Trigos Support samen met medewerkers en leidinggevenden. Ten slotte wordt een methode voor toetsing en evaluatie ontworpen om de geleerde kennis en vaardigheden te kunnen toetsen. Bij stap vijf wordt een bedrijfsopleidingsplan samengesteld. Dit bestaat uit opleidingsplannen van alle afdelingen waarin staat welke competenties medewerkers nog dienen te ontwikkelen om de nodige kennis, vaardigheden en attitude te verkrijgen. Stap zes omvat de uitvoering van alle nodige opleidingen en trainingen. Dit kunnen formele opleidingen en trainingen zijn maar ook werkplekgebonden instructies. Tijdens de laatste stap, stap zeven, wordt getoetst of de medewerkers over de benodigde kennis, vaardigheden en attitude beschikken.

Dit proces heeft geen einde, het is een cyclus. Er moet continue bekeken worden hoe de mens- en werkprocessen geoptimaliseerd kunnen worden.

De eigenaren van Trigos Support zijn beiden in de leer geweest bij de heer Kessels. Hierbij kwam het opleidingsontwikkelingsmodel van Kessels en Smit naar voren. Ze merkten dat deze manier van werken erg praktijkgericht is. Daarom is er voor gekozen om het TRIM-model te ontwikkelen, met het opleidingsontwikkelingsmodel als basis. Echter is het ingekort om het nog beter aan te laten sluiten bij de manier van werken en de vraag van de klanten.

Wat opvallend is dat het TRIM-model niet vaak maar wel langdurig wordt toegepast. Als Trigos Support gaat samenwerken met een organisatie wordt er meestal een langdurig proces gestart. Daarom moet het advies zowel gericht zijn op het werven van nieuwe klanten maar net zo goed op het zo effectief mogelijk bedienen van de huidige klanten.

5.2 Huidige positie leren binnen het TRIM-model – IST

De IST-situatie wordt in kaart gebracht door gebruik te maken van het theoretisch kader. Zoals formeel en informeel leren daar worden omschreven wordt gekeken hoe het model op dit moment invulling aan de verschillende punten geeft. Daarnaast wordt ook gekeken naar de condities en de combinatie van formeel en informeel leren. Dit wordt zo gedaan omdat uit het theoretisch kader is gebleken hoe belangrijk de condities en het combineren van formeel en informeel leren zijn. De invulling is gebaseerd op het interview met Rob Offermans. Dit interview staat uitgewerkt in bijlage III.

5.2.1 Formeel leren

Opleidingen: Op dit moment wordt in het TRIM-model gekeken naar welke taken uitgevoerd en welke rollen vervuld moeten worden. Ook welke in de toekomst een rol gaan spelen. Als het nodig is dan worden hier opleidingen voor ingezet. Maar alleen als het noodzakelijk is, hier wordt kritisch naar gekeken. Zo is het bij een van de bedrijven, waar Trigos Support diensten aan levert, al eens voorgekomen dat alle medewerkers verplicht een bepaald niveau moesten behalen. Dit werd gedaan middels een formele opleiding en afgesloten met een diploma.

Uit de interviews blijkt dat op dit moment de opleidingen vaak niet goed aansluiten bij de dagelijkse werkzaamheden. Het geleerde kan niet toegepast worden of is niet relevant.

Trainingen/cursussen: Trainingen of cursussen worden meestal ingezet voor zaken waar wettelijk een certificaat voor vereist is of wat de werkgever van zijn medewerkers eist. Bijvoorbeeld alle medewerkers die met een heftruck werken moeten hiervoor aantoonbaar geïnstrueerd zijn. Dit is verplicht om de veiligheid van de medewerkers te kunnen waarborgen en wordt door een examenbureau getoetst. Hierdoor kan de werkgever zich verantwoorden als er toch iets mis gaat tijdens de werkzaamheden.

5.2.2 Informeel leren

Leren door ervaring: Leren door ervaring wordt door het TRIM-model op twee manier ingezet. Als een nieuwe medewerker moet worden ingewerkt wordt deze gekoppeld aan een ervaren medewerker. Hij kan dan meekijken maar ook zelf dingen uitproberen onder het toeziend oog van de begeleider. Daarnaast wordt ook geleerd door ervaring door het inzetten van de TKV-lijsten. Een medewerker moet verschillende opdrachten gaan uitvoeren welke variëren van informatie opzoeken over een machine tot het uitproberen van een proces.

Leren door sociale interactie: Meestal vindt sociale interactie plaats als er een probleem is. Er wordt dan hulp gevraagd aan een collega. Dit gebeurt wel bij de bedrijven maar wordt niet extra gestimuleerd door het TRIM-model. Wat wel gebeurt is dat bij het borgen van de kennis medewerkers bij elkaar gaan zitten en discussiëren over hoe een proces hoort te gaan. Het is belangrijk dat iedereen hetzelfde werkt dus moet er gediscussieerd worden tot er een uniforme manier tot stand is gekomen. Hierdoor leren de medewerkers veel van elkaar. Helaas is door geld en tijdgebrek hier vaak te weinig tijd voor.

Leren door theorie: De grootste ondersteuning van het TRIM-model is de theorie. Door het TRIM-model te doorlopen wordt (bijna) alle impliciete en expliciete kennis geborgen. Hierdoor is alle kennis die nodig is op de werkvloer beschikbaar en wordt kennis beschikbaar voor de hele organisatie, niet alleen voor een afdeling. Ook kan iemand bekijken wat er op een andere afdeling gebeurt waardoor de mogelijkheid om te leren wordt vergroot.

Leren door reflectie: Wanneer een medewerker bezig is om ingewerkt te worden of een andere functie gaat uitvoeren wordt dit middels TKV-lijsten getoetst. Er wordt dan besproken wat iemand heeft geleerd en wat hij anders moet doen. Hier speelt reflectie dus al een grote rol in. Echter wordt reflectie verder niet gestimuleerd. Medewerkers krijgen van de leidinggevende te horen wat er tijdens een overleg is besproken of krijgen feedback zodra er iets mis is gegaan.

5.2.3 Conditie

Het TRIM-model is er op gericht om een opleidingsvraagstuk in beeld te brengen en te bekijken hoe dit opgelost kan worden. Het TRIM-model richt zich daarom veel op de kennis die geborgen dient te worden of welke kennis nog nodig is. Met kennis gaat het dan om specifieke werkplekgebonden kennis.

De methode die ze gebruiken kijkt naar de leer- en opleidingsbehoefte. Alle taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden in kaart gebracht. Hierdoor ontstaat een goed beeld van de organisatie.

5.2.4 Combinatie formeel/informeel leren

Het TRIM-model richt zich op alle kennis die op de werkvloer aanwezig is. Hierbij worden alle leeractiviteiten ingezet die nodig zijn om de kennis te vergaren. Er wordt niet alleen naar formele leeractiviteiten gekeken maar ook naar informele. Al dan niet bewust.

5.3 Conclusie

Trigos Support werkt praktijkgericht en bekijkt per oplossingsvraagstuk welke leeractiviteiten nodig zijn. Alle taken, bevoegdheden en rollen worden in kaart gebracht. Hierdoor wordt er al veel informeel leren gestimuleerd. Mede door de inzet van TKV-lijsten waarbij een medewerker wordt gekoppeld aan een ervaren collega. Ook het vastleggen van impliciete kennis brengt medewerkers in de gelegenheid om zichzelf te ontwikkelen.

Er wordt niet alleen gebruik gemaakt van informele leeractiviteiten maar ook van formele. Dit gebeurt alleen als het echt nodig is. Daarom wordt er eerst bekeken waar er precies behoefte aan is alvorens een activiteit wordt ingezet.

Trigos Support heeft langdurige verbintenissen met klanten. Hierdoor is er veel kennis over de organisatie.

HOOFDSTUK 6 – SOLL EN GAP ANALYSE

6.1 Gewenste positie leren binnen het TRIM-model – SOLL

6.1.1 Formeel leren

Opleidingen: Omdat Trigos Support zich richt op leren en opleiden binnen organisaties moeten opleidingen volledig aansluiten bij de beroepspraktijk. Dit betekent dat in de ideale situatie ongeveer 90% van al het geleerde toepasbaar is in de praktijk. Ook geeft de leidinggevende ruimte om het geleerde toe te passen en wordt er tijdens overlegmomenten gedeeld met collega's wat er is geleerd. De transfer van opleiding naar werkplek is optimaal.

Trainingen/cursussen: Trainingen en cursussen worden zo nodig op de werkplek gegeven en behandelen alleen wat relevant is voor het uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden. Ze worden alleen gegeven als het nodig is om de veiligheid te waarborgen. Medewerkers worden dan aantoonbaar geïnstrueerd. Waar anders een training of cursus voor wordt ingezet, wordt nu op de werkplek van en door elkaar geleerd.

6.1.2 Informeel leren

Leren door ervaring: Het TRIM-model ondersteunt het feit dat junior medewerkers leren van ervaren medewerkers. Maar ook dat de medewerkers informatie mogen uitzoeken over machines en processen en nieuwe dingen mogen uitproberen.

Leren door sociale interactie: Het is voor medewerkers mogelijk om elkaar en de leidinggevende te kunnen bereiken voor feedback, hulp en informatie. Het TRIM-model faciliteert dit door helder overzicht van het hele netwerk binnen een organisatie te creëren. Daarnaast moet het leren door de leidinggevende gestimuleerd worden en vooral niet tegengehouden worden. Medewerkers mogen even van het werk weglopen om iets te vragen.

Leren door theorie: Het TRIM-model zorgt ervoor dat alle kennis binnen een organisatie beschikbaar is voor alle medewerkers. Hierbij wordt geen onderscheid gemaakt tussen afdelingen of functies. Alles is voor iedereen toegankelijk. Ieder moment van de dag moet de informatie opgeroepen worden.

Leren door reflectie: Reflectie vindt op veel manieren plaats. Zo wordt er gereflecteerd op de dagelijkse werkzaamheden, tijdens een ontwikkeltraject op de werkvloer en tijdens en na een opleiding. Impliciete kennis wordt met elkaar gedeeld waarbij het expliciet wordt. Dit vindt niet alleen plaats tussen een leidinggevende en een medewerker maar vooral tussen collega's.

6.1.3 Conditie

Voordat er wordt gekeken naar welke kennis er geborgd moet worden of welke kennis, vaardigheden en attitudes er van het management en de medewerkers nodig zijn, moet er eerst gekeken worden naar de condities van de organisatie en afdelingen. Bij de beantwoording van een opleidingsvraagstuk is het namelijk erg afhankelijk van bepaalde condities welke combinatie van formeel en informeel leren moet worden ingezet.

De condities zoals omschreven in paragraaf 4.1 hebben veel invloed op de mate van informeel en formeel leren binnen een organisatie. Vooral het gevoel van ownership draagt veel bij aan de mate van informeel leren en de hoeveelheid intrinsieke motivatie. Om sommige activiteiten uit te voeren moet eerst bekeken worden of aan de condities is voldaan. Vervolgens kan een beleid bepaald worden om het opleidingsvraagstuk op te lossen.

6.1.4 Combinatie formeel/informeel leren

In de ideale situatie wordt niet alleen formeel leren ingezet, en ook niet alleen maar informeel leren. Er wordt puur gekeken naar wat het vraagstuk is en wat hiervoor de beste oplossing is. Hierbij worden leeractiviteiten ingezet die zowel formeel als informeel kunnen zijn.

6.2 GAP-analyse

Door de analyse van de interviews, de IST-situatie en de SOLL-situatie is er een duidelijk beeld over hoe het TRIM-model nu invulling geeft aan leren en hoe de ideale situatie zou zijn. Met behulp van de GAP-analyse wordt duidelijk wat er moet veranderen om tot de ideale situatie te komen. In tabel 3 wordt per item de huidige en gewenste situatie kort toegelicht waarna de GAP naar voren komt.

Tabel 3 - GAP-analyse

	Huidige situatie	Gewenste situatie	GAP
Formeel leren			
Opleidingen	Worden pas gekozen als het echt nodig is omdat het vaak niet toepasbaar is in de praktijk of niet relevant is.	Opleidingen hebben een hoge transfer en na een opleiding wordt het nabespreken gestimuleerd en moet er ruimte gegeven worden om het geleerde toe te passen.	Er moet meer gericht worden op een betere transfer.
Trainingen/ cursussen	Worden gebruikt om medewerkers aantoonbaar geïnstrueerd te maken zodat de veiligheid wordt gewaarborgd.	Er wordt meer onderling geleerd en alleen getoetst als het daadwerkelijk nodig is.	Er wordt al zeer kritisch gekeken naar de inzet van trainingen en cursussen. Alleen moeten de trainingen en cursussen op de werkvloer plaatsvinden.
Informeel leren			
Leren door ervaring	Een medewerker wordt gekoppeld aan een peter en werkt aan TKV-lijsten.	Junior medewerkers leren van ervaren medewerkers en mogen dingen uitproberen en uitzoeken.	Hierbij is geen GAP omdat het TRIM-model stimuleert dat medewerkers leren van elkaar en praktijkopdrachten uitvoeren.

Leren door sociale interactie	Gebeurt onbewust al bij veel bedrijven en om tot kennis borgen te komen moeten medewerkers bij elkaar gaan zitten en discussiëren.	Er is een helder overzicht waar iemand hulp, informatie en feedback kan zoeken en hier wordt de mogelijkheid toe gegeven.	Een helder overzicht mist nog en het wisselt erg per afdeling of er een mogelijkheid toe is.
Leren door theorie	Het TRIM-model zorgt ervoor dat alle impliciete en expliciete kennis op een uniforme manier wordt geborgen.	Alle vastgelegde kennis en kunde binnen een organisatie is voor iedereen toegankelijk en omvat ook de impliciete kennis.	Geen GAP.
Leren door reflectie	Tijdens een ontwikkeltraject is er veel reflectie. Na dit traject stimuleert het TRIM-model geen verdere reflectie.	Tijdens en na de werkzaamheden, een ontwikkeltraject of een opleiding wordt gereflecteerd.	Er wordt gebruik gemaakt van reflectiemogelijkheden, maar nog niet voldoende.
Conditie	Er wordt gekeken naar condities die relevant zijn voor een opleidingsbeleid.	Er wordt gekeken naar condities zoals omschreven in tabel 2 die aangeven of er sprake is van een omgeving waarbinnen informeel leren mogelijk is.	Er moet eerst getoetst worden of een afdeling een leercultuur heeft en kan krijgen alvorens informeel leren kan worden gestimuleerd. Deze informatie is meestal al bekend.
Combinatie formeel/informeel leren	Er wordt gekeken hoe het beste de benodigde kennis vergaard kan worden. Hierbij wordt gekeken naar zowel formele als informele leeractiviteiten.	Informeel en formeel worden beide ingezet om een opleidingsvraagstuk optimaal op te lossen.	Er wordt voldoende gekeken naar het vraagstuk waar een oplossing voor gezocht dient te worden.

6.3 Conclusie

Na de GAP-analyse blijkt dat op sommige punten Trigos Support al dicht bij de ideale situatie zit. Er wordt al goed gekeken naar de inzet van verschillende leeractiviteiten. Alleen wat echt nodig is wordt gebruikt. Echter zijn er nog een aantal punten die verbeterd kunnen worden om het informele leerbeleid te versterken. Zo wordt het toepassen van het geleerde nog onvoldoende gestimuleerd, is er geen helder overzicht waar medewerkers hulp, informatie en feedback kunnen zoeken en wordt er niet gekeken naar condities die in verband staan met informeel leren.

HOOFDSTUK 7 - CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

7.1 Conclusies

Na het uitvoeren van de drie deelonderzoeken zijn zeven conclusies geformuleerd die de basis vormen voor de aanbevelingen in paragraaf 7.2.

- 1.** Vanwege de crisis is er minder geld beschikbaar voor opleidingsbudgetten. Ook moeten de organisaties meer doen met minder mensen. Daarom wordt er minder snel gekozen voor een opleiding, training of cursus. Het is vaak te duur, kost veel tijd en is niet effectief genoeg.
- 2.** Kennis binnen organisaties dient vastgelegd te worden zodat, als ervaren medewerkers de organisatie verlaten, de ervaring doorgegeven kan worden.
- 3.** Informeel leren draagt bij aan veel factoren: medewerkerstevredenheid, employability, competentieontwikkeling, vermindering van weerstand, leermogelijkheden voor iedereen en innovatie. Echter is formeel leren voor bepaalde zaken ook nog steeds effectief inzetbaar.
- 4.** De met informeel leren samenhangende condities worden in de literatuur anders omschreven dan voor de praktijk van Trigos Support relevant is. Informeel leren in de omgeving van Trigos Support is afhankelijk van de mate van feedback, beschikbaarheid van informatie, verantwoordelijkheid, intrinsieke motivatie, overzicht in functies en variatie in werkprocessen. Condities die minder invloed hebben zijn leeftijd, branche, opleidingsniveau en duidelijkheid over de loopbaan. Werkdruk heeft alleen een negatieve invloed als er weinig variatie in werkprocessen is.
- 5.** Het meester en gezel principe, Job Rotation, overlegmomenten en netwerk in kaart brengen zijn tools die geschikt zijn voor de dienstverlening van Trigos Support. Onderdelen van deze tools worden al ingezet bij organisaties. Performance Support en de 70:20:10-app zijn niet geschikt.
- 6.** Op dit moment richt Trigos Support zich volledig op de leer- en opleidingsbehoefte van een organisatie. Er wordt kritisch gekeken wat het probleem is en hoe dit het beste opgelost kan worden. Daarbij wordt er ingezet op het leren van elkaar met ondersteuning van uniform vastgelegde informatie. Alle mogelijke leeractiviteiten worden gebruikt.
- 7.** De huidige dienstverlening richt zich nog niet voldoende op de transfer na formele leeractiviteiten, worden trainingen en cursussen nog niet vaak genoeg op de werkplek gegeven, wordt feedback geven onvoldoende gestimuleerd, mist een helder overzicht waar medewerkers feedback, informatie en hulp kunnen zoeken en wordt er onvoldoende naar condities gekeken. Om de dienstverlening te optimaliseren met behulp van informeel leren zal er eerst aan deze punten gewerkt moeten worden.

7.2 Aanbevelingen

Op basis van de conclusies genoemd in paragraaf 7.1 zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd. Deze zijn gericht op Trigos Support en gaan over het anders uitvoeren van diensten of het geven van een ander advies aan klanten. De eerste twee aanbevelingen gaan over hoe Trigos Support naar buiten moeten treden en hoe het advies opgesteld moet zijn. Vervolgens richt aanbeveling drie zich op het model genaamd 'TRI-Informal-Learning'. Aanbeveling vier is een praktische toepassing waardoor formeel en informeel leren beter gecombineerd worden zodat de nadelen van formeel leren verminderd worden. Aanbeveling vijf en zes zijn punten waar Trigos Support rekening mee moet houden tijdens het uitvoeren van de andere aanbevelingen.

- 1.** Trigos Support dient zich te richten op alle leeractiviteiten die mogelijk zijn om een klant zo goed mogelijk te ondersteunen. Het advies moet bestaan uit zowel formele- als informele leeractiviteiten. Bij het werven van klanten moet dit duidelijk aangegeven worden zodat de klanten een duidelijk beeld krijgen over de dienstverlening en zien dat Trigos Support onderscheidend is.
- 2.** Op de website, de LinkedIn pagina en de Facebook pagina van Trigos Support moet aangegeven worden dat ze informeel leren praktijkgericht toepassen. Anders weet niemand dat dit tot hun dienstverlening behoort. Dit houdt in dat er op de website algemene informatie over de diensten inclusief informeel leren wordt geplaatst. Deze informatie moet ook op de LinkedIn en Facebook pagina komen te staan. Daarnaast wordt twee keer per week een artikel op LinkedIn en Facebook geplaatst over certificeren, formeel leren, informeel leren en andere onderwerpen gerelateerd aan de dienstverlening van Trigos Support.
- 3.** Voordat er met tools wordt gewerkt moet gekeken worden hoe de condities die samenhangen met informeel leren ervoor staan op een afdeling. Op basis hiervan kan een advies worden gegeven hoe informeel leren gestimuleerd kan worden. Door een model in de vorm van een stroomschema genaamd 'TRI-Informal-Learning' te doorlopen wordt snel duidelijk welk advies gegeven dient te worden. Dit advies wordt samengevoegd met het advies wat normaal gegeven wordt. Door het 'TRI-Informal-Learning'-model toe te passen worden nadelen van informeel leren verminderd omdat het overzichtelijk is wat er aan informeel leren wordt of kan worden gedaan. Daarnaast kan gemeten worden wat de resultaten van een afdeling zijn na de inzet van het 'TRI-Informal-Learning'-model. In hoofdstuk 8 staat het 'TRI-Informal-Learning' model met toelichting.
- 4.** Als er gebruik wordt gemaakt van trainingen en cursussen dan moeten deze plaatsvinden op de werkplek. Hierdoor is de informatie beter toe te passen in de praktijk. Bij het gebruik van opleidingen dient er voor een grotere transfer gezorgd te worden. Hiervoor moet er tijdens en na een opleiding met collega's en een leidinggevende besproken worden over wat er is geleerd en hoe dit toegepast kan worden. Deze twee maatregelen verminderen de nadelen van formeel leren.
- 5.** Trigos Support moet zich realiseren dat informeel leren niet van de ene op de andere dag ingevoerd kan worden. Het werken aan condities met behulp van het 'TRI-Informal-Learning'-model kan een aantal jaren duren. Een tool kan ingezet worden, maar voordat iedereen er aan gewend is en er effectief mee werkt, kunnen maanden voorbij gaan. Mede daarom zal een pilot uitgevoerd moeten worden om te zien waar knelpunten binnen het model zitten en hoe lang het duurt voordat veranderingen te zien zijn.
- 6.** Alle adviezen zijn gericht op productieafdelingen in de omgeving van Trigos Support. Ze zijn niet geschikt voor heel Nederland of andere typen afdelingen omdat het onderzoek daar niet op gericht is.

HOOFDSTUK 8 – TOELICHTING TRI-INFORMAL-LEARNING

Omdat er eerst naar de condities van een afdeling gekeken moet worden is er een model in de vorm van een stroomschema genaamd 'TRI-Informal-Learning' opgesteld. Dit is gericht op afdelingen omdat het binnen een organisatie nog erg kan verschillen. Het model geeft een leidraad om een informeel leerbeleid te ontwikkelen. Naast de gebruikelijke uitkomsten van het TRIM-model, de borging van kennis en een bedrijfsopleidingsplan, kan Trigos Support ook advies geven over hoe een organisatie meer informeel kan leren.

Omdat Trigos Support meestal al lang bij bedrijven aanwezig is kan er snel antwoord worden gegeven op de vragen. Daardoor is 'TRI-Informal-Learning' eenvoudig in gebruik. Ook als er nieuwe klanten geworven worden moet het 'TRI-Informal-Learning'-model ingevuld worden. Omdat er al veel naar onderlinge verbindingen, taken en verantwoordelijkheden wordt gekeken is er nog maar weinig extra informatie nodig.

Per kenmerk kijkt men naar de bijbehorende vraag. Als er niet aan een conditie wordt voldaan staat daar een actie tegenover. Blijkt dat op alle vragen positief wordt geantwoord dan kan geconcludeerd worden dat er al veel aan informeel leren wordt gedaan. Dan zijn er een aantal tools die nog ingezet kunnen worden, deze staan ook vermeld bij de acties. Maar het kan ook dat bestaande tools anders ingevuld worden.

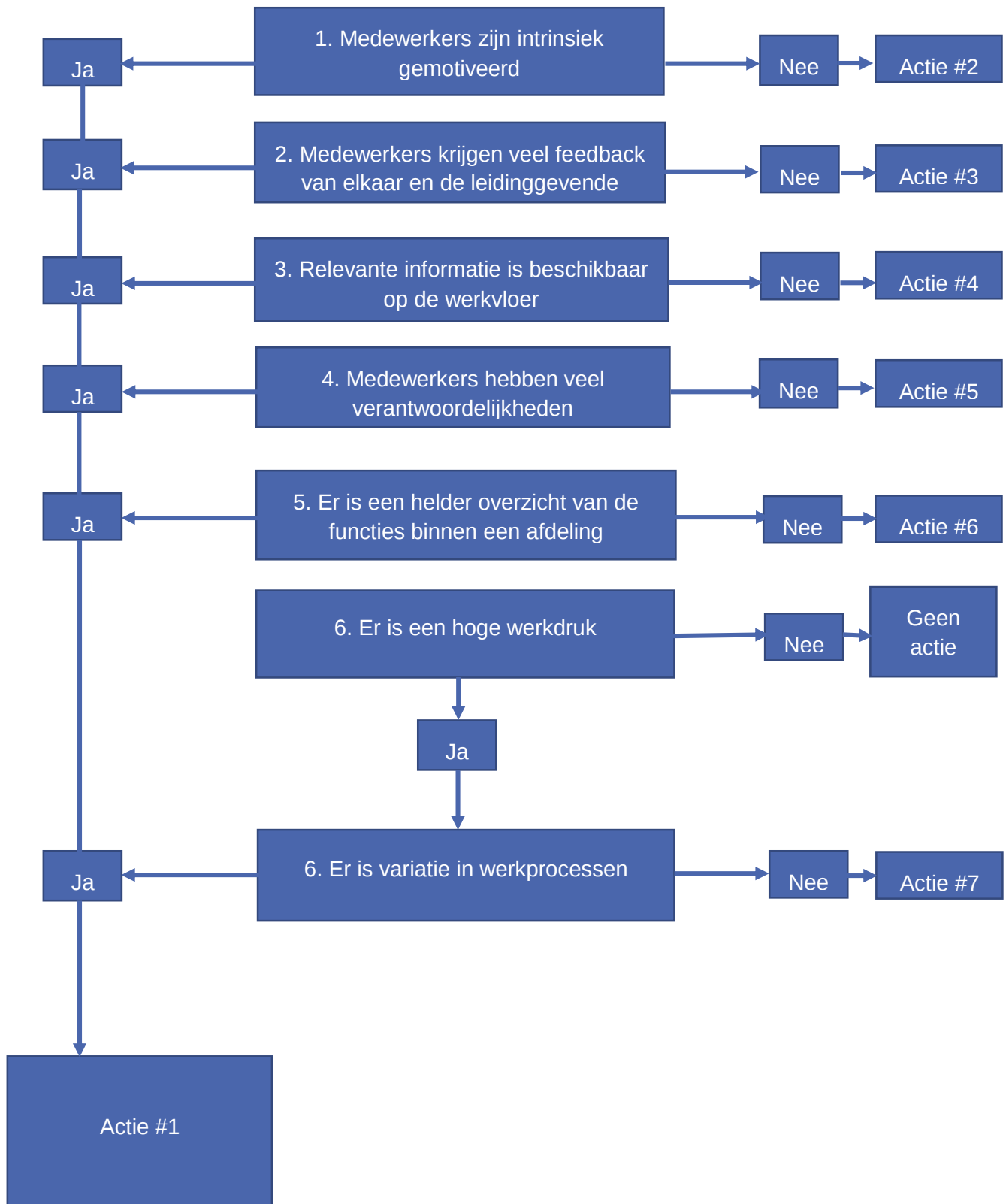
Trigos Support is diegene die 'TRI-Informal-Learning' doorloopt. Het is een tool zodat ze het advies wat ze geven kunnen verbreden met informeel leren. Waar ze op moeten letten is dat de vragen zo objectief beantwoord moeten worden. Hierdoor is het aan te raden om zowel met leidinggevenden als medewerkers in gesprek te gaan.

Het stroomschema wordt gelijk met stap twee van het TRIM-model toegepast als er sprake is van een nieuwe klant. Bij bestaande klanten kan het stroomschema meteen toegepast worden.

Niet alle condities, zoals omschreven in het theoretisch kader, zijn verwerkt in het stroomschema omdat gebleken is dat ze geen groot effect hebben op de mate van informeel leren bij organisaties die geïnterviewd zijn. Dit zijn leeftijd, branche, opleidingsniveau en duidelijkheid over de loopbaan.

Eerst wordt 'TRI-Informal-Learning' weergegeven. Vervolgens wordt toegelicht welke vragen beantwoord moeten worden om te bekijken of er al aan een conditie wordt voldaan. Ten slotte staan alle acties uitgewerkt.

TRI-*Informal-Learning*



8.1 Toelichting vragen

TRI-Informal-Learning is beknopt opgezet zodat het overzichtelijk is. Echter is het van belang dat het op een juiste manier wordt gebruikt. Daarom worden alle vragen uitgewerkt. Er wordt uitgelegd waar precies naar moet worden gekeken. Hierdoor zijn de resultaten betrouwbaar en relevant.

1. Medewerkers zijn intrinsiek gemotiveerd.

Bij deze vraag kijkt men of medewerkers geen externe stimulans nodig hebben om up-to-date te blijven of om zich te ontwikkelen, maar dit doen omdat ze dit zelf graag willen. Met externe stimulans kan geld of extra vrije tijd bedoeld worden.

2. Medewerkers krijgen veel feedback van elkaar en de leidinggevende.

Met veel feedback krijgen van elkaar en de leidinggevende wordt het volgende bedoeld: er is een mogelijkheid om tijdens het werk feedback aan elkaar te geven, er zijn regelmatig overlegmomenten met het hele team en de leidinggevende geeft regelmatig feedback aan de medewerkers.

3. Relevante informatie is beschikbaar op de werkvloer.

Is informatie, die medewerkers nodig hebben tijdens de werkzaamheden, aanwezig op de werkvloer? Dit betekent niet alleen informatie in klappers of computers maar ook de aanwezigheid van informatie bij de leidinggevende. Daarnaast moet de informatie op uniforme wijze zijn vastgelegd. Ook is er een overzicht beschikbaar voor de medewerkers waar ze informatie, hulp en feedback kunnen vinden.

4. Medewerkers hebben veel verantwoordelijkheden.

Medewerkers hebben controle en de mogelijkheid om een taak op een juiste manier uit te voeren zonder invloed van de omgeving. Het kan zijn dat ze een opdracht krijgen van de leidinggevende maar hoe de uitvoering geschiedt, ligt volledig bij de werknemer. Wat erg van belang is dat de leidinggevende hier ruimte voor geeft.

5. Er is een helder overzicht van de functies binnen een afdeling.

De medewerkers weten welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden horen bij een andere functie. Hierdoor weten ze precies waar ze aan moeten werken als ze een andere functie willen gaan uitoefenen.

6. Er is variatie in werkprocessen / Er is een hoge werkdruk.

Deze vraag is gecombineerd omdat het veel verschil maakt of er veel variatie en een hoge werkdruk is of geen variatie en een hoge werkdruk is. Het is namelijk het beste voor informeel leren als er veel variatie is. Of er dan een hoge werkdruk is maakt in de meeste gevallen niets uit. Maar als er geen variatie in werkprocessen is én de werkdruk is hoog dan zullen de medewerkers niet veel leren tijdens de werkzaamheden.

Als een antwoord is gegeven op bovenstaande vragen is duidelijk hoe de condities van een afdeling zijn. Blijkt dat het medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn, veel feedback krijgen, veel relevante informatie beschikbaar is, autonoom zijn, duidelijkheid is over de functies binnen een afdeling en er taakrotatie binnen een functie is kan informeel extra gestimuleerd worden. Het zal waarschijnlijk al veel gebeuren dus het gaat om kleine aanpassingen om het leren nog verder te stimuleren en faciliteren. Als er echter niet wordt voldaan aan de condities dan zal hier eerst aan gewerkt moeten worden door de inzet van de acties.

8.2 Toelichting acties

Uit het stroomschema blijkt waar een actie uitgevoerd dient te worden. Actie #1 is gericht op het optimaliseren van informeel leren. Daarom zijn hier verschillende acties in ondergebracht.

Actie #2 t/m #7 zijn er op gericht om aanpassingen te verrichten om informeel leren mogelijk te maken.

Actie #1	A	Job Rotation moet tussen alle medewerkers plaatsvinden. Vaak worden oudere medewerkers uitgesloten maar het is goed voor de inzetbaarheid van medewerkers om dit te blijven doen. Job Rotation hoeft niet tussen verschillende afdelingen plaats te vinden. Door geregeld te wisselen tussen verschillende machines zijn medewerkers al beter inzetbaar en hebben ze meer variatie in werkprocessen.
	B	Als er een complex vraagstuk naar voren komt dan moeten twee medewerkers de gelegenheid krijgen om dit op te lossen. Er is dan een noodzaak en de medewerkers krijgen meer uitdaging en ownership. Het voorkomt ook dat de leidinggevende meer op zich neemt of een externe partij ingehuurd dient te worden.
	C	De informatie die geborgen is/wordt is toegankelijk voor iedere medewerker. Hierdoor kunnen medewerkers zichzelf up-to-date houden en verder ontwikkelen.
	D	Als er sprake is van formele leeractiviteiten dan wordt er tijdens de overlegmomenten tijd vrij gemaakt om over het geleerde te praten. Na een training of cursus moet dit plaatsvinden maar ook gedurende een opleiding. Dan wordt regelmatig besproken wat er is geleerd is en er wordt bekeken hoe dit toegepast kan worden.
	E	Trigos Support onderzoekt met het TRIM-model waar taken en verantwoordelijkheden liggen binnen organisaties. Deze bestaande informatie moet verwerkt worden tot een overzicht waarin staat waar een medewerker informatie, feedback en hulp kan zoeken.
Actie #2		Als medewerkers niet intrinsiek gemotiveerd zijn moet hier eerst de reden voor achterhaald worden. Het kan namelijk samenhangen met andere condities zoals verantwoordelijkheid en de beschikbaarheid van informatie. Dan moet actie nummer vier en vijf toegepast worden. Maar het kan ook zijn dat iemand zijn functie niet interessant vindt. Dan kan men bekijken of een andere functie mogelijk is.
Actie #3		De leidinggevende en medewerkers zullen actief met feedback bezig moeten zijn. Hier kan de tool 'overlegmomenten' voor worden ingezet. De leidinggevende zal namelijk meer van deze momenten moeten creëren. Medewerkers kunnen van de werkplek af om iets te vragen, de leidinggevende last vaste overlegmomenten met medewerkers in, en is, als dit mogelijk is, aanwezig tijdens de lunchpauze. Daarnaast moet de leidinggevende tijdens de huidige overlegmomenten stimuleren dat niet alleen hij feedback geeft maar ook de collega's. Door dit regelmatig te doen zal het een gewoonte worden.

	Echter is niet alleen de leidinggevende die hier het voortouw in neemt. De medewerkers zullen zelf bewust om moeten gaan met het zoeken naar feedback. Naast de tool 'overlegmomenten' moet ook de tool 'netwerk in kaart brengen' ingezet worden om ervoor te zorgen dat er een helder overzicht is waar de medewerkers hulp, feedback en informatie kunnen vinden.
Actie #4	De kennis die nodig is om de werkzaamheden uit te voeren of om verdieping te vinden dient op de werkplek aanwezig zijn. Dit kan door Trigos Support geborgd worden of er wordt tot die tijd een helder overzicht gemaakt waar iemand feedback, hulp of informatie kan zoeken. De tool 'netwerk in kaart brengen' kan hiervoor worden ingezet. Daarnaast moeten de medewerkers bewust gemaakt worden van het nut van leren van elkaar. De leidinggevende kan dit maar beperkt stimuleren, ze moeten het zelf doen.
Actie #5	De leidinggevende legt meer taken en bevoegdheden bij de medewerkers neer. Ze krijgen autonomie en ownership. Dit is niet zomaar te realiseren, de leidinggevende moet het los kunnen laten en de medewerkers moeten het vertrouwen in zichzelf hebben. Dit kan het beste stap voor stap aangepakt worden. De leidinggevende geeft de medewerker een (fictieve) taak waarna de medewerker zelf mag uitzoeken hoe hij deze oplost. Als dit goed verloopt krijgt zowel de leidinggevende als de medewerker meer vertrouwen in de zelfstandigheid van de medewerker. Dit kan steeds verder uitgebreid worden.
Actie #6	Alle taken en bevoegdheden worden duidelijk gemaakt voor alle medewerkers zodat ze weten waar ze zich in moeten ontwikkelen willen ze verder komen. Dit kan in kaart worden gebracht door de opleidingskundige analyse binnen het TRIM-model.
Actie #7	Binnen een functie worden verschillende werkzaamheden mogelijk gemaakt. Daarnaast moet er gewisseld worden tussen gelijksoortige functies. Daarom kan bij actie #7 het beste Job Rotation ingezet worden. Concreet betekent dit dat als twee medewerkers beide achter een machine staan waar kleine verschillen tussen zitten ze regelmatig gewisseld worden. Met de werkdruk hoeft niets gedaan te worden tenzij er niet gewisseld kan worden tussen de werkprocessen. Anders zal de werkdruk omlaag moeten om medewerkers de mogelijkheid te geven om naast hun dagelijkse werkzaamheden toch te kunnen leren.

BIBLIOGRAFIE

- Alles over marktonderzoek. (2012, Juli 19). *Kwalitatief onderzoek*. Opgeroepen op Mei 7, 2015, van Alles over marktonderzoek:
<http://www.allesovermarktonderzoek.nl/onderzoeksmethoden/kwalitatief-onderzoek>
- Arets, J. (2013, Juni 10). *Gek van trainingen in organisaties ☺? Doe de 70:20:10!* Opgeroepen op April 30, 2015, van Managers online:
<http://www.managersonline.nl/weblog/1090/gek-van-trainingen-in-organisaties%26%239786-doe-de-702010.html>
- Ashton, D. N. (2004). The impact of organisational structure and practices on learning in the workplace. *International Journal of Training and Development*(8), 43-53. Opgeroepen op April 20, 2015
- Baars-Van Moorsel, M., & Werf, M. (2007). *Anders leren, beter werken*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. (1988). Transfer of Training: A review and directions for future research. *Personnel Psychologie*, 63-105. Opgeroepen op Maart 11, 2015
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Stanford University. Opgeroepen op Maart 20, 2015, van
http://www.esludwig.com/uploads/2/6/1/0/26105457/bandura_sociallearningtheory.pdf
- Baroncini, B. (2013, 05 21). *Faciliteer informeel leren als training te duur is*. Opgeroepen op 03 12, 2015, van P&O Actueel:
<http://www.penoactueel.nl/Opleiden/Algemeen/2013/5/Faciliteer-informeel-leren-als-trainingen-te-duur-zijn-1259844W/?intcmp=related-content>
- Bergmann, B., Fritsch, A., Göpfert, P., Richter, F., Wardajan, B., & Wilczek, S. (2000). *Kompetenzentwicklung und Berufsarbeit*. Münster: Waxmann Verlag. Opgeroepen op April 20, 2015
- Besten, N. d., & Linden, E. v. (2011). *Een lerende schoolcultuur*. Open universiteit. Heerlen: Ruud de Moor centrum. Opgeroepen op Maart 25, 2015, van http://www.kessels-smit.nl/files/RDMC_Lerarenreeks_5_171111_WEB.pdf
- BeteoR. (2014, December 17). *De kracht van informeel leren*. Opgeroepen op Maart 27, 2015, van BeteoR: <http://www.beteor.nl/actueel/nieuws/de-kracht-van-informeel-leren>
- Blauw. Maatwerk in educatie. (2012, April 6). *Meester-gezel principe*. Opgeroepen op Maart 18, 2015, van Blauw. Maatwerk in educatie.: www.maatwerkineducatie.nl/meester-gezel-principe
- Boerlijst, J. G., Van der Heijden, B. I., & Van Assen, A. (1993). *Veertig-plussers in de onderneming*. Assen: Van Gorcum/Stichting Management Studies. Opgeroepen op April 20, 2015
- Borghans, L., Golsteyn, B., & De Grip, A. (2006). *Meer werken is meer leren. Determinanten van kennisontwikkeling*. 's-Herthogenbosch: CINOP. Opgeroepen op Maart 11, 2015

- Bozionelos, N. (2006). Mentoring and expressive network resources: their relationship with career success and emotional exhaustion among Hellenes employees involved in emotion. *The International Journal of Human Resource Management*(17), 362-378. Opgeroepen op April 20, 2015
- Burger, & Kas. (2014, Mei 26). *Embed leren in het werk (702010) door herontwerp van het werkproces*. Opgeroepen op Maart 25, 2015, van Blogspot: <http://kasburger.blogspot.nl/2014/05/embed-leren-in-het-werk-702010-door.html>
- Burt, R. S. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*(42), 339-365. Opgeroepen op April 20, 2015
- Business Dictionary. (2007, Februari 20). *Job Rotation*. Opgeroepen op Maart 25, 2015, van Business Dictionary: <http://www.businessdictionary.com/definition/job-rotation.html>
- Buuren, H. v., Hummel, H., Berkhout, J., & Slootmaker, A. (2009). *Onderzoek de basis*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv. Opgeroepen op Mei 20, 2015
- Capgemini Consulting. (2013, Juli 26). *Hoe kun je nadelen van informeel leren voorkomen?* Opgeroepen op April 29, 2015, van Capgemini Consulting: <https://www.nl.capgemini-consulting.com/blog/hr-transformation-blog/2013/07/hoe-kun-je-nadelen-van-informeel-leren-voorkomen>
- Carrièretijger. (2007, Mei 30). *Omgaan met weerstand*. Opgeroepen op April 30, 2015, van Carrièretijger: <http://www.carrièretijger.nl/functioneren/professionele-vaardigheden/weerstand>
- CasCas. (2011, December 9). *Performance coaching*. Opgeroepen op Maart 24, 2015, van CasCas: <http://www.cascas.nl/default.aspx?page=LearningAtWork>
- Dam, G. t., Hout, H. v., Terlouw, C., & Willems, J. (2014). *Onderwijskunde hoger onderwijs: handboek voor docenten*. Assen: Koninklijke van Gorcum B.V. Opgeroepen op Maart 18, 2015
- Dinklo, I. (2006, Maart 1). *Fabels en feiten over kwalitatieve onderzoeksresultaten*. Opgeroepen op Mei 8, 2015, van Boom Lemma Uitgevers: http://www.boomlemmatijdschriften.nl/tijdschrift/KWALON/2006/2/KWALON_2006_01_1_002_010
- Driver, M. (2002). Learning and Leadership in Organizations. *Management Learning*, 99-126. Opgeroepen op Maart 11, 2015
- Duerings, L. (2011). *Dé criteria voor succesvol werkplekleren*. Scriptie, Universiteit Utrecht, Master Onderwijskundig ontwerp en advisering. Opgeroepen op April 29, 2015
- Easability. (2008, December 13). *Interviews*. Opgeroepen op Mei 7, 2015, van Easability: <http://www.easability.nl/interviews.html>
- en, M. B.-v. (2007). *Praktijkgericht leren en coachen in de zorg*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

- Encyclo. (2015). *Opleiding*. Opgeroepen op 3 5, 2015, van Encyclo:
<http://www.encyclo.nl/begrip/Opleiding>
- Eraut, M. (2000, Maart 1). Non-formal learning and tacit knowledge in professional work. *British Journal of Educational Psychology*, 113-136. Opgeroepen op Maart 11, 2015
- Froehlich, D. E., Beausaert, S. d., Segers, M. p., & Gerken, M. m. (2014). Learning to stay employable. *Career development international*, 508 - 525. Opgeroepen op 03 06, 2015
- Grimsley, S. (2013, Mei 21). *Study.com*. Opgeroepen op Maart 25, 2015, van Job Rotation: Definition, Advantages, Disadvantages & Examples:
<http://study.com/academy/lesson/job-rotation-definition-advantages-disadvantages-examples.html>
- Heijden, B. v., Boon, J., Klink, M. v., & Meijs, E. (2009). Employability enhancement through formal and informal learning. *International Journal of Training and Development*, 19-37. Opgeroepen op 03 06, 2015
- Hendrikse, M. (2010, April 9). *Waarom snijden in arbeidsvoorwaarden onverstandig is*. Opgeroepen op Maart 11, 2015, van HR Base:
<http://www.hrbase.nl/profiles/blogs/waarom-snijden-in>
- Hendrikse, M. (2013, 06 17). *Informeel leren heeft de toekomst*. Opgeroepen op 03 12, 2015, van P&O Actueel: <http://www.penoactueel.nl/Opleiden/Algemeen/2013/7/Informeel-leren-heeft-de-toekomst-1312260W/>
- High Tech NL. (2013, Augustus 22). *Een kunstenaar gaat nooit met pensioen*. Opgeroepen op 03 11, 2015, van High Tech NL:
http://www.hightechnl.nl/Nieuws/Archief/Een_kunstenaar_gaat_nooit_met_pensioen
- Hovemann, M. (2012, 07 16). *Rendement opleidingen steeds belangrijker*. Opgeroepen op 03 03, 2015, van HR Praktijk: <http://www.hrpraktijk.nl/topics/loopbaan-opleiding/nieuws/rendement-opleidingen-steeds-belangrijker>
- Inview veldwerk. (2007, April 2). *Deskresearch*. Opgeroepen op Mei 7, 2015, van Inview veldwerk: http://www.inviewveldwerk.nl/over_marktonderzoek_deskresearch.htm
- Jennings, C. (2013). *70:20:10 Framework Explained*. Surrey Hills: 70:20:10 Forum Pty Ltd. Opgeroepen op Mei 1, 2015
- Kennis- en projectenbank. (2012, 11 20). *Krimp: feiten en aanpakstrategieën (algemeen)*. Opgeroepen op 03 06, 2015, van Kennis- en projectenbank - Herbestemming: <http://www.kennisbankherbestemming.nu/kennisdossiers/krimp-en-erfgoed/krimp-feiten-en-aanpakstrategieen-algemeen>
- Kennisradar. (2011, 07 31). *Verschil tussen opleidingen, trainingen en cursussen*. Opgeroepen op 3 5, 2015, van Kennisradar: <http://www.kennisradar.nl/veelgestelde-vragen/verschil-tussen-opleidingen,-trainingen-en-cursussen>
- Klink, M. v. (1999). Effectiviteit van werkplek-opleidingen. Enschede.

- Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek HRM*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
Opgeroepen op Mei 23, 2015
- Kolb, D. (1974). On management and the learning process. *Organizational psychology: A book of readings*, 21-31. Opgeroepen op Mei 1, 2015
- Koning, P. (2008, Oktober 30). *Wat onthouden we?* Opgeroepen op Maart 18, 2015, van Lerenontrafeld.nl: <http://patrick.familiekoning.com/2008/10/30/wat-onthouden-we/>
- Koopmans, H. (2006). *Professionals organiseren informeel leren*. Delft: Eburon. Opgeroepen op Maart 11, 2015
- KR8 Academy. (2012, Oktober 4). *Job Rotation: Talent benutten én delen!* Opgeroepen op Maart 25, 2015, van KR8 Academy: <http://kr8academie.nl/Loopbaan/jobrotation.html>
- Kwakman, K. (1999). Leren van docenten tijdens de beroepsloopbaan. Studies naar professionaliteit. *Proefschrift*. Nijmegen: Katholieke Universiteit Nijmegen.
Opgeroepen op Maart 11, 2015
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-Member Exchange theory: the past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*(15), 47-119. Opgeroepen op April 20, 2015
- Management Consulting and Research. (2006, Maart 14). *Nieuwsbrief informeel werkplekleren*. Opgeroepen op April 29, 2015, van Management Consulting and Research: http://www.mcr-bvba.be/documents/nb-_in-_formeel-_werkplek_leren.pdf
- Manders, M. (2014, Juli 24). *Hoe beoordeel je de kwaliteit van een scriptieonderzoek*. Opgeroepen op Mei 8, 2015, van Scribbr: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/hoe-beoordeel-je-de-kwaliteit-van-een-onderzoek/>
- Manders, M. (2014, Juli 24). *Hoe beoordeel je de kwaliteit van een scriptieonderzoek*. Opgeroepen op Mei 8, 2015, van Scribbr: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/hoe-beoordeel-je-de-kwaliteit-van-een-onderzoek/>
- Manders, M. (2014, September 19). *Validiteit van scriptieonderzoek*. Opgeroepen op Mei 8, 2015, van Scribbr: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/validiteit-van-scriptieonderzoek/>
- Nationale beroepengids. (2013, 01 25). *Beroepen per opleidingsniveau*. Opgeroepen op 03 05, 2015, van Nationale beroepengids: http://www.nationaleberoepengids.nl/beroepen_per_opleidingsniveau
- Neimed. (2012, 02 13). *Leerlingendaling*. Opgeroepen op 03 06, 2015, van Leerlingendaling in het onderwijs: <http://www.leerlingendaling.nl/>
- Noe, R., & Schmitt, N. (1986, September 1). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: test of a model. *Personnel Psychology*, 497–523. Opgeroepen op Maart 11, 2015

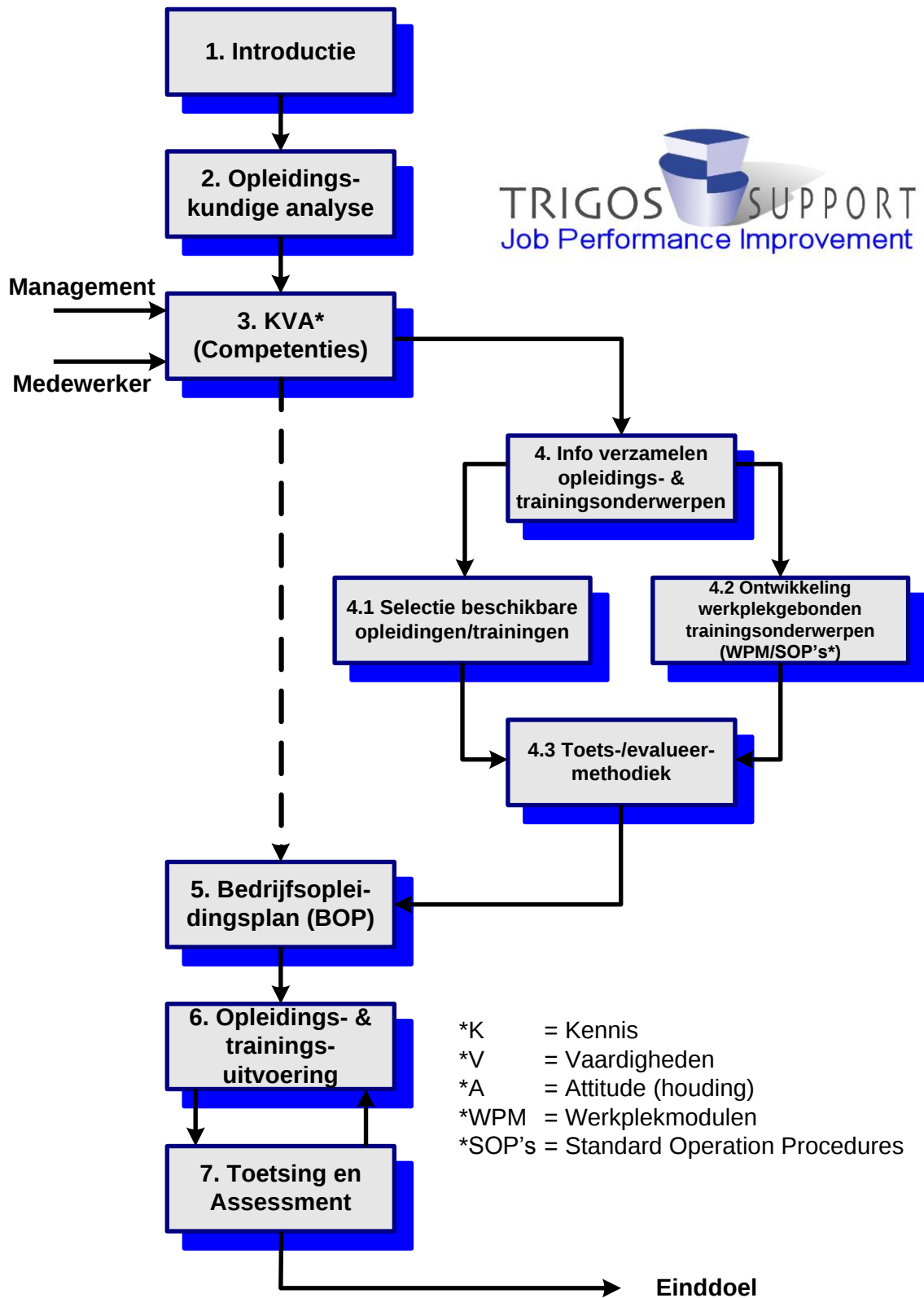
- Nuij, S. (2010, 09 07). *Workshop of training?* Opgeroepen op 03 05, 2015, van Nu: <http://www.nu.nl/nuzakelijk-overig/2328356/workshop-of-training.html>
- Olbert-Bock, S. (2002). *Lernprozesse bei Veränderungen in Unternehmen*. Frankfurt, Germany: Peter Lang Verlag. Opgeroepen op April 20, 2015
- Ontuitive. (2012, Mei 4). *Wat we doen. Wereldwijd actief in Performance Support*. Opgeroepen op Maart 24, 2015, van Ontuitive: <http://www.ontuitive.com/nl/wie-wij-zijn/wat-we-doen>
- Parlementair Documentatie Centrum Universiteit Leiden. (2013). *Economische crisis*. Opgeroepen op 3 3, 2015, van Europa Nu: http://www.europa-nu.nl/id/vhrtcvh0wnip/economische_crisis
- Parreren, C. F. (1976). *Leren op school*. Groningen: Wolters-Noordhoff. Opgeroepen op Mei 1, 2015
- Podolny, J. M., & Baron, J. N. (1997). Relationships and resources: social networks and mobility. *American Sociological Review*(62), 673-693. Opgeroepen op April 20, 2015
- Raemdonck, I. (2006). *Self-directedness in learning and career processes. A study in lower-qualified employees in Flanders*. Gent: Universiteit Gent. Opgeroepen op Maart 11, 2015, van <http://users.ugent.be/~mvalcke/CV/raemdonck%20definitief.pdf>
- Right Marktonderzoek. (2004, Augustus 2). *Kwantitatief onderzoek*. Opgeroepen op Mei 7, 2015, van Right Marktonderzoek: <http://www.rightmarktonderzoek.nl/methoden-onderzoek/kwantitatief-onderzoek>
- Rubens, W. (2014, December 16). *Mijn bezwaren tegen '70-20-10'*. Opgeroepen op Mei 4, 2015, van Wilfred Rubens over Technology Enhanced Learning: <http://www.te-learning.nl/blog/mijn-bezwaren-tegen-70-20-10/>
- Skule, S. (2004, 3). Learning Conditions at Work: A Framework to Understand and Assess Informal Learning in the Workplace. *International Journal of Training and Development*, 8-20. Opgeroepen op Maart 11, 2015
- Studiekeuze123. (2014, Juni 15). *Voltijd, deeltijd of duaal?* Opgeroepen op Maart 20, 2015, van Studiekeuze123: <https://www.studiekeuze123.nl/hulp/voltijd-deeltijd-of-duaal/>
- van den Dungen, M. S. (2010). *Meerdere wegen naar professionalisering*. Heerlen: Ruud de Moor centrum - Open universiteit.
- Van Woerkom, M. (2013). *Critical reflection at work: Bridging Individual and Organisational Learning*. Enschede: Twente University Press. Opgeroepen op Maart 11, 2015
- Vca. (2011, November 2). *Over uw diploma*. Opgeroepen op Maart 18, 2015, van Vca: <http://www.vca.nl/voor-medewerkers/over-uw-diploma-of-certificaat.aspx>
- Vca. (2014, Oktober 9). *Vca diploma's blijven 10 jaar geldig*. Opgeroepen op Maart 18, 2015, van Vca: <http://vca.nl/actueel/vca-diplomas-blijven-10-jaar-geldig.aspx>

- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma Uitgevers. Opgeroepen op Mei 20, 2015
- Vermeren, P. (2014, Juni 9). *Jennings' 70:20:10 framework*. Opgeroepen op Mei 7, 2015, van Evidence Based HRM: <http://evidencebasedhrm.be/702010-framework-jennings/>
- Volkskrant. (2015, Maart 5). *CPB: herstel economie zet verder door*. Opgeroepen op Maart 18, 2015, van Volkskrant: <http://www.volkskrant.nl/economie/cpb-groei-trekt-verder-aan-tot-17-procent~a3884998/>
- Wienen, B. (2010, Augustus). *Informeel leren op de werkplek door jeugdzorgprofessionals*. Open Universiteit Nederland. Opgeroepen op Maart 20, 2015
- Zevenbergen-Snel, B. v. (2013, Maart 12). *Balans modellen*. Opgeroepen op Maart 20, 2015, van Werkbeleving: <http://werkbeleving.blogspot.nl/p/belasting-belastbaarheidsmodel.html>

Bijlages

BIJLAGE I – UITWERKING TRIM-MODEL

TRIM® - TRaining Instructie Methodiek



TRIM® – TRaining Instructie Methodiek

Inleiding TRIM®:

De TRIGOS Support TRaining Instructie Methodiek TRIM® kan worden ingezet indien een noodzaak tot optimalisatie van mens en werkproces is vastgesteld en de oplossing opleiding, training en/of instructie is.

In een TRIM®-traject kunnen aan de hand van een opleidingskundige taakanalyse functie- en competentieprofielen worden opgesteld. Vanuit deze profielen kunnen de benodigde kennis, vaardigheden en attitude (KVA) worden afgeleid.

De KVA vormt de basis voor het BedrijfsOpleidingsPlan (BOP).

In dit plan wordt vastgelegd volgens welke route en wanneer kennis en vaardigheden worden aangeleerd en ge(her)toetst.

Het training zorgsysteem TRIM® is:

*Een methode om noodzakelijke kennis, vaardigheden en attitude vast te stellen,
te ontwikkelen en te vertalen naar opleiding, training / instructie
en vervolgens te borgen en te beheren.*

*Het resultaat van dit continue verbetertraject is een optimale afstemming
van de mens in het werkproces.*

Kenmerken TRIM®:

- optimalisatie van mens en werkproces
- gestructureerde en uniforme manier van werken
- maximaal afgestemd op de werkplek, functie en rollen
- gericht op ontwikkeling van de noodzakelijke competenties
- vergroting betrokkenheid eigen medewerkers als kennisdrager
- in de praktijk ontwikkeld en toegepast concept
- modulair systeem
- onderdeel van Kwaliteit, Arbo en Milieu (KAM)
- voldoet aan de (wettelijke) eisen en normen (Arbo, ISO, VCA etc.)
- conform de NEN 5509 normering “Gebruikershandleidingen”
- borgen en beheren van resultaten

Toepassingsgebied TRIM®:

- middenbedrijf (50+) en modulair toepasbaar voor ‘kleinere’ bedrijven
- bedrijven, organisaties en instellingen in alle sectoren en branches
- bijzonder geschikt om opleiding, training en instructie meer gestructureerd, professioneler, met modernere technieken te implementeren

In de **TR**aining Instructie **M**ethodiek **TRIM**® worden de volgende stappen gestructureerd doorlopen:

1 Introductie

Presentatie en afstemming “Plan van aanpak” met de direct betrokkenen.

2 Opleidingskundige analyse

Analyse processtappen, definiëren van de werkplekken en vaststellen van de werkzaamheden en taken. Inventarisatie van beschikbare informatie functieprofielen van die functie(s) waarvoor opleiding, training/instructie moet worden geanalyseerd.

Afhankelijk van de functie(s) en taken kunnen bij de analyse verschillende methoden worden toegepast zoals de BOA-methode (Beroep Opleiding Arbeid) van de AWV (Algemene Werkgevers Vereniging).

De geanalyseerde taken worden in een takenmatrix vastgelegd.

3 KVA (Kennis, Vaardigheden en Attitude)

Uit de takenmatrix wordt de benodigde KVA bepaald die nodig zijn om de taken verantwoord en volgens de daarvoor geldende normen zoals Arbo en ISO te kunnen uitvoeren. Nieuwe ontwikkelingen in de branche moeten worden meegenomen om kennis en vaardigheden zo te kunnen formuleren dat deze aan de huidige normen, inzichten en werkwijzen voldoen.

De vastgestelde kennis, vaardigheden en attitude worden eveneens in een matrix vastgelegd.

4 Info verzamelen opleidings- en trainingsonderwerpen

Het samenstellen en ontwikkelen van de trainingsonderdelen verloopt binnen **TRIM**® volgens een gefaseerde en gestructureerde werkwijze.

Kenmerkend voor **TRIM**® is de hoge mate van betrokkenheid van de eigen medewerkers van het betreffende bedrijf als kennisdragers.

4.1 Selectie beschikbare opleidingen/trainingen

Een hoofdproces bestaat uit deelprocessen die worden gecontroleerd, geregeld of gestuurd vanuit diverse werkplekken (posten). Uit de analyse van de afzonderlijke deelprocessen volgt dat bij het samenstellen van het trainingsmateriaal gemeenschappelijke trainingsonderdelen noodzakelijk zijn. Dit betreft onderdelen waarin basiskennis, principes of wettelijk voorgeschreven onderdelen zijn opgenomen. Deze onderdelen hoeven dan niet opnieuw ontwikkeld te worden maar worden samengesteld door bestaande les(leer)stof te herrangschikken. Er kan gebruik worden gemaakt van beschikbare complete (les)pakketten zoals Arbo-wetkennis, Tekening lezen of Scheikunde.

4.2 Ontwikkeling werkplekgebonden trainingsonderwerpen (WPM en SOP's)

De werkplek gebonden trainingsonderdelen bestaan uit Werkplekmodulen (WPM = kennismodule met beantwoording “waarom”-vraag) met Procesbeschrijvingen en uit Standard Operation Procedures (SOP's = “wat”-vraag) en Werkinstructies (WI's = “hoe”-vraag), waarin de benodigde kennis vaardigheden en handelingen op de werkplek worden verwerkt.

Voor het samenstellen of ontwikkelen van deze onderdelen is het noodzakelijk dat een gedegen kennis van zowel de branche als ook didactische aspecten bij de ontwikkelaar / auteur aanwezig zijn. Deze specifieke onderdelen zijn immers voor 100% afgestemd op de werkplek en vormen het belangrijkste trainingsonderdeel van het hele opleidingsplan.

De trainingsmaterialen worden volgens strakke didactische lijnen opgezet en moeten tevens voldoen aan o.a. Arbo-wet en ISO-/NEN-/EN-normen.

Een duidelijke relatie met SHEQ-aspecten (Safety, Health, Environment en Quality) is daarom een belangrijk kenmerk van de binnen de TRIM® ontwikkelde trainingsmaterialen.

4.3 Toets- en evalueermethodiek

Na afronding van ieder trainingsonderdeel wordt het onderdeel geëvalueerd of getoetst. Voor de toetsing worden toetsen of assessments ontwikkeld.

Bij processen met een continu karakter waarin weinig praktijk toetsmogelijkheden zijn wordt vaak op andere manieren getoetst, zoals met simulaties of CBT's.

Voor de algemene (niet werkplekgebonden) onderdelen worden vaak bestaande toets-, examen-, of assessment-methoden gebruikt zoals voor heftruck- of veiligheidscertificaten.

5 BedrijfsOpleidingsPlan (BOP) / Employabilityplan

Het BedrijfsOpleidingsPlan (BOP) kan deel uitmaken van een employabilityplan. De omschreven kennis, vaardigheden en attitude uit de KVA-matrix leiden tot competentie- en opleidingsprofielen als basis voor de opstelling van een bedrijfsopleidingsplan. In dit plan worden afhankelijk van de opdracht per groep of individu afspraken vastgelegd over hoe en wanneer kennis en vaardigheden worden getraind en ge(her)toetst.

6 Opleidings- en trainingsuitvoering

De in het bedrijfsopleidingsplan geformuleerde opleidingen en trainingen kunnen uitgevoerd worden als groeps- en klassikale-instructies/-les of als zelfstudie, al dan niet ondersteund met CBT's (Computer Based Training) en/of E-learning.

De algemene trainingsonderdelen worden samengesteld uit reguliere onderdelen of bestaan als afzonderlijke componenten.

De specifieke werkplekgebonden onderdelen bestaan uit Werkplekmodulen (WPM) met Procesbeschrijvingen en uit Standard Operation Procedures (SOP's) en werkinstructies (WI's).

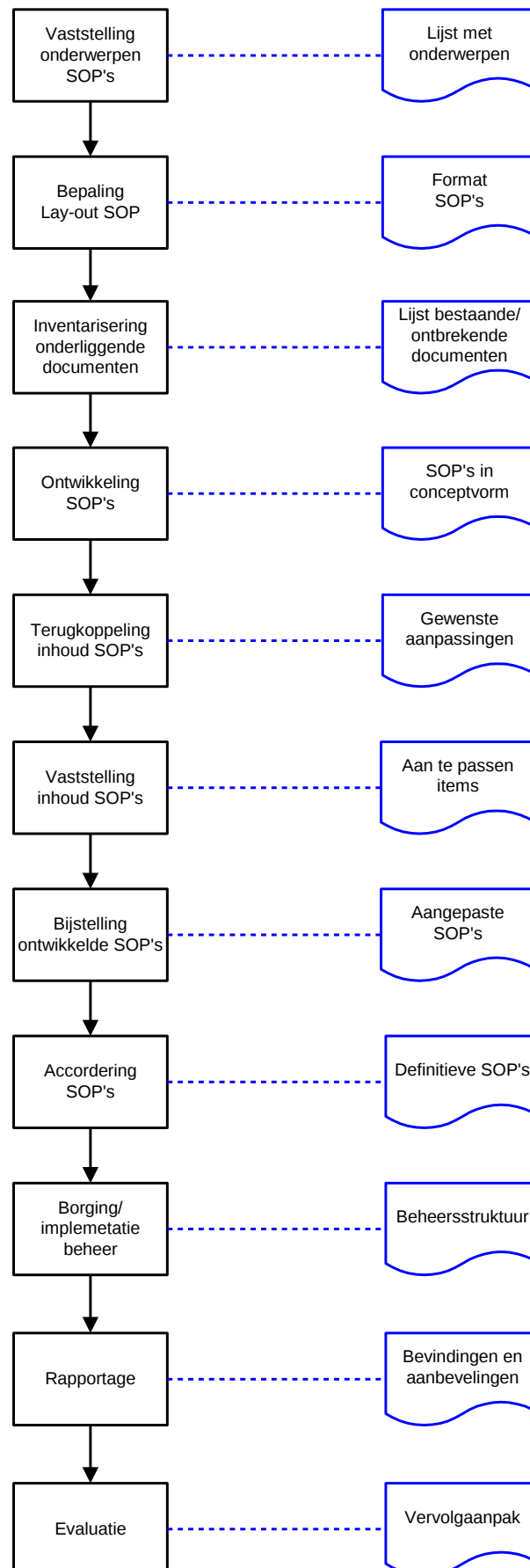
In deze documenten zijn de kennis-, vaardigheden- en attitude-elementen uit de KVA-matrix verwerkt tot praktisch bruikbare trainings- en instructiematerialen.

De werkplekgebonden onderdelen worden voornamelijk "on-the-job" getraind.

7 Toetsing en assessment

Het onderdeel toetsing en assessment in TRIM® borgt de kennis, vaardigheden en attitude die nodig zijn voor het uitvoeren van de taken zoals die zijn gesteld in de takenmatrix en maakt het systeem tot een volwaardig training zorgsysteem.

Ontwikkelprocedure SOP's (Standard Operation Procedures)



Definities:

Enkele definities volgens NEN 5509 “Gebruikershandleidingen – Inhoud, structuur, formulering en presentatie (User manuals – Contents, structure, formulation and presentation)”:

Gebruiksaanwijzing:

Instructies bedoeld voor de consument.

Bedieningsvoorschrift:

Instructies bedoeld voor bedieners, monteurs en technici.

Gebruikershandleiding:

De verzamelnaam voor de gebruiksaanwijzing (instructies bedoeld voor de consument) en het bedieningsvoorschrift (instructies bedoeld voor bedieners, monteurs en technici) en verder voor alle niveaus van technische instructies.

Toepassingsgebied:

De aanwijzingen en aanbevelingen gelden voor gebruikershandleidingen die de gebruikers van en de werkers aan producten, variërend van huishoudelijke apparaten tot ingewikkelde systemen, informatie, opdrachten, instructies en uitleg geven bij alle handelingen, zoals installatie, bediening, gebruik, behandeling, onderhoud, verwijderen en afdanken.

Voorbeelden:

- Gebruiksaanwijzing;
- Bedieningsinstructie;
- Lesboek;
- Installatie-instructie;
- Reparatiehandleiding;
- Modificatie-instructie;
- Naslag.

Opdracht/Instructie:

Een opdracht is een instructie voor een handeling.

Elke opdracht kan uit de volgende vier delen bestaan:

- 1 Het nummer van de opdracht;
- 2 De formulering van de opdracht;
- 3 De toelichting, het doel van de opdracht of het ‘waarom’ ervan, indien nodig;
- 4 Het effect van de opdracht, zodat de gebruiker kan controleren of de gevraagde functie werkt.

Handeling:

Gedefinieerde uitgebreide lijst (opgenomen in de Norm) van het begrip 'handelingen' in de verschillende fasen van de levenscyclus van het product, van transport en ontvangst tot vernietigen van het product.

Procedures:

Chronologische volgorde van afgebakende reeks opdrachten, zoals:

- instructies en opdrachten;
- stoppen en noodstop;
- voorzorgsmaatregelen en veiligheidsinstructies vooral uit oogpunt van gezondheid, veiligheid, milieu en consumentenbescherming;
- bijzondere voorzorgsmaatregelen en veiligheidsinstructies bij bepaalde bedieningen;
- voorzorgsmaatregelen en veiligheidsinstructies bij het gebruik van aanvullende voorzieningen.

Verkorte instructie (1-puntsles):

Als gebruikershandleidingen veelomvattend zijn, kunnen belangrijke instructies als verkorte instructie op instructie- of herinneringskaarten, plakkers of etiketten worden geplaatst. De verkorte instructie, die is bedoeld voor de deskundige en/of ervaren gebruiker, kan op kunststof of gelamineerd karton zijn gedrukt.

Voorzorgsmaatregelen:

Adviezen en maatregelen die voorafgaand aan een handeling nodig zijn uit het oogpunt van gezondheid, veiligheid, milieu en consumentenbescherming.

Veiligheidsinstructies:

Adviezen en maatregelen die tijdens een handeling nodig zijn uit het oogpunt van gezondheid, veiligheid, milieu en consumentenbescherming.

Algemene voorzorgsmaatregelen en veiligheidsinstructies die gelden voor de taak van de gebruiker moeten voorgeschreven worden. Dit (veiligheids-)hoofdstuk met verzamelde voorzorgsmaatregelen en veiligheidsinstructies staat vóór de instructies. De belangrijkste veiligheidsinstructies worden dus twee keer gegeven:

- algemeen opsommend, in het hoofdstuk over veiligheid;
- vlak voor de specifieke instructie in de gebruikershandleiding waar de veiligheid in het geding is.

Voorzorgsmaatregelen en veiligheidsinstructies moeten ook op dezelfde pagina en onmiddellijk voor de handeling staan waarvoor die veiligheidseis geldt.

BIJLAGE II – INTERVIEWS ‘INFORMEEL LEREN BIJ ORGANISATIES IN DE OMGEVING VAN TRIGOS SUPPORT’

In deze bijlage staan de uitgewerkte interviews van het onderzoek naar informeel leren bij organisaties in de omgeving van Trigos Support. De eerste zes interviews zijn gebruikt om te kijken hoe informeel leren bij organisaties in de omgeving van Trigos Support gebeurt, waar de mate van informeel leren van af hangt en welke tools toepasbaar zijn in de praktijk. De vragen zijn ingedeeld in drie groepen: condities, leerbeleid en informeel leren.

In deze bijlage staan niet alle vragen maar korte kopjes. Dit is voor de duidelijkheid. Vaak is de vraagstelling anders geweest per interview omdat het gesprek anders liep. Door gebruik te maken van kopjes worden alle antwoorden op een uniforme manier verwerkt.

Alle kopjes worden hieronder omschreven zodat helder is waar de vraag precies over gaat:

Condities

Functiegroepen: Alle mogelijke functies binnen een afdeling.

Opleidingsniveau: Het niveau van de medewerkers. Hiermee wordt bedoeld het schoolniveau wat ze hebben, niet het denkniveau.

Feedback: Hoe vaak en op welke manier medewerkers feedback krijgen.

Beschikbaarheid van informatie: In welke mate informatie beschikbaar is op de werkvloer. Dan wel op bijvoorbeeld computers als bij de leidinggevende.

Verantwoordelijkheid: Waar de verantwoordelijkheid voor de werkzaamheden binnen een afdeling ligt.

Intrinsieke motivatie: De mate waarin medewerkers de behoefte hebben om zichzelf te ontwikkelen en bereid zijn om hier tijd en energie in te steken.

Duidelijkheid over loopbaan: Een medewerker weet naar welke functies hij kan doorgroeien en wat hij hiervoor moet doen.

Werkdruk: Of er een lage, normale of hoge werkdruk op de werkvloer aanwezig is.

Variatie in werkprocessen: De mate waarin binnen een functie verschillende taken en werkzaamheden te verrichten zijn.

Leereffect afhankelijk van: Waar het binnen de organisatie vanaf hangt of er veel wordt geleerd of niet.

Certificaten: Of certificaten van belang zijn en waarom.

Leerbeleid

Nieuwe medewerkers inwerken: Op welke manier medewerkers ingewerkt worden als ze bij de organisatie komen werken.

Up-to-date blijven: Hoe de kennis van medewerkers up-to-date blijft.

Informeel leren

Wordt er aan informeel leren gedaan: Hierbij wordt gekeken of het begrip informeel leren bekend is bij de geïnterviewde en of er al aan informeel leren wordt gedaan.

Tools: De tools zoals omschreven in het theoretisch kader worden uitgelegd aan de geïnterviewde waarna ze aangeven of dit al gebeurt en of het toepasbaar is in de praktijk.

Bijdrage informeel leren: Waar de activiteiten, die vallen onder het begrip informeel leren, een bijdrage aan leveren.

Sappi Lanaken – John Essers

Bij Sappi Lanaken werken op dit moment ongeveer 460 medewerkers. Op de afdeling CTMP, waar John Essers supervisor is, werken 29 mensen. De gemiddelde leeftijd ligt rond de 47 jaar.

Conditie

Functiegroepen: Binnen CTMP zijn er productiemedewerkers (voorman, eerste operator, tweede operator en twee BKH'ers), een manager, een supervisor, een SHEQ-engineer, een ci-engineer, een specialist en een secretaresse.

Opleidingsniveau: De meeste productiemedewerkers hebben VAPRO B. Dit is gelijk aan MBO niveau 3.

Feedback: Iedere ochtend is er een bespreking waarbij samen met de voorwerker de kwaliteit van het product wordt besproken, de bezetting, testen en proeven, de kwantiteit van de laatste 24 uur en de prognoses over de komende 24 uur. Vervolgens is het de taak van de voorman om de feedback door te geven aan de operators en BKH'ers.

Beschikbaarheid van informatie: Vragen kunnen aan de voorman gesteld worden. Maar er zijn ook werkvoorschriften en procesbeschrijvingen beschikbaar. Hierin staat wat en hoe ze iets moeten doen. Deze informatie wordt gebruikt om de kennis te vergroten, de veiligheid te garanderen en als naslagwerk voor als er iets fout gaat.

Verantwoordelijkheid: De productieteams zijn erg zelfsturend. Daarom ligt de verantwoordelijkheid onder aan de lijn.

Intrinsieke motivatie: De medewerkers zijn ambitiegericht. Hierdoor zijn ze zelf bezig met wat ze nog meer kunnen bereiken. Daarom doen ze ook veel mee aan verbeterprojecten en Continues Improvement-projecten.

Duidelijkheid over loopbaan: Binnen Sappi Lanaken is niet duidelijk uitgestippeld waar iemand over twee jaar mee bezig is, maar er zijn wel genoeg mogelijkheden en deze zijn bij de medewerkers bekend.

Werkdruk: Soms is er een gewone werkdruk en soms een hoge. Het ligt er aan welke werkzaamheden ze moeten verrichten. Als alles goed gaat dan is het rustig maar zodra er een stop is of calamiteiten zijn, wordt de druk wat hoger.

Variatie in werkprocessen: De medewerkers zijn met veel verschillende taken bezig. Het is geen geautomatiseerd werk. Er vinden vaak veranderingen plaats in het proces waar op ingespeeld moet worden.

Leereffect afhankelijk van: Iemand moet overzicht hebben over de verschillende functies en taken. Ook al is het druk dan leert hij nog veel. Het hele proces moet duidelijk zijn.

Certificaten: Er zijn niet-werkplek gebonden opleidingen zoals een takelcursus of heftruck rijden. Die kunnen overal toegepast worden en worden extern gegeven. Er mogen bepaalde werkzaamheden niet gedaan worden als er geen certificaat voor is. Dit wordt door een gecertificeerde trainer getraind en getoetst. Als er namelijk iets fout gaat tijdens het werk is het eerste waar de arbodienst naar kijkt of iemand gecertificeerd is en of het geldig is. De training wordt niet door collega's gegeven omdat het niet veilig genoeg is.

Leerbeleid

Nieuwe werknemers inwerken: De nieuwe medewerkers hebben eerst een aantal intake gesprekken zodat ze algemene en veiligheidsinformatie krijgen, maar ook met bedoeling dat de supervisor de nieuwe medewerker leert kennen.

Vervolgens moeten ze naar verschillende werkplekken toe. Na de eerste week krijgen ze een peter toegewezen. De peter is constant bij de medewerker en leidt hem op. Via de TKV-lijsten wordt gekeken of een medewerker bekwaam genoeg is om taken uit te voeren. Zodra alle benodigde TKV-lijsten doorgenomen en getoetst zijn, is de medewerker ingewerkt. Dit wordt ondersteund door evaluatiegesprekken.

Up-to-date blijven: Alle nieuwe ontwikkelingen worden verwerkt in de werkvoorschriften en procesbeschrijvingen. Dit hoeven de medewerkers niet zelf te doen. Ze moeten er wel voor zorgen dat ze de nieuwe voorschriften doorlezen en daar ook volgens handelen. Het wordt eerst tijdens een Toolbox-meeting besproken en in dagrapporten rapporten vermeld. Vervolgens wordt een mail naar alle medewerkers gestuurd, waarna het ook nog in de ochtendbespreking aan bod komt. Zo komt uiteindelijk alle informatie bij iedereen terecht.

Informeel leren

Wordt er aan informeel leren gedaan: Op dit moment wordt er nog niet bewust aan informeel leren gedaan. Wel zijn ze er erg op gericht om opleidingen op de werkvloer plaats te laten vinden door gebruik te maken van TKV-lijsten.

Meester en gezelschap: Dit wordt al toegepast bij het inwerken van nieuwe medewerkers. Bepaalde handelingen worden twee keer voorgedaan en de derde keer moet de medewerker het zelf doen. Hoe effectief het is hangt wel af van de didactische vaardigheden van de. Sommigen doen alles voor en anderen laten de gezelschap het zelf uitzoeken.

Job Rotation: Aan Job Rotation wordt al veel gedaan. Job Rotation is verwerkt in de meeste functies en het wordt ook ingezet om andere afdelingen te leren kennen. Ze vinden dat het bijdraagt aan het krijgen van een helicopterview.

Werken in tweetallen: Het werken in tweetallen is lastig toe te passen omdat de meeste medewerkers ervaren zijn. Ze hebben al voldoende kennis over het proces. Daarnaast worden taken en werkzaamheden waar ze normaal mee bezig zijn niet uitgevoerd als ze met zijn tweeën aan het werk zijn. Wat wel toegevoegde waarde heeft zijn Continuous Improvement projecten. Dan is er een heel nieuw probleem waar een oplossing voor gevonden moet worden. Iemand krijgt dan de taak om het uit te zoeken en kan hiervoor ondersteuning zoeken bij collega's.

Overlegmomenten: Iedere ochtend is er een bespreking van een uur. Het heeft geen toegevoegde waarde om meer overlegmomenten plaats te laten vinden. Tijdens het uur wordt namelijk al besproken wat gedaan moet worden en wat fout is gegaan. Daarnaast is het ook niet nuttig om iemand van een andere afdeling er bij te laten zitten voor een frisse blik omdat het werk erg specialistisch is.

Performance Support: Alles wat de medewerkers nodig hebben is voorhanden. Hiervoor wordt gezorgd door de leidinggevendenden. Een extra systeem is hier dus niet nodig. Alles is al vastgelegd en dit wordt ook bijgehouden.

Netwerk in kaart brengen: Het zou nuttig zijn om het netwerk volledig in kaart te brengen. Als je zelf dan iets niet weet dan weet je wel waar je het kunt vragen. Het gebeurt wel al in de praktijk maar het is nog niet volledig vastgelegd.

70:20:10-app: Op deze afdeling is al eens een vergelijkbaar systeem geweest maar het was te formeel. Er was veel weerstand tegen omdat het niet voor iedereen toepasbaar was. Om dan weer zoiets in te voeren zou geen slimme zet zijn. Ze leren meer van het proces waar ze zelf mee bezig zijn.

Bijdrage informeel leren: Er wordt op dit moment nog niet bewust aan informeel leren gedaan maar als gekeken wordt naar de definitie van informeel leren zijn er wel een aantal aspecten die als informeel leren gedefinieerd kunnen worden. Zoals de TKV-lijsten en het meester en gezelschap principe. Dit draagt vooral bij aan de tevredenheid van medewerkers. Door de vele evaluaties en de rol van de meester wordt er vaak aan de medewerker gevraagd hoe het met hem gaat. Daarnaast geven de TKV-lijsten in combinatie met de werkvoorschriften en procesbeschrijvingen vertrouwen om het werk goed uit te kunnen voeren. De medewerkers krijgen meer kennis en weten waar ze iets kunnen uitzoeken.

Sappi Maastricht – Utilities

Bij Sappi Maastricht werken ongeveer 450 mensen. Op de afdeling Utilities werken 14 mensen. De afdeling omvat de warmtekrachtcentrale (WKC) en afvalwaterzuivering (AWZ). De gemiddelde leeftijd ligt rond de 53 jaar. Bij dit interview staat geen naam vermeld van de geïnterviewde omdat die dit niet wilde.

Conditie

Functiegroepen: Er zijn drie operators (afvalwaterzuivering) en zeven werktuigkundigen (warmtekrachtcentrale). Daarnaast zijn er nog vier mensen in dagdienst: een office Manager, een assistent office management, een technisch assistent en een supervisor. De office manager en zijn assistent ondersteunen in administratie en veiligheid, de technisch assistent is verantwoordelijk voor de techniek binnen de afdeling en de communicatie daarover met de technische dienst. De supervisor is operationeel verantwoordelijk voor de hele afdeling Utilities.

Opleidingsniveau: Bij de warmtekrachtcentrale is het niveau meestal MBO++ of HBO-. Bij de afvalwaterzuivering is dit LBO. De technisch assistent en supervisor hebben een HBO niveau.

Feedback: Omdat de meeste teams maar uit een persoon bestaat is het lastig om feedback te krijgen en feedback aan elkaar te geven. Als een medewerker in opleiding is werkt hij altijd met iemand samen. Dan krijgt hij veel feedback. Dus tijdens de opleidings- en inwerkperiode krijgt een medewerker veel feedback, eenmaal ingewerkt minder.

Beschikbaarheid van informatie: Er is al wat informatie vastgelegd maar heel veel nog niet. Als iemand vragen heeft dan lossen ze dat meestal onderling op. Dan bellen ze elkaar, ook als iemand thuis is.

Verantwoordelijkheid: Er ligt veel verantwoordelijkheid bij de medewerkers. Omdat ze alleen zijn moeten ze veel kunnen. Daarom moeten ze niet alleen maar op een knop drukken maar ook weten wat erachter zit. Hierdoor kunnen ze zelf beslissingen maken als ze alleen zijn.

Intrinsieke motivatie: Het verschilt per medewerker of ze graag meer willen leren. Echter zijn veel van de medewerkers al wat ouder. Daarom hebben ze geen behoefte meer om verder te leren, ze zijn tevreden met hun baan.

Duidelijkheid over loopbaan: De loopbanen zijn duidelijk bij de medewerkers. Echter zijn deze niet zo uitgebreid als bij andere afdelingen omdat er maar een bepaald aantal functies

zijn. Daarnaast is het werk zo specialistisch dat bij een andere functie veel omscholing nodig is.

Werkdruk: Er is zeker meer werkdruk en verantwoordelijkheid dan een aantal jaar geleden. De functie van werktuigkundige is hiervoor onlangs hoger ingeschaald.

Variatie in werkprocessen: Geen dag is hetzelfde. Er zijn veel verschillende taken en door omgevingsfactoren wisselen de werkzaamheden iedere dag.

Leereffect afhankelijk van: Om het werk te kunnen doen moet er veel geleerd worden. De medewerkers moeten naast kennis en kunde ook stressbestendig zijn en solistisch kunnen werken. Het werk vraagt veel verdieping, met alleen de basis komt iemand er niet.

Certificaten: Ze zijn verplicht om aan bepaalde zaken zoals een veiligheidscursus, heftruckcertificaat of hijsbrevet te voldoen maar het gebeurt sporadisch. Certificaten hebben geen betrekking op het primaire proces. Ze zijn niet werkplekgebonden. Wel bijvoorbeeld diploma's zoals operator A of B.

Leerbeleid

Nieuwe werknemers inwerken: Nieuwe medewerkers worden ingewerkt door met iemand mee te lopen. Na een aantal weken in dagdienst gaan ze met iemand anders meelopen. Iedereen vindt namelijk iets anders belangrijk. Door met verschillende medewerkers mee te lopen krijgen ze een breed beeld.

Up-to-date blijven: Er zijn veel nieuwe ontwikkelingen. Als er weer iets is veranderd wordt er een functionele specificatie gemaakt. Dit kunnen de medewerkers doorlezen en eventueel verbeteren. Omdat ze iedere dag overal mee bezig zijn leren ze ook veel tijdens het werk. Het nadeel is dat er onderbezetting is waardoor er te weinig tijd is om kennis te borgen.

Informeel leren

Wordt er aan informeel leren gedaan: Er wordt niet bewust aan informeel leren gedaan. Het begrip was nog niet bekend bij de supervisor. Wel wordt veel gebruik gemaakt van het meester en gezel principe en als de supervisor iets wilt uitleggen doet hij dit door iets te laten zien. Van formele trainingen wordt weinig gebruik gemaakt omdat het lastig te plannen is. Ze werken in ploegendienst waardoor iedereen wisselende diensttijden heeft.

Meester en gezel: Het meester en gezel principe wordt al ingezet binnen Utilities. Dit werkt goed en is effectief om kennis over te dragen. Door mensen fouten te laten maken, en ze daarop bij te sturen, leren ze erg goed hoe ze iets wel moeten doen. Wel verschilt het per meester hoe de kennis en welke kennis wordt overgebracht. Daarom wordt hier regelmatig tussen gerouleerd.

Job Rotation: Dit zou niet in de praktijk toegepast kunnen worden omdat er enerzijds te weinig medewerkers zijn en anderzijds te specialistische kennis nodig is.

Werken in tweetallen: Het zijn projecten die te veel tijd kosten waardoor het bij onderbezetting niet mogelijk is. Als er meer bezetting zou zijn heeft het zeker toegevoegde waarde.

Overlegmomenten: Voor meer overlegmomenten is bijna geen tijd. Daarom probeert de supervisor aanwezig te zijn op de werkvloer en er zo voor te zorgen dat de informatie verspreid wordt.

Performance Support: Werken met Performance Support zou de ideale wereld zijn. Het is handig om nieuwe medewerkers op te leiden, die hebben nog tijd om zaken uit te zoeken.

Andere werknemers hebben hier geen tijd voor en moeten snel handelen. Dan kunnen ze niet eerst nog een paar pagina's doorlezen. Daarnaast kost het veel tijd om alles vast te leggen.

Netwerk in kaart brengen: Het team is er te klein voor. Iedereen heeft elkaars nummer en weet wie hij moet bellen.

70:20:10-app: Het zou zeker toegevoegde waarde hebben maar er is te weinig tijd voor om het zelf uit te voeren. Als een opleidingskundige het zou kunnen uitvoeren zou het zeker interessant zijn.

Bijdrage informeel leren: Het informele leren wat nu gebeurt, meester en gezelschap principe, draagt bij aan de medewerkerstevredenheid. Ze kunnen altijd terecht met hun vragen, dit vinden ze fijn.

Sappi Maastricht – John Houben

John Houben is SHEQ-engineer bij de afdeling 'vellenafwerking'. Op deze afdeling werken ongeveer 170 mensen waarvan 35 in ploegdienst. De gemiddelde leeftijd is 32 jaar.

Conditie

Functiegroepen: Op de werkvloer is een hoofdopzichter, twee voorwerkers, een aantal allrounders, bedieningsmedewerkers en helpers. Op kantoor zijn vijf mensen dagdienstleiding, een manager sheet-finishing, project-engineer, check-engineer en officeassistente.

Opleidingsniveau: Het opleidingsniveau varieert van basisschool tot WO.

Feedback: Zodra iets gebeurt wordt meteen feedback gegeven. Daarnaast zijn er overlegmomenten waar fouten worden besproken. Hierdoor is er voldoende communicatie.

Beschikbaarheid van informatie: Op iedere computer op de afdeling is Webus geïnstalleerd. In dit systeem staan werkplekinstructies en SOP's (Standard Operation Procedures). Ook staat hierin aan welke specificaties een product moet voldoen. Als ze een vraag hebben moeten ze eerst hierin kijken. Lukt het nog niet dan kunnen ze een opzichter of voorwerker vragen.

Verantwoordelijkheid: De verantwoordelijkheid ligt bij de medewerkers. Het product moet aan bepaalde specificaties voldoen, hier moeten ze zelf voor zorgen. Komt er een klacht vanuit de klant dan kan precies worden gekeken waar het fout is gegaan. Dan kan diegene die voor dat proces verantwoordelijk is daarop worden aangestuurd.

Intrinsieke motivatie: Het verschilt erg per persoon of iemand gemotiveerd is om te leren of niet. Dit hangt samen met de leeftijd. Als medewerkers al wat ouder zijn blijven ze liever in de functie die ze al geruime tijd uitoefenen.

Duidelijkheid over loopbaan: Er zijn duidelijk omschreven functies binnen een afdeling. Het is voor een medewerker duidelijk over welke taken en vaardigheden hij moet beschikken om een hogere functie uit te kunnen voeren.

Werkdruk: Er wordt niet veel aangegeven dat er een hoge werkdruk is. Het is nu wel zo dat er een nieuw product in ontwikkeling is. Er moet nog veel ontdekt worden over het proces waardoor de medewerkers het idee hebben dat ze niet voldoende geïnstrueerd worden.

Variatie in werkprocessen: Medewerkers worden zo flexibel mogelijk ingezet zodat ze niet maar één machine kunnen bedienen. Hierdoor zijn mensen beter inzetbaar bij ziekte of vakantie van collega's.

Leereffect afhankelijk van: Het leereffect is vooral afhankelijk van de medewerker zelf. Het ligt er aan of iemand graag meer wilt leren of niet. Er wordt zeker een mogelijkheid toe gegeven.

Certificaten: Om op de afdeling te kunnen werken is een takelinstructie van belang. Dit wordt eerst voorgedaan en aangeleerd waarna het getoetst wordt door de voorwerker of opzichter. Vervolgens wordt een formulier ondertekent waarin staat dat de medewerker zelfstandig mag werken.

Leerbeleid

Nieuwe werknemers inwerken: De nieuwe werknemers starten altijd met een introductiedag. Wat de volgende stap is hangt af van het feit hoe lang iemand blijft werken. Is het een tijdelijke kracht dan krijgt hij aangeleerd wat nodig is. Blijft iemand langer dan wordt er gewerkt met TKV-lijsten. Hierbij moeten verschillende stappen doorlopen worden welke getoetst worden.

Up-to-date blijven: In WIPLIS worden alle nieuwe ontwikkelingen bijgewerkt. Al weten veel medewerkers het eerder dan wij. Ook wordt met PDCA gewerkt. Dan gaan een aantal medewerkers aan een moeilijke kwestie werken en zorgen er voor dat er actie ondernomen kan worden.

Informeel leren

Wordt er aan informeel leren gedaan: Er wordt niet bewust aan informeel leren gedaan en het begrip is ook niet bekend.

Meester en gezelschap: Dit werkt goed bij de start-functies. In de hogere functies gaat het minder omdat de bezetting strakker is. Eerst waren mensen beschikbaar die zich alleen met opleiden bezig konden houden, dat is nu niet meer. Het is de beste manier van opleiden ondanks dat het toch veel tijd kost.

Job Rotation: Het is zeker mogelijk en als de medewerkers er geschikt voor zijn wordt het gedaan. Het werkt vooral goed bij mensen die snel dingen oppikken.

Werken in tweetallen: Er is te weinig ruimte voor en daarnaast is bijna alles gestandaardiseerd. Twee ervaren medewerkers werken op vrijwel dezelfde manier, dan heeft het weinig zin om ze samen te zetten.

Overlegmomenten: Voor of na werktijd wordt altijd overlegd en er is geregeld een opzichtersvergadering, voorwerkersoverleg en ook een ploegvergadering waar vertegenwoordigers van de ploeg ook met dingen kunnen komen richting de opzichter. Er is voldoende overleg, het heeft geen toegevoegde waarde om nog meer overlegmomenten in te lassen.

Performance Support: Dit is er al in de vorm van WIPLIS. Dit is zeer prettig bij het opleiden van medewerkers maar ook bij ervaren medewerkers. Als ergens discussie over is kan met het systeem worden aangetoond wat de juiste manier is.

Netwerk in kaart brengen: Alle emailadressen en telefoonnummers zijn al bij iedereen bekend. Ook als er een specifiek probleem is kan binnen intranet worden gezocht naar welke afdeling of persoon daarvoor verantwoordelijk is.

70:20:10-app: Sommige medewerkers hebben nog niet eens een smartphone. Het is al iets dat ze weten hoe ze met de computer om kunnen gaan. Daardoor zou het veel weerstand kunnen opleveren.

Bijdrage informeel leren: Vooral de werkplekinstructies en SOP's leveren een grote bijdrage aan de kennis van de medewerkers. Doordat het materiaal samen met de medewerkers is opgesteld is er veel draagvlak voor.

Mosa Tiles – Floortje Gerits

Floortje Gerits is HR adviseur binnen Mosa Tiles. In het gehele bedrijf werken ongeveer 600 mensen. De gemiddelde leeftijd was in 2013 44 jaar maar dat kan iets gedaald zijn omdat er jongere medewerkers zijn aangenomen.

Conditie

Functiegroepen: Bij Mosa Tiles zijn twee fabrieken. De wandtegelfabriek en de vloertegelfabriek. Hier werken in totaal 360 mensen. Bij allebei de fabrieken is er een sitemanager, die heeft dan weer een aantal productieiders onder zich. De productieiders zijn er voor hun eigen afdeling en hebben een assistent. De meeste afdelingen werken in ploegen en die hebben een voorman met een of twee allrounders en de rest zijn operators. Daarnaast zijn er op kantoor afdelingen gericht op financiën, IT, logistiek, marketing, sales en HRM.

Opleidingsniveau: De opleidingsniveaus binnen de organisatie variëren van LBO tot WO. Van oudsher was het werk in de fabrieken ongeschoold werk. Nu er steeds meer automatisering is hebben de medewerkers een hoger niveau nodig. Daarom zijn de meeste operators opgeleid tot minimaal VAPRO A. Allrounders hebben nu VAPRO B en de productieider VAPRO C.

Feedback: De medewerkers werken in kleine ploegen waardoor ze veel feedback van elkaar krijgen tijdens de werkzaamheden. Daarnaast hebben ze een keer per jaar een beoordelingsgesprek.

Beschikbaarheid van informatie: Er is veel informatie beschikbaar maar het is erg versnipperd en niet uniform vastgelegd. Op de werkplekken staan computers met intranet waar informatie op staat en in klappers staat ook nog wat. Ook bij de leidinggevende kan veel informatie verkregen worden. Er is weinig verloop binnen de organisatie waardoor veel ervaringskennis beschikbaar is.

Verantwoordelijkheid: De medewerkers zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van het product. Als iets niet goed is kan iemand gericht hier op geattendeerd worden.

Intrinsieke motivatie: Dat verschilt erg per persoon. Sommigen zijn al wat ouder en vinden het prima zo. Maar er zijn ook zeer gemotiveerde medewerkers die hogerop willen komen. Die kunnen dan een opleiding volgen.

Duidelijkheid over loopbaan: Bij productie is dit erg duidelijk. Met behulp van KVA-lijsten (Kennis, vaardigheden en attitude) kan worden gekeken of iemand bekwaam is om door te groeien. Dit kan zowel in de hoogte (operator → allrounder → procesteamleider) als in de breedte (productie → lab).

Werkdruk: Over het algemeen is de werkdruk redelijk. Als de kwaliteit minder is moet er wat meer overgewerkt worden maar over het algemeen valt het mee.

Variatie in werkprocessen: Een allrounder kent alle werkplekken binnen een afdeling en heeft veel variatie. De operators worden vaak ingezet op beperkt aantal werkplekken. Hier zou meer in gerouleerd moeten worden.

Leereffect afhankelijk van: De manager heeft een hele grote invloed op de mate van leren binnen de organisatie. Ook de privé omstandigheden en de mate van overwerken. Het hangt niet van een van deze factoren af maar het is een wisselwerking.

Certificaten: Certificaten zijn bij specifieke werkzaamheden zoals het werken in besloten ruimtes erg van belang om te veiligheid van de medewerker te kunnen waarborgen.

Leerbeleid

Nieuwe werknemers inwerken: Een nieuwe medewerker wordt ingewerkt door gekoppeld te worden aan een ervaren medewerker. Er wordt steeds meer gebruik gemaakt van een training zorgsysteem, wat nog in ontwikkeling is, maar KVA-lijsten worden nog niet consistent ingezet. De kennis wordt geborgd door de VAPRO opleiding, de attitude spreekt voor zich, met de vaardigheden wordt nog niet gestructureerd gewerkt (maar zijn wel helder per afdeling).

Up-to-date blijven: Meestal zorgen de productieleiders en voormannen ervoor dat nieuwe ontwikkelingen bij de operators terecht komen. Hoe dit precies gebeurt verschilt per afdeling. Sommige medewerkers zorgen er zelf voor dat ze up-to-date blijven. Ze werken al zo lang bij Mosa, ze zijn erg betrokken. Maar ze beseffen ook dat ze in moeilijke tijden niet stil moeten blijven staan, omdat ze dan misschien buiten de boot vallen.

Informeel leren

Wordt er aan informeel leren gedaan: Er wordt nog niet bewust gebruik gemaakt van informeel leren maar het begrip is bekend en men doet dit vaak onbewust. Bij het inwerken gebruiken ze een buddy systeem en bij het opleiden van medewerkers KVA-lijsten.

Meester en gezelschap: Hier werken ze veel volgens dit principe maar het heeft wel voor- en nadelen. Voordeel is dat het ervaren medewerkers zijn maar dat is meteen ook het nadeel. Iedereen doet iets op zijn eigen manier en hierdoor worden misschien foute zaken aangeleerd of gebeurt het niet efficiënt genoeg.

Job Rotation: Het gebeurt bij Mosa Tiles nog te weinig maar het zou zeker toegevoegde waarde hebben. Het kan bijdragen aan een frisse blik. Tussen afdelingen is het nog wel eens moeilijk omdat er nog veel in hokjes wordt gedacht in plaats van in functies. Ook moet je mensen uit hun comfort zone halen. Dit kan nog wel eens weerstand opleveren.

Werken in tweetallen: Op kantoor is dit gebruikelijker omdat er samengewerkt moet worden. De mate waarin is erg afhankelijk van het management.

Overlegmomenten: Er zijn al voldoende overlegmomenten op de werkvloer. Het zou best vaker mogen maar dan moet het op een andere manier ingevuld worden. Anders heeft het geen toegevoegde waarde.

Performance Support: Bij productie wordt hier aan gewerkt. Het is wel van belang dat het er is. Er moet een balans zijn, er kan ook teveel worden vastgelegd. Zolang de kennis die er is vindbaar en uniform is kan het een bijdrage leveren.

Netwerk in kaart brengen: Dit zou een grote bijdrage kunnen leveren omdat je nu ook zaken vraagt aan collega's maar dan moet je eerst gaan zoeken aan wie je iets kunt vragen.

Door overzicht te hebben zal er eerder gevraagd worden aan elkaar. Het heeft geen prioriteit hebben maar het is een 'nice to have'.

70:20:10-app: Dit is niet mogelijk omdat mobiele telefoons niet toegestaan zijn op de werkvloer in verband met de veiligheid. Dit is wel iets waar in de toekomst naar toe moet worden gewerkt. Maar daar is Mosa Tiles op dit moment nog niet aan toe.

Bijdrage informeel leren: Het draagt vooral bij aan de kennis van medewerkers. Door het meester en gezelschap principe te gebruiken leren nieuwe medewerkers erg veel.

Om nog meer tools in te zetten moet eerst de organisatie op orde zijn. Daarom kan er beter worden gericht op de condities van de organisatie of afdeling waarna zo nodig tools ingezet worden.

Sitech - Danny Heijne

Danny Heijne is een medewerker bij Sitech waar ongeveer 730 medewerkers werken. Op de afdeling van Danny zijn dit er 10. De gemiddelde leeftijd is ongeveer 38 jaar.

Condities

Functiegroepen: De afdeling bestaat uit tien monteurs. Daarnaast zijn er planners die bekijken welke urgenties en preventieve taken uitgevoerd moeten worden. Deze geven dat door aan de monteurs. Ook is er nog een supervisor, dit is een leidinggevende.

Opleidingsniveau: Er wordt geëist dat de medewerkers minimaal MBO niveau 4 hebben. Ook moeten ze verschillende aanvullende trainingen en cursussen volgen om bevoegdheden te krijgen.

Feedback: De meeste feedback komt van de planners en collega's.

Beschikbaarheid van informatie: De monteurs hebben op kantoor een computer waar alle informatie op staat. In een OpenText systeem staan alle tekeningen en werkvoorschriften. Maar niet alle informatie kan vastgelegd worden omdat het geen routinematig werk is. De informatie wordt door verschillende afdelingen samengesteld. Iedereen is verantwoordelijk voor een bepaald stuk.

Bij de supervisor is niet veel informatie te verkrijgen maar hij kan wel contact leggen met andere afdelingen.

Verantwoordelijkheid: De verantwoordelijkheid ligt volledig bij de monteurs. Er wordt wel gezegd wat ze moeten gaan oplossen maar hoe ze dat doen moeten ze zelf bepalen. Ze hebben volledige ownership. Ze moeten veel rekening houden met veiligheidsvoorschriften omdat het werk gevaarlijk voor hunzelf of de hun omgeving kan zijn.

Intrinsieke motivatie: Danny is zeer gemotiveerd en zijn werk is zijn passie. Bij de andere medewerkers op de afdeling verschilt dit per persoon. Door het werk als hobby te zien blijf je je steeds ontwikkelen en wil je er alles over weten.

Duidelijkheid over loopbaan: Iemand mag zelf trainingen aanvragen en kan ook inzien welke trainingen hij nog moet volgen. Hierdoor is er veel inzicht in de mogelijkheden.

Werkdruk: De werkdruk is erg hoog omdat het een oude fabriek is. Hierdoor zijn er heel vaak storingen die opgelost moeten worden. Er moeten veel overuren gedraaid worden maar toch wordt er nog veel geleerd omdat iedere taak anders is.

Variatie in werkprocessen: Er is een hele grote variatie in werkprocessen. Er wordt niet iedere dag een rijtje taken afgewerkt, iedere dag wordt er op een andere plek in de fabriek gewerkt.

Leereffect afhankelijk van: Bij Sitech is het vooral afhankelijk van het aantal storingen. Hier maakt de werkdruk weinig uit, omdat het steeds andere storingen zijn wordt er iedere dag veel geleerd.

Certificaten: De certificaten die behaald moeten worden zijn of landelijk erkend of alleen gericht op Sitech. Er moeten veel trainingen en cursussen, die erg praktijkgericht zijn, gedaan worden voor de veiligheid. Dit moet continue gedaan worden om vak blindheid te voorkomen en omdat installaties waar mee gewerkt wordt veranderen. Het blijkt dat door het invoeren van de trainingen en cursussen het aantal ongevallen teruggedrongen wordt.

Leerbeleid

Nieuwe werknemers inwerken: Nieuwe medewerkers lopen in eerste instantie altijd met iemand mee. Helaas is door tijdgebrek niet altijd de mogelijkheid om mensen nieuwe dingen aan te leren. Hierdoor duurt het langer voordat iemand zelfstandig kan werken. Als iemand nieuw bij Sitech komt mag hij namelijk niet zomaar aan de slag gaan, hij moet eerst bevoegdheden krijgen.

Up-to-date blijven: Doordat iedereen verantwoordelijk is voor zijn taken en zelf moet uitzoeken hoe iets opgelost dient te worden blijven de medewerkers continue uitgedaagd om zichzelf te ontwikkelen. En ze moeten ook wel, anders kunnen ze iets niet uitvoeren. In welke mate iemand zich up-to-date houdt verschilt per persoon, sommigen doen heel veel extra ernaast waar ze van leren en anderen houden zich alleen met het primaire proces bezig.

Informeel leren

Wordt er aan informeel leren gedaan: Er wordt niet bewust aan informeel leren gedaan maar het is duidelijk dat het een lerende organisatie is. Er wordt onderling veel verteld over de werkzaamheden en iedere dag geleerd door afwisselende werkzaamheden.

Meester en gezelschap: Deze tool wordt al ingezet bij het inwerken van nieuwe medewerkers en het begeleiden van stagiaires. Het voordeel van deze tool is de kennisoverdracht maar het nadeel is de inzetbaarheid er van tijdens drukte. Soms is er gewoonweg geen tijd om iemand de hele dag te begeleiden.

Job Rotation: Het werk dat de monteurs doen is erg specialistisch. Daarom kan sowieso geen wisseling tussen afdelingen plaatsvinden. Wel wisselen de monteurs onder elkaar tussen de werkzaamheden. Iedereen heeft zijn eigen extra bevoegdheden maar bijvoorbeeld tussen urgentie of preventie werkzaamheden wordt wel gewisseld.

Werken in tweetallen: Hier is geen tijd voor. Iedereen is al zeer bekwaam en ervaren waardoor het geen toegevoegde waarde heeft. Wel gaan ze af en toe mee naar werkzaamheden die ze nog nooit onbekend mee zijn. Zo is uiteindelijk iedereen overal inzetbaar.

Overlegmomenten: Alle medewerkers komen altijd terug op kantoor waardoor daar veel overleg plaatsvindt. Maar ook tijdens de lunchpauze wordt er veel over het werk gepraat. Veel medewerkers zijn trots op de prestaties wat ze verrichten waardoor iedereen wilt vertellen over de werkzaamheden van die dag.

Performance Support: Dit is er al maar het zijn allemaal verschillende systemen. Hierdoor is het soms onoverzichtelijk. Een extra systeem zou dan niet efficiënt zijn. Bij toepassing moet het alle andere systemen kunnen vervangen.

Netwerk in kaart brengen: Bij een klein team heeft dit weinig zin. Iedereen kent elkaar en weet hoe diegene te bereiken is. Als andere informatie nodig is dan kan dit altijd aan de supervisor gevraagd worden. Het heeft geen toegevoegde waarde.

70:20:10-app: Dit zou wel een toegevoegde waarde kunnen hebben maar dan moet alles omtrent systemen anders ingericht worden. Anders wordt een heleboel dubbel gedaan.

Bijdrage informeel leren: Het is niet specifiek informeel leren wat een bijdrage levert aan de kennis, medewerkerstevredenheid en employability. Het is meer de gedrevenheid van de medewerkers en het ownership wat hier een bijdrage aan levert. Er is een cultuur van leren met elkaar en van elkaar.

Jos Bron - AIM

Jos Bron is verantwoordelijk voor de HR en financiën binnen AIM waar ongeveer 50 mensen werken. De gemiddelde leeftijd is 47 jaar. Bij AIM speelt het begrip informeel leren al geruime tijd. AIM is door Trigos Support in contact gebracht met een onderzoeksteam van de Universiteit van Maastricht. Dit onderzoeksteam deed in eerste instantie onderzoek naar duurzame inzetbaarheid bij oudere medewerkers. Maar men kwam erachter dat inzetbaarheid niet afhankelijk is van leeftijd maar van de mate van informeel leren. Hierdoor streefde men er naar bij bedrijven te kunnen onderzoeken waar informeel leren van afhankelijk is, om vervolgens een advies te kunnen geven over hoe informeel leren meer kan worden toegepast.

Bij AIM bleek dat er (onbewust) al veel aan informeel leren wordt gedaan. Het is een echte lerende organisatie. Er wordt veel feedback aan elkaar gegeven en de taken die iemand moet uitvoeren wisselen sterk.

De afgelopen paar maanden zijn twee workshops gehouden met zowel het kantoor- als het productie/magazijn-personeel. Tijdens deze workshops werd informeel leren besproken en bekeken hoe dit al wordt toegepast. Vervolgens moesten de medewerkers een vragenlijst invullen. Aan de hand van de workshops en de vragenlijsten heeft het onderzoeksteam een advies geformuleerd voor AIM. In dit advies wordt duidelijk hoe informeel leren op dit moment wordt ingezet en wat nog beter kan.

Op basis van de workshops en het advies wordt een beeld geschetst van de organisatie en welke plek informeel leren heeft. Omdat het niet gebaseerd is op een interview zijn de resultaten anders dan bij de interviews. Er wordt namelijk niet gekeken of de tools bij AIM toepasbaar zijn maar wat het onderzoeksteam hierover adviseert.

Conditie

Functiegroepen: Binnen AIM zijn de mensen op de werkvloer in te delen in productiemedewerkers en magazijnmedewerkers. Daarnaast ondersteunen de medewerkers op kantoor op het gebied van logistiek, engineering, HR, financiën, kwaliteitsborging en sales.

Opleidingsniveau: Het opleidingsniveau varieert van vmbo tot hbo. De meeste medewerkers hebben mbo afgerond.

Feedback: Omdat de medewerkers op de werkvloer veel wisselen tussen taken hebben ze een groot netwerk opgebouwd waarvan ze feedback ontvangen.

Beschikbaarheid van informatie: De grootste bron van informatie zijn meestal klanten en leveranciers. Daarnaast wordt er veel aan collega's gevraagd. Dit is mogelijk omdat ze een groot netwerk binnen de organisatie hebben en omdat er een leercultuur heerst.

Verantwoordelijkheid: Door de vele taakrotatie is niemand verantwoordelijk voor een proces maar ze moeten er wel zelf voor zorgen dat het product voldoet aan de eisen van de klant. Deze verwachten hoge kwaliteit en snelle levering.

Intrinsieke motivatie: Voor de meeste medewerkers geldt dat ze zelf initiatief nemen tot kennisverbreding en/of –verdieping. Opleidingswensen zijn een vast onderdeel van de jaarlijkse functioneringsgesprekken.

Duidelijkheid over loopbaan: Medewerkers zijn goed op de hoogte van carrièrekansen en groei mogelijkheden.

Werkdruk: Het varieert erg of er een hoge werkdruk is. AIM kent flexibele werktijden waarbij de gemiddelde werktijd varieert van 34 tot 43 uur per week. Dit is nodig omdat de klant steeds meer flexibiliteit vraagt.

Variatie in werkprocessen: Er is een hele grote variatie in werkprocessen. Omdat er steeds tussen werkzaamheden wordt gerouleerd is iedereen op meerdere werkzaamheden in de productie of het magazijn inzetbaar.

Leereffect afhankelijk van: Het ligt vooral aan de lijn waaraan men werkt of er veel geleerd moet worden tijdens het werk. Ook moet de werkgever hier ruimte voor geven, dit doet AIM zeer goed. Ze stimuleren het dat collega's elkaar vragen kunnen stellen en kunnen overleggen. Ze hoeven niet op hun werkplek te blijven staan maar mogen zoeken naar hulp, informatie en feedback.

Leerbeleid

Nieuwe werknemers inwerken: Afhankelijk van de functie doorloopt een nieuwe medewerker een inwerkprogramma waarbij hij kennis maakt met alle facetten van de functie. De begeleiding vindt plaats door zowel de directe leidinggever als een ervaren collega.

Up-to-date blijven: Als het voorkomt dat nieuwe producten gemaakt moeten worden leert de klant een van de medewerkers hoe het gedaan moet worden. Vervolgens leert hij het weer aan anderen. Zo blijft iedereen up-to-date. Het komt ook wel eens voor dat een grote groep medewerkers in een keer getraind wordt.

Informeel leren

Wordt er aan informeel leren gedaan: Er werd niet bewust aan informeel leren gedaan maar er wordt zoals eerder beschreven al zeer veel gedaan. Het is een lerende organisatie waar veel wordt samen gewerkt.

Meester en gezelschap: De onderzoeksgroep adviseert om het meester en gezelschap principe meer in te zetten zodat een junior medewerker leert van een senior medewerker. Maar ook andersom, ze moeten elkaar coachen.

Job Rotation: Dit gebeurt al heel erg veel bij AIM. Met name in de productie wordt constant gewisseld tussen werkplekken. Wel valt op dat dit steeds minder gedaan wordt bij oudere medewerkers terwijl dit wel een groot effect heeft op de inzetbaarheid en leerkansen van een medewerker. Wel moet hier rekening worden gehouden met de wensen van de medewerker. Soms willen ze niet meer rouleren.

Werken in tweetallen: Een ander advies van het onderzoeksteam is dat er leergroepen samengesteld kunnen worden. Deze werken dan aan een product waarna regelmatig geëvalueerd wordt.

Overlegmomenten: Met behulp van overlegmomenten kunnen formele en informele leermomenten met elkaar gekoppeld worden. Door tijdens overlegmomenten leerervaringen te bespreken blijft de kennis actueel en wordt deze gedeeld met collega's. Daarnaast kunnen overlegmomenten Job Rotation ondersteunen omdat er waardevolle feedbackmomenten ontstaan. Als er eenmaal is gewisseld kan besproken worden hoe de medewerkers iets aanpakken en of hier verschil in zit.

Performance Support: Op dit moment wordt alle benodigde informatie vastgelegd en deze is beschikbaar op de, steeds meer aanwezige, computers op de werkplek. Informatie is dus voldoende beschikbaar, hier is geen extra systeem voor nodig.

Netwerk in kaart brengen: Het netwerk waarin staat waar iemand hulp, feedback of informatie zoekt zou volledig in kaart gebracht kunnen worden. Of het een toegevoegde waarde heeft valt te betwijfelen omdat iedereen weet waar hij moet zoeken en het geen hele grote organisatie is.

70:20:10-app: Lijkt op dit moment nog geen instrument wat bij AIM doelmatig ingezet kan worden. Hiervoor zou eerst meer draagkracht geïntroduceerd moeten worden. Vooral in de productie-omgeving is men niet gewend aan dit soort instrumenten.

BIJLAGE III - INTERVIEW 'HUIDIGE POSITIE INFORMEEL LEREN BINNEN HET TRIM-MODEL – IST'

In deze bijlage staan alle vragen die aan Rob Offermans zijn gesteld inclusief uitwerking. Dit is een verkorte versie omdat alle niet relevante feiten er uit zijn gefilterd.

1. Waar wordt het TRIM-model voor gebruikt?

Het is in eerste instantie bedoeld om nieuwe medewerkers op te leiden. Daarnaast wordt er gekeken naar de actuele en toekomstige situatie: welke taken en rollen moeten vervuld worden? Dit gaat verder dan een simpele taakomschrijving. Alle hoofd- en deeltaken bij een proces worden omschreven. Daarnaast is een belangrijkere bijkomstigheid dan het opleiden en trainen zelf het feit dat mensen op de werkplek gebruik maken van alle opgeslagen informatie.

2. Heeft informeel leren al een plaats binnen het TRIM-model?

Het is er nog niet bewust in verwerkt maar volgens mij zit er in het ontwikkelproces al een deel. Als de kennis geborgd wordt dan wordt aan verschillende medewerkers gevraagd hoe ze een taak uitvoeren. De antwoorden worden met elkaar vergeleken en er wordt een uniforme manier gekozen. Hierdoor vindt kruisbestuiving plaats tussen collega's. Op dit moment stimuleert het TRIM-model medewerkers om na te denken of ze de goede dingen doen en of ze de goede dingen goed doen.

Als ik naar mijzelf kijk toen ik nog operator was had ik echt ownership over mijn proces. Ik hield alle documentatie goed bij en daar mocht ook niemand aankomen. Ik leerde heel veel informeel omdat ik constant bleef spiegelen en kijken of zaken bijgewerkt moesten worden. Als ik niet de ruimte had gekregen voor dit ownership had ik niet zoveel informeel geleerd.

3. Wordt er bij de opleidingskundige analyse alleen naar opleiden gekeken binnen een organisatie of ook naar al het leren?

Het hele traject gaat in veel bedrijven toch om dat stuk maatwerk op de werkplek zelf. Daarom wordt er meer gekeken naar welke kennis nodig is om te kunnen werken met de processen. Vaak wordt er dan meer gewerkt met zelftoetsvragen en praktijkopdrachten dan met opleidingen. Door de vragen en opdrachten worden de medewerkers al getriggerd om met de informatie aan de slag te gaan of informatie te borgen. Vaak blijkt dat dan geen opleiding meer nodig is.

4. Zodra het duidelijk is welke KVA's nodig zijn wordt er dan alleen naar opleidingen en trainingen gekeken of ook naar de inzet van informeel leren?

Er wordt niet specifiek naar een training gekeken maar naar een persoonlijk ontwikkelplan. Er wordt gekeken over welke kennis en kunde iemand nu beschikt en moet gaan beschikken. Met behulp van KVA-lijsten worden deze kennis en kunde vergaard. Tijdens deze periode wordt de medewerker aan een peter gekoppeld die hem begeleidt. Dus het leren wordt wel gestimuleerd en gefaciliteerd maar iemand moet het wel zelf uitvinden, zoeken, vragen enzovoorts. De peter heeft hierbij een coachende rol.

5. Welke rol hebben de medewerkers bij het opstellen van de WKM's, SOP's en WI's?

De medewerkers zijn de bron van alle kennis en kunde. Door kritische vragen te stellen komt veel impliciete kennis naar boven. Daarnaast wordt er ook informatie van andere afdelingen verkregen. Als er informatie over een machine nodig is dan kan de technische dienst of research & development benaderd worden. Het hangt er van af welke informatie nodig is wie

er wordt benaderd, maar de medewerkers hebben zeker een grote rol hierin.

De rol van de leidinggevende hangt af van het feit of het iemand uit de techniek is of iemand die alleen de management rol vervult.

6. Is alle impliciete kennis vastgelegd als het hele TRIM-model is doorlopen?

Er kan nooit een garantie worden gegeven maar het grootste gedeelte is dan wel vastgelegd. Het voordeel hiervan is dat de kennis expliciet is gemaakt zodat het makkelijk getoetst kan worden.

Een deel hoeft niet vastgelegd te worden omdat de operator ook nog zijn eigen manier van werken moet kunnen toepassen.

7. Hoe wordt, met gebruik van de WKM's, SOP's en WI's, on-the-job geleerd?

Er wordt geprobeerd om alle kennis toegankelijk te maken voor iedereen binnen de organisatie. Vroeger was alles afgebakend, een medewerker kon alleen het proces zien waar hij mee werkte. Doordat nu alle muren tussen afdelingen langzaam naar beneden komen kan een medewerker veel beter zien en begrijpen wat er op een andere afdeling gebeurt.

Het feit dat de informatie beschikbaar is stimuleert en maakt medewerkers nieuwsgierig waardoor het leereffect van het systeem erg groot is.

8. Hoe wordt getoetst of medewerkers daadwerkelijk over de benodigde kennis beschikken?

Als er fouten worden gemaakt dan is dit meteen te zien aan de kwaliteit. Hier kan een medewerkers op worden aangesproken. Daarnaast kan ook gevraagd worden hoe iemand iets zou aanpakken. Dan kan ook gekeken worden of hij het op de juiste manier zou doen. Het wordt getoetst door sociale controle en het resultaat, erg informeel dus.

9. Zijn er manieren waarop nog meer aan informeel leren kan worden gedaan?

Het gaat er om dat je het kunt stimuleren. Ik vind een blended leeromgeving hier erg geschikt voor. Het leren moet namelijk getriggerd worden, en of dit nu door een peter of een systeem is, dat maakt niets uit. Je moet niet gericht zijn op een tool of hulpmiddel maar een omgeving creëren waarin informeel leren gestimuleerd wordt.

