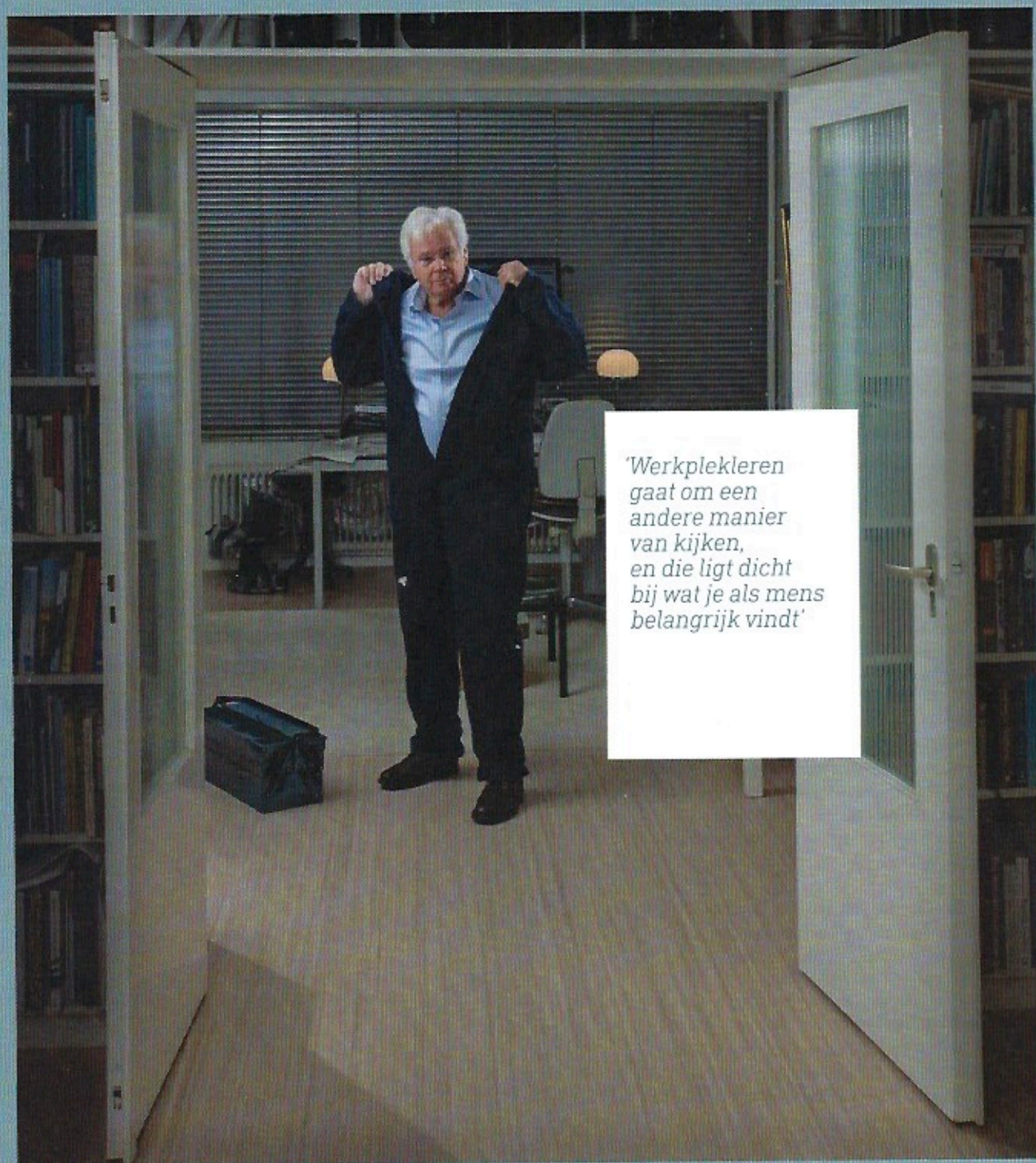


'Op de werkplek, daar zit de passie'



*'Werkplekieren
gaat om een
andere manier
van kijken,
en die ligt dicht
bij wat je als mens
belangrijk vindt'*

Opleiden, leren en het ontwikkelen van mensen in hun werk, dat is al jarenlang het onderzoeksgebied van Joseph Kessels, hoogleraar-emeritus Human Resource Development. Hij is een groot voorstander van werkplekleren: 'Je medewerkers zijn je enige middelen waarmee je geld kunt verdienen.'

TEKST ANNEMARIE VESTERING FOTO MICHEL MEES

Waar komt uw belangstelling voor werkplekleren vandaan?

'Begin jaren tachtig vroegen de Nederlandse Spoorwegen mij om de bedrijfsopleidingen voor monteurs te verbeteren. Die opleidingen waren opgezet volgens het klassieke systeem; de monteurs kregen les in een klaslokaal in het eigen opleidingsinstituut. Daar zag ik hen steeds op de klok kijken om te zien of ze al weg mochten. Ik heb toen voorgesteld om het leren te organiseren waar het werk is; in de werkplaatsen en onder leiding van ervaren monteurs.'

Waarom juist óp de werkplek?

'Daar zag ik hun passie voor het werk; aanpakken, problemen oplossen, samenwerken, uitzoeken hoe iets in elkaar zit... Alsof de intelligentie in hun vingers zat. Daar betekenden ze iets en droegen ze verantwoordelijkheid. Dat is heel belangrijk voor het zelfrespect van mensen. In het klaslokaal daarentegen waren de monteurs vaak stug en ongemotiveerd. Ze hadden er niet het idee nodig te zijn, ze waren er omdat ze hun punten moesten halen. Daarnaast is uit onderzoek bekend, dat mensen van de kennis die ze in een schoolse omgeving hebben opgedaan, maar 15 tot 20 procent daadwerkelijk toepassen op de werkvloer. Om die redenen is leren op de werkplek belangrijk.'

Waarom bestaat onderwijs dan toch vaak uit theoretische vakken in een schoolomgeving?

'Praktijkonderwijs heeft van oudsher minder status dan op school zitten en boeken bestuderen. Maar we moeten af van het idee dat een praktische opleiding minder waard zou zijn. Onzin natuurlijk, dat werken met je handen inferieur is. Chirurg word je ook niet in de collegezaal. Ik ben niet tegen een theoretische opleiding, maar ik pleit ervoor éérst iets in de praktijk aan te bieden, en daarna de ondersteunende theorie uit te leggen. Dat geldt ook voor werkplekleren; als ik aan de inrichting van een lokaal van een bedrijfsopleidingscentrum niet kan zien wat daar geleerd wordt, is er iets mis.'

Veel metaalbewerkers hebben niet zulke goede herinneringen aan hun schooltijd. Hoe wordt leren dan weer leuk?

'Veel mensen die van aanpakken houden en concreet bezig willen zijn, doen in het formele onderwijs faalervaringen op. Ze ontwikkelen een negatieve leeridentiteit en daarmee een aversie tegen het schoolse leren. Door hen positieve leerervaringen te laten meemaken op en rond het werk, kunnen zij weer plezier krijgen in leren. Daarvoor is een positieve leercultuur nodig in het bedrijf, die bestaat uit aspecten als respect, waardering en erkenning van talent, medewerkers als volwaardig zien, autonomie bieden, verantwoordelijkheid dragen, bevorderen van het samen optrekken en veiligheid.'

Dus bedrijven kunnen beter goede voorwaarden scheppen om te leren, dan het opleggen?

'Ik ben geen voorstander van verplichte lesstof. Mensen leren alleen omdat ze iets willen. Ze moeten intrinsiek gemotiveerd zijn, anders heeft het geen zin. Klassieke managementboeken staan bol van hoe je leerprocessen managet, maar het werkt averechts; je maakt de autonomie van mensen kapot. In plaats daarvan kun je beter investeren in een rijk en veilig leerklimaat, waarin je mensen uitnodigt om te leren. Een sterk hiërarchische omgeving is de dood in de pot voor leren en ontwikkelen. Dat zie je terug in het leerklimaat van bedrijven, maar ook in het onderwijs. Een leraar die zich opstelt als de meerdere, krijgt in het gunstigste geval brave leerlingen, maar geen slimme.'

Hoe creëren bedrijven zo'n rijk en veilig leerklimaat, hebt u daarvoor tips?

'Ga er bij het inwerken van nieuwe medewerkers van uit dat ze slim zijn en waardevolle ervaringen meebrengen en geef hen van meet af aan eigen klussen, met eigen verantwoordelijkheden. Je kunt nieuwe medewerkers na de eerste week ook eens vragen: wat valt je op, als jij het hier voor het zeggen had, wat zou je dan anders doen? Daaruit komen relevante suggesties en de medewerkers krijgen het gevoel dat ze ertoe doen. En maken zij een fout? Overleg zonder berisping of straf hoe het te voorkomen zou zijn, en schrijf niet meteen een protocol.'

Waarom is het voor bedrijven interessant om leren op de werkplek te stimuleren?

'Je medewerkers zijn je enige middelen waarmee je geld kunt verdienen. Ze doen dat beter als ze plezier hebben in het werk, zich kunnen ontwikkelen en verantwoordelijkheid dragen. Daarnaast: het potentieel van de leeromgeving in de techniek is groot. Ik wens het ondernemers toe om er meer gebruik van te maken. Dat is niet ingewikkeld, duur of een kwestie van hogere wiskunde. Het gaat om een andere manier van kijken, en die ligt dicht bij wat je als mens belangrijk vindt.'

Hoe kijkt u eigenlijk terug op uw eigen leerloopbaan?

'Ik had een ingewikkelde start, maar toen ik eenmaal ontdekte wat ik wilde, raakte die in een stroomversnelling. Er waren een paar mensen die iets in mij zagen, die echt nieuwsgierig waren naar wat ik wilde. Dat is enorm belangrijk. Respectvol benaderd worden, ook als dingen niet zo makkelijk gaan. Dat heb ik overgenomen en consequent toegepast in ons eigen adviesbureau Kessels & Smit. Het heeft goed uitgepakt; we hebben nog nooit iemand hoeven ontslaan.' ■