

De noodzaak van een actieve leeromgeving

Bij de implementatie van nieuwe technologie binnen organisaties verliest men helaas vaak de rol van de medewerker uit het oog. Een pleidooi voor een proactieve houding én een actieve leeromgeving.

Tekst Francel vos, Ellen van Wijk, Klaas ten Have

Nieuwe technologie heeft vergaande gevolgen voor bedrijven en voor medewerkers. Door grootschalige toepassing van ICT, de introductie van robots en ontwikkelingen als blockchain en Internet of Things zullen de eisen die aan bedrijven en medewerkers worden gesteld in hoog tempo veranderen.

Weinig aandacht

De nieuwe technologie biedt ons veel kansen maar kan alleen succesvol worden geïmplementeerd als er ook oog is voor de impact op mens en organisatie. Techniek, mens en organisatie horen bij elkaar en kunnen elkaar wederzijds versterken.

Binnen veel bedrijven is nog weinig aandacht voor de rol van de mens en organisatie als het gaat om de implementatie van nieuwe technologie. Technologie staat centraal en de impact op organisatie en medewerkers komt pas in tweede instantie op de agenda. Implementatie verloopt daardoor minder snel en effectief, er worden meer fouten gemaakt en de kosten worden onnodig hoog. Ontwikkelingen vragen juist om een meer

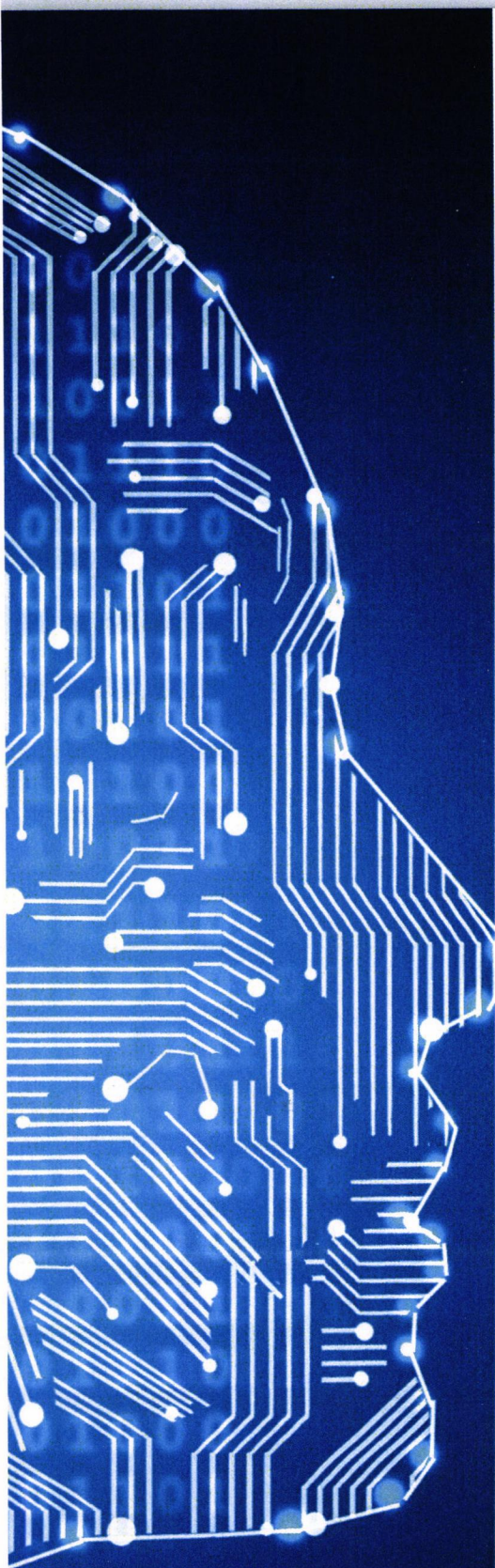
proactieve houding van zowel organisatie als medewerkers.

Nieuwe vormen van leren

Het oorspronkelijke onderwijs is niet voldoende en te traag om de veranderingen bij te houden. Het nieuwe leren bestaat uit een actieve leeromgeving waarbinnen ruimte is voor experimenten, initiatief, oefenen en leren van elkaar. Er wordt vooral proactief geleerd en er wordt inhoud gegeven aan een Leven Lang Ontwikkelen.

Medewerkers leren veruit het meest door het uitvoeren van uitdagende taken en van collega's en leermeesters en relatief het minst door formele opleidingen (ROA, 2014 ; Arets e.a., 2016). In onze maatschappij en onze economie hebben we hoge muren gebouwd tussen de drie essentiële bouwstenen voor een innovatieve en ondernemende economie: werken, leren en innoveren.

In het tayloristische tijdperk (rond 1900, toen men het aansturen van bedrijfsprocessen op de werkvloer op een wetenschappelijke wijze vorm wilde geven) was



Bij de snelheid en hoeveelheid van veranderingen past een proactievere leerhouding van de medewerkers

dat efficiënt, in een dynamische omgeving is het erg ineffectief. In een actieve leeromgeving zijn deze muren verdwenen.

Skillslab

Een mooi voorbeeld van een actieve leeromgeving zijn de zogenaamde skill-slabs. Een skillslab is een open regionaal innovatiecentrum dat verbonden is met innovaties van bedrijven. Medewerkers van bedrijven, engineers en onderzoekers, studenten en docenten werken en leren gezamenlijk in een *learning community* (Zwetsloot, 2017) aan innovatieve oplossingen en vraagstukken.

In de Duurzaamheidsfabriek op het Leerpark in Dordrecht bijvoorbeeld is het Skillslab Flowcenter gevestigd. Hier leren werkenden en studenten door deel te nemen aan experimenten op het gebied van flowmeting en meet- en regeltechniek. De open innovatieomgeving is toegankelijk voor verschillende partijen om innovaties te testen en te ontwikkelen. Businessinnovatie is mogelijk via het programmeren van onderzoeks- en innovatieprojecten door gebruik te maken van hightech-inrichting van het skillslab.

Werkenden en studenten maken gebruik van de mogelijkheden van de skillslabs op diverse niveaus. In de praktijkgerichte opdrachten gaan processen van leren, experimenteren en innoveren hand in hand.

Sociale innovatie

Een actieve leeromgeving vraagt niet alleen om aanpassingen van het onderwijsaanbod, maar ook om aanpassingen van de organisatie. Aangrijpingspunten vinden we in het model van Totterdill voor sociale innovatie (Peter Totterdill, 2016). Dit model kent vier elementen

waar je aan kunt werken om ruimte voor leren vanuit je organisatie te vergroten:

- *Werkorganisatie*; autonomie, zelfsturende teams, technologie als integraal onderdeel van het proces, maatwerk in arbeidsvoorwaarden.
- *Structuur, management, procedures*; platte organisatiestructuur, geen 'muurtjes' ruimte voor initiatief, openheid, eerlijkheid en vertrouwen.
- *Leren en continue verbetering*; ruimte voor leren en ontwikkelen, talentmanagement, kennisdeling.
- *Cocreatie en participatie*; betrokkenheid bij verandering, ontwerp en implementatie, open communicatie.

Op basis van onderzoek (Volberda et al, 2011; Dhondt & Totterdill, 2014) en praktijkervaring weten we dat bedrijven die technologische en sociale innovatie hand in hand laten gaan, zich over het algemeen gemakkelijker kunnen aanpassen aan veranderingen (adaptie) en gemakkelijker nieuwe technologieën toepassen (adoptie).

Proactief leren

Een actieve leeromgeving ten slotte stelt ook eisen aan het gedrag en de houding van medewerkers zelf. Bij de snelheid en hoeveelheid van veranderingen past een meer proactieve leerhouding van medewerkers.

Aangrijpingspunten vinden we in de door TNO benoemde kenmerken voor de Vakman Nieuwe Stijl (Sanders e.a., 2011). De competenties die hierbij horen zijn:

- *Zelfsturend leren*: doelen stellen en plannen, reflecteren, samenwerken, eigen regie.

- *Netwerkvaardigheden*: netwerk opbouwen, onderhouden, bijdragen en gebruiken.
- *E-skills*: computervaardigheden, informatie verzamelen, contacten leggen.
- *Ondersteunende vaardigheden*: geloof in eigen kunnen, motivatie.

Meerdere sporen

Nieuwe technologie heeft veel impact op organisaties en medewerkers. Om de implementatie en het benutten van technologie zo goed mogelijk te laten verlopen zien wij dus drie aangrijpingspunten voor de organisatie. Dit zijn nieuwe vormen van leren, creëren van een leerrijke omgeving en het creëren van zogeheten *learning communities*.

We onderscheiden daarnaast één aangrijpingspunt voor medewerkers: de vakman nieuwe stijl. Binnen bedrijven kunnen deze sporen gelijktijdig worden opgepakt. Daarnaast kan dit thema in zogenaamde leertrajecten worden opgepakt, waarbij meerdere bedrijven gezamenlijk optrekken. Zo doen ze veel ervaring op én zo leren ze van elkaar. «

Francel Vos is senior consultant strategisch HRM bij Berenschot.

Klaas ten Have is consultant workplace innovation bij TNO en lector Hogeschool Utrecht

Ellen van Wijk is zelfstandig adviseur inclusieve en innovatieve arbeidsmarkt