'Met een opleiding van twee uur los je moeilijk gedrag niet op'

Vormingsverantwoordelijken uit de sector over de uitdagingen vandaag



Mieke Tanghe
AAROVA



Veronique Hoefman
Ateljee



Liesje Schepens
Bewel



Evi Serron
Blankedale

Hoe maak je van leren iets dat niet stopt aan de deur van het leslokaal, maar echt verschil maakt op de werkvloer? We gingen erover in gesprek met vormings-verantwoordelijken Evi Serron van Blankedale, Veronique Hoefman van Ateljee, Liesje Schepens van Bewel en Mieke Tanghe van AAROVA. Vier organisaties, vier keer een verschillende aanpak.

"Klassikaal leren is maar een klein stukje van de puzzel"

Over één ding zijn de dames rond de tafel het eens: een formele opleiding is zelden genoeg. "Klassikaal leren is maar een klein onderdeel van hoe mensen leren", zegt Liesje. "Mensen leren vooral van elkaar en door te doen."

Daar zit meteen een belangrijke nuance. Vormingsbeleid gaat niet alleen over cursussen, maar over leercondities. Wordt het nieuwe gedrag opgevolgd? Is er ruimte om fouten te maken?

Mieke herkent dat sterk: "Wanneer is een opleiding geslaagd? Als iemand na een opleidingsdag niet de kans krijgt om te oefenen en te groeien, dan zul je weinig verandering zien." Daarom verschuift de aandacht steeds meer naar leertransfer. Wat gebeurt er na de opleiding? Hoe wordt het geleerde vertaald naar de werkvloer? En wie is daar verantwoordelijk voor?

Nieuwe doelgroepen, nieuwe vragen

Een andere uitdaging is de veranderende doelgroep. Taal, digitale vaardigheden en attitude: de complexiteit neemt toe.

"Taal is een enorme barrière", zegt Mieke. "Zeker bij het communiceren rond veiligheidsinstructies, is dat een uitdaging." Evi vult aan: "Werktechnische zaken aanleren is vaak nog het makkelijkste. Maar alles wat erbij komt, maakt het complex: taal, attitude, defensieve patronen op de werkvloer. En met een opleiding van twee uur los je moeilijk gedrag niet op. Soms escaleert iets omdat mensen reageren op gedrag zonder te zien wat erachter zit."

Traditioneel zijn maatwerkbedrijven sterk in werk opsplitsen in deeltaken, gebruik van pictogrammen en visuele ondersteuning. In AAROVA ziet Mieke dat dit niet altijd werkt bij hun nieuwe profielen. "Sommige mensen vinden dat belachelijk", zegt Mieke. "Ze kunnen meer, maar hebben op een ander vlak ondersteuning nodig. Dat vraagt ook een andere organisatie van de productie. Niet iedereen floreert aan een lijn waar elke persoon één deeltaak doet. Sommige medewerkers hebben net nood aan meer eigenaarschap."

Wanneer is vorming geslaagd?

Een geslaagde opleiding hoeft niet altijd een certificaat op te leveren. Soms wel: bij heftruck, veiligheid of technische vaardigheden is het resultaat zichtbaar en meetbaar. Maar vorming kan ook geslaagd zijn wanneer iemand zich welkom voelt, meer vertrouwen krijgt of meer werkgoesting ervaart.

Veronique verwoordt het mooi. "Een geslaagde onthaaldag kan betekenen dat nieuwe medewerkers met een glimlach naar huis gaan en verbinding voelen met collega's. Dat is geen zachte extra. Het draagt bij aan betrokkenheid, vertrouwen en minder uitval."

Ook bredere inzetbaarheid is belangrijk. Voor de organisatie, maar ook voor de maatwerker zelf. "Als mensen meer kunnen, kunnen we hen veel makkelijker inschakelen", zegt Mieke. "Veel maatwerkers ervaren dat ook positief. Het geeft fierheid om meer te kunnen."

Van 'ik moet' naar 'ik wil'

De ambitie is duidelijk: vorming moet evolueren naar een echte leercultuur. Niet: 'ik moet naar opleiding'. Wel: 'ik wil iets leren'.

Dat vraagt meer dan een opleidingsplan. Het vraagt een draagvlak in elke laag van de organisatie. Ook leidinggevenden spelen daarin een belangrijke rol. Wanneer leidinggevenden niet actief inzetten op de groei van hun medewerkers, blijft de ROI beperkt. Liesje verwijst naar de missie van Bewel: "een werkplek creëren voor iedereen die wil groeien." Dat helpt om leren breder te zien dan opleiding alleen. Groei gebeurt ook op de vloer, in feedbackgesprekken, in kleine correcties en in herhaling.

Ook Evi benoemt die uitdaging: "VTO was lang iets van HR. Nu willen we een leercultuur installeren in de organisatie, zodat ook begeleiders en maatwerkers zelf met leervragen komen."

Tussen droom en realiteit

De praktische hindernissen zijn herkenbaar: afwezigheden, planning, grote groepen vrijmaken, leidinggevenden die een vorming soms annuleren omdat de puzzel te moeilijk wordt.

Ateljee probeert dat deels op te vangen door verplichte en niet-verplichte opleidingen anders te behandelen. Voor verplichte opleidingen gelden strengere annuleringsvoorwaarden. Zo worden leidinggevenden gestimuleerd om niet te snel te schrappen, maar creatiever te plannen.

Ook registratie blijft een werkpunt. Systemen moeten volledig genoeg zijn om zicht te houden op competenties, maar eenvoudig genoeg voor de werkvloer. "Een maatwerkcoach is met zoveel bezig", zegt Evi. "Opleiding registreren moet super simpel zijn."

Groeien en leren binnen Bewel

Bij Bewel maakte het vormingsbeleid de voorbije jaren een duidelijke evolutie door. Waar medewerkers vroeger vrij opleidingen konden aanvragen, koos de organisatie drie jaar geleden bewust voor meer structuur. Vandaag werkt Bewel met een vast leerpad (het 'Bewelpad') waarin verplichte en optionele opleidingen elkaar aanvullen, afhankelijk van functie en ontwikkelingsnoden.

De basis van dat Bewelpad start al bij de instroom. Elke nieuwe maatwerker start in de DISKKOtheek®, een centrale onboarding omgeving waar jaarlijks zo'n 376 maatwerkers worden ondergedompeld in de organisatie. Ze worden er gedurende een maand gescreend, georiënteerd naar concrete activiteiten, getraind, ze volgen er een aantal klassikale lessen en ze gaan op stage in de site waarvoor ze gesolliciteerd hebben. Pas wanneer minimumeisen behaald zijn, stroomt de medewerker definitief door naar zijn of haar site.

Vanaf dan bouwt het Bewelpad stap voor stap verder op eerdere leerervaringen. In het begin van de loopbaan wordt ingezet op een uniform, vastgelegd opleidingstraject. Gaandeweg doorheen de verdere tewerkstelling verschuift de focus naar competentieontwikkeling in functie van het individu.

Centraal in die aanpak staat de groeiapp®. Maatwerkcoaches en andere medewerkers van omkadering kunnen hierin de groei van maatwerkers rechtstreeks registreren via hun smartphone. Er zijn zowel generieke (vb. discipline) als technische (vb. zeefdruk) indicatoren die gescoord kunnen worden. HRD-medewerkers ondersteunen om gedrag juist te interpreteren en opleidingsnoden scherp te krijgen.

Bewel zet tot slot sterk in op ondersteuning van maatwerkcoaches, leidinggevenden en ondersteunende diensten. Ook voor hen is er een Bewelpad, met verplichte trainingen, verdiepende modules en aandacht voor leiderschap en samenwerking.

De aanpak van AAROVA

Bij AAROVA vertrekt het detecteren van vormingsnoden voor maatwerkers al jaren vanuit de POP-gesprekken, maar de aanpak wordt steeds systematischer. Ook uit tussentijdse vragen van maatwerkcoaches én uit concrete productienoden op de werkvloer worden vormingsnoden gedistilleerd.

Een belangrijke rol is weggelegd voor de maatwerkcoach. Die registreert opleidingsvragen en volgt taakgerichte opleidingen op binnen de eigen afdeling. Via een intern systeem krijgen coaches zicht op wie welke opleiding volgde en waar nog groeikansen liggen.

Daarnaast organiseert AAROVA ook niet-productiegebonden opleidingen voor maatwerkers, rond thema's zoals welzijn of digitale vaardigheden. Bij tijdelijke werkloosheid wordt vorming bovendien bewust ingezet om mensen sterker te maken in domeinen waar de organisatie extra nood aan heeft.

Ook voor de omkadering wordt vorming planmatig aangepakt. Na een interne bevraging werden drie grote prioriteiten bepaald: digitale vaardigheden, coachend leidinggeven en taakgerichte expertise. Daarnaast investeert AAROVA in een geactualiseerde onboarding, waarin nieuwe medewerkers kennismaken met veiligheid, kwaliteit en de bredere werking van het maatwerkbedrijf.

Het vormingsbeleid bij Blankedale in een notendop

Bij Blankedale wordt vorming sterk opgebouwd vanuit een groeiplan voor maatwerkers, waarin zowel generieke als technische competenties centraal staan. Al bij de intake worden generieke vaardigheden in kaart gebracht, terwijl technische competenties worden beoordeeld via assessments en opleiding op de werkvloer. Op basis daarvan bekijkt Blankedale of medewerkers hun minimale inzet-baarheid bereikt hebben en waar nog groeimarge zit.

Naast deze structurele aanpak blijven ook POP-gesprekken belangrijk. Daarin kunnen medewerkers aangeven welke vorming ze zelf graag willen volgen.



Jaarlijks wordt bovendien een opleidingsaanbod verspreid, zowel voor maatwerkers als voor omkadering. Medewerkers kunnen daarbij eigen interesses aangeven.

Voor nieuwe maatwerkcoaches wordt een opleidingsplan opgesteld, bestaande uit algemene en technische opleidingen en een aantal coachingslijnen rond o.a. communicatieve, organisatorische en persoonlijke vaardigheden.

In Blankedale wordt een periodiek opleidingsschema gebruikt voor zowel omkadering als maatwerkers, om te voorziene in de nodige, al dan niet wettelijk verplichte, opleidingen.

Opvallend is ook de ontwikkeling van een ERNST-matrix rond moeilijk en grensoverschrijdend gedrag. Die biedt maatwerkcoaches een gedeeld kader om gedrag in te schatten (van aanvaardbaar tot onaanvaardbaar) en helder te bepalen hoe erop gereageerd wordt.

De aanpak van Ateljee

Bij Ateljee gaat de VTO-verantwoordelijke jaarlijks individueel in gesprek met directie en managers om de opleidingsbehoeften in kaart te brengen. Managers worden daarbij verwacht input te verzamelen bij hun teamleiders en arbeidscoaches, die op hun beurt de medewerkers bevragen. Op basis van die gesprekken wordt een opleidingsplan en budget opgesteld.

Er worden sterke vormingsinspanningen geleverd naar teamleiders en arbeidscoaches. De redenering daarachter is eenvoudig: sterke begeleiding heeft een directe impact op de vaardigheden, attitude en werkgoesting van medewerkers. Werkplekleren speelt daarin een belangrijke rol.

Wat de medewerkers betreft, houdt VTO graag voeling met wat er leeft op de werkvloer. Minimum één keer per jaar organiseren de VTO-medewerkers op de 22 verschillende locaties een interactieve workshop rond een actueel thema. Daarbij wordt vaak voor een 'gamification' aanpak gekozen, omdat dit aanslaat bij de medewerkers.

Een opvallend element in de aanpak is het jaarlijkse L&O-jaarthema, uitgewerkt samen met een representatieve werkgroep van omkaderingsleden. Dat thema loopt als rode draad door uiteenlopende initiatieven, van Complimentendag tot de Maand van de Mentale Veerkracht. Dit jaar staat De kracht van emoties centraal.