

OPLEIDING SOCIAAL WERK

Afstudeerrichting Personeelswerk

**COMPETENTIEMANAGEMENT
ANDERS BELICHT**

Het in praktijk brengen van het
competentiebeleid bij
Philips Innovative Applications NV

Scriptie van
Chantal HENDRIKSE
tot het behalen van
het diploma bachelor sociaal werk

Academiejaar 2007-2008

Voorwoord

In dit eindwerk 'Competentiemanagement anders belicht' zult u kunnen ondervinden hoe ik tijdens mijn stage bij Philips Lighting Turnhout mijn visie op competentiemanagement heb kunnen ontwikkelen. Ik tracht in deze scriptie een andere kijk te bieden op het ontwikkelen van competenties in bedrijven en organisaties. Deze andere kijk heb ik kunnen vergaren door de verrijkende kennis, steun en hulp van een aantal mensen die mij zeer dierbaar zijn. Deze wil ik bij deze dan ook even in 'the spotlight' zetten door mijn blijk van waardering aan hen te tonen.

Allereerst wil ik heel Philips bedanken voor de schitterende stageplaats die ze mij gedurende vier maanden hebben aangeboden en voor de vele kansen die ik met open armen heb mogen aannemen.

Vervolgens wil ik Johan Maes bedanken om op ieder moment klaar te staan voor mij en om mij te begeleiden in de juiste richting. Hij heeft mij met raad en daad bijgestaan wanneer ik een moeilijk moment kende of wanneer ik met honderden vragen zat. Ook heeft hij mij op een fantastische manier over mijzelf en mijn taken laten nadenken. Ik ben Johan zeer dankbaar voor zijn tips ter verbetering en zijn suggesties in het kader van mijn eindwerk.

Ook Bart Van den Bergh wil ik in het bijzonder bedanken. Ik heb onze wekelijkse functioneringsgesprekken zeer hard geapprecieerd, want daardoor ben ik kunnen groeien tot de persoon die ik de dag van vandaag ben. Ook ben ik hem zeer dankbaar voor zijn raad die hij mij gegeven heeft bij het schrijven van deze scriptie.

Chris Catry, Frank Klockaerts, André Swannet, Kathleen Vandenweghe en Veerle Van Hoey wil ik ook mijn uiterste dank en respect betogen. Zij hebben mij de geweldige sfeer binnen Philips laten proeven en mij laten delen in de kennis die zij gedurende hun carrière hebben mogen opbouwen.

Tot slot wil ik mijn mama en mijn vriend bedanken om mij gedurende die lange drie academiejaren te blijven steunen in het verder zetten van mijn studies. Ik ben hen zeer dankbaar voor hun geduld, raad en zachte schouders waarop ik meermaals mocht uithuilen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inhoudsopgave	3
Inleiding	5
1 Schets organisatie en dienst Human Resources Management	6
1.1 Philips in zijn geheel	6
1.1.1 <i>Geschiedenis van het bedrijf</i>	6
1.1.2 <i>Missie en visie</i>	7
1.1.3 <i>'Sense and simplicity'</i>	7
1.1.4 <i>Bedrijfsonderdelen</i>	8
1.2 Philips Lighting Turnhout.....	9
1.2.1 <i>Organogram organisatie</i>	9
1.2.2 <i>Verschillende functies binnen de productie</i>	10
1.3 Dienst Human Resources Management.....	11
1.3.1 <i>Organogram en structuur dienst HRM</i>	11
2 Onderwerpomschrijving	12
2.1 Project inzetbaarheid	12
2.2 Doelgroep inzetbaarheidsproject	13
2.3 Belangrijke speerpunten in het project inzetbaarheid	13
2.3.1 <i>Ontwikkeling van generieke basiscompetenties</i>	13
2.3.2 <i>Toekomstgericht opleiden</i>	13
2.3.3 <i>Individuele loopbaanplanning</i>	14
2.4 Praktisch verloop van het project inzetbaarheid	14
2.4.1 <i>Invullen competentieprofiel</i>	14
2.4.2 <i>Functioneringsgesprek</i>	14
2.4.3 <i>Inzetbaarheidsapplicatie</i>	15
2.4.4 <i>Ontwikkeltrajecten</i>	15
2.5 Uitvoering en opvolging	16
3 Probleemstelling	17
4 Doelstelling	19
5 Stappenplan bij het invoeren van werkvormen in het kader van competentieontwikkeling	20
5.1 Draagvlak creëren	20
5.1.1 <i>Cultuurverandering</i>	20
5.1.2 <i>Management en werkvloer</i>	21
5.2 Het acht veldenmodel	23

	4
5.2.1	<i>Vertalen organisatiedoel in leertrajecten: wat men wil bereiken</i> 24
5.2.2	<i>Evaluatie van de resultaten: wanneer men tevreden is</i> 26
5.3	Werkpleklers 27
5.3.1	<i>Leervormen</i> 28
5.3.2	<i>Leermodellen en leerstijlen</i> 29
5.3.2.1	Vensters op leren 33
5.3.2.2	Productlevenscyclus 35
5.3.3	<i>Waarderende benadering</i> 37
5.3.3.1	Portfolio 38
5.3.3.2	Nationaal akkoord 38
5.3.4	<i>Triple A-learning</i> 39
5.3.4.1	Drie fasen 39
5.3.4.2	Leerkundigheid 40
6	Uitgewerkte leervormen 42
6.1	Opleiding gedragscompetentie 42
6.1.1	<i>Opbouw opleiding 'Communicatie tijdens Lean oefening'</i> 43
6.1.2	<i>Pilot-groep</i> 47
6.2	Tools voor toolbox 47
7	Reflectie over de uitgewerkte leervormen 49
7.1	Opleiding communicatie 49
7.1.1	<i>Reflectie aan de hand van het acht veldenmodel</i> 49
7.1.2	<i>Concrete kwaliteiten en werkpunten van opleiding</i> 52
7.2	Mijzelf als opleider 52
7.3	Tools voor toolbox 53
8	Kadering buiten Philips Lighting Turnhout 55
8.1	Resoc Kempen 55
8.2	Proeftuinen 57
9	Besluit 59
Bronnen 60
Bijlagen 62

Inleiding

'Competentiemanagement anders belicht', een veelbelovende titel. Ik hoop dat ik uw verwachtingen rond deze titel met mijn scriptie waar kan maken. Ik heb gedurende de vier maanden dat ik stage heb gelopen bij Philips Lighting Turnhout veel informatie kunnen opsnuiven en ik heb veel kennis kunnen opdoen. Deze kennis heeft mij geholpen om een andere kijk op competentieontwikkeling te kunnen neerschrijven.

In deze scriptie kunt u eerst een beknopte voorstelling van mijn stageorganisatie vinden. In deze voorstelling komt u te weten in welke domeinen Philips actief is, de geschiedenis dat Philips heeft doorgemaakt, hoe de bedrijfsstructuur in elkaar zit, enzovoort.

Na deze voorstelling kunt u de kadering van mijn onderwerp vinden. Ik heb ervoor gekozen om eerst mijn onderwerp te kaderen vooraleer ik overga naar de voorstelling van mijn probleem zodat u, als lezer, het probleem beter zou kunnen plaatsen in het groter geheel.

Na de kadering van mijn onderwerp kunt u dus de eigenlijke probleemstelling vinden. Binnen Philips is er een competentiebeleid uitgewerkt, maar in de praktijk waren er nog enkele obstakels die overwonnen moesten worden. In mijn probleemstelling kunt u ondervinden welke problemen er zich gesteld hebben.

Na de probleemstelling vindt u het hoofdstuk 'Doelstelling'. In dit hoofdstuk zal ik toelichten wat ik concreet zal doen om het probleem, dat zich gesteld heeft binnen Philips, op te lossen.

Vooraleer ik dit probleem dan effectief op los, onderbouw ik mijn mogelijke oplossing met een stevige theoretische achtergrond. Ik zal een stappenplan weergeven die naar mijn mening doorlopen moet worden en waar rekening mee gehouden moet worden vooraleer er kan worden over gegaan naar de uiteindelijke oplossing.

In het hoofdstuk 'Uitgewerkte leervormen' kunt u dan mijn uiteindelijke oplossing voor het gestelde probleem terugvinden. In het daaropvolgende hoofdstuk zal ik een reflectie over mijn aangeboden oplossing maken en mijn uitgewerkte documenten grondig evalueren.

Tot slot neem ik nog een kijkje buiten Philips Lighting Turnhout. Ik was benieuwd naar wat er zich in andere organisaties afspeelde op gebied van competentieontwikkeling, dus ik heb hier een korte weergave over geschreven.

1 Schets organisatie en dienst Human Resources Management

Mijn stageorganisatie is Philips Innovative Applications, beter bekend als Philips. Ik heb mijn laatstejaarsstage gelopen in de vestiging in Turnhout, namelijk in Philips Lighting en dit bevindt zich op de Steenweg op Gierle 417, 2300 TURNHOUT.

Omdat Philips een zeer grote organisatie is, bespreek ik eerst de algemene structuur van Philips en daarna zal ik overgaan naar de specifieke elementen voor Philips Lighting in Turnhout.

1.1 Philips in zijn geheel

1.1.1 Geschiedenis van het bedrijf¹

De basis voor wat één van 's werelds grootste elektronicaondernemingen zou worden, werd in 1891 gelegd toen Gerard Philips in Eindhoven een onderneming oprichtte met als doel het fabriceren van gloeilampen en andere elektro-technische artikelen. De organisatie richtte zich in het begin vooral op de productie van kooldraadlampen. Rond 1900 was Philips al één van de grootste producenten van kooldraadlampen in Europa.

Voor de Eerste Wereldoorlog begon, had Philips in de Verenigde Staten en in Frankrijk reeds verkoopsondernemingen opgericht. Maar om verder te kunnen groeien was de ontwikkeling van nieuwe verlichtingstechnieken uiterst noodzakelijk! Daarom richtte Philips in 1914 een onderzoekslaboratorium op dat zich toespitste op het bestuderen van natuur- en scheikundige verschijnselen.

In 1919 werd er ook in België een nieuwe vestiging opgericht en in de jaren twintig steeg het aantal van alle verkoopsondernemingen explosief! Vanaf toen begon Philips zijn innovatie door middel van octrooirechten te beschermen. Philips richtte haar aandacht immers niet meer alleen op verlichtingstechnieken, maar men kreeg ook aandacht voor andere technische artikelen zoals röntgenstraling, radio-ontvangst, experimenten op gebied van televisie,

Philips groeide razendsnel, in de jaren '40 had Philips wereldwijd 45.000 mensen in dienst en behaalde het een omzet van ongeveer € 75 miljoen.

In de jaren '40 en '50 maakten de wetenschap en technologie enorme sprongen. In deze periode vond Philips bijvoorbeeld de roterende kop uit, wat leidde tot de ontwikkeling van het elektrische scheerapparaat Philishave.

¹ Geschiedenis Philips, *Internet*, 4 februari 2008. (www.philips.be)

Ook in de jaren '70 bleek Philips niet te stoppen. Onderzoeksactiviteiten op het gebied van verlichting leverden een bijdrage aan de ontwikkeling van nieuwe spaarlampen. Philips Research was verantwoordelijk voor andere, zeer belangrijke, doorbraken op het gebied van de verwerking, opslag en overdracht van beeld, geluid en gegevens, wat leidde tot de uitvinding van bijvoorbeeld de Compact Disc of ook genaamd 'CD' dat wij nu allemaal kennen.

Vandaag de dag is Philips een toonaangevende onderneming in de digitale revolutie en brengt zij producten van wereldklasse op de markt met het doel de kwaliteit van het leven te blijven verbeteren. Nu telt Philips wereldwijd ongeveer 128.000 werknemers en heeft een omzet van € 27 miljard.

1.1.2 Missie en visie²

Philips draagt bij aan een beter bestaan door op het juiste moment zinvolle technologische innovaties op de markt te brengen.

In een wereld waarin technologie elk aspect van het dagelijkse leven raakt, wil Philips een toonaangevende leverancier zijn van oplossingen op het gebied van gezondheidszorg, lifestyle en technologie en uitgroeien tot de meeste gewaardeerde onderneming in haar bedrijfstak.

1.1.3 'Sense and simplicity'

'Sense and simplicity' is meer dan de slogan van de organisatie, het zijn de kernbegrippen van het bedrijf.

'Sense' of 'zin'

Philips investeert in innovatie die zin heeft of nuttig is voor het verbeteren van de kwaliteit van het leven van de mensen.

'Simplicity' of 'eenvoud'

De digitale revolutie zou ons leven gemakkelijker moeten maken, maar studies tonen aan dat dit niet het geval is. Ongeveer 30 % van thuisnetwerkproducten wordt bijvoorbeeld teruggebracht omdat de koper het product niet aangesloten krijgt en 48 % van de mensen stelt de aankoop van een digitale camera uit omdat ze denken dat de werking te ingewikkeld is.

Philips merkte uit onderzoek dat er een grote behoefte bestaat om de manier waarop men technologie ervaart, te vereenvoudigen. Philips heeft ondervonden dat mensen overal ter wereld, ongeacht waar ze wonen, de voordelen van technologie willen

² Missie en visie Philips, *Internet*, 4 februari 2008. (www.philips.be)

zonder al het gedoe. "*Ik wil geen auto bouwen... Ik wil ermee rijden*", zoals een ondervraagde het formuleerde. De wereld is dus al ingewikkeld genoeg, de mensen willen eenvoud.

Philips maakt dus producten waar de klant gemakkelijker van kan genieten, maar het blijft toch een geavanceerde technologie.

1.1.4 Bedrijfsonderdelen³

Philips kent drie grote bedrijfsonderdelen:

Ten eerste is er de sector **Healthcare (Gezondheid)**. Deze sector biedt medische systemen voor een snellere en meer accurate diagnose en behandeling. De Philips productlijn bestaat uit de beste technologieën op het vlak van X-ray, ultrasound, nucleaire geneeskunde, radiation therapy systems, patiëntbewaking, informatiemanagement en reanimatieproducten, alsook uit diensten voor trainingen en opleidingen. Deze sector stelt ongeveer 33 000 mensen te werk wereldwijd. Het heeft verkoops- en serviceorganisaties in meer dan 60 landen en heeft productiefaciliteiten in Nederland, Duitsland, Finland, Israël en de Verenigde Staten.

Een tweede sector is **Lighting (Licht)** en deze stelt ongeveer 55 000 mensen te werk wereldwijd. Deze sector biedt verschillende verlichtingstoepassingen met een brede expertise, innovatieve producten en uitgebreide ondersteuning. Men maakt verlichting voor verschillende toepassingen zoals kantoorverlichting, wegverlichting, winkelverlichting, sportverlichting, evenementen, enzovoort. De sector Lighting heeft verkoops- en serviceorganisaties in meer dan 60 landen en heeft productiefaciliteiten in Nederland, België, Frankrijk, Duitsland, het Verenigd Koninkrijk, Polen, de Verenigde Staten, Mexico, Brazilië, India, Indonesië, Thailand, China en Zuid-Korea.

Tot slot is er de sector **Consumer Lifestyle (Consumentenproducten)**. Deze sector stelt ongeveer 25 000 mensen te werk in 49 landen en is actief in volgende bedrijfstakken: Video & Multimedia, Audio & Multimedia, Home Networks, Domestic Appliances, Shaving & Beauty en Health & Wellness. Zo maakt deze sector bijvoorbeeld televisies, producten voor persoonlijke verzorging zoals scheerapparaten, keukenapparaten, PC-producten, De sector heeft productiefaciliteiten in Nederland, België, Frankrijk, Hongarije, Oostenrijk, Polen, de Verenigde Staten, Brazilië, Argentinië, Mexico, China en Singapore.

³ Bedrijfsonderdelen, *Internet*, 4 februari 2008. (www.philips.be)

1.2 Philips Lighting Turnhout⁴

Zoals u kunt lezen, zijn er vele Philips vestigingen over heel de wereld en Philips Lighting Turnhout, mijn stageorganisatie, is hier dus één van.

Philips Lighting Turnhout is wereldwijd koploper op het vlak van verlichtingstechnologie. Mijn stageorganisatie telt ongeveer 2500 personeelsleden en is het kenniscentrum voor de ontwikkeling en productie van hogedruk-gasontladingslampen, Ultra High Performance lampen en metalen componenten.

Hun producten worden wereldwijd toegepast. Zo wordt 55 procent van alle voetbalstadions, waaronder 7 van de 10 stadions waar het wereldkampioenschap voetbal in Japan/Korea in 2002 gespeeld werd, door Philips Lighting van verlichting voorzien. Ook worden alle Belgische wegen verlicht met hogedruk-gasontladingslampen uit Turnhout.

Tot slot heeft Philips Lighting ook een bijzondere band met de 'lichtstad' Turnhout. Philips behoort tot één van de grootste werkgevers van de streek. Ze hechten veel belang aan de relatie met hun medewerkers en hun sociale invloed op de onmiddellijke omgeving. Aan de stad Turnhout verleenden ze hun expertise zodat de verlichting in de stad geoptimaliseerd en verfraaid kon worden. De stad wordt zo als het ware een showroom voor Philips Lighting.

1.2.1 Organogram organisatie⁵

In bijlage 1 kunt u het organogram van Philips Lighting vinden. Hierin vindt u vijf Business Units terug. Deze Business Units zijn de verschillende afdelingen die onderscheiden kunnen worden bij Philips. Elke Business Unit (verder BU genoemd) maakt zijn eigen specifieke lampen of onderdelen hiervan.

Een eerste BU die u kunt terugvinden in het organogram is GTD, wat staat voor Global Technology Development. GTD is de geboorteplaats van nieuwe producten, processen en machines en is dus dé plaats waar alle innovatie gebeurt.

Ten tweede is er de BU AMS. De afkorting AMS staat voor Advanced Metal Solutions en in deze afdeling worden de metalen componenten van lampen ontwikkeld en geproduceerd.

⁴ Philips Turnhout, *Internet*, 4 februari 2008. (www.philips.be)

⁵ Structuur organisatie Philips, *Internet*, 4 februari 2008. (www.philips.be)

Vervolgens kunt u de BU SL terugvinden, of voluit Special Lighting genaamd. Deze afdeling ontwikkelt en produceert hogedruk-gasontladingslampen voor nichemarkten zoals theaterverlichting, discoverlichting, zonnebanken,

Een vierde BU is HID en staat voor High Intensity Discharge, deze afdeling ontwikkelt hogedruk-gasontladingslampen voor grote hallen, kantoorverlichting, wegverlichting en verlichting voor gebouwen.

De laatste BU is DPL oftewel Digital Projection Lighting. Deze afdeling is het competentiecentrum voor Ultra High Performance lampen die gebruikt worden in beamers, videowalls,

Ook zijn er nog de gemeenschappelijke diensten. Dit is de dienst Human Resources Management, de dienst Administratie en Financiën, de IT-dienst en de Service Organisatie (beveiliging, telefoondienst, klussen en onderhoud).

1.2.2 Verschillende functies binnen de productie⁶

Binnen de voorgaande Business Units werken er verschillende soorten operators. Deze operators zijn onder te verdelen in drie categorieën.

Als eerste zijn er de Productie Operators (verder Pop's genoemd), zij zijn verantwoordelijk voor één taak binnen hun afdeling. Daarnaast zijn er de Machine Operators (verder Mop's genoemd), zij zijn verantwoordelijk voor een gehele machine binnen hun afdeling. Ten derde zijn er de Technische Operators (verder Top's genoemd), zij zijn verantwoordelijk voor één geheel proces of flow binnen hun afdeling. Zij moeten er ook voor zorgen dat machines terug gemaakt worden wanneer deze stuk gaan, ze moeten Pop's en Mop's helpen bij problemen, enzovoort. De grootste verantwoordelijkheid ligt dus bij de Top's.

Binnen een BU zijn er meerdere flows of proceslijnen aanwezig. Deze proceslijnen zijn onderverdeeld in afdelingen. Elke afdeling wordt aangestuurd door een Operationele-groep. De Operationele-groep zorgt er voor dat de planning van het maken van de lampen goed verloopt, dat de juiste jobfiches worden uitgedeeld per dag voor elke operator, Aan het hoofd van een afdeling staat een Productiechef.

Binnen een afdeling zijn er dan verschillende operatorteamen. Deze worden aangestuurd door een productie leider. De operators kunnen met vragen, problemen, enzovoort terecht bij hun productie leider.

⁶ CATRY, C., *Mondelinge mededeling*. Informeel gesprek. 29 januari 2008.

1.3 Dienst Human Resources Management

1.3.1 Organogram⁷ en structuur dienst HRM⁸

Er werken 28 mensen op de HRM-dienst, met mij erbij telt de personeelsdienst van Philips Turnhout momenteel dus 29 personen. Dit is gigantisch veel, maar wel uiterst noodzakelijk voor zo'n grote organisatie die 2500 medewerkers tewerkstelt.

Aan het hoofd van de HRM-dienst staat Diederik Van Noten. Hij bepaalt de beleidstrategieën en staat in voor de goede werking van de HRM-dienst.

Philips Turnhout kent vijf Business Units en elke Business Unit heeft zijn eigen HR Account manager. De bespreking van de vijf BU's kunt u onder punt 1.2.1 vinden. De HR Account Managers zijn verantwoordelijk voor de front-office. De HR Account Managers overleggen met elkaar en bespreken de bedrijfsstrategie op een wekelijkse vergadering genaamd het HRT, of voluit Human Resources Team.

Daarnaast heeft de HRM-dienst nog vier ondersteunende diensten, of de zogenaamde back-office, namelijk 'Recrutering & Selectie en Communicatie', 'Hr-Projects', 'Leren en Ontwikkelen' en tot slot 'Personeels- en loonsadministratie'.

'Recrutering & selectie en Communicatie' staat in voor het werven en selecteren van geschikt personeel door selectiegesprekken te doen, assessments te organiseren enzovoort. Ook staan zij in voor het goede verloop van de communicatie binnen Philips Lighting Turnhout.

'Hr-Projects' staat in voor alle projecten die er binnen Philips kunnen lopen in verband met het personeel. Dit kan gaan van de keuze van een bedrijfsuniform, tot projecten in verband met competentieontwikkeling, enzovoort.

'Leren en Ontwikkelen' staat in voor alles wat met vorming en opleiding te maken heeft zoals het organiseren van opleidingen, het inrichten van het werkplekleren, subsidies in verband met opleidingen regelen,

Tot slot is er nog 'Personeels- en Loonadministratie'. Zij staan in voor de berekening van de lonen van de medewerkers, zorgen voor de verdeling van de maaltijdcheques, regelen alles in verband met verlof, enzovoort.

⁷ In bijlage 2 kunt u het organogram van de dienst HRM van Philips Lighting Turnhout vinden.

⁸ Structuur HRM, *Intranet*, 11 februari 2008. (<http://pww.trn.lighting.philips.com>)

2 Onderwerpomschrijving⁹

In dit hoofdstuk bespreek ik de kadering waarin mijn probleem zich situeert. Ik bespreek dus nog niet de eigenlijke probleemstelling, maar ik schets in dit hoofdstuk een globale achtergrond van waar mijn onderwerp zich binnen Philips in kadert. Op deze manier kunt u, als lezer, zich beter inleven en begrijpt u beter waar mijn probleem zich precies voordoet.

2.1 Project inzetbaarheid

De wereld wijzigt voortdurend en dus ook de business- en maatschappelijke context waarin Philips Turnhout opereert. Omdat het Philips' ambitie is om de meest innovatieve lichtfabriek ter wereld te zijn, zoeken ze die verandering zelfs bewust en gericht op. Ook de wijze waarop ze hun lampen en metalen componenten produceren verandert voortdurend, vooral op gebied van steeds meer doorgedreven mechanisering. Philips merkte ook een groeiende internationale concurrentie, zowel intern als extern. Dit vraagt onder andere om het verhogen van competenties en het voortdurend verbeteren van de productiviteit van het ingezette personeel.

Doordat er steeds meer gevraagd wordt van medewerkers, kunnen de tewerkstellingskansen van een deel van de arbeiderspopulatie op korte en/of lange termijn bedreigd worden. Een reële mogelijkheid is dat de werknemers nu nog goed functioneren in hun job, maar in de toekomst niet meer ergens anders ingezet kunnen worden. Philips wil dan ook haar verantwoordelijkheid ten opzichte van haar medewerkers opnemen om hen te helpen met deze wijzigende omstandigheden om te gaan. Ze willen ervoor zorgen dat de medewerkers kansen kunnen grijpen en waarmaken om blijvend hun bijdrage te leveren in het bedrijf en een toekomst uit te bouwen bij Philips.

Philips wil dus middelen aanreiken om de inzetbaarheid van hun medewerkers te vergroten. Inzetbaarheid is het vermogen van een medewerker om nu en in de toekomst functies te blijven vervullen, in de eerste plaats binnen, maar in de tweede plaats ook buiten het bedrijf. Maar inzetbaarheid heeft ook te maken met de kansen die de organisatie hiervoor wil creëren. Inzetbaarheid is dus een gedeelde verantwoordelijkheid: Philips moet de middelen aanreiken en de medewerkers moeten, zoals de slogan bij Philips luidt: "*op de trein stappen om zichzelf te ontwikkelen*"¹⁰.

⁹ *Beleidstekst inzetbaarheidsproject*. Philips Lighting Turnhout, 2005. (interne nota)

¹⁰ CATRY, C., *Mondelinge mededeling*. Informeel gesprek, 29 januari 2008.

Dit heeft voor de medewerker het voordeel van een grotere kans op (interne of externe) mobiliteit. Het voordeel voor het bedrijf ligt uiteraard in het feit dat medewerkers zo vlotter kunnen ingeschakeld worden in verschillende functies, afhankelijk van de behoeften van de organisatie.

Philips heeft bij deze visie een project op poten gezet onder de naam 'project inzetbaarheid'.

2.2 Doelgroep inzetbaarheidsproject

De doelgroep die het project inzetbaarheid wil omvatten, zijn momenteel enkel de Productieoperators, de Machineoperators en de Technische operators.

2.3 Belangrijke speerpunten in het project inzetbaarheid

Binnen het project inzetbaarheid zijn er drie belangrijke speerpunten. Deze punten, die ik hieronder zal beschrijven, zijn sterk met elkaar verbonden en kunnen samengevat worden onder de noemer 'competentiemanagement in het kader van inzetbaarheid'.

2.3.1 Ontwikkeling van generieke basiscompetenties

Om te kunnen meten of de medewerkers nog voldoende inzetbaar zijn, heeft Philips ervoor gezorgd dat er basiscompetenties werden opgesteld en deze basiscompetenties werden ondergebracht in een competentieprofiel. De basiscompetenties heeft iedereen minimaal nodig om in alle functies sowieso te kunnen functioneren binnen Philips. Deze basiscompetenties kunnen in de loop der jaren veranderen. Het competentieprofiel zal dus regelmatig moeten geëvalueerd worden, wat tot bijsturing of updating kan leiden.

Competenties zijn observeerbare eigenschappen onder de vorm van toegepaste kennis, vaardigheden of daadwerkelijk gedrag, die op één of andere wijze bijdragen tot succesvol functioneren in een specifieke rol of functie¹¹.

2.3.2 Toekomstgericht opleiden

Aansluitend op het bovenstaande streeft Philips er naar om meer toekomstgericht op te leiden, vooral voor specifieke, vaak meer complexe competenties. Naast training-on-the-job (korte termijn opleidingsbehoeften) besteed men ook aandacht aan toekomstige noden en ze bereiden operators hier dan ook op voor. Dit houdt onder meer in dat Philips regelmatig tendensen moet analyseren en dat ze hun 'vorming en opleiding' hierop aanpassen.

¹¹ STEENBEKE, L., *Competentieontwikkeling*. Cursus Competentieontwikkeling, Karel de Grote Hogeschool, Antwerpen, 2007.

2.3.3 Individuele loopbaanplanning

Philips moet er dus eerst voor zorgen dat alle medewerkers de vereiste basiscompetenties hebben en ook moeten ze meer toekomstgericht gaan opleiden, want dan zijn belangrijke voorwaarden geschapen om een vorm van individuele 'loopbaanplanning' op maat van elke arbeider te installeren.

2.4 Praktisch verloop van het project inzetbaarheid

Het beleid rond inzetbaarheid heeft in de praktijk al een aantal concrete verwezenlijkingen gemaakt. Zo is er een heel stappenplan opgesteld om de inzetbaarheid van operators te kunnen vaststellen. In de volgende punten kunt u lezen welke stappen in chronologische volgorde worden doorlopen.

2.4.1 Invullen competentieprofiel

Zoals ik in punt 2.3.1 al toelichtte, heeft Philips generieke basiscompetenties opgesteld die op alle operatorfuncties van toepassing zijn. Een voorbeeld van één van deze competenties kunt u terugvinden in bijlage 3.

Dit competentieprofiel bevat in totaal acht gedragscompetenties en vier technische competenties. Elke competentie werd op éénzelfde manier opgebouwd. Eerst ziet u de benaming van de competentie, zoals 'samenwerken', 'communicatie', 'handvaardigheid', enzovoort. Onder deze benaming vindt u een korte definitie terug dat op een beknopte, duidelijke manier weergeeft wat deze competentie eigenlijk inhoudt. Daarna ziet u vier verschillende niveaus met daaronder allerlei indicatoren. Deze vier niveaus hebben een opbouwend karakter, dit wil zeggen dat in niveau 1 de indicatoren gemakkelijker te behalen moeten zijn dan de indicatoren die onder niveau 4 beschreven staan.

Het is de bedoeling dat elke medewerker de indicatoren die op hem¹² van toepassing zijn binnen dit competentieprofiel, gaat aankruisen. De verantwoordelijke leidinggevende vult ook dit competentieprofiel in voor de operator in kwestie.

2.4.2 Functioneringsgesprek

Het opgestelde competentieprofiel vormt de basis voor de jaarlijkse functioneringsgesprekken. Tijdens het functioneringsgesprek wordt overlopen hoe de medewerker nu functioneert en hoe het toekomstbeeld van deze medewerker er uit moet zien, hoe zijn inzetbaarheid er dus dient uit te zien. Het kan bijvoorbeeld zijn dat een medewerker nu nog goed functioneert in zijn huidige job, maar dat als zijn job komt te vervallen deze medewerker een probleem heeft op gebied van inzetbaarheid

¹² Om er voor te zorgen dat mijn scriptie vlot leesbaar is, wil ik u er graag van op de hoogte brengen dat ik in mijn scriptie enkel spreek over 'hij of hem'. Uiteraard bedoel ik hier ook 'zij of haar' mee.

omdat hij nergens anders inzetbaar zal zijn omdat hij te weinig competenties beheerst.

Het competentieprofiel is zo opgesteld dat de medewerker voor zichzelf de indicatoren die op hem van toepassing zijn, moet aankruisen. De productieleider doet hetzelfde voor alle medewerkers die hij onder zich heeft.

Daarna volgt het functioneringsgesprek en tijdens dit gesprek is het de bedoeling dat er een consensus wordt bekomen. Dit wil zeggen dat de productieleider en de medewerker samen een competentieprofiel voor de medewerker in kwestie opstellen. Dit doen ze door het ingevulde competentieprofiel van de medewerker te vergelijken met het competentieprofiel dat de productieleider heeft ingevuld over zijn medewerker.

2.4.3 Inzetbaarheidsapplicatie

De consensus die werd bekomen uit het functioneringsgesprek, wordt ingevoerd in de inzetbaarheidsapplicatie. Deze applicatie werd speciaal ontwikkeld in het kader van dit project. De gegevens die in het gezamenlijke competentieprofiel staan, worden automatisch verwerkt en aan de hand van vooropgestelde criteria komt hier een resultaat uit. Er zijn verschillende uitkomsten mogelijk, maar de drie hoofdgroepen die te onderscheiden zijn, is dat je ofwel een 'risico-operator' bent, ofwel 'juiste m/v op de juiste plaats', ofwel een operator met 'potentieel doorgroeivermogen'.

Wanneer je een risico-operator bent, dan wil dat zeggen dat er een probleem is naar inzetbaarheid toe. Dit wil zeggen dat je je competenties zult moeten bijschaven om nog inzetbaar te kunnen zijn in de toekomst. Als je 'juiste m/v op de juiste plaats bent' dan zit je in de groep die geen probleem heeft naar inzetbaarheid toe. Als je dan tot slot een operator bent met potentieel doorgroeivermogen dan kan het zijn dat je over voldoende competenties beschikt om door te groeien naar een hogere functie.

2.4.4 Ontwikkeltrajecten

Aan de hand van deze uitkomst wordt voor de medewerker een op maat gemaakt persoonlijk ontwikkelingsplan opgesteld. Dit persoonlijk ontwikkelingsplan houdt ten eerste een aantal afspraken tussen de productieleider en de operator in. Ten tweede houdt dit plan ook een aantal aspecten in die afhangen van welk resultaat uit de consensus werd bekomen. Zo krijgen bv. de risico-operatoren verplicht een ontwikkeltraject waarin ze verschillende opleidingssessies moeten doorlopen. De medewerkers met potentieel mogen een ontwikkeltraject voor potentiële doorgroeiers volgen, maar dit is niet verplicht. Voor de medewerkers die behoren tot de groep 'juiste m/v op de juiste plaats' zijn er echter nog geen ontwikkeltrajecten voorhanden.

2.5 *Uitvoering en opvolging*

De uitvoering van het project wordt toevertrouwd aan een intern projectteam, dat wordt geleid door een (interne en externe) projectleider. De opvolging zal op twee niveaus gebeuren:

- Management review: door een delegatie van het management en op het directieoverleg
- Opvolging door een paritair samengestelde stuurgroep, gelijk aan de beperkte werkgroep die de projectcharters en de beleidstekst omtrent dit beleid heeft opgesteld.

3 Probleemstelling¹³

Aangezien het project inzetbaarheid nog maar een vrij recent project is, het is namelijk in het leven geroepen begin 2005 en van start gegaan begin 2006, staat nog niet elk detail op punt. Het project moet nog een aantal stappen doorlopen en er dienen nog een aantal zaken uitgewerkt worden. Tijdens mijn stage heb ik mij vooral gericht op het beleid 'competentiemanagement in het kader van inzetbaarheid', om dit om te zetten naar de praktijk.

Een eerste werkpunt dat ik graag wil verbeteren, is dat er voor medewerkers die behoren tot de groep 'juiste man/vrouw op de juiste plaats' geen concrete ontwikkelingstrajecten voorhanden zijn. Zij dienen terug te vallen op het functioneringsgesprek en de leerdoelen die geformuleerd worden in het persoonlijk ontwikkelingsplan. Daarnaast is er een opleidingsaanbod, maar dit is nog onvoldoende afgestemd op de specifieke noden van de operators.

Voor de groep 'juiste m/v op de juiste plaats' werden er al wel voor elke competentie ontwikkeltips uitgewerkt, die verwijzen naar concrete acties die men kan ondernemen om de eigen competentieontwikkeling te verbeteren tijdens het werk. Deze ontwikkeltips zijn voor elke gedragscompetentie beschreven en hebben als doel het werkplekleren te stimuleren. Deze tips worden echter in de praktijk niet toegepast of gehanteerd. Mogelijke oorzaken hiervan zouden kunnen zijn¹⁴:

- Door tijdsgebrek doet men niet de moeite om deze te lezen;
- Theorie en praktijk liggen te ver uit elkaar. De transformatie van het lezen van de tips naar het toepassen in de werksituatie is te moeilijk;
- De medewerker is zich niet steeds bewust van zijn eigenaarschap over zijn eigen competentieontwikkeling, dat ook hij hier zijn verantwoordelijkheid voor moet opnemen;
- De leidinggevende zorgt niet altijd voor regelmatige feedback en opvolging.

Sterke punten van deze ontwikkeltips zijn echter wel:

- Er worden duidelijke verbanden gelegd met andere competenties;
- Zijn beknopt en to-the-point.

Een tweede punt is dat er in het kader van het inzetbaarheidsproject nog opleidingen moeten worden uitgewerkt. Men wil bij Philips er graag voor zorgen dat de opleidingen competentiegericht zijn en een goede basis vormen voor het werkplekleren. Voor de

¹³ VAN DEN BERGH, B., *Mondelinge mededeling*. Formele gesprekken, februari – maart 2007.

¹⁴ MUYSHONDT, M., *Competentieontwikkeling*. Philips Lighting Turnhout, 2007. (niet-gepubliceerd verslag)

technische competenties bestaan er reeds opleidingen, maar van de acht gedragsgerichte competenties die in het competentieprofiel staan, zijn er nog maar twee opleidingen uitgewerkt. Op dit vlak dient er dus ook nog heel wat uitgewerkt te worden.

Ik kan de probleemstelling dus als volgt samenvatten: er is momenteel wel een beleid rond het ontwikkelen van competenties in het kader van inzetbaarheid, maar in de praktijk worden een aantal aspecten te weinig toegepast of is er weinig concreet ontwikkeld. Ik zal hier omtrent dus verschillende zaken in mijn eindwerk behandelen en uitwerken, die de toepassing in de praktijk kunnen vergemakkelijken en verbeteren.

4 Doelstelling

Zoals ik in het hoofdstuk 'Probleemstelling' toelichtte, zijn er voor de groep 'juiste m/v op de juiste plaats' wel al ontwikkeltips uitgewerkt, maar deze worden in de praktijk weinig of niet toegepast. Vandaar dat ik voor deze ontwikkeltips concrete tools zal uitwerken. Deze verschillende tools kunnen de operators of hun ploegleiders dan uit een 'toolbox' halen en dan gebruiken om aan een bepaalde competentie te kunnen werken.

Ook zijn er nog te weinig competentiegerichte opleidingen uitgewerkt. Vandaar dat ik er voor heb gekozen om één van de gedragsgerichte competenties uit te werken tot een concrete bruikbare opleiding voor Philips Lighting Turnhout. Ik zal dit doen voor de competentie 'communicatie'.

Uiteraard vraagt de uitwerking en invoering van de tools en de opleiding om een theoretische onderbouwing. Deze theoretische kadering zal ik toelichten alvorens ik mijn uitgewerkte producten bespreek. Deze kadering kan Philips ook beschouwen als advies en kan mee opgenomen worden tijdens de verdere concretisering van het project inzetbaarheid. Ook heb ik bij het uitwerken van de tools en de opleiding rekening gehouden met deze theoretische kadering.

Ik zal in deze scriptie er dus voor trachten te zorgen dat de ontwikkeling van competenties bij de doelgroep 'juiste m/v op de juiste plaats' meer concrete vormen krijgt.

Nadat ik deze tools en de opleiding heb uitgewerkt, zal ik deze effectief invoeren in de fabriek. Wanneer deze invoering gebeurd is, zal ik hierover een gedetailleerde reflectie maken over wat er goed is verlopen en welke leerpunten er nog verbeterd kunnen worden.

5 Stappenplan bij het invoeren van werkvormen in het kader van competentieontwikkeling

In dit hoofdstuk zal ik verschillende belangrijke elementen bespreken waar, volgens mijn visie, rekening mee gehouden dient te worden vooraleer men concrete werkvormen gaat invoeren in het kader van het ontwikkelen van competenties.

In het kader van mijn stage en scriptie wil ik een opleiding rond één gedragscompetentie uitwerken en invoeren en ik wil verschillende tools uitwerken. Deze twee werkvormen moeten de basis worden van het werkplekleren, dus ook omtrent het werkplekleren zal ik in dit hoofdstuk een theoretische onderbouwing neerschrijven. Dit werkplekleren kadert uiteraard ook binnen het ontwikkelen van competenties.

5.1 Draagvlak creëren

Bij het invoeren van werkvormen in het kader van een competentiebeleid is het naar mijn mening noodzakelijk dat er een goede basis, een degelijk draagvlak voor de werkvormen wordt gecreëerd. Indien niemand achter deze realisatie staat, dan is het gedoemd om in de archiefkast te verdwijnen en dat zou zonde zijn. Zonde voor al de tijd en moeite die het projectteam aan het beleid heeft besteed en zonde voor de werknemers, want hun ontwikkelbehoeften zullen hier onder lijden.

Doch is het creëren van een draagvlak absoluut niet gemakkelijk. Philips dient er naar mijn mening rekening mee te houden dat het invoeren van werkvormen in het kader van een competentiebeleid een hele cultuurverandering inhoudt. Ook is het aan te raden dat het management én de werkvloer bij de uitwerking en invoering worden betrokken.

5.1.1 Cultuurverandering

Momenteel heerst er in veel bedrijven nog een opleidingscultuur, zo ook bij Philips. Mensen zien leren enkel als 'het in een klaslokaal les krijgen van een opleider'. Mijn docent 'vorming, training en opleiding' verwoordde dit in een mooie metafoor: "*De docent doet het hoofd van de studenten open en giet het vol met informatie en doet het dan weer dicht*¹⁵".

Maar traditionele opleidingen volstaan niet meer in constant veranderende organisaties¹⁶. Omdat de organisatie verandert, wordt er van de medewerkers

¹⁵ CLARYS, M., *Mondelinge mededeling*. Cursus Vorming, training en opleiding, Karel de Grote Hogeschool, 2007.

¹⁶ BAERT, H., GIELEN, H., LAUWERS, B., en VAN BREE, L., *Leren van en met elkaar op de werkplek*. Kluwer, Mechelen, 2007, 232 pagina's.

verwacht dat ook zij veranderen. Medewerkers moeten dus levenslang blijven leren, ze moeten zich inzetbaar houden om de continue veranderingen van de organisatie te kunnen volgen.

Philips wil nu haar medewerkers ook stimuleren om niet alleen meer te leren via opleidingen, maar ook via andere vormen van leren zoals het werkplekleren. Philips wil de richting uitgaan van een loopbaanontwikkelingscultuur¹⁷.

Om van een opleidingscultuur naar een loopbaanontwikkelingscultuur te gaan is er dus een heuse cultuurverandering nodig. Uiteraard zal deze cultuurverandering op veel weerstand stoten. Weerstand is er sowieso tegen elke vorm van verandering. Mensen willen zich graag veilig voelen in hun werksituatie en elke nieuwe of andere aanpak zal hen dan ook afschrikken¹⁸.

Weerstand vindt ook plaats wanneer het competentiebeleid bijvoorbeeld wordt gekoppeld aan beloning, functieweging- en classificatie¹⁹.

5.1.2 Management en werkvloer

Juist omdat een organisatie zoveel weerstand kan verwachten, is het volgens mij uiterst noodzakelijk dat het management én de werkvloer voldoende worden gesensibiliseerd, geïnformeerd en overtuigd van het belang van de concretisering van het competentiebeleid²⁰.

Met **sensibilisatie** bedoel ik dat zowel het management als de werkvloer warm gemaakt moeten worden voor het nieuwe dat zal worden ingevoerd. Hun interesse moet gewekt worden, hun aandacht moet getrokken worden vooraleer je ook maar een stap verder kunt zetten als organisatie. Deze sensibilisatie kan bijvoorbeeld gebeuren door posters op te hangen, door flyers uit te delen, enzovoort.

Wanneer je de mensen gesensibiliseerd hebt, dan is vervolgens **informer** van uiterst belang. Het is belangrijk dat het management en de werkvloer worden geïnformeerd over wat je van plan bent. Het is van belang dat hen wordt verteld wat de bedoeling is, wat er van hen zal verwacht worden, wat de organisatie zelf zal ondernemen om alles goed te laten verlopen, enzovoort. Kortom alle belangrijke informatie moet worden meegedeeld aan het management en de werkvloer. Dit kun je doen door middel van bijvoorbeeld infosessies te organiseren.

¹⁷ VAN DEN BERGH, B., *Mondelinge mededeling*. Formele gesprekken, februari – maart 2007.

¹⁸ BALI, S. *Mondelinge mededeling*. Cursus Sociale Psychologie, Karel de Grote Hogeschool, 2006.

¹⁹ STEENBEKE, L., *Competentieontwikkeling*. Cursus Competentieontwikkeling, Karel de Grote Hogeschool, Antwerpen, 2007.

²⁰ VAN DEN BERGH, B., *Mondelinge mededeling*. Formele gesprekken, februari – maart 2007.

Tot slot is het **overtuigen** de laatste essentiële stap. Wanneer iedereen voldoende geïnformeerd is, is het belangrijk dat iedereen wordt overtuigd. Iedereen moet achter de vernieuwingen staan. Als dit niet zo is, dan heb je geen voldoende groot draagvlak gecreëerd en heeft je project geen sterke bodem om van start te gaan. Daardoor zal het een grotere kans hebben om te mislukken. Overtuigen kun je doen door alle voordelen op een rijtje te zetten, door er een beloning aan vast te hangen, enzovoort.

Volgens Ellström²¹ is het ook belangrijk dat, bij het creëren van een draagvlak, de organisatie zorgt voor **werknemersparticipatie**. Hierbinnen zijn volgens hem vier niveaus te onderscheiden:

- onofficiële participatie: er zijn geen formele regels vastgelegd voor werknemers voor het deelnemen aan ontwikkelactiviteiten, maar er is wel participatie;
- geroutineerde probleemoplossing: werknemers kunnen standaardoplossingen voor standaardproblemen geven;
- officiële participatie aan probleemoplossing en ontwikkelactiviteiten: leden van het team zorgen zelf voor de voortdurende opvolging/sturing van het project;
- deelnemen aan innoverende organisatieontwikkeling: werknemers werken mee aan het (her)ontwerpen van werksystemen of activiteiten.

Ik denk dat dit vorige gegeven zeker een aandachtspunt is voor Philips, aangezien ik dit persoonlijk heb mogen ondervinden tijdens mijn inleefweek in de productieomgeving van Philips tijdens mijn stage²². In een gesprek met een aantal medewerkers ben ik te weten gekomen dat de medewerkers het gevoel hadden dat ze te weinig betrokken werden bij het uitwerken van nieuwe activiteiten en graag meer inspraak zouden hebben in het opleidingsbeleid²³.

Maar om voor werknemersparticipatie te kunnen zorgen is het volgens Ellström van belang dat er een goede verstandhouding is tussen het management en de werkvloer. Hierbij is het van belang dat de communicatie tussen management en werkvloer goed verloopt. Het management dient de werknemers tijdig te informeren over hun leren en ontwikkeling. Ze moeten de medewerkers ook informeren over wat de organisatie hen te bieden heeft. Ook moet het management informatie verstrekken over hoe de operators persoonlijk initiatief kunnen nemen in hun persoonlijke ontwikkeling en tot

²¹ BAERT, H., GIELEN, H., LAUWERS, B., en VAN BREE, L., *Leren van en met elkaar op de werkplek*. Kluwer, Mechelen, 2007, 232 pagina's.

²² Ik heb gedurende mijn stage een week meegedraaid in de productieomgeving van Philips. Hier heb ik de kans gekregen om zelf lampen te maken, in te pakken, te stempelen, ... Dit was een zeer goede manier om te ondervinden wat de operators dagelijks meemaken. Tijdens deze week heb ik ook met een aantal operators gepraat om hun belevingen, opmerkingen, prestaties, enzovoort te weten te komen.

²³ ANONIEM, *Mondelinge mededeling*. Inleefweek productieomgeving, 2008.

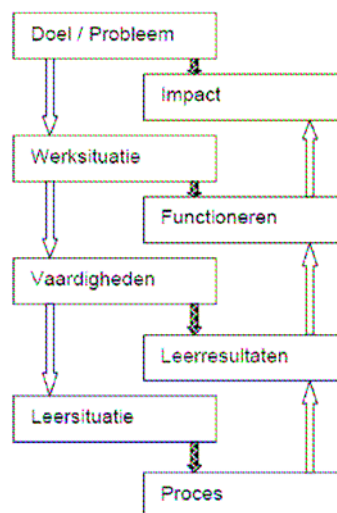
slot moeten ze mee helpen de medewerkers te motiveren. Uiteraard is een uitgeschreven beleid hier een must.

Ook wil ik hier nog de link maken met de zelfsturende teams die er binnen Philips zijn ingevoerd. Een zelfsturend team²⁴ is een stabiele groep arbeiders met aanvullende kennis en vaardigheden, die zo autonoom mogelijk verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren, regelen en verbeteren van een afgebakend productieproces. Ze richten hun werking op het behalen van doelen en resultaten en krijgen hiervoor de nodige bevoegdheden, middelen en ondersteuning. Doordat een zelfsturend team de mogelijkheid heeft om zelf beslissingen te maken, hebben ze dus ook de mogelijkheid om de concretisering van het competentiebeleid mee te beïnvloeden. Zelfsturing is naar mijn mening dan ook een sterk instrument om het inzetbaarheidsproject draagvlak te geven.

Vooraleer ik dus ook maar iets nieuw kan implementeren binnen Philips, moet ik voor een goed draagvlak zorgen binnen de organisatie. Hoe ik dit aan heb gepakt in de praktijk kunt u in hoofdstuk 6 lezen.

5.2 **Het acht veldenmodel**^{25 26}

Vooraleer ik mijn tools en opleidingen kon beginnen uitwerken, vond ik het eerst belangrijk om te kijken naar hoe leertrajecten opgesteld kunnen worden en hoe deze kunnen geëvalueerd worden. Hiervoor vond ik een grote hulp in het acht veldenmodel van Kessels en Smit (figuur 1). Deze figuur is mij zeer nuttig gebleken om op voorhand in te kunnen schatten wat ik met mijn uitgewerkte producten wil bereiken en wat ik achteraf wil evalueren.



Figuur 1: acht veldenmodel van Kessels en Smit

²⁴ MUYSHONDT, M., *Competentieontwikkeling*. Philips Lighting Turnhout, 2007. (niet-gepubliceerd verslag)

²⁵ KESSELS, J.W.M. en SMIT, C.A., *The learning company*. februari, 1996.

²⁶ SWANNET, A., *Portfolio 2006. Leergang opleidingskunde*. 2006.

Het acht veldenmodel is een analysekader voor opleidingseffecten met als doel te kijken naar leertrajecten in organisaties. Het uitgangspunt van dit model is om leertrajecten te realiseren die geschikte oplossingen bieden voor een bepaald probleem in de organisatie. Hierbij is men uit gegaan van twee basisvragen:

“Wat wil men bereiken?”

Bij deze vraag onderscheidt men vier niveaus voor het vertalen van een organisatiedoel in leertrajecten. Deze vier niveaus ziet u aan de linkerkant van figuur 1, namelijk ‘Organisatie’, ‘Werksituatie’, ‘Vaardigheden’ en ‘Leersituatie’.

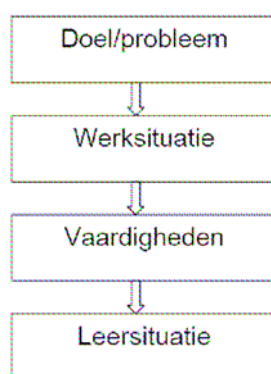
Deze vier niveaus stimuleren de effectiviteit van de leertrajecten omdat ze op voorhand de geplande opleidingsinvestering verscherpen.

“Wanneer is men tevreden?”.

Bij deze vraag horen de niveaus aan de rechterkant van figuur 1 en zijn dus de tegenhangers van de voorgaande niveaus, namelijk ‘Impact’, ‘Functioneren’, ‘Leerresultaten’ en ‘Proces’. Dit zijn de zogenaamde evaluatievelden. Het systematisch invullen van deze vier niveaus, resulteert in concrete criteria voor het evalueren van de leertrajecten binnen een organisatie. Het invullen van deze evaluatievelden is belangrijk om achteraf de resultaten van het leertraject zichtbaar te kunnen maken.

Om een beter beeld te schetsen van dit acht veldenmodel, licht ik elk veld verder toe in punt 5.2.1 en 5.2.2.

5.2.1 Vertalen organisatiedoel in leertrajecten: wat men wil bereiken



We bevinden ons hier dus aan de linkerkant van het acht veldenmodel.

Een eerste veld dat men in dit model onderscheidt is het veld **‘doel/probleem’**. ‘Probleem’ kan hier begrepen worden als een verschil tussen de huidige en gewenste situatie. Een dergelijk probleem kan betrekking hebben op een actuele situatie, maar ook op het ontstaan van een probleem in de toekomst of het ontstaan van een probleem bij het nalaten van

activiteiten. De eerste stap die een organisatie hierin moet nemen is het formuleren van een probleem als een realiseerbaar organisatiedoel. Deze stap heb ik uitgewerkt in hoofdstuk 3: Probleemstelling. Kort samengevat wil men bij Philips van een opleidingscultuur naar een loopbaanontwikkelingscultuur gaan. Het probleem bij Philips is dat er in het kader van de loopbaanontwikkelingscultuur een competentiebeleid is ontwikkeld, maar dit verloopt in de praktijk nog stroef en er is in

de praktijk te weinig concreet uitgewerkt. Ook wil men dat hun werknemers hun eigen loopbaanontwikkeling in handen nemen.

'Werksituatie' is een tweede veld dat wordt weergegeven in het acht veldenmodel. Hiermee wil men zeggen dat er een duidelijk beeld moet bestaan van hoe de werksituatie van de medewerkers er uit dient te zien als het vooropgestelde doel is bereikt. Kessels en Smit zijn van mening dat opleidingen in een arbeidsorganisatie pas functioneel zijn als zij gericht zijn op het realiseren van gewenste veranderingen in het werkgedrag van de werknemers. Het plannen van leersituaties heeft enkel zin als er vast staat welke veranderingen in die werksituatie gewenst zijn om het beoogde doel te bereiken.

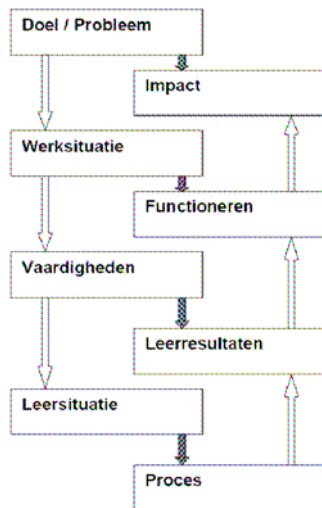
Bij de stap 'werksituatie' is het dan ook van belang om aan te geven hoe de werksituatie zal moeten wijzigen om het beoogde doel te bereiken. Men wil dus dat bij Philips de werksituatie verandert in die zin dat de operators hun eigen toekomst in handen nemen en aan hun eigen inzetbaarheid willen werken. Zoals ik in punt 5.1 uitlegde, is het creëren van een draagvlak dan ook van zeer groot belang, zodat de operators het belang van het project inzien en zelf er aan willen meewerken.

Een volgend veld is het veld **'vaardigheden'**. Als er een duidelijk beeld is geschept van de noodzakelijke veranderingen in de werksituatie zoals ik hierboven heb toegelicht, is het van belang te onderzoeken of het realiseren van die veranderingen specifieke vaardigheden vereist waarover de medewerkers nog niet beschikken. Om verder te gaan met mijn praktijkvoorbeeld binnen Philips, wil het in deze stap betekenen dat de werknemers over competenties moeten beschikken waardoor ze aan hun eigen inzetbaarheid kunnen werken, maar ze moeten ook over competenties beschikken om multi-inzetbaar te zijn en te blijven binnen Philips. In het project inzetbaarheid werd uitvoerig nagegaan of medewerkers over de vereiste competenties beschikken om hun functie te vervullen en of ze over competenties beschikken om op andere plaatsen binnen de fabriek inzetbaar te zijn. Hieruit blijkt dat er op een aantal vlakken nog een groot tekort heerst en het bijschaven van competenties van operators is dus uiterst noodzakelijk.

Een laatste stap aan de linkerkant van dit model, is **'leersituaties'**. De leersituaties die gepland zullen worden, moeten de operators in de gelegenheid stellen om de vaardigheden te verwerven. De leersituaties moeten ook het initiële doel realiseren en het probleem dat daarmee samenhangt oplossen. Gedurende mijn stage heb ik concrete realisaties kunnen uitwerken op het vlak van deze leersituaties. Ik heb één opleiding ontwikkeld die vast hangt aan een gedragscompetentie en ik heb ook tools ontwikkeld voor de toolbox in het kader van het werkplekleren. Deze twee zaken,

dienen er voor te zorgen dat het initiële doel gerealiseerd wordt, namelijk het van een opleidingscultuur naar een loopbaanontwikkelingscultuur gaan en het praktisch organiseren van het competentiebeleid. Maar ook dat de operators in de opleidingen en aan de hand van de tools de gewenste en vereiste vaardigheden kunnen aanleren en dat de werksituatie hierbij dus gewijzigd wordt. De door mij ontwikkelde leersituaties zal ik later bespreken in hoofdstuk 6: 'Uitgewerkte leervormen'.

5.2.2 Evaluatie van de resultaten: wanneer men tevreden is



Door de rechterkant van het schema op voorhand in te vullen, concretiseert dit waarop gelet zal worden tijdens de evaluatie en wanneer men tevreden is met de resultaten.

Het eerste niveau dat ik hierbij wil verduidelijken is het niveau '**proces**'. Hier zal men evalueren of de ontworpen leersituaties geschikt zijn om de beoogde doelen te bereiken. De vragen die hier gesteld kunnen worden zijn bijvoorbeeld: "Zijn er voldoende oefenmogelijkheden voor de operators om zich de vaardigheden eigen te maken?",

"Is er een leerklimaat dat voldoende veiligheid biedt om met het nieuwe gedrag te experimenteren?", "Zijn er voldoende terugkoppelingsmomenten die de operators in staat stellen het beheersingsniveau te verbeteren?", Er zijn volgens Kessels en Smit twee mogelijkheden om deze informatie te verkrijgen: via directe observatie, dit geeft een beeld over wat er feitelijk gebeurt, of door schriftelijke of mondelinge bevraging, wat een beeld geeft over hoe de operators de leersituatie ervaren. Bij deze schriftelijke of mondelinge bevraging is het wel aangeraden om zo concreet mogelijke vragen te stellen, zodat men concretere conclusies kan trekken uit de vragenlijst.

Een volgende stap is het niveau '**leerresultaten**', waarbij de belangrijkste vraag is of de deelnemers de beoogde vaardigheden beheersen op het vereiste niveau. Om dit te kunnen beoordelen moet de operators de mogelijkheid worden gegeven om te laten zien dat ze deze vaardigheden beheersen. Dit vraagt om een 'proeve van bekwaamheid', waarin de medewerker wordt uitgenodigd om de vaardigheid te demonstreren. Dit kan bijvoorbeeld geobserveerd worden tijdens een rollenspel waarin een situatie wordt opgelegd. Hier wordt dus nagegaan of de medewerker de vaardigheid kan toepassen.

Het volgende niveau is '**functioneren**'. Hierin gaat men na of de geleerde vaardigheden effectief worden toegepast in de werksituatie en ook of door de vaardigheden de gewenste veranderingen in de werksituatie zijn opgetreden. Hier

wordt nagegaan of de medewerker het gedrag effectief stelt in zijn werksituatie, met andere woorden of hij het effectief doet. Dit kan men te weten komen via het bevragen van de operators, hun chefs of collega's met behulp van vragenlijsten of interviews. Een andere manier om dit te weten te komen is door middel van observatie in de werksituatie. Een laatste manier is door productbesprekingen of door klantenonderzoek.

Het achtste en laatste veld van het model van Kessels en Smit is '**impact**'. Hier gaat men na of de veranderingen in de werksituatie hebben geleid tot het oplossen van het oorspronkelijke probleem. Dit kan uitgedrukt worden in een bepaald percentage of getal. Zo kan er bijvoorbeeld gebruik gemaakt worden van een Business Balance Scorecard.

De concrete uitwerking van heel dit punt 5.2.2 kunt u terugvinden in hoofdstuk 7, waarin ik mijn uitgewerkte opleidingen en tools zal evalueren en over zal reflecteren.

5.3 Werkpleklerin²⁷

Na het creëren van een draagvlak en het kaderen van mijn onderwerp in een concreet theoretisch model, kan ik overgaan naar het bestuderen van een volgend belangrijk item, namelijk het werkpleklerin.

Zoals ik al eerder aanhaalde wil Philips van een opleidingscultuur naar een ontwikkelingscultuur gaan. Ze willen de medewerkers stimuleren om via een andere vorm dan opleidingen te leren, zoals het werkpleklerin.

Ook vormt het werkpleklerin een belangrijk onderdeel in het acht veldenmodel, namelijk in het veld 'leersituaties', vandaar dat ik er voor gekozen heb om ook dit aspect verder theoretisch uit te diepen.

Werkpleklerin is de verzamelnaam voor al de formele en informele leeractiviteiten die plaatsvinden op de werkplek. Bij formeel en informeel werkpleklerin zijn de activiteiten wel hetzelfde, maar de aansturing is verschillend.

Bij het **formele werkpleklerin** gaat het om een situatie die werd gecreëerd om te leren. De leersituatie wordt hier dus opgezet door anderen (bijvoorbeeld: leidinggevenden, opleiders, ...) dan de lerende zelf. Deze andere personen formuleren leerdoelen en kijken of ze achteraf zijn behaald. Hier wordt kennis doorgegeven,

²⁷ BAERT, H., GIELEN, H., LAUWERS, B. en VAN BREE, L., *Leren van en met elkaar op de werkplek*. Kluwer, Mechelen, 2007, 232 pagina's.

namelijk wat we reeds weten, hoe men het altijd heeft gedaan of hoe het volgens het boekje dient te gebeuren.

Het **informele leren** gebeurt in situaties die in eerste instantie niet op het leren gericht zijn, maar wel op het werken, het bijsturen en het verbeteren van de werkprocessen. Er worden op voorhand geen leerdoelen bepaald, dit gebeurt tijdens het werk. Vaak is dit ook onbewust leren, want de medewerkers zien het zelf niet als leren. Het informeel leren gebeurt vaak tijdens het werkoverleg, functioneringsgesprekken, teamvergaderingen, pauzes, door collega's aan het werk te zien,

Ook is er nog een **tussenvorm**, wanneer het leren zich dus tussen het formele en informele in positioneert. Een voorbeeld hiervan binnen Philips zijn de zelfsturende teams. Bijvoorbeeld wanneer je voorzitter bent tijdens het wekelijkse overleg (wog), dan ben je aan het leren zonder dat je het zelf beseft en je hebt er geen opleiding voor nodig (dit is dus informeel). Maar je neemt ondertussen wel een belangrijke rol op je, waar zeer veel verantwoordelijkheid aan vast hangt en specifieke taken aan vast hangen (dit is formeel leren).

Aangezien Philips het werkplekleren wil stimuleren en vorm wil geven, zal het werkplekleren in de organisatie in het begin vooral starten als het formele werkplekleren. De tools die ik ontwikkeld heb, zijn gecreëerd door een andere dan de lerende zelf, namelijk mijzelf. Daardoor wordt een leersituatie gecreëerd en heeft het dus het karakter van formeel werkplekleren. Uiteraard blijft het informele werkplekleren altijd mogelijk en is het naar mijn mening aan te raden dat Philips hier een goede werkomgeving voor creëert, zodat dit spontaan kan plaatsvinden.

5.3.1 Leervormen

Wanneer je mensen wilt ontwikkelen zijn er uiteraard verschillende werkvormen mogelijk zoals klassikale opleidingen, werkplekleren, rondleidingen, Aangezien ik in mijn scriptie het werkplekleren uitwerk, zal ik mij hier verder op toespitsen en daarom zal ik het in dit deel niet hebben over andere mogelijkheden zoals de klassikale opleidingen.

Binnen het werkplekleren zelf kan er echter ook worden geopteerd voor een mix van leervormen. Zo denk ik bijvoorbeeld voor Philips aan: de tools in de toolbox²⁸, opleidingen die de basis vormen voor het werkplekleren²⁹, demovideo's, computer supported learning, zelfsturende teams, samenwerken, job aids,

²⁸ Deze tools heb ik uitgewerkt en kunt u terugvinden in hoofdstuk 6.

²⁹ Deze opleidingen heb ik eveneens uitgewerkt en kunt u terugvinden in hoofdstuk 6.

Al deze zaken zullen het werkplekleren zeer sterk stimuleren en zelfs uitlokken. Uiteraard zijn er nog veel meer vormen van werkplekleren, een overzichtelijk schema³⁰ van deze vormen kunt u terugvinden in bijlage 4. Ik som deze hier enkel op, omdat ik enkel de eerste twee zal uitwerken in deze scriptie, maar ik ben mij er dus van bewust dat er nog veel meer te ontwikkelen is. Het is dan ook mijn advies voor Philips dat er nog zeer veel mogelijkheden zijn en dat zij zeker rekening dienen te houden met de verschillende vormen van werkplekleren in bijlage 4.

Het is naar mijn mening belangrijk om een gevarieerd aanbod van werkvormen aan te bieden, omdat niet elke persoon op dezelfde manier leert. Iedereen heeft een andere leerstijl. Deze leerstijlen bespreek ik in het volgende punt.

Een tweede reden waarom een gevarieerd aanbod van werkvormen aanbieden van belang is, is omdat de organisatie verschillende doelstellingen wil bereiken met het leren en dit dus ook om andere vormen van werkplekleren vraagt. Hiermee bedoel ik dat de organisatie met het 'leren' andere doelen voor ogen heeft. Voorbeelden kunnen zijn: de organisatie wil voor gedragsverandering bij zijn medewerkers zorgen, of voor kennisbijschaving, Over deze verschillende doelen zijn verschillende leermodellen uitgewerkt die ik eveneens zal toelichten in het volgende punt.

5.3.2 Leermodellen en leerstijlen

Omdat organisaties elke keer weer andere doelstellingen voor ogen hebben wanneer het gaat om 'leren', dient er dus gekeken te worden naar welk doel de organisatie voor ogen heeft bij de keuze voor een leervorm. In de literatuur zijn er verschillende leermodellen^{31 32} uitgewerkt die mij hiervoor zeer nuttig lijken. Deze leermodellen bieden een andere kijk op het leren en kunnen ook een goede invalshoek zijn om te kijken naar werkplekleren.

Een eerste leermodel is het '**behaviorisme**'. In het behaviorisme kijkt men naar leren als het conditioneren van gedrag. Elke vorm van verandering in het gedrag van het individu is het resultaat van gebeurtenissen (stimuli) en consequenties van deze gebeurtenissen.

Het gewenste gedrag moedigen behavioristen aan door middel van beloning. Hierbij denk ik aan een voorbeeld uit mijn inleefweek in de productieomgeving: een productie leider gaf een gratis koffiekaart aan zijn ploeg omdat ze hun weekplanning

³⁰ BAERT, H., GIELEN, H., LAUWERS, B. en VAN BREE, L., *Leren van en met elkaar op de werkplek*. Kluwer, Mechelen, 2007, 232 pagina's.

³¹ Ibid.

³² SWANNET, A., *Portfolio 2007. Leergang opleidingskunde*. 2007. (niet-gepubliceerde eindverhandeling)

hadden gehaald. Hiermee wilde de productie leider dus het goede gedrag van zijn team versterken opdat de teamleden de volgende keer ook weer hun weekplanning zullen halen.

Bij het behaviorisme is reinforcement het sleutelwoord. Een reinforcer is alles dat het gewenste antwoord of gedrag versterkt. De koffiekaart in mijn voorbeeld was dus de reinforcer, maar het kon even goed gaan om een financiële bonus, een mondeling compliment,

Als men deze visie hanteert in het bedrijf dan is het goed dat de organisatie kiest voor doelgerichte en gestructureerde opleidingen. Het nadeel van deze visie is dat de medewerkers niet leren om adequaat om te gaan met nieuwe situaties. Dit komt doordat men constant op dezelfde manier wordt aangeleerd om iets te doen, maar als er dan eens één ding zou veranderen, dan weet de medewerker niet hoe hij hierop moet reageren.

Op sommige werkplaatsen binnen de fabriek van Philips wordt deze visie gehanteerd, omdat dit gewoon niet anders kan. Hier dienen de medewerkers constant op dezelfde manier te werken en dezelfde werkwijze te hanteren of de kans vergroot aanzienlijk op productiefouten. Dit gedrag wordt dan ook aangeleerd door een behavioristische manier van opleiden³³.

Een volgend leermodel is de '**cognitieve leertheorie**'. Leren wordt hier gezien als een proces van begrijpen. Leren wordt hier niet meer bekeken als het kopiëren van gedrag zoals bij het behaviorisme, maar er wordt wel gekeken naar wat het interne denkproces van individuen is.

Bij dit leermodel wil de organisatie vooral zoveel mogelijk kennis benutten, de medewerkers zo veel mogelijk informatie laten onthouden, hen deze informatie kunnen laten herhalen en dat de operators deze informatie kunnen verwerken en omzetten in succesvol werkgedrag.

Bij de cognitieve leertheorie is het faciliteren een goede leervorm. Faciliteren is het gidsen van de lerende om zijn mentale modellen te verrijken of te herzien. Deze leervorm is gericht op het overbrengen van grote volumes van kennisinhoud en het risico hiervan is, is dat de lerende wel veel weet, maar ook weer veel vergeet en dat hij ook 'weet dat' maar niet 'weet hoe'.

³³ VAN DEN BERGH, B., *Mondelinge mededeling*. Formele gesprekken, februari – maart 2008.

Een derde leermodel is het '**situationeel en sociaal leren**'. Bij dit leermodel verschuift de aandacht van het individu naar de groep. Groepen moeten samen in moeilijke situaties naar nieuwe oplossingen zoeken en deze ontwikkelen. Hierbij kan gedacht worden aan het ontwikkelen van nieuwe producten of het opzetten van nieuwe werksystemen. Een geschikte leervorm bij het sociaal leren is bijvoorbeeld het invoeren van 'Communities of Practice' of de zogenaamde 'leernetwerken'.

Aangezien Philips de ambitie heeft om de meest innovatieve lichtfabriek te zijn, is situationeel leren dus zeker een goed leermodel en ik heb ondervonden dat dit leermodel zeker aanwezig is in verschillende productiehallen. Zo zijn de verbeterteams hier een goed voorbeeld van. De verbeterteams zullen een bepaald probleem trachten op te lossen doormiddel van overleg, uitproberen, discussie, vergelijken met andere hallen, enzovoort. In deze verbeterteams zitten verschillende mensen uit verschillende productiehallen.

Het '**pragmatisme**' is een laatste leermodel. In deze benadering is het leren gebaseerd op ervaringen. Het doen staat hierin centraal. De lerende wordt hier bekeken als de probleemoplosser die denkt en doet. Deze benadering is zeer goed wanneer er in de organisatie wordt gestreefd naar continue verbetering en het zelfstandig oplossen van problemen.

Bij dit model moet men er wel op letten dat wanneer men ervaringsleren gebruikt in een opleiding, dat men er voor zorgt dat de 'ervaring' een echte moet zijn en geen nagebootste. Als het ervaringsleren niet aan deze voorwaarde voldoet, dan wordt het voor de lerenden moeilijk om de cursus toe te passen in hun dagelijkse werk.

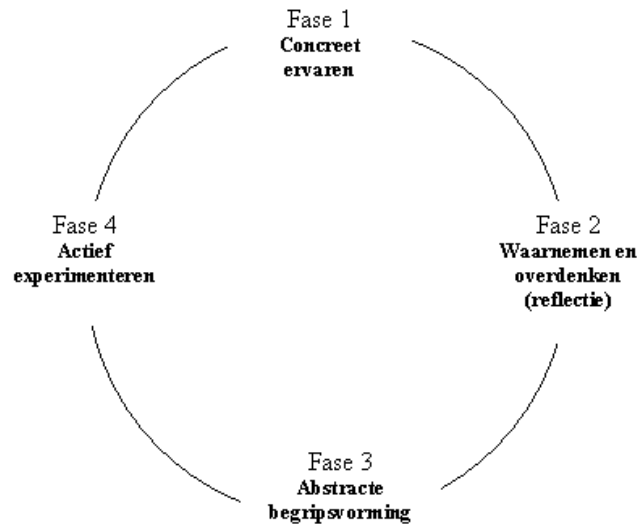
Een belangrijk individu binnen het pragmatisme is Kolb. Deze persoon brengt mij dan ook op het tweede punt van dit onderdeel, namelijk dat wanneer organisaties willen investeren in leren, dat men er dan rekening mee houdt dat iedere persoon een andere leerstijl heeft. Mensen verschillen dus in de wijze waarop ze leren.

De psycholoog Kolb deed onderzoek naar verschillende manieren van leren van mensen en hij onderscheidde vier fasen, die hij als van elkaar afhankelijk zijnde, kon vastleggen³⁴. Deze vier fases zijn: concreet ervaren ('feeling'), waarnemen en overdenken ('watching'), abstracte begripsvorming ('thinking') en actief experimenteren ('doing').

³⁴ Leerstijlen Kolb, *Internet*, 20 april 2008. (<http://www.thesis.nl/kolb>)

Deze vier fasen volgen logisch op elkaar. Hiermee bedoel ik dat wanneer men iets meemaakt (ervaring), dan is het belangrijk daarna zijn ervaringen te overdenken (reflectie) en te veralgemeniseren (begripsvorming). Hij kan dan een aanpak bedenken waarmee hij een overeenkomstige gebeurtenis tegemoet kan treden (experimenteren).

Als de nieuwe aanpak, het geleerde gedrag, daadwerkelijk gebruikt wordt, dan doet men weer nieuwe ervaringen op (concrete ervaring). Hierover kan men weer nadenken (reflectie), zodat men nieuwe inzichten krijgt (begripsvorming). Kolb beschreef een ideaal leermodel, hiermee wil ik zeggen dat je volgens dat model je leren optimaal kunt structureren. De vier fasen herhalen zich volgens Kolb voortdurend in deze volgorde. Dit leermodel valt dan ook te zien als een cyclisch model (figuur 2).



Figuur 2: Leerstijlen van Kolb

Het is niet nodig altijd met een concrete ervaring (bovenaan de cirkel) te beginnen. Wel kan gesteld worden dat men na de geboorte begint met ervaren en dat ervaren mede daarom het natuurlijke begin van het leren is. Ook wordt niet altijd elke fase doorlopen, er kunnen ook fases worden overgeslagen.

Als ik kijk naar hoe deze benadering binnen Philips plaatsvindt dan kan ik dit verduidelijken met een voorbeeld. Als een operator bijvoorbeeld voor het eerst een inpakmachine moet bedienen, dan kan deze persoon op diverse manieren proberen uit te vinden hoe het werkt. Hij kan allerlei knoppen indrukken (experimenteren) en kijken wat er gebeurt (ervaring). De operator kan ook nadenken over wat hij weet over soortgelijke apparaten, bijvoorbeeld over een machine die hij op een vorige werkplek heeft moeten bedienen. Zo kan hij een idee krijgen over de bediening van de machine (begripsvorming) en dit kan hij toetsen aan de praktijk (experimenteren).

Een andere mogelijkheid is dat de operator aan iemand vraagt, bijvoorbeeld aan een collega of productieleider, om voor te doen hoe het apparaat moet worden bediend (ervaring). Zo kan de operator zich een beeld over de bediening vormen (reflectie, begripsvorming) en daarna kan hij het vervolgens uitproberen in de praktijk (experimenteren).

Bij de implementatie van een ontwikkelingsbeleid moet er dus rekening gehouden worden met de leermodellen waar ik het eerder over had, en ook met het feit dat iedereen een andere leerstijl hanteert. Iedereen heeft een andere voorkeursstijl, dus het is belangrijk, ook voor Philips, dat er een voldoende gevarieerd aanbod aan leervormen wordt aangeboden.

5.3.2.1 Vensters op leren^{35 36}

Aan de voorgaande leermodellen en leerstijlen kunnen de 'vensters op leren' van Paul Keursten gekoppeld worden. In dit model kunnen de leermodellen en leerstijlen overzichtelijk in één schema worden ondergebracht.

Paul Keursten zet in zijn model twee dilemma's tegenover elkaar, namelijk 'probleemoplossend ontwikkelen' tegenover 'duurzaam ontwikkelen' en 'organisatie als vormgever' tegenover 'medewerker als vormgever'.

Met '**probleemoplossend ontwikkelen**' bedoelt hij wat er aan het verschil tussen de huidige en gewenste situatie op korte termijn gedaan kan worden. Met '**duurzaam ontwikkelen**' bedoelt hij wat er aan het verschil tussen huidige en gewenste situatie op lange termijn gedaan kan worden.

Met '**organisatie als vormgever**' wil Paul Keursten zeggen dat de organisatie het leren zal vormgeven en zal bepalen, met '**medewerker als vormgever**' wil hij zeggen dat de medewerker zelf in staat voor zijn eigen leren.

Door deze dilemma's tegenover elkaar te plaatsen, ontstaan er vier vensters. Dit kunt u zien in figuur 3 op de volgende pagina.

³⁵ SWANNET, A., Portfolio 2007 – Leergang opleidingskunde. 2007.

³⁶ SWANNET, A. *Mondelinge mededeling*. Seminarie Engine Of Innovation, Blankenberge, 9 april 2008.



Figuur 3: Vensters op leren (Paul Keursten)

'Human Performance Technology' is een benadering die zich richt op het verbeteren van arbeidsprestaties, het oplossen van problemen in de 'performance' van medewerkers. De organisatie wil in dit venster dat hun medewerkers dus zo'n optimaal mogelijke prestaties leveren.

Het oplossen van problemen met performance gebeurt door analyse, ontwerpen en implementeren van interventies in bijvoorbeeld werkomgeving, arbeidsvoorwaarden, waardering en beloning,

Binnen dit Human Performance Technology-venster vindt het behavioristisch trainen plaats, waar ik in het punt 'leermodellen en leerstijlen' over sprak. De organisatie wil hier dat elke medewerker polyvalent is en ze worden dan ook op een snelle manier opgeleid om elke taak correct uit te kunnen voeren. In dit venster stuurt de organisatie dus wat hun medewerkers moeten doen.

'Persoonsgerichte Competentieontwikkeling' is een tweede venster binnen het model van Paul Keursten. Hier werkt men eerder op het individu dan op het systeem. Men wil werken op het ontwikkelen van de persoonlijke competenties zodat het talent van de medewerker optimaal tot ontwikkeling kan komen en benut kan worden door de organisatie. Ook wil de organisatie dat mensen hun eigen ontwikkeling kunnen sturen en daarvoor verantwoordelijkheid kunnen nemen en dat het leervermogen van de organisatie toeneemt.

In deze benadering is men van mening dat er ook mensen met vakkennis moeten zijn en niet enkel mensen die polyvalent zijn zoals in de eerste benadering.

In dit venster zal men aan competentieontwikkeling doen op korte termijn. Men gaat kijken naar welke competenties de organisatie nu, op dit moment nodig heeft.

Aan deze benadering kan het leermodel 'cognitieve leertheorie' gekoppeld worden. Want ook daar gaat men niet meer behavioristisch trainen, maar kijkt men meer naar het individu.

Een volgend venster is '**Systeemgericht Competentiemanagement**'. Hier wordt de nadruk gelegd op het beheren en het beheersen van competenties in de gehele organisatie. Hier stuurt men veel meer op proces en veel minder op resultaten halen.

Hier zal het bedrijf kijken naar welke competenties het nodig heeft om langdurige inzetbaarheid te kunnen garanderen. Dit focust zich dus op lange termijn en niet meer op korte termijn zoals het vorige venster.

Aan dit derde venster kan het leermodel 'situationeel en sociaal leren' gekoppeld worden. Want bij dit leermodel wordt net zoals bij het derde 'venster op leren' gekeken naar de competenties in de gehele organisatie.

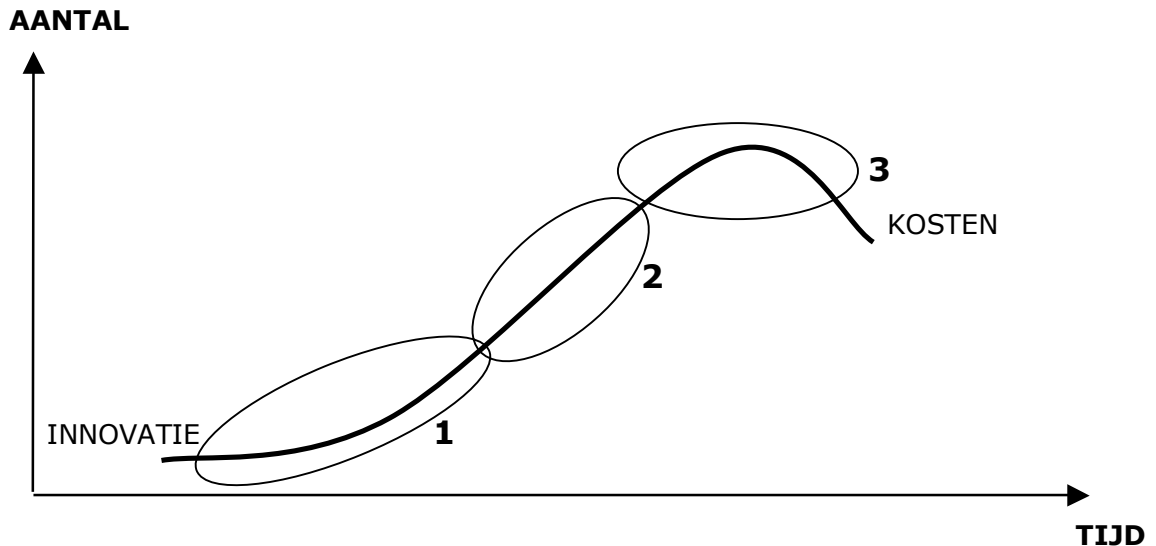
Tot slot is er nog het venster '**Kennisproductiviteit**'. Vanuit deze gedachte worden leren, werken en kennisontwikkeling gezien als één geïntegreerd geheel. Leren is geen voorbereiding meer op het werk maar gebeurt tijdens het werk. Via het proces van voortbrengen, verspreiden en toepassen van kennis wordt waarde toegevoegd aan producten en diensten. Een voorwaarde hierbij is wel dat de organisatie en het werk zo ingericht worden dat mensen hun talenten en ambities optimaal kunnen ontwikkelen en benutten.

Bij deze laatste benadering kan het leermodel 'pragmatisme' geplaatst worden. Want ook hier gaat men leren aanbieden als werkplekleren en ervaringsgerichtleren.

5.3.2.2 Productlevenscyclus³⁷

Vervolgens kan ik bij het voorgaande ook de productlevenscyclus betrekken. Aan de hand van figuur 4 leg ik uit wat deze productlevenscyclus juist inhoudt en hoe het kan toegepast worden in het werkplekleren.

³⁷ SWANNET, A., *Portfolio 2007. Leergang opleidingskunde*. 2007. (niet-gepubliceerde eindverhandeling)



Figuur 4: Productlevenscyclus (Kotler)

In figuur 4 kunt u drie fases terugvinden. In **fase 1** kan de organisatie getypeerd worden als een pioniersorganisatie met een relatief jong product en men heeft een gat in de markt gevonden. De organisatie kan nauwelijks aan de vraag van de markt voldoen. Er zijn ook veel problemen om de productie te plannen omdat alles zo nieuw is. Het enthousiasme van de medewerkers is groot want het budget is geen enkel probleem en alles is nieuw en leren is leuk. In deze fase kun je als bedrijf de gewenste structuur aanbrengen, bv. teamsamenstelling, de way of working, ...). Dit is de ideale fase om alle middelen voor training in orde te maken.

In fase 1 zal men vooral leren via behavioristisch trainen. Alles moet zo snel mogelijk gaan, met zo min mogelijk fouten, tegen zo laag mogelijke kosten. Hier bevinden we ons dus vooral in het eerste venster van 'vensters op leren'.

Vervolgens is er **fase 2**, waarin de organisatie zich uitbreidt. De markt en de afzet blijven gunstig. De productiedruk verhoogt, waardoor de bestaande operatorpopulatie moet worden uitgebreid. Het leren wordt dan ook anders ingericht en uitgevoerd. Hier is het belangrijk dat competenties met de werkplek verbonden worden. Hier bevindt de organisatie zich voornamelijk in het tweede venster 'persoonsgerichte competentieontwikkeling'.

In **fase 3** is er sprake van een terugval. Het product nadert zijn einde, de resultaten lopen terug en mensen moeten worden verplaatst. Processen moeten soms zelfs gedeeltelijk of volledig worden toegewezen aan lage loonkost landen. In deze fase zou men het werken en leren kunnen inrichten op flexibiliteit en discipline. Men kan hier werk/leeractiviteiten opzetten voor toekomstige processen en producten. Hier kan

vooral venster 3 en 4 van 'vensters op leren' aan gekoppeld worden. Men kan hier meer gaan denken aan de inzetbaarheid van medewerkers op lange termijn en ze kunnen hun manier van opleiden gaan inrichten door bijvoorbeeld aan werkplekleren te doen, competentiegericht te gaan trainen, enzovoort.

Het is hier zeer belangrijk om de link te leggen tussen de 'productlevenscyclus' en 'vensters op leren'. Het is belangrijk als organisatie om te schakelen tussen de verschillende vensters en dit schakelen te laten afhangen van de productlevensfase van waar de organisatie zich in bevindt.

Als de organisatie een juiste inschaling doet van de situatie waarin het zich bevindt en als het beseft welke leeraanpak het beste past in die situatie, dan kan het leren een strategische richting worden gegeven. Er kan op die manier ingespeeld worden op eventuele toekomstige problemen. Bijvoorbeeld wanneer de organisatie in de derde productlevensfase zit en het kan zijn dat er bespaard moet worden op het personeel, dat men er dan voor zorgt dat elke werknemer over voldoende competenties beschikt zodat ze gemakkelijk zijn in te zetten in een andere functie binnen of buiten de organisatie.

5.3.3 Waarderende benadering³⁸

Wanneer men werkplekleren, of leren in het algemeen, wil ontwikkelen dan zal men in de meeste organisaties kijken naar gaps. Dit wil zeggen dat men gaat kijken naar welke competenties hun personeel nog niet beheersen en men wil deze 'tekorten' dan trainen via een opleiding, werkplekleren,

Bij Philips vindt men het belangrijk om mensen ook te leren kennen in hun sterktes, en dus niet alleen in hun gaps. Als je de kwaliteiten van je personeel kent, dan kun je hen ook inzetten op hun sterktes. Hierdoor zal hun motivatie en ook werkvreugde aanzienlijk verhogen omdat ze werk mogen uitvoeren waar ze goed in zijn.

Wanneer er dan weer een goede werksfeer heerst in de organisatie, zal men eerder kennis met elkaar gaan delen en op deze manier zullen individuen elkaar ontwikkelen, men doet hier dus aan kruisbestuiving.

Deze waarderende benadering kan gemakkelijk verweven worden binnen het werkplekleren. Ik geef een aantal voorbeelden om dit te verduidelijken:

³⁸ SWANNET, A., Portfolio 2007. Leergang opleidingskunde. 2007. (niet-gepubliceerde eindverhandeling)

Voorbeeld 1

Operator A is zeer sterk in de competentie 'resultaatgerichtheid', doordat hij hier in uitblinkt, kan deze operator worden aangeduid als aanspreekpunt voor zijn collega's als deze laatste moeilijkheden ondervinden met de competentie 'resultaatgerichtheid'. Operator A kan hen dan uitleggen hoe hij verschillende zaken aanpakt, waarom hij juist die actie uitvoert, enzovoort.

Voorbeeld 2

Operator B is zeer sterk in de competentie 'communicatie' en daarom mag hij van zijn leidinggevende meewerken aan een bedrijfsfilm waarin de 'spelregels rond communicatie' op een ludieke wijze worden uitgelegd en gespeeld.

De operators in mijn voorbeelden worden dus ingezet in taken waar ze goed in zijn, waarin ze uitblinken. Daardoor zullen ze hun taken met meer motivatie uitvoeren en dit zal het werkplekleren bevorderen, want ze zullen hun kwaliteiten willen doorleren aan hun collega's.

Maar dit wil niet zeggen dat de gaps vergeten moeten worden, het is belangrijk dat ook hier nog altijd aandacht aan wordt besteed. Maar het is ook belangrijk om stil te staan bij de waarderende benadering.

5.3.3.1 Portfolio

Aan deze waarderende benadering kan naar mijn mening ook de portfoliowerking gekoppeld worden. In een portfolio kunnen de operators verschillende zaken bijhouden zoals de certificaten die ze verworven hebben door te slagen in verschillende opleidingen, hun competentieprofielen, de beoordelingen van hun werkplekbegeleiders, enzovoort.

Op deze manier kunnen de operators visueel zien wat hun sterktes zijn en dit past dus perfect in het plaatje van de waarderende benadering. Doordat ze hun sterktes zelf weten, kunnen ze zelf ook aangeven waar ze graag ingezet willen worden.

5.3.3.2 Nationaal akkoord³⁹

De portfolio is niet enkel zeer handig, het is sinds kort ook verplicht via een nationaal akkoord. Het nationaal akkoord 2007-2008 van het paritair comité van de metaalverwerkende nijverheid, verplicht werkgevers om voor hun medewerkers een opleidingscv (portfolio) en opleidingsplan op te stellen vanaf 1 januari 2008.

³⁹ MUYSHONDT, M., *Competentieontwikkeling*. Philips Lighting Turnhout, 2007. (niet-gepubliceerd verslag)

Jammer genoeg verplicht dit akkoord enkel om gegevens van opleidingen bij te houden in deze portfolio, maar hier zou veel meer mee kunnen gebeuren. Zoals het bijhouden van allerlei functies die de medewerker heeft uitgevoerd, verschillende taken die hij heeft uitgevoerd, de opleidingen die hij heeft gevolgd, over welke competenties de medewerker bezit, welke activiteiten hij in zijn vrije tijd verricht,...

Groep T heeft hiervoor een handige applicatie uitgewerkt⁴⁰, waarin de portfolio rechtstreeks gekoppeld wordt aan functioneringsgesprekken, opleidingen, competentieprofielen, enzovoort. Daarom denk ik dat het zeer interessant zou zijn voor Philips om hier informatie over op te vragen.

Ik raad Philips Lighting Turnhout dan ook aan om zeker werk te maken van deze portfolio.

5.3.4 Triple A-learning

Voor ik over ga naar het bespreken van mijn uitgewerkte leervormen, wil ik eerst nog een laatste belangrijk item bespreken en dit is het triple A-learning.

Het triple A-learning model werd bedacht door Jef Staes, oprichter van de groep Engine Of Innovation.

5.3.4.1 Drie fasen⁴¹

Het triple A-learning model bestaat uit drie fasen, namelijk *awakening*, *absorbtion* en *action learning*. Hieronder zal ik elke fase bespreken en verduidelijken.

Een eerste fase is dus '**awakening**'. Hiermee wordt bedoeld dat de medewerker eerst wakker moet worden geschud, hij moet zich eerst bewust worden van zijn leernoden. Ook moet hij overtuigd zijn van zijn leerdoel. De medewerker moet heel concreet weten waar hij aan gaat werken of aan zou kunnen gaan werken.

In de *awakening*-fase kan bijvoorbeeld tijdens het functioneringsgesprek er voor gekozen worden dat de medewerker zelf zijn leerdoel mee bepaald en dat hij zelf mee oplossing bedenkt. Op deze manier staat hij zelf achter de doelstellingen. Het wordt hem niet opgelegd door zijn leidinggevende, maar hij heeft er zelf zeggenschap in.

'**Absorbtion**' is de tweede fase van het Triple A-learning model. In deze fase gaat de medewerker actief werken aan zijn leerdoelen op de werkplek. Hij gaat zelf op zoek naar informatie en naar feedback die hij krijgt van anderen. De medewerker kan bijvoorbeeld een boek lezen, een opleiding volgen,

⁴⁰ KLOCKAERTS, F., *Mondelinge mededeling*. Informele gesprekken, april 2008.

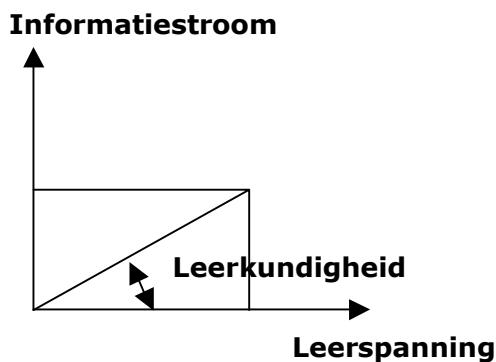
⁴¹ VAN DEN BERGH, B., *Mondelinge mededeling*. Formele gesprekken, februari – maart 2007.

Een derde en laatste fase is het '**action learning**'. In deze fase gaat de medewerker hetgeen wat hij geleerd heeft, herhalen. Hij gaat het geleerde toepassen in verschillende situaties tot het na verloop van tijd een automatisme wordt.

5.3.4.2 Leerkundigheid⁴²

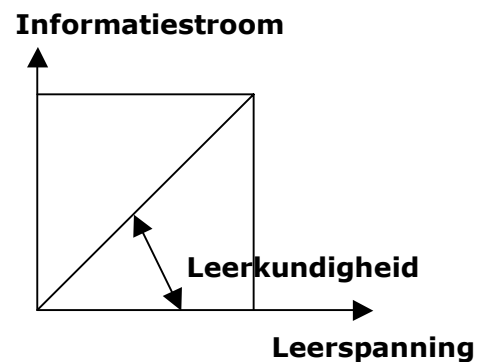
Maar het triple A-learning op zich geeft geen volledig beeld volgens Jef Staes. Volgens hem moet er ook rekening gehouden worden met de learning skills (of leerkundigheid) van mensen. De leerkundigheid van mensen is de vaardigheid om informatie die ze nodig hebben te verwerven en te verwerken. Figuren 5 en 6 geven dit grafisch weer.

Persoon A:



(figuur 5)

Persoon B:



(figuur 6)

Wat ik met de voorgaande figuren duidelijk wil maken is dat het leervermogen of leerkundigheid wordt bepaald door het product van de leerspanning met de verbruikte informatiestroom.

Met **leerspanning** bedoelt Jef Staes dat je je bewust wordt van je leerdoelen. Je ziet zelf een gap (bijvoorbeeld: ik wil graag een vergadering kunnen leiden, maar mijn communicatieve vaardigheden zijn niet ver genoeg ontwikkeld), of een opportuniteit (bijvoorbeeld: Ik kan heel goed luisteren en mensen ondersteunen, ik solliciteer daarom naar de functie van vertrouwenspersoon). Hier bevindt zich de eerste 'A' van het triple A-learning, namelijk *awakening*.

Met **informatiestroom** bedoelt Jef Staes de mate waarin je informatie tot je beschikking hebt. Zo moet je bijvoorbeeld weten hoe internet werkt, je moet boeken lezen, je moet een netwerk opbouwen, ... om informatie te vergaren. Als je dit doet zal je leerkundigheid stijgen. Hier bevindt zich ook de tweede 'A', namelijk *Absorption*. Je gaat hier informatie in je opnemen.

⁴² STAES, J., *Het herexamen van een managementgeneratie. Organisaties op zoek naar een nieuw evenwicht*. Standaard Uitgeverij, Antwerpen, 1999, 183 pagina's.

Bij dit voorgaande element is het als organisatie belangrijk dat je je mensen sneller in contact laat komen met bronnen van informatie. Laat mensen sneller met elkaar in contact komen om zo de informatie-uitwisseling te stimuleren.

Leerkundigheid wil dan zeggen dat je door jezelf bewust te zijn van de leerspanning en door informatie te verzamelen dat je dan je eigen leren kunt kweken. Je vermogen om bij te leren wordt vergroot door je bewust te zijn van je leerdoelen en door veel informatie te verzamelen. Dit is de derde 'A', namelijk action learning.

6 Uitgewerkte leervormen

Nu ik in het voorgaande hoofdstuk mijn probleemstelling naar mijn mening voldoende heb toegelicht in een theoretisch kader, bespreek ik in dit hoofdstuk de concrete uitwerking van de oplossing die ik voor het probleem bied.

Ik heb in nauwe samenwerking met de Competentiebeheerder Frank Klockaerts en de Opleidingscoördinator André Swannet een opleiding gemaakt voor één gedragscompetentie binnen Philips, namelijk voor 'communicatie'. Ook heb ik verschillende tools ontwikkeld die gebruikt kunnen worden tijdens het werkplekleren.

Dit hoofdstuk situeert zich in het vierde niveau van het acht veldenmodel waar ik in hoofdstuk 5 over sprak, namelijk 'leersituaties'. Punt 6.1 en 6.2 zijn de concrete uitwerking van dit vierde niveau.

6.1 Opleiding gedragscompetentie⁴³

Binnen Philips Lighting waren er voor de groep 'juiste m/v op de juiste plaats' in de praktijk nog niet voldoende ontwikkelkansen aangeboden. Daarom heb ik mijn aandacht gericht op het maken van een opleiding voor één van de acht gedragscompetenties die er binnen Philips uitgeschreven zijn.

Na lang beraad, heb ik er voor gekozen om een opleiding uit te werken voor de competentie 'communicatie'. In eerste instantie was de opleiding voor 'communicatie' al uitgewerkt, waarin de focus werd gelegd op twee aspecten namelijk assertiviteit en feedback. Toen ik dit van dichterbij bekeek, kwam ik tot de conclusie dat dit een zeer goede opleiding was om feedback en assertiviteit te trainen. Maar ik ondervond ook dat deze twee aspecten op zich niet toereikend waren om de gehele competentie 'communicatie' te trainen.

Ik ben van mening dat er nog veel meer belangrijke aspecten binnen deze competentie zijn dan enkel assertiviteit en feedback. Daarom heb ik mijn cursus 'Communicatie en Observatie' van het eerste jaar van mijn opleiding Sociaal Agogisch Werk er bij genomen en het boek vergeleken met wat er in de bestaande opleiding was uitgewerkt.

Ik ondervond dat er nog heel wat zaken bij betrokken konden worden, dus ik stelde mijn ideeën voor aan de Opleidingscoördinator en de Competentiebeheerder. Na een

⁴³ KLOCKAERTS, F., en SWANNET, A., *Mondelinge mededelingen*. Vergaderingen Opleiding Gedragscompetentie, april – mei 2008.

aantal brainstormsessies kwamen we tot de conclusie dat we een compleet nieuwe opleiding gingen ontwerpen, maar dat de bestaande opleiding die was uitgewerkt voor 'communicatie' ook werd behouden. In de bestaande opleiding zal er dus concreet ingegaan worden op de aspecten rond assertiviteit en feedback. Waar er in mijn opleiding op zal worden ingegaan, kunt u verder in dit hoofdstuk lezen. De competentie 'communicatie' zal dus bestaan uit een opleiding van twee delen.

De bestaande opleiding⁴⁴ vertrekt vanuit een intakegesprek. In dit gesprek wordt er individueel met elke werknemer nagegaan welke ontwikkelbehoeften deze persoon heeft. Daarna krijgen verschillende individuen in groep een opleiding rond de aspecten 'feedback en assertiviteit'. Het geleerde zullen ze daarna kunnen toepassen tijdens een assessment en het is de bedoeling dat dit daarna wordt verder gezet tijdens het werkplekleren. In mijn opleiding vertrekken we vanuit een heel ander uitgangspunt, namelijk vanuit een bestaande oefening rond 'Lean' (of vertaald: 'verspillingen'). Hoe mijn opleiding er nu concreet uit ziet, kunt u in het volgende punt lezen.

6.1.1 Opbouw opleiding 'Communicatie tijdens Lean oefening'⁴⁵

Uit de verschillende vergaderingen met de opleidingscoördinator en de competentiebeheerder heb ik verschillende visies samen kunnen brengen tot één geheel en ik heb hierover een opleiding uitgeschreven. In dit punt zal ik de opbouw van mijn opleiding bespreken.

Aangezien mijn stageorganisatie zich momenteel in de derde fase van de productlevenscyclus positioneert, hebben we onze keuze voor een leervorm laten afhangen van de 'vensters op leren' die ik eerder heb besproken. Philips wil haar medewerkers klaarstomen om naar de toekomst toe beter inzetbaar te zijn. Daarom hebben wij er voor gekozen dat de opleiding die ik heb uitgewerkt, de basis zal vormen voor het werkplekleren. We hebben dus de keuze gemaakt voor het venster 'kennisproductiviteit'.

Mijn opleiding handelt over de competentie 'communicatie'. Deze competentie zullen we tijdens de opleiding aftoetsen aan de hand van een bestaande oefening, namelijk de Lean-oefening. Hiermee wil ik zeggen dat de deelnemers in groep een oefening zullen krijgen over 'verspillingen' en ze zullen de opgelegde opdracht moeten uitvoeren. Binnen deze opdracht zullen ze verschillende aspecten rond communicatie kunnen toepassen. Hun manier van communiceren wordt tijdens deze oefening geobserveerd door twee observatoren en hierover zullen ze achteraf feedback krijgen.

⁴⁴ MUYSHONDT, M., *Competentieontwikkeling*. Philips Lighting Turnhout, 2007. (niet-gepubliceerd verslag)

⁴⁵ KLOCKAERTS, F., en SWANNET, A., *Mondelinge mededelingen*. Vergaderingen Opleiding gedragscompetentie, april – mei 2008.

Om dit bovenstaande beter te kunnen duiden, zal ik het programma van de opleiding kort weergeven en elk punt verder uitdiepen en verduidelijken. Een schematisch overzicht van het programma kunt u terugvinden in bijlage 5.

De opleiding start met een korte **introdunctie**. Hierin geef ik weer wat de bedoeling nu juist is van de opleiding en probeer ik een draagvlak te creëren bij de deelnemers. Ze dienen het nut van de opleiding in te zien vooraleer de opleiding van start gaat. Ook wordt de dagplanning overlopen zodat de deelnemers weten wat hun te wachten staat. In deze introductie komt de eerste 'A' van het triple A-learning dus terug, namelijk Awakening. De deelnemers worden zich hier bewust gemaakt van hun leernoden.

Daarna volgt een korte theoretische uitleg over **communicatie**⁴⁶. In dit deel leg ik uit wat communicatie nu juist is en welke belangrijke aspecten er allemaal komen kijken bij communicatie. Items die aan bod komen zijn allereerst belangrijke uitgangspunten zoals hoe onze communicatie verloopt, dat je niet niet kunt communiceren, enzovoort. Na deze belangrijke uitgangspunten ga ik verder met vaardigheden die belangrijk zijn in communicatie, zoals 'luisteren', 'non-verbaal gedrag', 'meningen en standpunten', 'vragen stellen', enzovoort. Ik staaf elk punt met voldoende sprekende voorbeelden zodat het voor de deelnemers gemakkelijker wordt om zich hier een beeld bij te vormen.

Vervolgens neemt Frank Klockaerts, de Competentiebeheerder, het over en hij zal een korte theoretische uitleg geven over wat de **9 verspillingen** zijn. Met verspillingen bedoel ik de verspillingen die kunnen voorkomen in een fabriek. De PowerPoint presentatie van deze theoretische uiteenzetting rond 'communicatie' en 'verspillingen' kunt u terugvinden in bijlage 6.

In deze theoretische onderbouwing komt de tweede 'A' van het triple A-learning naar voor, namelijk Absorbtion, want hier nemen de deelnemers nieuwe informatie op.

Na deze theoretische onderbouwing krijgen de deelnemers hun **opdracht**. Ze moeten in twee verschillende groepjes de fabriek intrekken, waar ze, in een afgebakend domein, de verschillende soorten verspillingen moeten detecteren. De deelnemers krijgen zeer veel vrijheid want ze mogen vragen stellen aan medewerkers die op dit afgebakend gebied werken, ze mogen met elkaar overleggen, ze mogen gebruik

⁴⁶ De theoretische uitleg over 'communicatie' in de opleiding werd opgesteld aan de hand van de cursus 'Communicatie en Observatie' uit mijn eerste jaar Sociaal Agogisch Werk. (Bron: VAN MEER, K. en VAN NEIJENHOF, J., *Elementaire sociale vaardigheden*. Kluwer, Diegem, 2000.)

maken van documenten, enzovoort. Twee observatoren zullen tijdens deze opdracht de deelnemers observeren om na te gaan hoe ze met elkaar communiceren. De observatoren kijken bijvoorbeeld naar hun non-verbale communicatie, de manier van vragen stellen, de manier van samenvatten, De observatoren gebruiken bij de observatie een blanco uittreksel van het competentieprofiel voor de competentie 'communicatie'⁴⁷. Terwijl de observatoren observeren, duiden zij aan over welke indicatoren van de competentie 'communicatie' de deelnemers beschikken.

Wanneer de deelnemers voldoende informatie in de fabriek hebben verzameld, keren ze terug naar het lokaal waar de theoretische opleiding heeft plaats gevonden. Het is de bedoeling dat ze dan met zijn allen rond de tafel gaan zitten om te vergaderen. Ze moeten tijdens deze vergadering overlopen welke verspillingen ze allemaal hebben gezien, om daarna samen te beslissen welke verspilling ze willen aanpakken en willen oplossen. Ze moeten dus door middel van discussie, vragen stellen, argumenten geven, enzovoort tot een gezamenlijke consensus komen. Ook hier zullen de twee observatoren weer zorgvuldig observeren. De observatoren zullen aanduiden welke indicatoren van het competentieprofiel zij bij de deelnemers herkennen.

Deze gehele oefening is een voorbeeld van de derde 'A' van het triple A-learning, namelijk van Action learning. Ze gaan het geleerde inoefenen en het is de bedoeling dat ze dit blijven inoefenen in de toekomst tot ze hen dit gedrag hebben eigen gemaakt.

Na deze oefening volgt er een **audit**. De observatoren gaan na of hetgeen wat ze geobserveerd hebben tijdens de oefening overeenkomt met wat de deelnemers over zichzelf hebben aangeduid op hun eigen competentieprofiel⁴⁸. De observatoren gaan hier dus eigenlijk de leerbehoeften van de deelnemers bepalen door objectief te kijken naar wat ze geobserveerd hebben. De observatoren bepalen de leerbehoeften want ze zullen zowel de kwaliteiten als de leerpunten beschrijven van de deelnemers en tips formuleren waardoor de deelnemers zowel hun kwaliteiten als hun leerpunten nog kunnen verbeteren.

Aan de hand van deze bespreking of audit, kunnen er verschillende resultaten uitkomen. Hiervoor heb ik een **matrix** opgesteld, waarin het geschikte resultaat kan worden aangeduid⁴⁹. Een mogelijk resultaat kan bijvoorbeeld zijn dat de deelnemer

⁴⁷ Een blanco-uittreksel van de competentie 'communicatie' kunt u terugvinden in bijlage 7.

⁴⁸ Zoals ik in hoofdstuk 2: 'Onderwerpomschrijving' al toelichtte, dient elke werknemer ter voorbereiding van zijn functioneringsgesprek zijn competentieprofiel in te vullen. Wat zij hebben aangeduid voor de competentie 'communicatie', wordt tijdens de opleiding 'Communicatie in Lean oefening' gebruikt tijdens de audit.

⁴⁹ De matrix kunt u terugvinden in bijlage 8.

zeer weinig indicatoren voor zichzelf had aangeduid, maar dat de observatoren wel zeer veel indicatoren hebben aangevinkt tijdens de opleiding. In deze matrix zijn er dan ook een aantal algemene generieke ontwikkeltips opgesomd waarmee de deelnemer in de toekomst rekening mee dient te houden. Ook kunnen er specifieke tips worden neergeschreven die per deelnemer verschillend kunnen zijn.

Als de audit volledig is afgerond en de matrix geheel is ingevuld door de observatoren, dan krijgen de deelnemers na een week **feedback** van de observatoren. De deelnemers worden uitgenodigd voor een terugkoment, waarin allereerst nog eens wordt gepolst naar wat de deelnemers van de opleiding hebben onthouden. De opleiding wordt kort terug overlopen, er wordt dus een herhaling gegeven zodat de leerstof terug opgefrist wordt. Aan de deelnemers worden er ondertussen vragen gesteld zoals "Kun je nog een voorbeeld geven van wat er wordt bedoeld met 'een open vraag?'", enzovoort.

Na deze opfrissing krijgen de deelnemers hun persoonlijke feedback. Het is de bedoeling dat de matrix met individuele resultaten wordt overlopen en dat wordt besproken wat de medewerker zeer goed deed, dit vanuit de waarderende benadering, en waar hij deze positieve eigenschappen zou kunnen toepassen in zijn werkplek. Het is ook belangrijk dat er wordt besproken wat de medewerker minder goed deed, want ook de gaps zijn een belangrijk aandachtspunt voor de organisatie. Hier worden dan ook weer concrete ontwikkeltips mondeling meegegeven.

Tijdens hun individuele feedbackgesprek krijgen ze ook het **boekje 'Ontwikkeltips'** mee, dat ze kunnen gebruiken om aan werkplekieren te doen⁵⁰. In dit boekje wordt er ook regelmatig verwezen naar verschillende tools, dus ook het boekje met **'tools'** zullen ze meekrijgen⁵¹. Bij deze boekjes wordt er uitleg gegeven hoe ze dit kunnen gebruiken en waarvoor ze dit kunnen gebruiken, namelijk in het kader van het werkplekieren.

Ook krijgen ze tijdens dit feedbackgesprek hun volledige persoonlijke dossier mee, waarin alle gegevens zitten die tijdens de opleiding aan bod zijn gekomen. In dit dossier zitten de volgende gegevens:

- de volledige theoretische opleiding zodat ze dit nog eens kunnen nalezen;
- hun competentieprofiel voor de competentie 'communicatie' waarop de aanduidingen van de observatoren staan;
- het verslag dat werd opgemaakt over wat hun kwaliteiten en leerpunten zijn;

⁵⁰ Het boekje met ontwikkeltips kunt u terugvinden in bijlage 9.

⁵¹ Wanneer ik spreek over deze tools, bedoel ik hiermee de tools voor de toolbox die ik ontwikkeld heb. Meer informatie hierover kunt u terugvinden in punt 6.2 en in bijlage 10.

- de matrix waarin het resultaat staat dat ze behaald hebben;
- het boekje met ontwikkeltips;
- de tools die er bestaan voor de competentie 'communicatie'.

Hierbij wil ik nog als advies meegeven aan Philips dat in de toekomst het persoonlijke dossier, dat ze tijdens de opleiding krijgen, kan worden toegevoegd aan de portfolio van de medewerker. Deze portfolio is sinds dit jaar verplicht via een Nationaal Akkoord, zoals ik eerder in mijn scriptie al aanhaalde.

Tot slot wordt er dan nog een **vragenlijst** aan de deelnemers uitgedeeld. Deze vragenlijst moet polsen naar wat er volgens de deelnemers nog beter kan aan de opleiding, welke nog werkpunten zijn en wat er in hun ogen al zeer goed is verlopen. Deze vragenlijst heb ik mee verwerkt in hoofdstuk 7, waarin ik over mijn uitgewerkte leervormen zal reflecteren.

6.1.2 Pilot-groep

Op woensdag 7 mei 2008 heeft de eerste opleiding 'Communicatie in Lean oefening' plaatsgevonden in een pilot-groep van vier personen. Een pilot-groep is een kleine groep, waarop de opleiding in eerste instantie wordt getest vooraleer het te gaan gebruiken voor de gehele doelgroep 'juiste m/v op de juiste plaats'.

Alle vier personen van de pilot-groep behoorden tot de doelgroep 'juiste m/v op de juiste plaats'. Deze eerste pilot heb ik samen met de Opleidingscoördinator en de Competentiebeheerder geëvalueerd en deze bevindingen kunt u terugvinden in hoofdstuk 7: 'Reflectie'.

6.2 Tools voor toolbox

Een tweede praktische uitwerking van het veld 'leersituaties' van het acht veldenmodel is de concrete realisatie van de tools voor de toolbox.

Philips heeft in het kader van haar 'Competentiebeleid', acht gedragscompetenties ontwikkelt en vier technische competenties ontwikkelt. Aan de acht gedragscompetenties heeft Philips ontwikkeltips gekoppeld en dit uitgeschreven in een handig boekje⁵². Dit boekje diende er voor te zorgen dat werkplekleren in de praktijk een feit werd. Philips merkte echter dat dit boekje weinig werd gebruikt en men vroeg zich af of er een manier was waarop dit wel meer toegepast zou kunnen worden in de praktijk.

⁵² Het boekje met ontwikkeltips vindt u in bijlage 9.

Om aan deze vraag te beantwoorden heb ik verschillende hanteerbare tools uitgewerkt, die de medewerkers kunnen selecteren uit een zichtbare doos. Dit heeft de naam 'toolbox' meegekregen. Op deze manier krijgen de medewerkers een visueel bruikbaar gegeven om zichzelf te kunnen trainen via werkplekleren. Ze hoeven de richtlijnen in het boekje met ontwikkeltips dus niet meer naar eigen invulling te interpreteren, nu zijn er kant en klare documenten die ze voor het werkplekleren kunnen gebruiken.

De tools die ik ontwikkeld heb, worden ook meegegeven tijdens de opleidingen die er worden uitgewerkt voor de acht gedragscompetenties. Zo is er tijdens de opleiding met de pilot-groep voor de opleiding 'communicatie' al een boekje met tools aan de deelnemers gegeven zodat ze dit kunnen gebruiken bij het werkplekleren.

De verschillende tools kunt u terugvinden in bijlage 10. Ik wil u er wel van op de hoogte brengen dat de tools die u in bijlage vindt, niet alle tools zijn die ik heb ontwikkeld. Ik heb slechts twee tools uit dit boekje geselecteerd om de dikte van mijn scriptie binnen de perken te houden. Op deze manier kunt u zich toch een beeld vormen van wat ik met deze tools bedoel. De volledige versie, dat bestaat uit een 80-tal pagina's, zal u kunnen raadplegen tijdens de mondelinge voorstelling van mijn scriptie.

7 Reflectie over de uitgewerkte leervormen

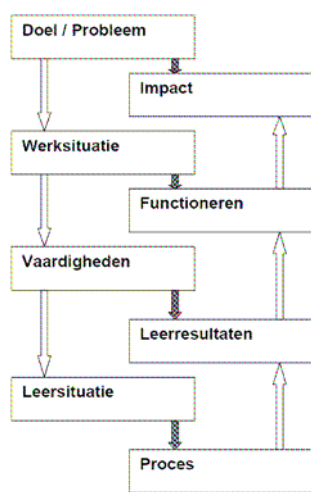
Zoals ik eerder vermeldde in punt 5.2: 'Acht veldenmodel', zal ik in dit hoofdstuk de rechterkant van dit model bespreken. Via de rechterkant van dit model kan de organisatie nagaan of men tevreden is met de resultaten die uit de opgestelde leersituaties voortvloeien.

Ik zal eerst mijn opleiding rond communicatie evalueren om daarna hetzelfde te doen voor de tools die ik ontworpen heb voor mijn toolbox.

7.1 Opleiding communicatie

Aangezien de opleiding rond de competentie communicatie nu één keer heeft plaatsgevonden, heb ik verschillende aandachtspunten uit deze eerste ervaring kunnen halen. Ik vind deze reflectie zeer belangrijk omdat de opleiding nu in een zeer veilige pilot-omgeving heeft plaatsgevonden, maar het is in de toekomst de bedoeling dat de opleiding aan héél de doelgroep 'juiste m/v op de juiste plaats' wordt gegeven. Daarom is het belangrijk dat de punten die nu niet zo vlot verliepen naar de toekomst toe worden verbeterd.

7.1.1 Reflectie aan de hand van het acht veldenmodel



Ik zal mijn reflectie over de opleiding 'communicatie' dus bespreken aan de hand van de rechterkant van acht veldenmodel. De niveaus die aan deze rechterkant beschreven werden, zijn 'proces', 'leerresultaten', 'functioneren' en 'impact'. Ik zal deze vier fases uitgebreid bespreken voor mijn opleiding rond 'communicatie'. Hiernaast kunt u de figuur van het acht veldenmodel nog eens vinden als geheugensteun.

Proces

In deze fase evalueert de organisatie of de ontworpen leersituatie geschikt is om de beoogde doelen te behalen. Er zijn een aantal vragen die de organisatie zich kan stellen om dit na te gaan. Om deze vragen te beantwoorden kan er geopteerd worden voor observatie of voor schriftelijke of mondelinge bevraging.

Een eerste vraag die gesteld kan worden is of dat er voldoende oefenmogelijkheden zijn voor de operators om zich de vaardigheden eigen te maken. Ik denk dat dit zeker het geval is aangezien de gehele opleiding opgebouwd is rond een oefening, namelijk de lean-oefening. De deelnemers krijgen tijdens deze oefening zelf voldoende de

mogelijkheid om de verschillende gedragingen rond 'communicatie' te kunnen toepassen. Zo moeten de deelnemers eerst de fabriek in en doormiddel van vragen te stellen moeten ze informatie te weten komen, ook moeten ze in groepjes met elkaar overleggen, ze moeten goed observeren, ze mogen schriftelijke documenten raadplegen, enzovoort. Dit zijn dus zeer veel mogelijkheden waarin ze verschillende vaardigheden rond communicatie kunnen toepassen.

Ook tijdens het discussiemoment, dat plaats vindt na de oefening in de fabriek, krijgen de deelnemers voldoende de mogelijkheid om dit gedrag in te oefenen door middel van te discussiëren, vragen aan elkaar te stellen, argumenten te geven, enzovoort.

Wanneer deze opleiding afgelopen is, krijgen de deelnemers tools mee om het gedrag ook verder te ontwikkelen tijdens het werkplekleren en om dit regelmatig af te stemmen met hun productieleider.

Ik vind persoonlijk dat er zeer veel mogelijkheden worden aangeboden tijdens de opleiding om er voor te zorgen dat de operators communicatievaardig kunnen worden.

Een tweede vraag die de organisatie zich bij het niveau 'proces' kan stellen is of dat er een leerklimaat is dat voldoende veiligheid biedt om met het nieuwe gedrag te experimenteren. Ik denk dat dit zeker het geval is, want Philips wil door middel van het werkplekleren er voor zorgen dat de medewerkers de kans krijgen om te leren tijdens hun werk en dus de veiligheid krijgen om te mogen experimenteren met het nieuwe gedrag dat ze in deze opleiding geleerd hebben. Het is geoorloofd voor de medewerkers om fouten te maken en hieruit te leren.

Uiteraard moet er wel op worden toegezien in de toekomst dat ook de productieleiders de medewerkers deze kansen geven. Philips als bedrijf geeft de medewerkers de ruimte om te experimenteren en dus moeten de productieleiders er ook van op de hoogte zijn dat dit gedrag is toegestaan. Daarom denk ik dat een korte opleiding voor productieleiders hier zeker op zijn plaats is, zodat de productieleiders worden getraind op hoe ze met deze situaties moeten omgaan. Indien de capaciteit voor de productieleiders ontoereikend is, aangezien ik vermoed dat er al zeer veel druk wordt gelegd op hen door de vele taken die ze nu al hebben, kan er ook worden gekozen voor de rol van een instructeur⁵³. Deze instructeur kan worden ingezet bij de begeleiding van het werkplekleren en zo de productieleider ontlasten van zijn taken.

⁵³ Deze rol van instructeur is men op dit moment al aan het bestuderen binnen Philips. Men is aan het bekijken hoe deze rol mogelijk kan worden ingevuld en of het gegeven haalbaar is.

“Zijn er voldoende terugkoppelingsmomenten die de operators in staat stellen het beheersingsniveau te verbeteren?” is een derde vraag die de organisatie zich kan stellen bij het niveau ‘proces’. Een week nadat de opleiding heeft plaatsgevonden wordt er een eerste terugkoppelingsmoment voorzien. Hierin krijgen de deelnemers feedback over hoe ze het tijdens de opleiding hebben gedaan en waarin ze tips meekrijgen om kwaliteiten naar de toekomst nog sterker te maken en om leerpunten te verbeteren. Ook is het naar de toekomst toe de bedoeling dat er regelmatig met de productieleider (of instructeur) wordt nagegaan wat de operator nog kan verbeteren of wat er al zeer goed verloopt.

Het voorgaande heb ik allemaal geconstateerd door middel van observatie. Ook heb ik na de opleiding een vragenlijst uitgedeeld aan de deelnemers om te polsen naar hoe zij de leersituatie hebben ervaren. Uit deze vragenlijsten heb ik kunnen vaststellen dat de deelnemers de leersituatie als zeer nuttig en zinvol hebben ervaren en het een goede manier vonden om de competentie ‘communicatie’ te trainen. Zo hebben ze bijvoorbeeld genoteerd dat door het feit dat ze zelf veel mochten doen in de opleiding, de theorie veel beter bleef hangen.

Leerresultaten

Een volgend niveau is ‘leerresultaten’. Hierin wordt nagegaan of de deelnemers de beoogde vaardigheden beheersen op het vereiste niveau. Om dit te kunnen beoordelen moeten de deelnemers de mogelijkheid krijgen om te laten zien dat ze deze vaardigheden beheersen. Dit hebben ze naar mijn mening zeker kunnen laten zien tijdens de oefening van de opleiding. Door middel van observatoren mee te laten gaan en hen te laten observeren aan de hand van het competentieprofiel, werd het mogelijk om te zien in welke mate de deelnemers de competentie beheersen. Het geobserveerde werd vergeleken met wat de medewerkers over zichzelf hadden aangeduid. Op basis daarvan werd hen een uiteindelijke score meegegeven, waarop vermeld stond of ze deze competentie voldoende beheersen of niet.

Dan is het de bedoeling dat ze zich nog verder ontplooien via werkplekleren en ik raad het Philips dan ook aan om na een periode van een aantal maanden nog eens een oefening te organiseren waarin de deelnemers hun bijgeschaafde gedrag kunnen tonen.

Functioneren

In deze fase gaat men na of het geleerde effectief wordt toegepast in de werksituatie en ook of de gewenste veranderingen in de werksituatie daardoor zijn opgetreden. Dit kan ik uiteraard nog niet evalueren aangezien de opleiding nog te recent heeft plaatsgevonden. Ik raad het dan ook aan dat de Opleidingscoördinator en de

Competentiebeheerder na gaan of de operators het nieuwe geleerde gedrag effectief stellen in hun werksituatie, dit kunnen ze doen door observatie, door hun collega's en productieleider te bevragen, enzovoort.

Impact

Tot slot is er het niveau Impact. Hierin onderzoekt men of het oorspronkelijke probleem is opgelost. Ik adviseer Philips om hierbij gebruik te maken van een Business Balance Scorecard (BBSC) om dit op te volgen. Het probleem bij Philips bestond er uit dat er nog niet genoeg aan werkplekklaren werd gedaan. Ik heb meegeholpen om dit probleem proberen op te lossen door middel van een basisopleiding voor een competentie aan te bieden en door tools aan te bieden. Op deze manier kon het werkplekklaren verder gestimuleerd worden. Mijn stageperiode was jammer genoeg te kort om dit nog te kunnen opvolgen, dus daarom zou ik het Philips aanraden om verschillende targets te bepalen en dit systematisch op te volgen aan de hand van een BBSC.

7.1.2 Concrete kwaliteiten en werkpunten van opleiding

Ook Frank Klockaerts, de Competentiebeheerder, heeft mij buiten dit acht veldenmodel nog concrete feedback gegeven over de opleiding zelf.

Zo heb ik als feedback meegekregen dat het theoretische gedeelte over 'communicatie' te uitgebreid was en beter ingekort kon worden naar de echte essentie. Zo stonden de PowerPoint slides te vol met informatie en ik kon hier beter enkele gegevens uithalen zodat het overzichtelijker werd. Deze tip heb ik dan ook ter harte genomen en ik heb mijn opleiding hier aan aangepast.

Het concept zelf was zeer geslaagd. De combinatie van theorie, gevolgd door de lean-oefening, gevolgd door een audit en daarna een feedbackgesprek bleek een zeer goede manier te zijn om de competentie 'communicatie' te observeren en te toetsen aan het competentieprofiel. Dit bevestigde zowel Frank als de operators die aan de opleiding hebben deelgenomen.

7.2 *Mijzelf als opleider*⁵⁴

Ook wil ik graag ook nog over mijzelf reflecteren, over hoe ik als opleider heb gefunctioneerd. Frank Klockaerts, de Competentiebeheerder, heeft mij tijdens het geven van mijn opleiding zorgvuldig geobserveerd en kon mij dus een goede objectieve feedback geven.

⁵⁴ KLOCKAERTS, F., *Mondelinge mededeling*. Informeel gesprek. 9 mei 2008.

Zo dien ik er in de toekomst op te letten dat ik niet te snel praat en dat ik regelmatig rustpauzes inlas zodat de deelnemers even op adem kunnen komen en voor zichzelf de mogelijkheid krijgen om de theorie even op een rijtje te kunnen zetten.

Ook moet ik zorgen voor meer interactie. Ik mocht gerust vragen stellen en reacties van de deelnemers vragen. Zo kon ik hen bijvoorbeeld zelf voorbeelden laten geven in plaats van deze zelf aan te geven.

Ik heb deze feedback direct toegepast tijdens het terugkommoment met de operators. Ik heb er op gelet dat ik trager praatte en regelmatig pauzes inlaste. Ook heb ik tijdens het herhalen van de theorie, de operators zelf voorbeelden laten geven van wat er kon bedoeld worden met de theorie. Ook heb ik hen op het einde gevraagd om heel de opleiding nog eens in hun eigen woorden samen te vatten. Hierdoor kwam ik te weten wat zij van deze opleiding hebben onthouden. Op deze manier waren ze zelf actief met de leerstof bezig en daardoor zal hen dit ook langer bijblijven.

Mijn kwaliteiten volgens Frank Klockaerts zijn dat ik zeer enthousiast en gemotiveerd ben, waardoor het volgens hem zeer aangenaam is om naar mij te luisteren. Ik kon uit mijzelf ook zeer goede voorbeelden aangeven waardoor de theorie zeer sprekend werd en niet abstract bleef.

7.3 Tools voor toolbox

Aangezien de tools die ik heb uitwerkt nog niet concreet zijn ingevoerd in de fabriek zelf, is het onmogelijk om hierover nu al te reflecteren volgens het acht veldenmodel.

Ik heb van de projectgroep 'inzetbaarheid' al wel zeer enthousiaste reacties gekregen. Ze vonden dat wat ik had opgesteld er zeer goed uitzag en dat dit zeker aan het management voorgesteld moest worden om een 'go' te vragen om dit in te voeren in de gehele fabriek. Deze 'go' is nodig omdat de invoering van deze tools heel wat geld zal vragen aangezien er veel didactisch materiaal⁵⁵ zal moeten aangekocht worden.

Vooraleer Philips deze 'go' kan krijgen, moet het management overtuigd worden van het nut van deze tools, want een goed draagvlak is uiterst noodzakelijk zoals ik in hoofdstuk 5 al heb toegelicht. Daarom is mijn advies naar Philips toe, om een zeer goede strategie uit te werken van hoe ze het creëren van dit draagvlak concreet zullen aanpakken. Ook de operators die tijdens mijn opleiding een prototype van deze tools hebben ontvangen, reageerden zeer enthousiast en wilden hier graag mee aan de slag gaan.

⁵⁵ Met didactisch materiaal bedoel ik bandopnemertjes, de dozen voor de toolboxes zelf, enzovoort.

Uiteraard moet het nut van deze tools zich nog volledig bewijzen en wanneer de toolbox uiteindelijk ingevoerd is, dan raad ik het Philips aan om dit zeker te evalueren aan de hand van het acht veldenmodel van Kessels en Smit.

Ik heb nu deze tools ontwikkeld, maar ik wil het Philips ook aanraden dat wanneer zij deze tools zullen implementeren, dat zij zorgen voor de nodige opvolging. Deze opvolging moet er over waken dat de tools effectief gebruikt zullen worden. Zo is het belangrijk dat er aan de productieleiders, instructeurs en opleidingscoördinatoren het belang van de tools wordt duidelijk gemaakt en hoe ze dienen gebruikt te worden, zodat zij er op kunnen toezien dat de medewerkers de tools effectief gebruiken tijdens het werkplekleren. Als deze opvolging er niet is, zal het volgens mij onmogelijk zijn om heel het concept levend te houden.

8 Kadering buiten Philips Lighting Turnhout

Omdat ik er mij van bewust ben dat ik in een zeer kennisintensieve organisatie stage heb mogen lopen en ik dus veel informatie ter beschikking had om mijn scriptie te kunnen kaderen met theorie, heb ik er bewust voor gekozen om ook eens een kijkje te nemen naar wat er zich buiten Philips afspeelt.

Ook heeft men bij Philips al zeer veel geïnvesteerd in opleidingen voor productieleiders en productiechefs om het competentiedenken goed te kunnen overbrengen naar hun operators. Dit gegeven heeft ook in mijn voordeel gespeeld. Doordat productieleiders de nodige trainingen gekregen hadden over diverse aspecten van competentie management, heb ik mijn opleiding en tools op een snelle en efficiënte manier kunnen invoeren. Ik ben er mij dan ook van bewust dat dit niet in elke organisatie zo is en dat in andere organisaties nog meer aandacht moet worden besteed aan het invoeren van een competentiebeleid.

Omwille van voorgaande redenen heb ik een interview gehouden met Wim De Kinderen, Coördinator van Resoc Kempen, om hem te bevragen over hun projecten 'Buiten Categorie', 'Napoleon Revised' en 'Iedereen Competent'. Ook heb ik deelgenomen aan een vergadering van de Proeftuinen, een initiatief van Voka, waarbij men het competentiedenken wil afstemmen tussen het onderwijs en het bedrijfsleven. Mijn ervaringen hieromtrent kunt u terug vinden in punt 8.1 en 8.2.

8.1 Resoc Kempen⁵⁶

Om mijn zoektocht te beginnen naar wat er zich buiten Philips Lighting afspeelt, kwam ik allereerst terecht bij Resoc. Resoc staat voor Regionaal Sociaaleconomische Overlegcomité. Het is de opdracht van Resoc om de sociaal economische ontwikkeling van de streek te bevorderen op gebied van werk en sociale economie, mobiliteit, ruimtelijke ordening, onderwijs (en dit linken met de arbeidsmarkt), enzovoort.

Ik heb met Wim De Kinderen een interview gehouden over twee belangrijke aspecten van de taken die Resoc beoogt, namelijk over 'werk en sociale economie' en dan ook over het 'onderwijs (en de koppeling aan de arbeidsmarkt)'.

Binnen deze twee domeinen is Resoc met competentieontwikkeling bezig. Wim De Kinderen vertelde mij dat men met competentieontwikkeling is begonnen tijdens het project 'Buiten Categorie' in 2002. Competentiemanagement begon in die periode aan zijn grote opmars. Er vond een hele nieuwe wending plaats in het personeelsbeleid.

⁵⁶ DE KINDEREN, W., *Mondelinge mededeling*. Interview, 10 maart 2008.

Resoc kwam tot de vaststelling dat competentieontwikkeling alleen werd toegepast op kaderleden en hoge functies. Het werd dus niet op lage functies toegepast, al levert dit wel een paradox op want de lage functies hadden competentieontwikkeling vaak het meeste nodig. Vanuit deze vaststelling heeft men bij Resoc het project 'Buiten Categorie' op poten gezet. Men is de methodieken die gebruikt werden voor de hoge profielen gaan vertalen naar methodieken die gebruikt zouden kunnen worden voor de lage profielen.

Het project 'Buiten Categorie' heeft dan weer geleid tot het project 'Napoleon Revised'. 'Napoleon Revised' is, volgens Wim De Kinderen, gebaseerd op een toevallig ontstaan product binnen het eerdere project 'Buiten Categorie', namelijk het AH-certificaat, wat voluit 'Arbeidshouding-certificaat' wil zeggen. Het AH-certificaat was ontstaan toen er in een Kempens bedrijf veel oudere werknemers ontslagen moesten worden. Veel van deze oudere medewerkers hadden geen diploma en waren ook niet mondig genoeg om zichzelf te verkopen tijdens een selectiegesprek. Om dit op te lossen werd het AH-certificaat ontwikkeld in samenwerking met Hura. Dit certificaat is eigenlijk een soort diploma van competenties.

Ook kwam de vraag voor het AH-certificaat vanuit de bedrijven zelf. Bij lage profielen waren de bedrijven niet geïnteresseerd in diploma's, omdat de machines doorgaans te ingewikkeld en te gespecialiseerd per bedrijf waren. Daardoor kon men dit studenten tijdens hun studie onmogelijk aanleren en een diploma was voor de bedrijven dan ook niet waardevol. Zij waren geïnteresseerd in de gedragscompetenties waarover mensen beschikken. In het AH-certificaat werden dan ook alle gedragscompetenties opgenomen waarover iemand beschikt. In het project Napoleon Revised werd dit AH-certificaat verder ontwikkeld en kreeg het de naam 'Competentiec.v'. De benaming 'Competentiec.v' klopte niet helemaal omdat het enkel ging over gedragscompetenties en niet over technische competenties.

Daarom volgde er een volgend project, namelijk 'Iedereen Competent'. Binnen dit project werd het competentiec.v nog eens vernieuwd, maar hierin werden nu gedragscompetenties en de technische competenties 50/50 weergegeven. Beiden kregen nu dus gelijke aandacht.

Nu is er binnen Resoc even een stop gezet op het project rond competentieontwikkeling aangezien er eerst subsidiegeld dient vrij te komen vooraleer ze een nieuw project kunnen opstarten. Men zet het competentiedenken nog wel verder tijdens projecten als de 'Proeftuinen', wat ik in het volgende punt zal bespreken. Ook zet men het competentiedenken verder tijdens de nieuwe oproep van

het Europees Sociaal Fonds namelijk 'Lerende netwerken competentie management' waarin men netwerken tussen verschillende bedrijven wil oprichten.

8.2 Proeftuinen⁵⁷

Het proeftuinproject beoogt een samenwerking tussen bedrijven en het onderwijs, waarbij het werkplekleren centraal staat. Om deze samenwerking te kunnen volbrengen heeft men gekozen voor een ecologische renovatie van het pand 'het paradijs' in het Raadsherenpark.

Dit project werd opgestart omdat er momenteel nog zeer grote verschillen zijn tussen de scholen en de bedrijfswereid. Zo letten de scholen vooral op technische competenties terwijl de bedrijven eerder kijken naar gedragscompetenties. De proeftuinen wil beide visies met elkaar integreren.

Verskillende studierichtingen (o.a. bouw, grafische en multimedia, marketing, ...), verschillende studieniveaus (deeltijds onderwijs, beroeps- en technisch onderwijs en hoger onderwijs) en verschillende schoolnetwerken werken samen aan één project. Net zoals het in het bedrijfsleven waar alle afdelingen aan één gezamenlijke bedrijfsdoelstelling werken. Ook werken er een 14-tal bedrijven en een 6-tal organisaties aan dit project mee.

Het project heeft de ambitie om voor de deelnemende studenten een pedagogisch proces op te zetten waarbij de verworven competenties worden gebundeld in een Competentiecv. Aangezien de doelgroep van het project voor het merendeel bestaat uit laatstejaarsstudenten zal er vooral aandacht worden besteed aan hoe ze dit Competentiecv kunnen gebruiken tijdens hun zoektocht naar werk.

Hierbij speelt de rol van partnerbedrijven Philips, tevens mijn stageorganisatie, en Hura bvba, de organisatie van mijn stagementor Johan Maes, een grote rol. Deze twee organisaties hebben zeer veel ervaring met het koesteren van het aanwezige talent in bedrijven. Ook hebben ze ervaring met wat organisaties kunnen doen op gebied van opleiding en bijscholing om ontwikkelingstrajecten op te zetten voor hun medewerkers. Deze kennis zal, samen met bestaande tools rond competentiemeting, een belangrijke plaats innemen in het hele proces.

Het proeftuinproject heeft vijf belangrijke doelstellingen vooropgesteld:

- vaktechnische en arbeidsmarktgerichte competenties van de deelnemers ontwikkelen en meetbaar maken;

⁵⁷ VANHOVE, J., *Mondelinge mededeling*. Toelichting Proeftuinproject, 25 april 2008.

- het werkplekleren als leermethodiek openstellen voor studenten uit zo veel mogelijke studierichtingen en –niveaus;
- nieuwe technieken op gebied van ecologisch en duurzaam bouwen via werkplekleren introduceren in het onderwijs;
- concrete samenwerking tussen onderwijs en bedrijven verbeteren;
- bedrijven implementeren 'het begeleiden en opleiden van studenten' in hun bedrijf.

Het onderwerp waarop ik mij heb toegespitst in mijn scriptie is momenteel dus een zeer actueel maatschappelijk onderwerp. Mijn aanbevelingen en uitgewerkte leervormen kunnen hier dus ook zeker aan worden gekoppeld en misschien kan het zelfs mee geïntegreerd worden in het proeftuinproject. Zo zouden de tools die ik heb gemaakt gemakkelijk kunnen worden geïntegreerd binnen dit proeftuinproject want deze tools combineren het ontwikkelen van competenties met het werkplekleren. Hetzelfde wat het proeftuinproject dus ook beoogt.

9 Besluit

Binnen Philips Lighting Turnhout hebben er zich in het kader van het inzetbaarheidsproject een aantal problemen voorgedaan. Zo was het competentiebeleid dat ontwikkeld was in dit inzetbaarheidsproject nog niet concreet op punt gesteld waardoor er voor de groep 'juiste m/v op de juiste plaats' nog geen gerichte opleidingen en ontwikkeltrajecten waren voorzien.

In mijn scriptie bied ik een antwoord voor dit probleem door een opleiding uit te werken voor de gedragscompetentie 'communicatie' en door tools te maken die gebruikt kunnen worden tijdens het werkplekleren. Ook heb ik deze twee leervormen uitvoerig geëvalueerd en over gereflecteerd.

Uiteraard is met het uitwerken van deze twee zaken het probleem dat zich heeft gesteld bij de groep 'juiste m/v op de juiste plaats' nog niet volledig opgelost, er is echter al wel een eerste aanzet gegeven.

Ik adviseer Philips om voor de 7 andere gedragscompetenties gelijkaardige opleidingen op te stellen zodat ook deze competenties kunnen worden getraind. Ik hoop dat mijn uitgewerkte leervormen effectief worden ingevoerd in de fabriek zodat deze door de gehele doelgroep kunnen worden gebruikt.

In deze scriptie heb ik naast het uitwerken van de twee bovengenoemde leervormen ook een theoretische kadering trachtten te bieden, die deze leervormen kracht bij zetten. Deze theoretische kadering dient ook als advies voor Philips naar de toekomst toe. Philips kan, naar mijn mening, best rekening houden met mijn theoretische kadering wanneer zij andere opleidingen zullen invoeren.

Tot slot wil ik nog besluiten dat ik er mij van bewust ben dat Philips op het gebied van competentie management al zeer ver staat. Competentiemanagement is een zeer complexe materie en ik beseft dat deze materie niet in elke organisatie even gemakkelijk kan ingevoerd worden. Het invoeren van mijn leervormen bij Philips verliep vlot doordat de organisatie al zo ver gevorderd is in het competentiedenken. Ik ben er mij van bewust dat veel bedrijven en organisaties nog niet zo ver staan op het gebied van het ontwikkelen van competenties. Ik heb in mijn scriptie aangetoond dat er verschillende instanties zijn, zoals Resoc, die deze organisaties op weg kunnen helpen en hen kunnen bij staan in het realiseren van een competentiebeleid.

Ik hoop dat u, als lezer, even veel genoten heeft om mijn scriptie door te nemen als ik er van heb genoten om mijn scriptie te schrijven.

Bronnen

Volgende bronnen heb ik gehanteerd bij het samenstellen van deze scriptie:

Mondelinge bronnen

ANONIEM, *mondelinge mededeling*. Inleefweek productieomgeving, 2008.

BALI, S. *Mondelinge mededeling*. Cursus Sociale Psychologie, Karel de Grote Hogeschool, 2006.

CATRY, C., *Mondelinge mededeling*. Informeel gesprek. 29 januari 2008.

CLARYS, M., *Mondelinge mededeling*. Cursus Vorming, Training en Opleiding, Karel de Grote Hogeschool, 2007.

DE KINDEREN, W., *Mondelinge mededeling*. Interview, 10 maart 2008.

KLOCKAERTS, F., *Mondelinge mededeling*. Informeel gesprek. 5 februari 2008.

KLOCKAERTS, F., *Mondelinge mededeling*. Informeel gesprek. 9 mei 2008.

KLOCKAERTS, F., *Mondelinge mededeling*. Informele gesprekken. april 2008.

KLOCKAERTS, F., en SWANNET, A., *Mondelinge mededelingen*. Vergaderingen Opleiding gedragscompetentie, april – mei 2008.

SWANNET, A. *Mondelinge mededeling*. Seminarie Engine Of Innovation, Blankenberge, 9 april 2008.

VAN DEN BERGH, B., *Mondelinge mededeling*. Formele gesprekken, februari – maart 2008.

VAN DEN BERGH, B., *Mondelinge mededeling*. Informeel gesprek. 28 januari 2008.

VANDENWEGHE, K., *Mondelinge mededeling*. Informeel gesprek. 31 januari 2008.

VANHOVE, J., *Mondelinge mededeling*. Toelichting Proeftuinproject, 25 april 2008.

Boeken

BAERT, H., GIELEN, H., LAUWERS, B. en VAN BREE, L., *Leren van en met elkaar op de werkplek*. Kluwer, Mechelen, 2007, 232 pagina's.

KESSELS, J.W.M. en SMIT, C.A., *The learning company*. februari, 1996.

STAES, J., *Het herexamen van een managementgeneratie. Organisaties op zoek naar een nieuw evenwicht*. Standaard Uitgeverij, Antwerpen, 1999, 183 pagina's.

VAN COILLIE, J., e.a., *Bij de tekst. Schrijfboek voor sociaal werkers*. 3^{de} herziene editie, Wolters Plantijn, Mechelen, 2006, 270 pagina's.

VAN MEER, K. en VAN NEIJENHOF, J., *Elementaire sociale vaardigheden*. Kluwer, Diegem, 2000.

Cursus

STEENBEKE, L., *Competentieontwikkeling*. Cursus Competentieontwikkeling, Karel de Grote Hogeschool, Antwerpen, 2007.

Niet-gepubliceerde literatuur

Beleidstekst inzetbaarheidsproject. Philips Lighting Turnhout, 2005. (interne nota)

Competentieprofiel. Philips Lighting Turnhout, 2007. (interne nota)

MUYSHONDT, M., *Competentieontwikkeling*. Philips Lighting Turnhout, 2007. (niet-gepubliceerd verslag)

SWANNET, A., *Portfolio 2006. Leergang opleidingskunde*. 2006. (niet-gepubliceerde eindverhandeling)

SWANNET, A., *Portfolio 2007. Leergang opleidingskunde*. 2007. (niet-gepubliceerde eindverhandeling)

VAN DEN BERGH, B., *Ontwikkeltips*. Philips Lighting Turnhout, 2007. (interne nota)

Internet

Bedrijfsonderdelen, *Internet*, 4 februari 2008. (www.philips.be)

Geschiedenis Philips, *Internet*, 4 februari 2008. (www.philips.be)

Leerstijlen Kolb, *Internet*, 20 april 2008. (<http://www.thesis.nl/kolb>)

Missie en visie Philips, *Internet*, 4 februari 2008. (www.philips.be)

Philips Turnhout, *Internet*, 4 februari 2008. (www.philips.be)

Structuur organisatie Philips, *Internet*, 4 februari 2008. (www.philips.be)

Intranet

Organogram Dienst HRM, *Intranet*. 11 februari 2008. (<http://pww.trn.lighting.philips.com>)

Structuur HRM, *Intranet*, 11 februari 2008. (<http://pww.trn.lighting.philips.com>)

Bijlagen

Bijlage 1: Organogram Philips Lighting Turnhout

Bijlage 2: Organogram dienst HRM Philips Turnhout

Bijlage 3: Voorbeeld competentie uit competentieprofiel

Bijlage 4: Overzicht vormen werkplekleren

Bijlage 5: Programma opleiding 'Communicatie in Lean oefening'

Bijlage 6: PowerPoint presentatie opleiding 'Communicatie in Lean oefening'

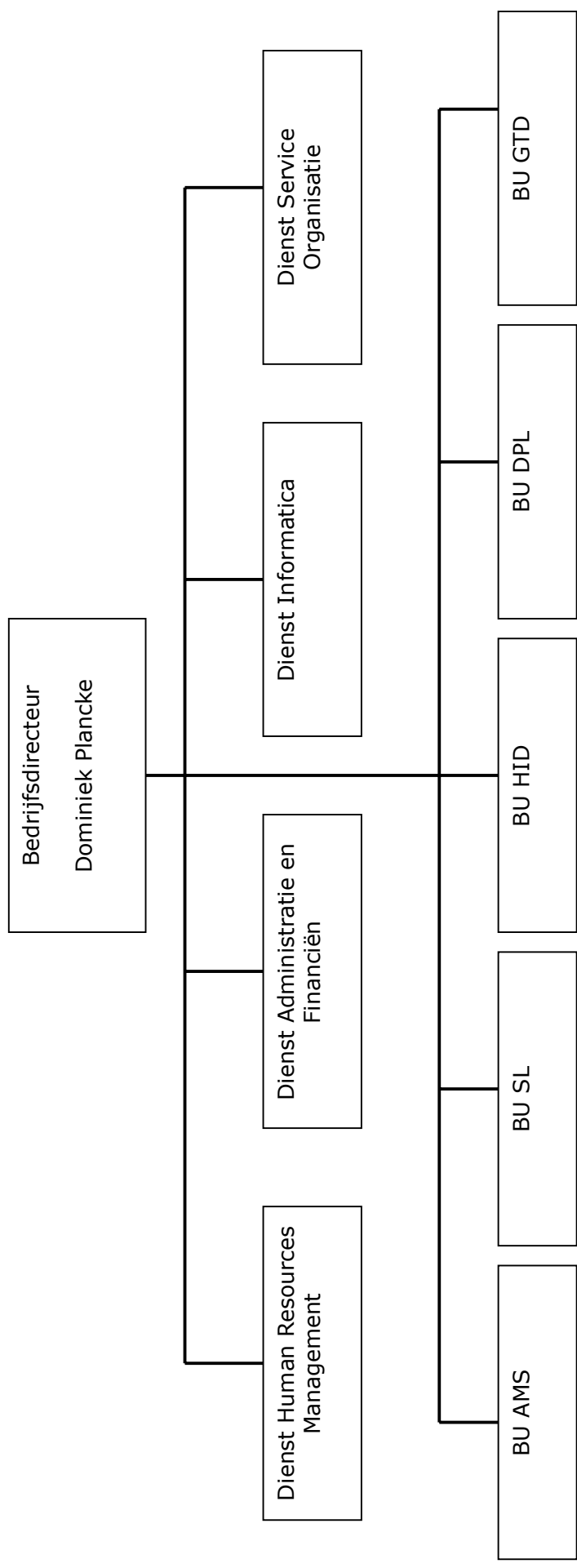
Bijlage 7: Blanco uittreksel van competentie 'communicatie'

Bijlage 8: Matrix met resultaten van opleiding

Bijlage 9: Voorbeeld uit boekje ontwikkeltips

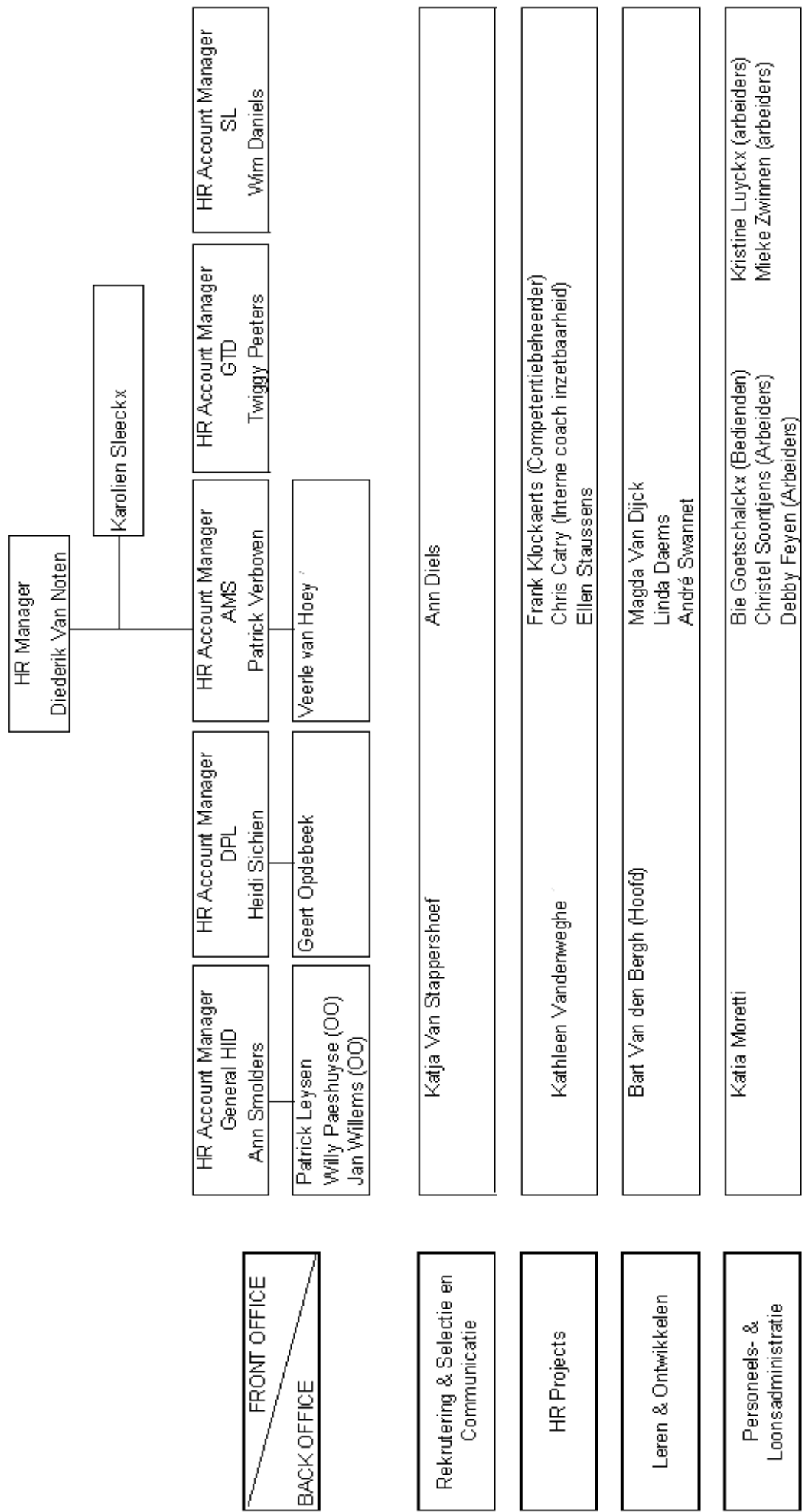
Bijlage 10: Tools voor toolbox

Bijlage 1: Organogram Philips Lighting Turnhout⁵⁸



⁵⁸ VAN DEN BERGH, B., *Mondelinge mededeling*. Formele gesprekken, februari – maart 2008.

Bijlage 2: Organogram dienst HRM Philips Turnhout⁵⁹



⁵⁹ Organogram Dienst HRM, *Intranet*. 11 februari 2008. (<http://pww.trn.lighting.philips.com>)

Bijlage 3: Voorbeeld competentie uit competentieprofiel⁶⁰

Benaming:

Samenwerken

Definitie:

De vaardigheid bezitten om resultaatgericht samen te werken met onmiddellijke collega, team en leidinggevende.

Niveaus:

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
De bereidheid om in team te werken		Zich als een teamplayer gedragen	Eigen functioneren in het team in vraag (durven) stellen/verbeteren	Het <u>functioneren van het team</u> in vraag (durven) stellen/verbeteren
Verwachte gedrag (kennen, kunnen, willen):				
Ik ben bereid om samen te werken in teamverband		Ik heb steeds (ook) oog voor het groepsbelang	Ik help anderen met mijn ervaring, deel ervaringen met collega's	Ik ondernem concrete acties om het ontstaan van onderlinge spanningen te beperken
Ik help collega's (ook ongevraagd) en bied mijn hulp aan		Ik laat zien dat ik rekening houd met de verwachtingen/meningen van de ander	Ik ben bereid eigen kennis door te leren	Ik doe concrete voorstellen om de onderlinge verstandhouding en teamgeest te bevorderen
Ik behandel iedereen met respect		Ik tracht bij te dragen tot een goede groeps sfeer	Ik ben bereid te leren van anderen	Ik geef feedback (niet bedreigend, maar waar de ander uit kan leren)
Ik toon waardering voor anderen		Ik probeer meningsverschillen met collega's rustig en opbouwend te bespreken, zonder hierbij het conflict uit de weg te gaan	Ik vraag feedback rond mijn functioneren als groepslid	Ik werk actief mee aan het creëren van een open sfeer in de groep
Ik ben eerlijk en oprecht		Ik speel informatie die voor anderen van belang is tijdig door	Ik geef mijn eigen mening maar leg me neer en sluit me aan bij een genomen groepsbeslissing	Ik betrek anderen actief bij overleg door te vragen naar voorstellen en ideeën
Ik verzorg mijn ploegenoverdracht		Ik heb als doel het verbeteren van het gezamenlijk resultaat	Ik tracht een positieve bijdrage te leveren om eventuele conflicten binnen de groep bespreekbaar te maken en/of op te lossen	Ik neem initiatieven om ieders betrokkenheid tot het team te verhogen (WIJ-denken)
		Ik ga zorgvuldig en discreet om met vertrouwelijke of gevoelige informatie		Ik spreek anderen erop aan wanneer deze regels, of afspraken niet naleven, of bvb niet-integer gedrag stellen (vb roddelen)

⁶⁰ *Competentieprofiel*. Philips Lighting Turnhout, 2007 (interne nota)

Bijlage 5: Programma opleiding 'Communicatie in Lean oefening'**DAG 1 (3 uur):**

- **Intro**
 - o Waarom deze opleiding
 - o Overlopen dagplanning
- **Theorie Communicatie**
- **Theorie Verspillingen**
- **Oefening Lean**
 - o Observatoren observeren aan de hand van competentieprofiel
- **Audit**
 - o Komt het geobserveerde overeen met wat persoon zelf had ingevuld op zijn/haar competentieprofiel?
 - o Matrix voor elke deelnemer opstellen met concrete ontwikkeltips

DAG 2: een week later (1 uur)

- **Herhalen theorie communicatie**
 - o Interactie met deelnemers
- **Feedback**
 - o Vergelijking geobserveerde competentieprofiel met het competentieprofiel dat deelnemers zelf ingevuld hebben
 - o Matrix aan deelnemers geven
 - o Feedback geven
 - o Boekje ontwikkeltips geven
 - o Prototype tools geven

→ Dit alles in een persoonlijk dossier meegeven aan de deelnemers
- **Vragenlijst**
 - o Deelnemers vragenlijst laten invullen over opleiding

Bijlage 6: PowerPoint presentatie opleiding 'Communicatie in Lean oefening'⁶²

COMMUNICATIE IN LEAN OEFENING

1

Inhoud

- Theorie communicatie
- Theorie verspillingen
- Oefening in groepen

2

Uitgangspunten

Je kunt **niet niet** communiceren.

- Alle gedrag is communicatief. Je kunt **niet niet** communiceren. Bijvoorbeeld zwijgen is ook een boodschap uitzenden, niet verbaal gedrag, ...

gedrag → gedachten → gevoelens → gedrag

- Gedrag vindt op meerdere niveaus tegelijk plaats
 - inhoudsniveau = WAT
 - relatieniveau = HOE
 - metacommunicatie
 - praten over het praten
 - communiceren over de onderlinge relatie
- De uitgezonden boodschap (signaal) is niet altijd gelijk aan de ontvangen boodschap.
- Vertrouwen is binnen communicatie heel belangrijk, maar ook door veel te communiceren leer je elkaar vertrouwen

5

Wat is communicatie ?

Volgens competentieprofiel

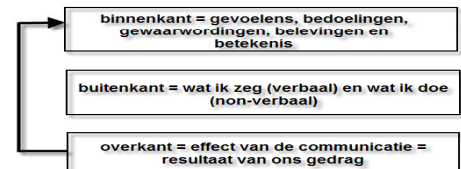
Ideeën, meningen en feiten in begrijpelijke taal aan anderen mondeling en/of schriftelijk duidelijk maken, en dit op een gepaste manier met respect voor de ander

4

Communicatie

3

Uitgangspunten



in een bepaalde context of situatie.

6

⁶² VAN MEER, K. en VAN NEIJENHOF, J., *Elementaire sociale vaardigheden*. Kluwer, Diegem, 2000.

Vaardig in communicatie

Waarnemen en interpreteren

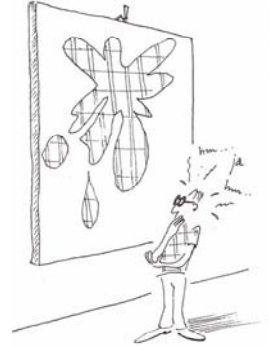
- Waarneming kan gekleurd zijn:
 - Zender
 - weet niet precies wat hij/zij moet zeggen
 - te veel met zichzelf bezig zijn
 - non-verbaal is niet gelijk aan het verbaal
 - Situatie
 - plaats waar gecommuniceerd wordt
 - aanwezigheid van derden
 - tijdsdruk
 - pregnantie (zaken die de aandacht trekken)
 - Ontvanger
 - kennis en ervaring
 - aandacht
 - humeur

7

Vaardig in communicatie

Waarnemen en interpreteren

- Fouten bij interpreteren
 - te snel begrijpen en reageren
 - generaliseren
 - vooroordeelen
 - stereotyperen
 - projectie
 - identificatie



8

Vaardig in communicatie

Waarnemen en interpreteren

Hoe waarnemings- en interpretatiefouten voorkomen?

BEWUSTWORDING

9

Vaardig in communicatie

Non-verbaal gedrag

- Wat je zegt moet gelijk zijn aan wat je non-verbaal laat zien
Bv. Je zegt dat je niet kwaad bent, maar aan je gezicht is te zien dat je opontploffen staat (NVB ≠ VB)
- Op inhoudsniveau: communicatie meestal verbaal
- Op relatieniveau: communicatie eerder non-verbaal
- Non-verbale signalen: 5 maal sterkere werking dan verbale inhoud van een boodschap
- Hou dus rekening met hoe je een boodschap brengt, want betekenis kan veranderen al naargelang hoe je het brengt, bv.:
Ik heb nooit gezegd dat jij geld gestolen hebt
Ik heb nooit GEZEGD dat jij geld gestolen hebt
Ik heb nooit gezegd jij GELD gestolen hebt
Ik heb nooit gezegd dat jij geld GESTOLEN hebt

10

Vaardig in communicatie

Non-verbaal (gedrag)

- = de manier waarop iemand spreekt
- = uiterlijk
- = lichaamshouding en motoriek
- = gebaren
- = mimiek

Maar is ook

- = schriftelijke communicatie
- = veiligheidsborden en regels
- = stilte
- ...



11

Vaardig in communicatie

Luisteren

- Goed luistergedrag
 - maak oogcontact
 - neem een geïnteresseerde houding aan
 - moedig de verteller aan om door te gaan
 - vraag verduidelijking
 - vat samen
 - laat eigen meningen en opvatting achterwege
- Veel gemaakte fouten
 - ongeïnteresseerde houding
 - ander niet laten uitspreken
 - je eigen verhaal gaan vertellen
 - met gedachten ergens anders zijn
 - te snel adviseren



12

Vaardig in communicatie

Samenvatten

- 3 vormen:
 - herhalen
 - samenvatten
 - parafraseren

13

Vaardig in communicatie

Vragen stellen

- Soorten vragen:
 - open vragen
 - gesloten vragen
 - doorvragen
 - suggestieve vragen
 - cocktail vragen



14

Vaardig in communicatie

Meningen of standpunten

- Spreek steeds in de ik-vorm
- Durf
 - je bent bang om de ander te kwetsen
 - je bent bang om iets stom te zeggen
 - je bent bang voor een afwijzende reactie
- Ben eerlijk
- Sta open voor de mening van anderen

Bv. Ik vind dat...
Ik ben van mening dat...
Volgens mij...



15

NOG VRAGEN OVER DIT DEEL?



16

Verspilling

17

Wat is verspilling ?

Al het andere dan de minimum nodige machines, materialen, ruimte en werktijd die nodig is voor het goede product te maken.

Alles waar de klant niet voor wil betalen.

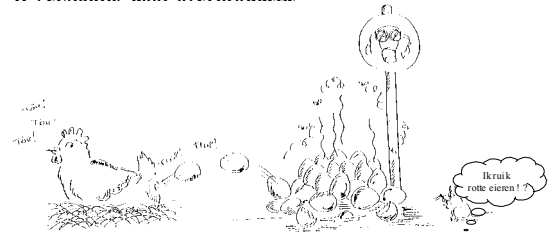
18

9 soorten verspilling

1. Verspilling door overproductie
2. Verspilling door wachten
3. Verspilling door transport
4. Proces verspillingen
5. Verspilling door onnodige tussenvoorraden
6. Verspilling door onnodige beweging
7. Verspilling door slechte eindproducten
8. Verspilling van talent
9. Informatie verspilling

19

1. Verspilling door overproductie

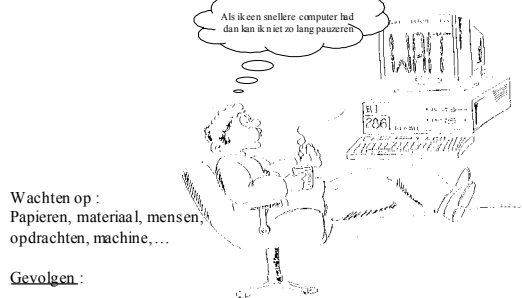


Wat:
Meer produceren dan dat de klant vraagt

Gevolgen:
- Veel magazijn ruimte nodig (en te onderhouden)
- Veel geld dat vast zit in het magazijn
- Gevaar op niet meer nodig hebben, verouderen, beschadigen, ...

20

2. Verspilling door wachten

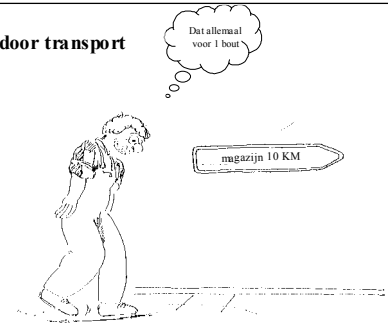


Wachten op:
Papieren, materiaal, mensen, opdrachten, machine, ...

Gevolgen:
- Dure loonkost, bestellingen te laat bij de klant, frustratie, ...

21

3. Verspilling door transport

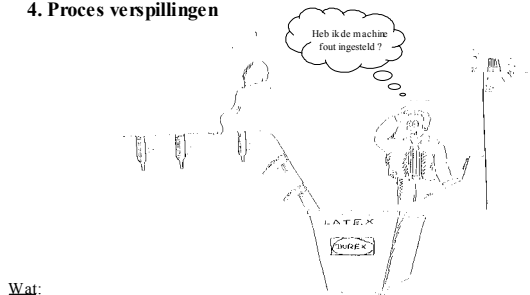


Wat: Materiaal onnodig (ver) verplaatsen
Gereedschap, grondstoffen, lampen, papieren, ...

Wat we veel nodig hebben moet dichtbij zijn.

22

4. Proces verspillingen



Wat:
Verlies door een slecht werkend proces (machine)
Machine en / of grondstoffen zijn niet goed afgesteld op elkaar

Gevolgen:
- Dure loonkost, materiaal in de vuilbak, bestellingen te laat bij de klant, frustratie, ...

23

5. Verspilling door onnodige tussenvoorraden



Tussenvoorraad kost: plaats, risico op slechte kwaliteit, langere levertermijn
geld dat vast zit in materiaal

24

6. Verspilling door onnodige beweging



Wat: bewegingen en acties die geen waarde toevoegen
 We doen veel bewegingen waar het product niet meer waar door wordt
 Vb: controles, stukjes die te lang zijn afknippen, ...

25

7. Verspilling door slechte eindproducten

Elke dag verse eieren van
 scharekkippen

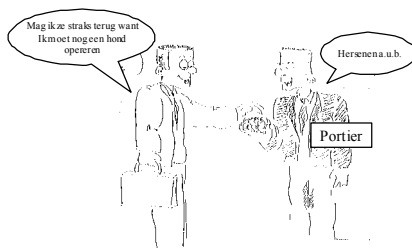


Wat:
 - Productie van foute of slechte producten

Gevolgen
 -Extra werk nodig voor uitsorteren en herstellen
 -Te late levering aan de klant
 -Klanten krijgen slechte producten

26

8. Verspilling van talent

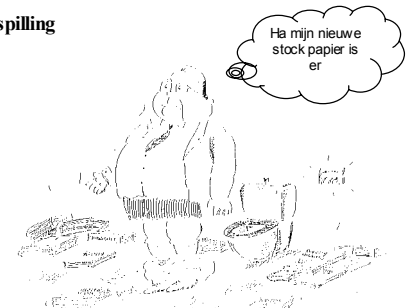


Wat: Bruikbare talenten niet gebruiken

Gevolgen:
 - Als iedereen meepraat en helpt meedenken dan kunnen we sneller verbeteren
 - Mensen die mee denken zijn beter gemotiveerd

27

9. Informatie verspilling



Wat:
 - Informatie (formulieren, ingeven in pc,...) die niet gebruikt wordt of niet bij de juiste persoon komt

Gevolgen:
 - Risico op fouten en misverstanden,
 - Tijdverlies en papier verspilling

28

Bijlage 7: Blanco uittreksel van competentie 'communicatie'⁶³ (bewerkte versie)

Competentie: Communicatie	Naam:
Ik spreek Nederlands	
Ik kan lezen en schrijven in het Nederlands	
Ik spreek in begrijpelijke taal	
Ik durf mijn mening geven wanneer er mij persoonlijk om gevraagd wordt.	
Ik kan de belangrijkste boodschappen uit een gesprek afleiden	
Ik formuleer wat ik wil zeggen op een verstaanbare manier	
Ik kan duidelijk antwoorden op vragen	
Ik geef antwoorden en reacties op een niet aanvallende manier.	
Ik bespreek spontaan werkgebonden zaken met collega's of OG-leden	
Ik durf binnen een groep mijn mening geven.	
Ik neem actief deel aan gesprekken (in vergaderingen)	
Ik vraag meer informatie wanneer iets niet duidelijk is	
Ik let op reacties van gesprekspartners en speel hier op in	
Ik schrijf in makkelijke, leesbare zinnen	
Ik kan een duidelijk rapport of verslag (vb overdacht, logboek) schrijven	
Ik begrijp simpele instructies in het Engels	
Ik kan een boodschap met technische inhoud kort en duidelijk overbrengen	
Ik durf / kan "neen" zeggen op een gepaste manier.	
Ik let op de houding en uitdrukkingen van anderen en kan dit interpreteren	
Ik schrijf in een duidelijke structuur, logische opbouw	
Ik leg technische gegevens op begrijpelijke wijze uit, ik beperk het gebruik van vaktaal	
De instructies die ik geef zijn volledig en duidelijk geformuleerd	
Ik houd niet koppig vast aan mijn mening maar blijf openstaan voor de mening en inbreng van anderen.	

⁶³ *Competentieprofiel*. Philips Lighting Turnhout, 2007. (interne nota)

Bijlage 8: Matrix met resultaten van opleiding

<p><u>Operator</u> heeft zelf <u>veel</u> indicatoren aangeduid binnen de competentie communicatie.</p> <p><u>Observators</u> zien veel indicatoren <u>niet</u> terug binnen de competentie communicatie.</p> <p><u>Ontwikkeltips</u></p> <p>Uit de opleiding is gebleken dat je jezelf op het vlak van communicatie hoger inschat dan dat de observators tijdens de opleiding gezien hebben.</p> <p>Voor jou is het belangrijk dat je regelmatig feedback vraagt over je manier van communiceren in verschillende situaties. Het is belangrijk dat je zelf leert zien dat je deze competentie goed beheerst en anderen kunnen jou hier bij helpen door het je te vertellen.</p>	<p><u>Operator</u> heeft zelf <u>weinig</u> indicatoren aangeduid binnen de competentie communicatie.</p> <p><u>Observators</u> zien veel indicatoren <u>wel</u> terug binnen de competentie communicatie.</p> <p><u>Ontwikkeltips</u></p> <p>Uit de opleiding is gebleken dat je beter scoort op de competentie ‘communicatie’, dan je zelf vermoedt.</p> <p>Voor jou is het belangrijk dat je regelmatig feedback vraagt over je manier van communiceren in verschillende situaties. Het is belangrijk dat je zelf leert zien dat je deze competentie goed beheerst en anderen kunnen jou hier bij helpen door het je te vertellen. Het kan misschien ook nuttig zijn</p>	<p>Beide partijen duiden veel indicatoren aan binnen de competentie communicatie.</p> <p><u>Ontwikkeltips</u></p> <p>Op de competentie ‘communicatie’ scoor je zeer goed, dit heb jijzelf bevestigd en dit kwam ook naar voor tijdens de opleiding.</p> <p>Om jezelf hier nog in te verbeteren kun je nog meer een rol op je nemen waarin communicatie belangrijk is, bv.: voorzitter tijdens een WOG, verslaggever, iets presenteren, meewerken aan een demofilmje, ...</p>	<p>Beide partijen duiden weinig tot voldoende indicatoren aan binnen de competentie communicatie.</p> <p><u>Ontwikkeltips</u></p> <p>Uit de opleiding is gebleken dat je de competentie ‘communicatie’ nog niet voldoende beheerst.</p> <p>Wij geven jou als tip mee om het boekje met ontwikkeltips die je tijdens deze opleiding krijgt eens <u>grondig</u> door te nemen.</p> <p>Pas de verschillende tips toe tijdens je werk en vraag regelmatig feedback aan je collega’s en productieleider (zien zij vorderingen, wat kan nog</p>
--	---	--	---

<p>Het kan misschien ook nuttig zijn om jezelf eens te laten filmen wanneer je bijvoorbeeld een presentatie geeft, of de rol van voorzitter op je neemt, Zo kun je achteraf bekijken waar het mis loopt en wat nog veel aandacht vereist.</p> <p>Neem ook zeker het boekje met ontwikkeltips grondig door. Dit boekje krijg je op het einde van deze opleiding.</p> <p>Binnenkort is er ook een toolbox met verschillende tools beschikbaar zijn, die je kunnen helpen om deze competentie bij te schaven door middel van werkplekieren.</p>	<p>om jezelf eens te laten filmen wanneer je bijvoorbeeld een presentatie geeft, of de rol van voorzitter op je neemt, Zo kun je achteraf bekijken hoe je hebt gepresteerd en zo zul je je sterke kanten op vlak van communicatie leren zien en zie je ook waar je eventueel nog aan kunt werken.</p> <p>Bekijk ook eens het boekje met ontwikkeltips die je tijdens deze opleiding krijgt. Hierin staan nuttig tips waarmee je de competentie 'communicatie' nog kunt bijschaven aan de hand van deze tips.</p> <p>Binnenkort zal er ook een toolbox beschikbaar zijn, waarin tastbare documenten zitten die je nog gerichter zullen helpen bij het werkplekieren.</p>	<p>Vraag achteraf feedback aan de toehoorders om te polsen naar wat je misschien nog beter kunt doen of wat je nog kunt bijschaven.</p> <p>Je kunt ook met je productieleider bespreken welke mogelijkheden hij/zij voor jou nog ziet.</p> <p>Bekijk ook eens het boekje met ontwikkeltips die je tijdens deze opleiding krijgt. Hierin staan nuttig tips waarmee je de competentie 'communicatie' nog kunt bijschaven aan de hand van deze tips.</p> <p>Binnenkort zal er ook een toolbox beschikbaar zijn, waarin tastbare documenten zitten die je nog gerichter zullen helpen bij het werkplekieren.</p>	<p>beter, waar heb je al hard aan gewerkt, ...)</p> <p>Binnenkort zal er ook een toolbox met verschillende tools beschikbaar zijn. Met deze tools kun je aan de slag op je werkplek. Het is de bedoeling dat je jezelf de competentie zelfstandig aanleert, maar waarbij je productieleider je ondersteunt. Zo zit er in de toolbox bijvoorbeeld een lijst met communicatietips, een agenda waarin je al je ondernomen acties op gebied van communicatie kunt bijhouden, oefeningen waarbij je je schrijfvaardigheid kunt verbeteren, enzovoort.</p>
--	---	--	--

<p><u>Concrete tips die we je nog extra willen meegeven:</u></p>	<p><u>Concrete tips die we je nog extra willen meegeven:</u></p>	<p><u>Concrete tips die we je nog extra willen meegeven:</u></p>	<p><u>Concrete tips die we je nog extra willen meegeven:</u></p>
--	--	--	--

Bijlage 9: Voorbeeld uit boekje ontwikkeltips⁶⁴

Initiatief en Betrokkenheid

Definitie:

de mate waarin men zich verbonden voelt met de organisatie en de afdeling (betrokkenheid).
Spontaan actie ondernemen en dus geen afwachtend gedrag (initiatief).

Uitleg:

1. Initiatief

Het ontwikkelen van initiatief is moeilijk, maar niet onmogelijk. Als iemand gewend is altijd afwachtend te reageren, is het lastig om hem meer anticiperend te laten handelen. Toch is het de moeite waard de medewerker bewust aan de ontwikkeling van initiatief te laten werken. Het kan zijn dat de medewerker onvoldoende initiatief laat zien omdat hij geen initiatieven durft te nemen. Weinig initiatief tonen kan samengaan met weinig durf.

2. Betrokkenheid

Bij dit gedragskenmerk is vooral de bereidheid van belang. Je betrokken opstellen naar de eigen organisatie is immers niet moeilijk in termen van gedrag. Het gaat om de bereidheid je te schikken naar de verwachtingen van de organisatie. Er is een relatie met de competentie **discipline**. Weinig betrokkenheid kan wijzen op weinig discipline of integriteit.

Hoe ontwikkelen:

1. Initiatief

Bepaal in eerste instantie een aantal situaties waarin je initiatief zou kunnen vertonen. Denk aan WOG's, ander overleg of vergaderingen (ochtendoverleg), contacten met collega's (bvb overdracht), opnemen van regeltaak, ...

Bepaal *hoeveel* en *welk soort initiatieven* je in die bepaalde situatie zou kunnen vertonen.

Spreek concreet af wanneer je dit gaat doen en hoe en wanneer je hierover feedback gaat geven aan je leidinggevende.

Je kan afspreken dat je gedurende bijvoorbeeld één week eens al je initiatieven gaat bijhouden in een "dagboek" en dit dan bespreekt met je leidinggevende. Ga na waar en wanneer je wel of juist niet initiatief neemt. Wat kan je hieruit leren?

Plan in dat je feedback vraagt aan collega's: zien zij verandering?

2. Betrokkenheid

Ga in een gesprek met je leidinggevende na of je onvoldoende op de hoogte bent van de verwachtingen, eisen en afspraken die betrekking hebben op je werk (en ook HOE je je werk doet).

Ga na of je het moeilijk hebt met die verwachtingen, eisen en afspraken en waarom.

Belangrijk is om te beseffen dat je bij een heleboel van die verwachtingen, eisen en afspraken geen keus hebt om deze voor uzelf te veranderen. Je moet leren functioneren binnen deze verwachtingen én dit doen op een gemotiveerde manier.

⁶⁴ VAN DEN BERGH, B., *Ontwikkeltips*. Philips Lighting Turnhout, 2007. (interne nota)

Bijlage 10: Tools voor toolbox

TOOL: DAGBOEK

DAGBOEK

Naam:

Datum start:

Competentie: Initiatief nemen

Hoe gebruik je dit dagboek?

In dit dagboek hou je gedurende ... dagen bij wanneer je effectief initiatieven hebt genomen en hoe je dit hebt aangepakt. Initiatieven die je mogelijk kunt nemen, heb je genoteerd in 'tool 1: Inventarisatieblad', hier kun je rekening mee houden.

Leg ook vast op welke tijdstippen je je dagboek met je leidinggevende gaat bespreken. Bereidt deze besprekingen voor aan de hand van dit dagboek.

Je kunt ook feedback vragen aan collega's. Wat merken zij op?

Afspraken met leidinggevende

Afspraak 1:

Datum

Tijdstip

Afspraak 2:

Datum

Tijdstip

Afspraak 3:

Datum

Tijdstip

Je dagboek

Dag 1

Initiatieven:

Dag 2

Initiatieven:

DAG 3

Initiatieven:

DAG 4

Initiatieven:

DAG 5

Initiatieven:

DAG 6

Initiatieven:

DAG 7

Initiatieven:

DAG 8

Initiatieven:

DAG 9

Initiatieven:

DAG 10

Initiatieven:

(Opmerking: Indien je je dagboek meer dan 10 dagen wilt bijhouden, dan kun je de achterkant van deze bladen gebruiken)

Terugblik op leerproces

Wat vond ik moeilijk?

Hoe heb ik deze moeilijke zaken aangepakt?

Wat is het resultaat van deze ... dagen een dagboek bij te houden?

Opvolging

Hoe ga ik dit verder opvolgen in de werksituatie? Spreek ook duidelijke tijdstippen af tegen wanneer je wat juist wil doen.

Concrete actie

tijdstip

Concrete actie

tijdstip

Concrete actie

tijdstip

TOOL: DE WERKPLEK VAN DE TOEKOMST

Hoe gebruik je deze tool?

Bedenk hoe je zelf kunt bijdragen (hoe minimaal ook) aan de verbetering van efficiëntie, verhoging van de omzet, verlaging van de kosten, ... bij Philips.

Handel hier ook naar en noteer hieronder wat je concreet gedaan hebt om dit te verbeteren.

Ondernomen acties:

Bv. Ik heb mijn werkplek zo geordend dat ik niet meer van de ene kant naar de andere kant moet lopen om mijn ingangsmateriaal te nemen.