

# Het onbenutte potentieel van praktisch opgeleide medewerkers.



Albert Nieuwenhuis  
coach sociale innovatie

In de praktijk bestaan vaak grote verschillen in beleving tussen de werkvloer en het management. Deze verschillen hebben een negatief effect op de productiviteit en op de ontwikkeling van de organisatie. Hoe groter de verschillen in beleving, des te minder het potentieel van medewerkers wordt benut.

Enkele voorbeelden:

Uitspraken van Managers	Uitspraken van Medewerkers
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ze zitten altijd te klagen, het is nooit goed.</li><li>• Ze nemen geen initiatief en denken niet mee.</li><li>• Ik heb het al 10 keer uitgelegd en ze doen het nog steeds niet goed.</li><li>• Deze mensen opleiden is veel te duur en wat levert het op?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ze snappen niks van ons werk.</li><li>• Ze doen niets met wat wij zeggen.</li><li>• Ze praten met moeilijke woorden.</li><li>• Wij moeten altijd klaar staan, maar voor ons doen ze niets.</li><li>• Ze hebben geen enkele interesse in ons.</li></ul>

In mijn boek *‘Het onbenutte potentieel van de werkvloer: duurzame ontwikkeling van lager opgeleiden’* worden de oorzaken van deze belevingsverschillen in kaart gebracht, geanalyseerd en omgezet in oplossingen. De hoofdoorzaken worden in dit artikel behandeld.

## Eerste oorzaak: verkeerde veranderstrategie

De praktijkervaring uit het voorbeeld sluit precies aan bij de bevindingen van Boonstra en Nooij. Nooij constateert dat slechts 30% van de verandertrajecten in de logistiek leidt tot betere prestaties. Boonstra heeft dit ook in andere organisaties onderzocht en stelt dat 70% van de veranderingsprocessen mislukt vanwege de wijze waarop veranderprocessen worden aangepakt. Als medewerkers minder positief zijn over de aanpak, neemt de bereidheid tot

veranderen af. In de meeste gevallen worden veranderingsprocessen top- down ingevoerd, terwijl deze strategie niet werkt wanneer het gaat om cultuur- en gedragsverandering. Boonstra toont aan dat medewerkers wel willen veranderen, maar niet veranderd worden!

## **Tweede oorzaak: de top bepaalt**

De zienswijze op hoe organisaties aangestuurd en ingericht dienen te worden is bepalend voor hoe de werkvloer wordt aangestuurd. In veel organisaties wordt gestuurd op beheersing, planning en controle, waarbij de top bepaalt en de werkvloer uitvoert: er is sprake van een scheiding tussen denken en doen. Taylor, de grondlegger van het 'scientific management', heeft dit al bedacht rond 1900 en veel organisaties werken deels of volledig vanuit deze zienswijze. Door ontwikkelingen in de technologie, globalisering en dergelijke is het aansturen van een organisatie zeer complex geworden. Een zienswijze gebaseerd op top-down denken werkt niet meer: een bedachte strategie is alweer verouderd op het moment dat het wordt ingevoerd. Om als organisatie te overleven is een manier van aansturen nodig die gericht is op het gebruiken van de aanwezige kennis op de werkvloer: gericht op verbetering en innovatie van de dienstverlening en strategieontwikkeling.

## **Derde oorzaak: stijl van leidinggeven gericht op beheersing en controle**

In organisaties wordt vaak een stijl van leidinggeven gehanteerd die resultaat- en oplossingsgericht is, gebaseerd op beheersing en controle vanuit de top. Aan het ontwikkelen van mensen wordt minder aandacht besteed. Circulariteit speelt in de communicatie tussen management en werkvloer een grote rol. Bijvoorbeeld: een medewerker komt met een probleem bij zijn chef en de chef lost het probleem op. De boodschap die de medewerker krijgt is: 'Ik hoef niet na te denken over problemen, dat doet de chef wel'. Dit patroon herhaalt zich voortdurend, waardoor het 'niet nadenken' en 'niet meedenken' steeds sterker wordt. Geen wonder dat medewerkers aangeven dat ze niet serieus worden genomen en geen wonder dat leidinggevendenden klagen over het passieve gedrag van hun medewerkers.

Om verbetering en innovatie te realiseren moeten medewerkers leren in minder hiërarchische organisaties te functioneren waarbinnen ze meer verantwoordelijkheid krijgen en nemen. Dit vraagt om een stijl van leidinggeven die de overgang naar een dergelijke cultuur kan bewerkstelligen. De stijl van leidinggeven moet daarnaast ook aansluiten bij de kenmerken van logistiek medewerkers. Een ontwikkelingsgerichte cultuur met een transformationele stijl van leidinggeven blijkt het beste uit medewerkers te halen.

## **Vierde oorzaak: 'Medewerkers kunnen niet leren'**

Werkgevers hebben weinig vertrouwen in de capaciteiten van praktisch opgeleide medewerkers. Als gevolg daarvan wordt er minder geïnvesteerd in opleidingen voor deze groep. Veelal hebben medewerkers zelf slechte ervaringen met het onderwijs en weinig zelfvertrouwen in het kunnen leren en dit heeft onder andere desinteresse en faalangst tot gevolg. Op deze wijze ontstaat een vicieuze cirkel.

Het vooroordeel dat praktisch opgeleiden niet zouden kunnen leren klopt niet. Ze hebben in eerste instantie stimulans nodig vanuit de organisatie en ten tweede is de methode van onderwijzen van belang voor het succesvol volgen van een opleiding. Rekening houden met de specifieke leerkenmerken is hierbij cruciaal, de leerstijl is hiervan een voorbeeld: meer richten op 'doen' dan op theorie. Werkplek opleiden blijkt de meest effectieve methode te zijn,

omdat de medewerkers het geleerde kunnen koppelen aan hun eigen ervaring en direct in de praktijk kunnen toepassen

### **Voorbeeld**

Het Logistiek Centrum Eemspoort is een samenwerkingsverband tussen het Martini Ziekenhuis en het UMC Groningen. Na de samenvoeging dacht het management dat de medewerkers veel kennis hadden, maar het bleek vooral ervaring te zijn. Ze vielen bij problemen steeds terug op oude vertrouwde methoden. Er werd een ambitieus opleidingsprogramma opgesteld gericht op vakmanschap, individuele groei en groei van de LCE-organisatie. De eerste opleiding was een korte VCA-opleiding, waarvoor de meeste medewerkers slaagden. Dit had veel effect op het zelfvertrouwen, waardoor de aanvankelijke afwachtende houding omsloeg in motivatie: 'ik kan het' en 'het is ook een investering in onze eigen veiligheid'. De volgende opleiding was pittiger en duurde langer: 'warehouse medewerker', een opleiding op MBO2 niveau. Ook hier vond weer een overwinning plaats op het eigen zelfbeeld: een MBO diploma met een officiële diploma uitreiking. Sommigen gingen daarna nog verder met de opleiding 'warehouse voorman' op MBO3 niveau.

Ook werd er aandacht besteed aan samenwerking in teamverband. Manager Jonny Mooi omschrijft het resultaat als volgt: 'Medewerkers zijn door deze verschillende scholingsactiviteiten zelfbewuster geworden en kunnen en durven hierdoor hun mening en ideeën beter onder woorden brengen. De opleidingen hebben ervoor gezorgd dat de kloof tussen medewerkers en leidinggevendenden kleiner is geworden en dat we makkelijker elkaars taal spreken. De medewerkers hebben gezien wat er geïnvesteerd is in tijd en geld en vertalen dit ook als vorm van waardering.' Uit een medewerkers tevredenheidsonderzoek scoorde LCE boven het landelijk gemiddelde en bleek dat de medewerkers vooral trots zijn.

### **Succesfactoren en tips**

Uit het voorbeeld blijkt dat investeren in mensen loont, want werkplezier en trots van medewerkers is de basis voor een hogere productiviteit. Om het potentieel van medewerkers te benutten zijn een aantal factoren van cruciaal belang:

- Medewerkers betrekken bij de invulling van veranderingsprocessen op operationeel niveau.
- Stijl van leidinggeven leren hanteren die gericht is op duurzame ontwikkeling richting eigenaarschap.
- Medewerkers stimuleren en faciliteren opleidingen te volgen.
- Opleidingen ontwikkelen die praktijkgericht zijn en rekening houden met de specifieke leerkenmerken van praktisch opgeleide medewerkers.