



“De praktische inbreng van de vakmonteurs maakte het verschil”

Bas van Dongen van het project Innovatieve leerarrangementen voor de energietransitie: “In een serie interviews nemen we verschillende Micro Learning Communities (mLC’s) onder de loep. Wat was het doel? Hoe is dat bereikt? En vooral: hoe hebben de medewerkers de mLC ervaren?” Dit interview gaat over de mLC bij Brusche Elektrotechniek in Almelo.

mLC: laagdrempelig, praktisch en wederzijds leerzaam

Bas: “Door het gekozen thema in de mLC dicht bij de invloedssfeer en dagelijkse werkzaamheden van de deelnemers te houden, groeit het enthousiasme om samen tot een werkbare oplossing te komen en is daardoor de duurzame inbedding gegarandeerd. Deelnemers leren in een mLC van elkaar en staan open voor elkaars suggesties. Door een combinatie van een aantal micro-interventies betrek je de medewerkers met hoofd én hart en breng je in je technische bedrijf daadwerkelijk een transitie op gang.” De uitdaging voor de mLC bij Brusche Elektrotechniek? Hoe werven én behouden we BBL’ers voor Brusche Elektrotechniek. Ook een doel was om de ontwikkelvraag van monteurs te verkennen. De mLC bestond, naast een facilitator en technisch docent, puur uit vakmonteurs van Brusche Elektrotechniek.

Volledige vrijheid vanuit directie

Hennie Nijhuis is DGA van Brusche Elektrotechniek: “We vonden het als directie geen enkel probleem om een mLC uit te proberen en helemaal vrij te laten. Je wordt op een gegeven moment bedrijfsblind als je lang ergens werkt. De leden van de mLC kijken met een frisse blik naar een uitdaging en hun nieuwe inzichten zijn zeker niet verkeerd. Dankzij de inzet van de mLC hebben we goed inzicht gekregen in hoe we de instroom en het behoud van BBL’ers kunnen verbeteren. Dit past ook in ons HR-beleid waarin we een leven lang leren graag permanent aandacht geven. Ons doel hiermee is actief te kunnen blijven in het hogere segment van onze bedrijfstak. De mLC heeft ons hun resultaten en aanbevelingen helder gepresenteerd. Als de meerderheid hun aanbevelingen draagt, gaan we die implementeren in onze organisatie.”

Rol van facilitator

Han de Lange is bij Hogeschool Saxion docent bij de opleiding civiele techniek. Hij werd gevraagd als facilitator voor de mLC van Brusche Elektrotechniek: “Ik ben technisch ingesteld, en hoopte in de mLC ervaring op te doen met een nieuw veld voor mij: faciliteren. Eerst heb ik een training voor facilitators gevolgd. Een aantal collega’s van Saxion nam al eerder deel aan mLC’s en zij deelden hun ervaringen, evenals trainers die onderdeel zijn van het onderzoek naar mLC’s.”

Gefaseerde aanpak

Han: “Bij de start van de mLC was mijn rol vooral uitleggen aan de deelnemers wat een mLC’s is en de bedoeling daarvan. Vervolgens heb ik veel werksessies georganiseerd waarin we een dag lang aan de geselecteerde uitdaging werkten: hoe werven en behouden we BBL’ers voor Brusche Elektrotechniek? Ook een doel was om de ontwikkelvraag van monteurs te verkennen. De eerste weken stonden vooral in het teken van de gekozen uitdaging in kaart brengen via een probleemap met alle zaken die op dat vlak spelen binnen Brusche Elektrotechniek. Inclusief getrokken lijntjes tussen al die zaken om eerst eens goed de onderlinge verbanden vast te stellen. Dat gaf ons als start een goed overzicht van wat er speelde. Vervolgens hebben we met elkaar vastgesteld in de mLC wat een realistische uitkomst van deze mLC zou kunnen zijn.”

Ook geleerd van rol als facilitator

Han kijkt positief terug op de mLC en zijn rol daarin: “Als facilitator moet je wel durven zaken los te



laten. Bijvoorbeeld dat ik in de verkeerde rol verviel om alleen maar zaken op te halen bij de leden van de mLC en ik vervolgens te veel bezig was met het uitwerken daarvan. Een valkuil die ik heb leren vermijden. Het is de insteek dat de leden van de mLC dit zelf uitwerken zodat zij daar direct ook zaken van opsteken.” Han is tevreden: “In de mLC hebben we heel veel zaken aangekaart en voorzetjes en opzetjes voor Brusche Elektrotechniek gemaakt om de opgepakte uitdaging aan te gaan.” Tot slot is Han ook positief over de inbreng van Dirk Jan Wegman als deelnemend techniekdocent aan de mLC van Brusche: “Iemand met veel ervaring bij installatietechnische bedrijven. Zelf heb ik die ervaring nog niet. Aan zijn inbreng in de mLC heb ik heel veel gehad.”

Heldere uitleg

Jouri Jansen is bij Brusche werkzaam als leidinggevend monteur in de industriële automatisering: “Met onze mLC deed ik graag mee, maar had er geen ervaring mee. Leonie Baan, onze HR-manager, heeft de insteek helder uitgelegd, hoe het werkt én de opdracht in de mLC: meer monteurs binnenkrijgen, hen goed en gericht opleiden en hen zo behouden voor de organisatie. Door die nieuwe aanpak hopen we nieuwe monteurs ook langer binnen het bedrijf te houden.” Jouri beaamt dat de samenwerking in de mLC gelijkwaardig was en dat alle deelnemers voor elk idee openstonden: “Ook mijn inbreng telde mee. In mijn werkpraktijk heb ik rechtstreeks met jonge, nieuwe techniekcollega’s te maken. Als je je best niet doet om hen te behouden, gaan ze lopen. Dat is jammer, vooral als we hen binnen Brusche al behoorlijk hebben opgeleid. In de mLC hebben we ideeën bedacht om te zorgen dat dit niet gebeurt. Elke deelnemer had hier zijn inbreng in. Enkele jaren geleden hadden we hier binnen Brusche al een aanzet toe gegeven, maar dit was nooit verder opgepakt. De mLC gaf ons de kans om concreet verder te bouwen op de informatie uit die eerste aanzet destijds.”

Van plan naar praktijk

“Nu zijn we met de mLC in de fase om de ideeën in de praktijk te brengen en in de organisatie in te brengen. De kern van de opbrengst van deze mLC? We hebben lijsten gemaakt met competenties die we graag zien bij nieuwe collega’s. Daar gaan we een bepaalde periode van monitoren of we die ook goed toepassen. Per kwartaal nemen we die lijst met competenties met elke leerling door: gaat het zoals je wenst? Zijn er nog zaken die je wilt leren of verbeteren?” Ook Jouri zelf heeft iets geleerd van de mLC: “Door de mLC mochten wij als deelnemers een training volgen. Bedoeld om te leren hoe je omgaat met jonge, nieuwe techniekcollega’s: hoe spreek je hen aan? Hoe benader je hen? Welk soort vragen stel je hen? Zoals open vragen zodat ze ook zelf met antwoorden kunnen komen. Heel leerzaam, die training. Ook die kan bijdragen aan het behoud van nieuwe, jonge medewerkers.”

Urgente uitdaging

Dion Visschedijk focust in zijn werk voor Brusche op het in bedrijf stellen van beveiligingsinstallaties: “Voornamelijk op de bouw, kleine projecten en af en toe het verhelpen van storingen. Leonie Baan, onze HR-manager heeft ons eerst goed uitgelegd wat een mLC inhoudt en gevraagd of we mee wilden doen. Ik deed graag mee, want de uitdaging die we in de LC aangingen moest hoognodig worden opgepakt.” Wat die uitdaging voor de LC in het kort was? Dion: “Met elkaar een efficiënt en bondig leerproces in elkaar zetten om nieuwe collega’s van buitenaf zo snel mogelijk op het niveau te krijgen van zelfstandigheid. Plus dat die nieuwe collega’s ook weer mensen kunnen opleiden. Denk aan BBL’ers en zij-instromers. Die hebben we hard nodig om al het werk binnen Brusche aan te kunnen zoals voor de aanstormende energietransitie.”

Iedereen is gelijkwaardig in de mLC

Het leuke is dat je in een mLC met elkaar vanaf de werkvloer een specifieke uitdaging oppakt en eveneens met elkaar tot een oplossing brengt, benadrukt Dion: “We zijn er nog steeds mee bezig en ik



ben er erg enthousiast over. Kijk, in een mLC zit je met verschillende collega's van allerlei afdelingen bij elkaar. Iedereen heeft een mening, daar discussiëren we in de mLC over en vervolgens komen we met elkaar tot de beste oplossing voor de uitdaging." De rol van de facilitator in de mLC is belangrijk, geeft Dion aan: "Han de Lange deed mee als facilitator, met als doel om ons een beetje de goede richting op te sturen. Als deelnemers aan de mLC hebben we nul ervaring met zoiets. Han observeerde onze discussies, stuurde af en toe bij en voorkwam zo dat we zouden vastlopen of afdwalen. Hij doet de aansturing, maar inhoudelijk leveren wij de oplossingen. Een mooie combinatie. Meedoen met de mLC was leerzaam voor mij. Je krijgt veel meer inzicht in alle facetten van het bedrijf, dus ontwikkel je ook meer begrip voor hoe zaken lopen."

Samen problemen oplossen: leerzaam!

Niels Kramer werkt bij Brusche Elektrotechniek: "Ik ben eerste monteur en volg momenteel een opleiding tot leidinggevend monteur, gesteund door mijn werkgever Brusche. Ik vind het belangrijk mijzelf altijd te blijven ontwikkelen, daarom nam ik ook graag deel aan de mLC. Ook daar heb ik veel van geleerd. In een mLC los je samen problemen op, en dat is altijd leerzaam. We hebben veel verloop binnen ons vak. De kunst is om vooral onze jonge technici te stimuleren bij ons bedrijf te blijven werken. Dat betekent dat je heel goed luistert naar wat nieuwe medewerkers willen. Hopelijk draagt ons werk in de mLC daaraan bij. Daarvoor hebben we ideeën aangedragen. In de mLC opereerden we echt als een hecht team. We hadden de goede mensen bij elkaar, ook in een mix van jong en ouder. Die mix van ervaring én frisse ideeën van de generatie die het uiteindelijk moet gaan overnemen, werkte goed."

Concrete suggesties

Een suggestie van Niels in de mLC was onder andere om de stagelopers anders te offrenen, niet langer conform een volledig geldbedrag: "Dat moet anders, want je kunt een stageloper niet berekenen aan de klant als een volledig monteur. Aan de voorkant moeten we dit anders calculeren. De insteek is dit inderdaad op te pakken. Een ander idee vanuit de mLC was om stagelopers via een pilot eerst met alle takken van sport bij Brusche kennis te laten maken. Dit om de binding met de hele organisatie te verstevigen."

Dubbel voordeel

Jan de Groot werkt bij Brusche Elektrotechniek als leidinggevend monteur: "Ik werd gevraagd deel te nemen aan de mLC. Dit was nieuw voor mij, maar de vraag ging gepaard met duidelijke uitleg over het doel en de werkwijze. We wilden in de mLC onderzoeken hoe we nieuwe medewerkers sneller kunnen opleiden. Het voordeel is dubbel; wij hebben nieuwe en inzetbare medewerkers én zij kunnen het werk ook weer aan andere nieuwe collega's leren, een olievlekwerking."

Ruimte voor praktijkervaring

Jan: "In een mLC werk je gelijkwaardig samen en daarvoor hoefden we geen moeite te doen want we werken bij Brusche al op die manier samen. Mijn inbreng? Ik kan gelukkig terugkijken op best wel wat praktijkervaring, ook met opleiden, en die heb ik met plezier kunnen delen in de mLC. Zo weet ik uit ondervinding dat je drie jaar onderweg bent van een nieuwe collega die niks weet tot een beginnend monteur. Het eerste jaar is deze collega een blok aan het been, in het tweede jaar begint hij al een beetje te helpen en in het derde jaar heb je er profijt van. Die ervaring heb ik ingebracht in de mLC om vervolgens met elkaar een passend opleidingstraject samen te stellen voor nieuwe collega's. Nu gaan we deze nieuwe manier van opleiden inrichten in onze organisatie, een totaal nieuw aspect." Zelf kwam Jan in de mLC ook tot een inzicht: "Je ontdekt al samenwerkend dat er eigenlijk ontzettend veel mensen betrokken zijn bij een leerproces in je organisatie. Het aantal mensen dat hierin meewerkt, is



best wel intens. Het is veel werk om dit nieuwe leerproces in te richten en in te bedden in onze organisatie. Maar uiteindelijk, als je hiermee de instroom van nieuwe collega's op gang krijgt, kan het heel efficiënt werken. Daarom is meewerken in deze mLC heel nuttig."

Rol van technisch docent

Dirk Jan Wegman is hoofddocent Technische Bedrijfskunde bij Hogeschool Saxion. Hij nam deel aan de mLC van Brusche Elektrotechniek in de rol van technisch docent: "De mLC bij Brusche bestond louter uit monteurs en zij kregen alle ruimte van de directie. De uitdaging? BBL-studenten op een zo goed mogelijke manier begeleiden en daardoor ook behouden voor Brusche Elektrotechniek. De tweede opdracht voor de leden van de mLC luidde om na te gaan waarin zij zichzelf zouden willen ontwikkelen."

Voordeel van gemengde leeftijdssamenstelling

Dirk Jan is enthousiast: "Uit deze mLC kwamen mooie dingen naar boven. De leeftijdssamenstelling van de deelnemende monteurs was breed, Van jong tot ouder en met meer ervaring. Voor ieders inbreng was er ruimte in de mLC. Bijvoorbeeld het oudste lid kon veel praktijkervaring met omgaan met BBL'ers inbrengen. Zoals hoe je ook een jonge leerling die elders niet uit de verf kwam alsnog de kans kunt geven, en met succes! Tegelijkertijd kwamen de jongere leden met hele goeie en frisse ideeën." Dirk Jan geeft een voorbeeld: "Bij het intakegesprek hebben we de deelnemers aan de mLC gevraagd op een rij te zetten wat er allemaal bij komt kijken als je een BBL-monteur in je bedrijf haalt als stagiaire. Al snel kwam de groep daarop terug met een overzichtelijke procesbeschrijving en wat ze daarbij nodig hebben om een BBL'er optimaal te begeleiden. Zoals de BBL'ers laten kennismaken met alle soorten bedrijven waarmee zij tijdens hun stage mee te maken krijgen. Puur bedoeld voor een goede beeldvorming van de mogelijkheden binnen de elektrotechniek. Dus de start was al heel productief, je kon zien dat de leden van de mLC daar met elkaar goed over hadden nagedacht."

Samen nieuwe inzichten vergaren

Uit de mLC kwam onder andere terug dat de leden inzagen hoeveel mensen er betrokken zijn binnen Brusche bij het goed begeleiden van BBL'ers. En ook waar al die mensen en processtappen afhankelijk van zijn. Dirk Jan: "In de mLC kwamen zij samen tot dit inzicht en daar is een mLC ook voor. Wat hielp, is dat een specialist op dit vlak door de mLC werd uitgenodigd. Ook Leonie Baan, verantwoordelijk voor HR bij Brusche Elektrotechniek, bood voortdurend haar expertise en ondersteuning aan de mLC aan. Met de deelnemende monteurs hebben we iets ontzettends mooi neergezet en bijvoorbeeld ook helder naar elkaar toe gemaakt wie in de mLC waarvoor verantwoordelijk is."

Ook ruimte voor eigen opleidingsbehoefte

Dirk Jan: "Tot slot, het draaide niet alleen om de BBL'ers, maar ook om de opleidingsbehoeften van de monteurs zelf, richting toekomst. Zelf zagen zij door het overweldigende cursusaanbod door de bomen het bos niet meer. Ook gaf de waan van de werkdag hen weinig tijd en gelegenheid om zichzelf daarin te verdiepen. De vraag vanuit de mLC kwam om van Brusche een overzicht in de vorm van een spreekwoordelijke 'etalage' te krijgen met welke opleidingen het meest nuttig zijn binnen de disciplines waarbinnen Brusche werkt, zoals utiliteitsbouw. Handig voor monteurs die intern van werkveld willen switchen en ook voor nieuwe monteurs. Een onverwachte, maar wezenlijke opbrengst van deze mLC."