



Valse start Learning Community bij Nijhof Groep alsnog weggewerkt: “Het verkeerde beeld over de LC hebben we samen positief weten te keren”

Niet elke Learning Community schiet direct succesvol en ‘volgens het boekje’ uit de startblokken. Soms is er onduidelijkheid. Zoals over het doel ervan, of wie er eigenlijk zitting nemen in de Learning Community. En soms moeten de uitgenodigde deelnemers over het vooroordeel heen stappen dat de Learning Community een praatclubje zonder tanden zou zijn. Marco Lammers is opleidingscoördinator bij de Nijhof Groep in Broekland: “Onze start was niet ideaal, maar alsnog hebben we de LC goed op weg gekregen.”

Focus op zijinstromers

Marco Lammers is sinds 1 maart 2023 werkzaam als opleidingscoördinator bij de Nijhof Groep: “Een nieuwe functie waarmee ik elders in de installatiesector een jarenlange ervaring heb.” Dat de Nijhof Groep gewicht geeft aan opleiden blijkt onder andere uit hun eigen Salland Tech Academy waar de inmiddels vier bedrijven onder de vlag van de Nijhof Groep zijn aangesloten. Marco: “Zij-instromers op mbo-niveau worden steeds belangrijker om de instroom op uitvoeringsniveau in de installatietechniek te bevorderen, maar daar moet je heel actief en gericht op werven. Daarvoor neemt dit bedrijf ook deel aan een regionale innovatiehub.” Een tweede doel is om het zittend personeel mee te krijgen met de veranderende technisch-maatschappelijke ontwikkelingen, bijvoorbeeld vanuit de gedachte van een Leven Lang Ontwikkelen.” De Nijhof Groep ziet haar taak breed: “We leiden mensen allereerst op voor de technische sector in de regio en niet alleen voor de Nijhof Groep.”

Niet optimale start van LC

Bij zijn recente aantreden als opleidingscoördinator bij de Nijhof Groep waren de afspraken voor het starten van de Learning Community met Saxion al gemaakt. Marco: “Het onderwerp betrof exact wat ik hierboven beschreef: instroombevordering voor zijinstromers. Kortom, alle afspraken en doelstellingen voor de LC lagen er al voordat ik in beeld kwam. Echter, bij mijn indiensttreding nam de hiervoor verantwoordelijke praktijkbegeleider ontslag. Dat maakte de start van de LC direct lastig omdat we niet alleen de ervaring en filosofie van die persoon misten, maar ook een stukje uitvoeringskracht. Kortom, de LC is met mij niet gestart zoals ik hoopte. Vervolgens heb ik de afspraken en doelstellingen met de betrokkenen herijkt. Mijn insteek? Voor zijinstroombevordering weet ik dat de werkplekbegeleiders dé kritische succesfactoren zijn. Dit vereist een goed samenspel in je organisatie.”

Andere filosofie voor zijinstromers

Ook merkte Marco dat intern de gedachte leefde dat je zijinstromers vanuit een korte interne training in je eigen opleidingsruimte al binnen enkele maanden de bouw in kan brengen. Marco: “Ik denk dat dit zo niet werkt, ook gebaseerd op mijn eigen ruime ervaring. Ook zijinstromers leren het vak het beste in de praktijk, en dit is ook niet geheel toevallig de gedachte achter het concept van Learning Communities. Daar geloof ik heel sterk in. Dit betekent dat je werkplekbegeleiders cruciaal zijn voor je zijinstromers, daar moet je je succes gaan halen.” Opgeteld betekende deze visie dat Marco met andere ideeën de Learning Community instapte dan er op dat moment leefde binnen de organisatie. Marco: “Wat ook speelde, is dat medewerkers het gevoel hadden gekregen dat voornemens om zaken in de organisatie anders aan te pakken, ook op het vlak van instroombevordering, in het verleden niet zijn geconcretiseerd. In de Learning Community moest eerst die negatieve ervaring worden benoemd en erkend.”



Eerst helemaal terug naar tekentafel

Samen met de deelnemers is Marco erin geslaagd de Learning Community alsnog op gang te krijgen: “Mijn eerste doel was om alle neuzen weer dezelfde kant op te krijgen en de oude, niet ingeloste beloften over veranderingen even te laten voor wat die waren. Wel hebben we de frustraties daarover uitgesproken. Zelf had ik ook een leerpunt. In mijn aard ben ik van ‘hoog over’ en de lange termijn. In een Learning Community werkt dat niet, omdat je met een groepje collega’s door afpellen heel erg tot de absoluut praktische essentie moet komen. Als herstart van de Learning Community hebben we dit vervolgens met elkaar opgepakt. De kern daarvan was ook direct de nieuwe, heldere opdracht voor de Learning Community waar alle leden achter zijn gaan staan. Hoe die opdracht luidde? Er komt een nieuwe zijinstromer binnen en wat heeft die nodig? Als allereerste basisstap zijn we met elkaar in de Learning Community gaan bekijken met welke lesmodule we deze zijinstromer op weg gaan helpen. Wat moet die zijinstromer als eerste leren en wat moet er dus inhoudelijk in die module zitten? Feitelijk zijn we met hernieuwd elan samen in de Learning Community naar de tekentafel teruggekeerd.”

Samen beeld gekanteld

Die herstart is goed ontvangen. Marco: “Uiteindelijk hebben we met elkaar die allereerste basisstap goed ingevuld. Weliswaar hebben we in de eerste tien sessies van de Learning Community die module niet inhoudelijk kunnen vullen; dat was niet realistisch gezien de verkeerde start met andere verwachtingen van alle deelnemers, maar dat geeft niet. Wel hebben we in die eerste tien sessies het bestaande beeld bij de deelnemers kunnen kantelen dat een LC aanmerkelijk meer is dan een praatgroep. Het was ook de winst van deze eerste Learning Community dat we dat beeld met elkaar hebben weten te kantelen.”

Concrete opbrengst: focus op basale gereedschapsinstructie

De opbrengst uit de eerste LC was dat alle deelnemers inzagen dat zijinstromers een enorm diverse achtergrond kunnen hebben van bakker tot en met statushouders. Marco: “Dit deed ons besluiten dat deze module, voordat deze inhoudelijk ingaat op installatietechniek, eerst focust op een stuk basale gereedschapsinstructie. We willen hiermee in de organisatie duidelijkheid scheppen over welke standaard gereedschappen een nieuwkomer moet ontvangen en leren beheersen. Wellicht geen grote stap, maar in het licht van de slechte start van de LC al wel een mooi en tastbaar resultaat.” Wel benadrukt Marco dat het waarmaken van de opbrengsten uit de eerste LC overduidelijk ook het commitment en draagvlak vanuit de directie moet krijgen: “Die support is heel belangrijk.”

Prima basis voor tweede Learning Community

Inmiddels heeft Marco alle deelnemers ingelicht dat de opbrengst van de eerste LC een prima basis vormt om in een tweede LC waar te maken wat in de eerste LC is besproken: het daadwerkelijk vullen met technisch-didactische inhoud van een voor zijinstromers geschikte module. Marco: “Het is belangrijk dat we in een tweede LC een vervolg geven aan de conclusies uit de eerste LC. Voor het opnieuw opgebouwde vertrouwen is het belangrijk om de gemaakte afspraken waar te maken.”



Rol van facilitator

De facilitator voor deze LC was Dirk Jan Wegman, Senior Docent Technische Bedrijfskunde aan Hogeschool Saxion. Marco: “Dirk Jan speelde zijn rol als facilitator in het complete proces van deze LC. Dus vanaf de start, de herijking en vervolgens de herstart en de goede afronding. Gaandeweg hebben we heel constructief met Dirk Jan gecommuniceerd. Door de geschetste onvrede vloog het in de LC in het begin alle kanten op. We kwamen zelfs op het punt tijdens een specifieke bijeenkomst waarbij we ons afvroegen of we eigenlijk wel door moesten gaan. Het gevoel in een praatclub te zitten waarbij er niets met de resultaten zou gebeuren, had de overhand. De ervaringen van Dirk Jan met vele andere LC's heeft ons geholpen de zaak vlot te trekken. Dirk Jan en ik hadden voortdurend een lijntje: wat gebeurde er in de LC? Kunnen we er iets mee? En hoe zetten we de volgende stap? Dankzij zijn begeleiding en inzichten hebben we samen de weg omhoog weer gevonden.” Marco vond het mooi om te zien hoe Dirk Jan als bedrijfskundige heel snel de pijnpunten in niet alleen de LC, maar de totale organisatie kon benoemen: “Om met je LC de gestelde doelen te realiseren, is het van belang dat de hele organisatie daar ook klaar voor is. Dat verband maakte Dirk Jan duidelijk en is iets waar we ook aan gaan werken.”

Spreekwoordelijk terug naar een stevig fundament

De eindconclusie van Marco is helder: “Om in bouwtermen te blijven: om de LC alsnog te laten slagen ben ik eerst weer helemaal teruggegaan naar de tekentafel om eerst eens de spreekwoordelijke fundering op orde te krijgen. Daar kun je nog zo'n mooi huis op opbouwen, maar het is dan wachten op ellende. Dat is moeilijker te herstellen dan eerst terug te gaan naar het herstellen van het fundament. Dan heb ik het over het herwinnen van het vertrouwen van de leden van de LC dat een LC méér is dat de zoveelste praatclub. En ook dat er écht iets wordt gedaan met de opbrengsten.”

Gecomplieerde start voor facilitator

Dirk Jan Wegman geeft ook graag zijn visie op deze Learning Community: “Bij de start van deze Learning Community was er extreme onduidelijkheid over wie nu wat zou doen, de processen en de doelen. Ook was er verwarring tussen de twee bedrijven uit de Nijhof Groep die zouden deelnemen aan de LC. Een gedeeld belang tussen alle deelnemers uit de verschillende bedrijven werd niet echt ervaren. Door die verwarring moest ik als facilitator bij de start heel veel vragen stellen aan de deelnemers waardoor zij dachten in de zoveelste praatclub te zijn beland. Ook de rol en status van de gezamenlijke Salland Tech Academy was niet helder in het begeleiden van zijinstromers tot monteurs. Het beeld ontstond dat alle studenten daar wel even snel zouden worden opgeleid tot volwaardige collega's.” Dirk Jan kreeg ook te maken met een interim professional met de algemene opdracht om de Nijhof Groep beter te organiseren. Deze extra professional zag vanuit dat proces niet direct de toegevoegde waarde van de Learning Community. Dirk Jan: “De LC kreeg vanuit deze valse start een enorme positieve eerste push omdat de deelnemers eraan er alsnog voor pleitten om de LC door te laten gaan, ondanks alle starthobbels. Daar waren Marco en ik enorm blij mee.”

Alsnog resultaten

Na alle perikelen vonden uiteindelijk acht van de tien geplande sessies plaats. Dirk Jan: “En die hebben echt wel iets opgeleverd. Zo werden gaandeweg de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de LC en de leden ervan steeds duidelijker. Daarmee kregen we ook een beter beeld van hoe we samen vanuit de LC het opleiden van zijinstromers tot monteurs veel beter, centraler en logisch geregisseerd zouden kunnen aanvliegen. Eigenlijk waren die eerste inzichten al een enorme winst in deze eerste LC.” Ook werden de positie en de inhoudelijke rol van de Salland Tech Academy door de sessies helderder.



Routekaart bepaald

Dirk Jan: “Er is een routekaart bepaald én de primaire eerste invulling vastgesteld voor alle zijinstromers met de basismodules die alle monteurs in opleiding gaan doorlopen. Uiteraard kiezen we hier voor maatwerk omdat nagenoeg elke zijinstromer met een andere achtergrond binnenkomt. En zoals Marco al noemde, start alles voor de monteurs in opleiding met het verstrekken van alle voor de W of E vereiste gereedschappen. De verdere invulling van de genoemde modules zal nog plaatsvinden.” Marco gaf eerder aan bij vooral de ingrijpende herstartperiode voor de LC veel overleg gehad te hebben met Dirk Jan. Ervaarde hij dat ook zo? “Zeker! Hoe meer tijd er verstreek, hoe meer Marco en ik op één lijn kwamen. Zowel op het vlak van wat we wilden bespreken met de deelnemers alsook de concrete opbrengsten die we alsnog voor ogen hadden.”

Cruciaal: is je organisatie klaar voor de opdracht van de LC?

Een belangrijke les voor Dirk Jan als facilitator is dat een Learning Community geen uitzicht op resultaat heeft als het faciliterende bedrijf er organisatorisch nog niet klaar voor is: “Als je het opleidingsproces van je instromende nieuwe monteurs wilt verbeteren vanuit je LC, dan moet er uiteraard aan heel veel voorwaarden in het bedrijf zelf voldaan worden, vooral organisatorisch en procedureel. Ofwel: wie is waarvoor verantwoordelijk? Bij de Nijhof Groep hebben we hiermee eerst een slag moeten slaan zoals veel meer regie op de toewijzing en opleiding van zijinstromende monteurs in opleiding. Ook hebben we alle processen hiervoor in kaart gebracht met als kernvraag: wie is waar verantwoordelijk voor? Dat liep eerder te veel door elkaar heen of de duidelijkheid was er gewoon niet. Deze LC heeft dan ook veel meer gevolgen voor de organisatie zelf gehad dan op voorhand was te overzien.”

Specifieke lessen voor facilitator

Welke lessen trok Dirk Jan zelf uit deze specifieke Learning Community? “Een basisvoorwaarde voor een LC is dat deze ingebed is in een bedrijf waarbinnen heldere communicatie en een duidelijke structuur zijn geregeld. Dat geeft medewerkers het basisvertrouwen om zich ook volledig te geven in iets specifiek als de Learning Community.”