

Nederlandse Spoorwegen experimenteert met invoering van 'Meesterschap'

DERDE CARRIÈREFASE ALS WAPEN TEGEN WEGVLOEIEN VAN KENNIS EN ERVARING

Technische bedrijven schreeuwen om ervaren vakmensen. De tienduizenden, moeilijk invulbare vacatures maken dit schrijnend duidelijk. Weliswaar zitten technische opleidingen weer in de lift maar het gat tussen opleiding en praktijk blijft te groot. Daarnaast willen bedrijven de aanwezige kennis en ervaring zeker stellen en hun seniormedewerkers in het kader van duurzame inzetbaarheid een uitdagende 'Derde carrièrefase' bieden. Trainingsbureau 'Bright new things' pakt deze uitdagingen integraal aan met het door hen ontwikkelde 'Meesterschap'-traject dat sinds enkele maanden als experiment loopt bij Nederlandse Spoorwegen. De eerste resultaten zijn veelbelovend.

"Werknemers blijven mede door de stijgende pensioenleeftijd langer aan de slag dan vroeger," stelt Johan Timmermans, directeur bij 'Bright new things'. "Uit onderzoek blijkt echter dat langer doorwerken een negatieve invloed kan hebben op de arbeidsvreugde en motivatie. Het is mede de verantwoordelijkheid van werkgevers om werknemers bij verlenging van hun loopbaan een aantrekkelijk perspectief te blijven bieden. Dit door voor het laatste deel van hun carrière nieuwe inspiratiebronnen aan te boren. Hoewel medewerkers over het algemeen niet expliciet met deze vraag bij de HR-afdeling aankloppen, zal elke HR-manager de signalen herkennen. Een ander aspect is dat een belangrijk deel van de knowhow van een bedrijf ligt besloten bij haar seniormedewerkers. Vooral in technische omgevingen speelt dit sterk. Professor Susanne Täuber van de Rijksuniversiteit Groningen stelt dat de bij werknemers aanwezige kennis en ervaring een belangrijke basis legt voor een sterke en vaak unieke concurrentiepositie. Wij hebben ons op een gegeven moment dan ook de vraag gesteld: 'Valt er een manier te verzinnen om de arbeidsmotivatie te versterken én de knowhow en ervaring veilig te stellen?' De uitdaging is om kennisoverdracht op een dusdanige manier te organiseren dat dit voor seniormedewerkers een nieuwe inspiratiebron wordt. Vanuit deze gedachte is ons 'Meesterschap'-traject ontstaan."

ZOEKTOCHT

Hans Woudenberg, Hoofd Projecten Assetmanagement NSR (NSReizigers) in Utrecht: "Technische trajecten, zoals de aanbesteding voor nieuwe treinen, nemen van voortraject tot uiteindelijk ingebruikname doorgaans veel tijd in beslag. Dan praat je vaak over jaren in plaats van maanden. De leeftijdsopbouw van onze werknemers en de aard van het werk leiden er vanzelf toe dat de meer ervaren en dus oudere



De seniordeelnemers aan het 'Meesterschap'-traject bleken totaal gewonnen voor het idee van kennisoverdracht in combinatie met het coachen van juniors. Deze laatste raken op hun beurt veel sneller ingewerkt en dat maakt hun werk interessanter en leuker. Win-win dus!

werknemers deze trajecten doen. Met het oog op de toekomst is overdracht van hun expertise een absolute must voor ons. Cruciale kennis vloeit anders weg." Woudenberg geeft aan dat het niet alleen om kennisoverdracht gaat maar ook om zijn oudere medewerkers een nieuw perspectief te bieden, een ontwikkeling naar een seniorrol bijvoorbeeld. "Ik ben op zoek geweest naar iets als een 'Derde carrièrefase' als invulling van die seniorrol," aldus Woudenberg. "Het 'Meesterschap'-traject dat we in coproductie met 'Bright new things' hebben opgezet voor NS, vult dat goed in. Over het algemeen zijn onze medewerkers altijd technisch bezig geweest. Nu zouden we ook graag zien dat senioren jongeren gaan begeleiden, een coach- en mentor-

rol vervullen en een ambassadeurschap ontwikkelen binnen de organisatie. De kennisoverdracht geeft praktische handvatten aan het geheel en expliciet drukken we hiermee ons respect uit voor de seniorexpertise en hun rol binnen de organisatie. Dit is een frisse manier om een groot en bekend probleem aan te pakken. Mensen zijn tot nu toe altijd op inhoud begeleid en nu brengen we ze de skills bij om hun vakkennis op een effectieve en natuurlijke manier over te dragen. Bedenk ook dat het heel veel tijd kost om een vak te leren. Ervaring bouw je op in de loop der jaren. Als we de junioren nu niet gaan trainen, zijn we te laat en gaat waardevolle kennis verloren. Natuurlijk kun je die wel weer opbouwen maar dan ben je zomaar weer een paar jaar verder. Die tijd hebben we niet."

GEMOTIVEERD

Vanuit 'Bright new things' is het NS-traject begeleid door Ti Fens. Zij is als andragoloog afgestudeerd aan de Universiteit van Amsterdam, heeft meer dan twintig jaar ervaring als trainer/coach van mensen en groepen en is gespecialiseerd in zogeheten Switch-trajecten. Daarbij worden mensen pragmatisch op weg geholpen bij het betreden van een nieuw speelveld. Ti Fens vertelt dat de deelnemers aan het 'Meesterschap'-programma heel gemotiveerd bleken voor de uitvoering. "Je zag dat het belang van kennisoverdracht meteen onderkend werd door de technische medewerkers. Het is duidelijk dat men zich realiseert dat het belangrijk is voor de continuïteit van de organisatie. Vanwege de operationele drukte kan voor de daadwerkelijke uitvoering meestal geen tijd vrij worden gemaakt. Dit knaagt vooral bij oudere medewerkers die tegen het einde van hun loopbaan niet zomaar weg willen lopen maar hun kennis en ervaring willen overdragen aan nieuwe generaties. Switch-canvas, door 'Bright new things' ontwikkeld, gaat niet sec over kennisoverdracht maar richt zich vooral op het versterken van de meesterschapsrol van medewerkers. We richten ons op het verbeteren van vaardigheden in het coachen van juniormedewerkers en op het leveren van bijdragen aan de organisatie vanuit een expertperspectief. Daarbij baseren we ons op wetenschappelijk onderzoek van Bateson, Cohn, Blake & Mouton maar we gebruiken ook creatieve ondernemerstechnieken, waaronder die van Osterwalder en Ries."



Juniormedewerkers zijn enthousiast en leergierig maar hebben het 'inzetbaarheidsnadeel' dat hun specifieke kennis en werkervaring pas gaandeweg in de praktijk wordt opgebouwd.

WEERSTAND OVERWINNEN

"Wat mij toch wel verraste, was de aanvankelijke terughoudendheid van de deelnemers," vertelt Ti Fens. "Er heerste op een vreemde manier wat argwaan over het echte doel van het 'Meesterschap'-traject. Sommigen zagen het feit dat we ze hiervoor benaderden zelfs als signaal dat er

iets mis was. Het duurde even voordat iedereen begreep dat het echt ging om inhoudelijk vakmanschap. Sommigen voelden niets voor een rolverandering: 'nu moesten ze ook nog een 'soort docent' worden'. Toen de praktische inhoud van de sessies was uitgelegd, verdween ook de schroom." Een van de deelnemers, Hans Groen vatte het zo



Hans Woudenberg (rechts) Hoofd Projecten Assetmanagement bij NSR en Johan Timmermans, directeur van 'Bright new things'. "Na een paar maanden constateren we dat het heel goed loopt."

Bright new things

'Bright new things' ging als trainingsbureau een paar jaar geleden aan de slag met de vraag: 'Wat hebben mensen nodig die een nieuw speelveld betreden'. Daaruit ontstond Switch-canvas. Johan Timmermans: "Stel dat je zonder voorbereiding een sportveld opstapt en gewoon gaat deelnemen aan een spel dat je nog niet eerder hebt gespeeld. In feite zoals we dit deden toen we nog kind waren. Er zal eerst van alles misgaan maar je staat wel al meteen op het veld. Heel aantrekkelijk. Niet denken maar direct uitproberen en leren. De vraag die ons boeide was: hoe doe je dat? Wat neem je dan mee het veld op? Waar let je op? Ons programma biedt als het ware zes manieren om op het veld rond te kijken. Met elementen uit de wereld van de ondernemer, creatieve denktechnieken en positieve psychologie. Het is nogal pragmatisch, vooral doen en ontdekken. Het is een blauwdruk, het Meesterschap/Derde carrièrefase-traject is één toepassing maar het is een aanpak voor allerlei veranderingen. Wij geloven: 'Iedereen kan worden wat ie wil.' Dat is het motto van 'Bright new things'." www.brightnewthings.nl

MAINTENANCE | OPLEIDING

samen. "Wij moeten een topprestatie leveren. En waar een topprestatie geleverd wordt, daar wordt gecoacht. Dat weet iedereen. Waarom bij ons dan niet?"

Ti Fens vertelt hoe de technici groeiden in het coachen van een juniormedewerker. "Ze werden meegetrokken in de inhoudelijke aspecten van de techniek en verloren daarbij hun coach-functie onmiddellijk uit het oog. Toen ze dit zelf ook door kregen, hun nog steeds gepassioneerde liefde voor inhoudelijke techniek, moesten ze er om lachen." "Pas toen ik ermee aan de slag ging, ontdekte ik hoe vastgeroest ik zit in bepaalde gewoontes en ideeën. Maar... je moet ook scherp blijven, anders loop je achter, hè?", reageerde deelnemer Hans Wareman. Collega Jos Dittmar vult aan: "Als ik mensen coach is dat naast overdracht van processen en inhoudelijke expertise ook een manier om hen betrokkenheid, waardering en acceptatie te geven. Dat vergroot de kans dat ze bij ons blijven." Door de aantrekkende economie neemt de werkdruk weer snel toe en krijgen urgente kwesties in de dagelijkse praktijk steeds vaker voorrang. Ondanks dat sloeg het 'Meesterschap'-traject dermate goed aan bij NS dat de deelnemers geen sessie wilden missen. Ze bleken totaal gewonnen voor het idee van kennisoverdracht in combinatie

met het coachen van juniors. "Dat verwacht je uiteraard als trainer. En als dat dan ook daadwerkelijk gebeurt, is dat natuurlijk geweldig," blikt Ti Fens terug.

EERSTE ERVARINGEN

Hans Woudenberg van NS toont zich tevreden en ervaart het 'Meesterschap'-traject als een goede stap op weg naar een nieuwe toekomst. "Het begon als een experiment voor ons, naast andere initiatieven op dit gebied. Na een paar maanden constateren we dat het heel goed loopt. Met name ben ik blij verrast met de positieve reacties van mijn mensen. Naast de kennisoverdracht die hiermee beter wordt gestructureerd en het feit dat dit nieuwe inspiratie oplevert voor de 'Derde carrièrefase' van oudere werknemers, zijn er bijkomende, positieve effecten. Zo sluit het 'Meesterschap'-traject van 'Bright new things' goed aan op ons streven naar 'duurzame inzetbaarheid' en bij het idee van de 'continu lerende organisatie'. Min of meer vanzelf worden nu de kennisgebieden in kaart gebracht waar we wat mee moeten. Er is een 'mastergroep' ontstaan die daar op let. Ik zie het ook als een middel om een hechtere integratie van verschillende leeftijdsgroepen te bewerkstelligen. Plezierig daarbij is dat alles op een natuurlijke



Ti Fens, coach bij 'Bright new things': "Het is duidelijk dat men zich realiseert dat dit heel belangrijk is voor de continuïteit van de organisatie."

wijze plaatsvindt, niet als een apart project maar binnen de context van projecten die we toch al uitvoeren. Zo is het geen extra belasting en dat is erg belangrijk. Want tijd is en blijft in dit drukke tijdperk schaars." ●

(advertentie)

VINÇOTTE BUNKER ROTTERDAM

- Een grotere bunkercapaciteit voor radiografisch onderzoek
- Ruimschoots plaats om een complete trailer naar binnen te rijden
- Met een kraancapaciteit van 5 ton kunnen we nagenoeg alle objecten aan

Veiligheid, kwaliteit en milieuvriendelijkheid

Met onze inspecties, testing, certificatie en opleidingen bieden wij alle oplossingen onder één dak om u en uw omgeving veiligheid, duurzaamheid en kwaliteit te garanderen en te zorgen dat uw investeringen renderen.

vincotte.nl |   

