

## Henk Maas (1955)

1967 - 1979: Ambachtsschool, mts,  
hts Elektrotechniek

1978 - 1987: Docent op lbo,  
streekschool, hbo en  
wo

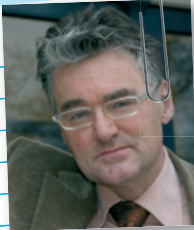
1985: Doctoraal examen  
Onderwijskunde, Universiteit  
van Utrecht, specialisatie  
Bedrijfsopleidingen

1985 - heden: Oprichter en algemeen directeur  
EMC Leren in bedrijf

1997 - 2003: Voorzitter NVO2, Nederlandse  
Vereniging van HRD-professionals  
in Ontwikkelen en Opleiden

1999 - heden: Voorzitter Annie M.G. Schmidt  
Huis

2005 - heden: Initiatiefnemer stichting  
WerkEnLeren



## 'Leren moet een integraal onderdeel zijn van het dagelijkse werk'

Henk Maas is directeur/oprichter van EMC Leren in bedrijf. Zijn levenswerk is ervoor te zorgen dat leren en werken onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Henk Maas komt daarbij graag op voor mensen die vooral leren door doen. Hoe ziet Henk Maas zijn vak? En welke visie heeft hij op het integreren van werken en leren?

**H**et opleiden en ontwikkelen van medewerkers is in de loop der tijd steeds moeilijker geworden. Heel vroeger hadden mensen rustig de tijd om een vak te leren. Gingen ze daarvoor jarenlang in de leer: de meester-gezelstructuur. Vroeger kon je ook veel leren door afkijken, en nadoen. Maar dat werkt nu vaak niet meer, omdat een heleboel vakken ondoorzichtig zijn geworden. Hoe je bier maakt, bijvoorbeeld, kun je bijna niet meer zien. Alles is geautomatiseerd en weggewerkt. Maar ook verzekeren was transparanter. Verzekeringsmaatschappijen waren niet meer dan groepjes mensen die

geld inlegden en uitkeerden als een van de leden wat kreeg: 'onderlingen'. Heel overzichtelijk.

'Werk, in alle sectoren, is heel complex geworden. Niet alleen in de techniek. Ook bijvoorbeeld het verkopen van een hypotheek. Als je een verkoper vraagt hoe zo'n hypotheek nou echt in elkaar zit, dan maakt hij daar nog cruciale fouten in. Dan heb ik het nog niet eens over hoe hij die hypotheek nog beter zou kunnen verkopen. Mijn stelling is dat 90% van de mensen hun huidige functie onvoldoende beheerst. Dat mensen nog zoveel kunnen verbeteren in hun eigen werk.'

## Kleine stapjes

'Het zit hem niet in hele grote vernieuwingen, het zit hem in verbeteringen. Overal valt wat te verbeteren. Dat vraagt een bepaalde houding van mensen. Leerbereidheid. Je werk zó doen dat je ervan blijft leren. Door erop te reflecteren, bijvoorbeeld, er eens goed naar te kijken, het er eens met collega's over te hebben om er verbanden uit te halen die je zelf niet direct ziet. En dan zó dat je het meteen kunt toepassen. Zodat je het 's middags beter doet dan 's ochtends.

*Doe je werk zó dat je ervan blijft leren.*

'Te veel adviesbureaus komen met te mooie nieuwe dingen. Die te ver weg liggen. Ik vind het niet zo interessant waar het allemaal heen zou kunnen. Het gaat erom dat je iemand een beetje in de richting daarvan krijgt. Leren zit op het snijvlak van wat iemand wel kan en net niet kan. Want daar kun je aanhaken bij wat iemand al wel weet en kan, naar dat hele kleine stapje vooruit. Ik geloof dan ook in hele kleine

stapjes. Die overigens voor iemand zelf immers belangrijk kunnen zijn.

'Voor veel mensen betekent leren vooral: iets nieuws horen. Ook in de discussie over de kennismaatschappij hoor je vaak dat er meer kennis in mensen moet. Ik denk dat de verbeterkant veel interessanter is. Hoe kunnen we het aanwezige talent, de kennis en ervaring die iemand heeft opgedaan, hoe kunnen we die beter benutten?

'Het volstaat ook niet meer mensen te leren hun werk van vandaag beter te doen. Werk verandert zó snel; je moet mensen ook klaarmaken voor morgen. Daarom besteden organisaties steeds meer aandacht aan algemene competenties: medewerkers moeten klantgericht werken, ondernemend, et cetera. Alleen zeggen die algemeenheden zo weinig. Bedrijven zouden beter presteren als ze die algemene competenties zouden vertalen naar het werk van vandaag: wat moet iemand in zijn eigen werk doen om een bepaalde competentie te laten zien?'

## Innovatie

‘Leren is niet iets dat alleen bij de inwerkperiode hoort. In mijn visie moet leren een integraal onderdeel uitmaken van het dagelijkse werk. Als je leren en werken integreert, leren mensen de vaardigheid zichzelf telkens te verbeteren. Een goede vakman verbetert zichzelf per definitie steeds weer. Niet alleen omdat hij mee verandert met zijn vak, maar ook omdat hij de passie heeft zijn werk steeds verder te vervolmaken.

‘En het moet tegenwoordig elke dag weer beter: het woord ‘innovatie’ dendert door Europa. Innovatie is eigenlijk niks meer dan de dingen die je doet slimmer doen. Je producten slimmer maken, opdrachten slimmer verwerken. Die druk van buiten vraagt dat mensen inventief zijn. Neem Philips. Daar hebben ze het minst verdiend aan innovaties als de video- en CD-speler. En het meest aan jongens die een idee in de ideeënbus stopten om een lampenmachine 2% sneller te laten draaien.’

## Hoofd, hart en handen

‘We halen onvoldoende talent naar boven uit mensen. En daarmee uit bedrijven. Bijna 70% van de leerlingen gaat nog steeds naar het vmbo. Dat zijn doeners, en dat blijven ze ook als ze gaan werken. Deze mensen leren ook het liefste door doen. Mijn drive is om te bewijzen dat ook doeners goed kunnen leren. Daar heb je wel andere didactieken voor nodig. De omgekeerde leerweg, noem ik het: vanuit de handen naar het hoofd. Starten met herkenbare werksituaties. En mensen dan optillen naar een hoger abstractieniveau: achterliggende verbanden laten doorzien. Bijvoorbeeld iemand die een kozijn aan het stellen is, de stelling van Pythagoras laten *ontdekken*.

*Leren zit op het snijvlak van wat iemand wel kan en net niet kan.*

‘Bij hoger opgeleiden is het weer de kunst de kennis die in hun hoofd zit, ook uit hun handen te laten komen. Zodat ze hun vak echt in de vingers krijgen, of onder de knie.

Dat zijn van die woorden die aangeven dat het in je hele lijf zit. Heel veel know-how blijft vooral in het hoofd zitten.

‘De beste medewerkers hebben niet alleen kennis en vaardigheden, maar ook liefde voor hun vak. Dat is waar het naar mijn idee in mijn vak om gaat: mensen ertoe verleiden zich optimaal en op geheel eigen wijze te ontwikkelen. Binnen de kaders van de organisatie. In de dingen die echt bij ze passen. Dan krijg je mensen die uit één stuk zijn: hoofd, hart en handen liggen op één lijn. Wat uit je handen komt, komt ook uit je hoofd en uit je hart. Zo krijg je de gouden types, mensen die van hun werk een kunstwerk maken.’

*Een goede vakman verbetert zichzelf per definitie steeds weer.*

### **Leer-kracht**

‘In mijn visie heeft een goede leermeester een belangrijke rol. Geen leerkracht voor de klas, maar iemand

die de leer-kracht uit mensen weet te halen. Een goede leermeester helpt je door het vak transparant te maken. Hij kijkt goed wie je bent. Waar je warm van wordt. En weet hoe hij je ertoe kan verleiden, of misschien wel gewoon opleiden, om nog meer te worden dan je bent. Een goede leermeester weet ook hoe hij je in beweging krijgt. Dat verschilt van persoon tot persoon. En zelfs van moment tot moment. De ene keer helpt confrontatie, de andere keer een zetje in de goede richting, dan weer een worst voor de neus.

‘Vakmanschap is dat je zó in een vak duikt dat je erdoorheen kunt kijken. Zo krijg je grip op je werk. En dat is weer de basis om het te kunnen verbeteren. Volgens mij zit het al miljoenen jaren in mensen om zicht en grip te willen krijgen op hun omgeving; dat is een overlevingsstrategie. Kinderen zijn daarom van nature nieuwsgierig. Het huidige onderwijs appelleert daar te weinig aan: dat zegt gewoon hoe het is. Het ontwikkelt niet die houding van ‘op zoek zijn naar’.

‘Ik zie wel dat het onderwijs momenteel geneigd is tot verandering. De jeugd is veranderd, en het onderwijs moet nu wel mee. Dat is goed. Alle beroepsopleidingen worstelen met de vraag hoe ze theorie en praktijk bij elkaar kunnen brengen. Ik zie allerlei initiatieven die meer appelleren aan die nieuwsgierigheid, mensen de dingen in hun samenhang leert zien, leren betekenisvoller maakt.’

*We halen onvoldoende talent naar boven uit mensen. En daarmee uit bedrijven.*

### **Werkenderweg**

‘Naast mijn werk bij EMC heb ik vorig jaar de stichting WerkEnLeren opgericht. Daarin wil ik een aantal van mijn idealen concreet vormgeven. We richten ons op jongeren die maar moeilijk aan een startkwalificatie kunnen komen. Die elke dag ervaren dat ze iets niet kunnen. In een aantal ‘leerfabrieken’ willen we jongeren de

gelegenheid geven ‘werkenderweg’ een vak te leren en een diploma te behalen.

‘We starten in Ede met de bouw van een sapjesfabriek. Centraal staat het werk aan de productielijn; daaromheen organiseren we het leren. De jongeren leren zoveel mogelijk op en rondom de werkplek, begeleid door leermeesters. En geregeld maken zij een uitstapje naar een leer-gang waarin een deel van het productieproces en het theoretische kader, bijna letterlijk, worden uit-ge-legd.

‘Naast technische kennis en vaardigheden leren de jongeren ook: werken. Afspraken maken en nakomen, werk-overleg en ploegoverdracht houden. En ze leren om nieuwe kennis en vaardigheden te blijven opdoen in een omgeving waarin de technologie blijft veranderen. Uiteindelijk werken we toe naar een volwaardig alternatief voor het reguliere beroepsopleiding. Ik denk dat we daar veel jongeren een plezier mee doen.’