



Leren over werkplekleren

Auteurs: **Jolanda Botke, Rob Poell, Dirk van Dijk en Adil Azoum**

Wat levert een gezamenlijke verkenning van literatuur en praktijk rondom werkplekleren op voor een organisatie? Dat zochten Tilburg University en de ASML Manufacturing Academy in Veldhoven samen uit in de afgelopen maanden. Naast veel nieuwe kennis en inspiratie, zorgde het traject voor het ASML-team voor meer focus op end-to-end werken; van interventie, naar implementatie, naar effectstudie. Van opdracht naar opgave dus. In dit artikel beschrijven we gezamenlijk onze ervaringen en resultaten.

Werkplekleren is belangrijk, maar hoe organiseer en implementeer je dat?

De Manufacturing-werknemers nemen binnen ASML een belangrijke plaats in. Zij zorgen voor de modules, applicaties en lithografie systemen voor klanten wereldwijd. In deze omgeving gaat het om vakmanschap en high-tech manufacturing. Leren en ontwikkeling staan daarom hoog op de agenda.

Binnen ASML Manufacturing vindt leren onder meer plaats in de dagelijkse werkpraktijk. Professionals ontwikkelen hun expertise door het uitvoeren van complexe taken, het verbeteren van processen, het oplossen van problemen en samenwerking met collega's. Werkplekleren komt veelvuldig voor, maar vooral het ongeorganiseerde en onbedoelde leren (Doornbos et al., 2008) blijft vaak impliciet en onzichtbaar. Daarnaast ontbreekt een eenduidige roldefinitie voor wie in de werkpraktijk verantwoordelijk is voor het ondersteunen en borgen van leren, waardoor dit sterk afhankelijk blijft van de beschikbaarheid van individuele experts. In de Manufacturing context kan dit tot uitdagingen leiden; experts zijn schaars en worden primair ingezet voor directe probleemoplossing, waardoor kennisoverdracht vaak ad

hoc blijft. Daarnaast ontbreekt het soms aan een gedeelde taal over wat onder werkplekleren wordt verstaan en welke verwachtingen daarbij horen voor professionals, teams en leidinggevenden. Als gevolg hiervan blijven kansen onbenut om vakmanschap voorspelbaar te versterken, kennis schaalbaar te maken en herhaling van productie en kwaliteitsfouten te voorkomen.

Inspiratie vanuit wetenschap en praktijk

Om inspiratie op te doen voor oplossingen zocht de ASML Manufacturing Academy de samenwerking op met het departement Human Resource Studies van Tilburg University. In twee bijeenkomsten verkenden we samen wetenschappelijke literatuur over werkplekleren, onderzoek naar werkplekleren in andere organisaties en voorbeelden uit de ASML-organisatie. De insteek was hoe deze inspiratie kunnen vormen voor een visie op en strategie voor werkplekleren voor de ASML Manufacturing Academy. Zo verkenden we literatuur over formeel, informeel, bedoeld, onbedoeld en al dan niet zelfgestuurd leren, over leerwegen van professionals, over transfer en effectiviteit van opleiden en ontwikkelen, en over strategisch opleiden en ontwikkelen en rollen in een organisatie rondom leren en ontwikkelen (zie onder andere Garavan

*Wat en hoe heb je bijgedragen aan sneller
oplossen van verstoringen, het
verbeteren van processen, het voorkomen
van herhaalde defecten of het effectiever
inwerken van nieuwe collega's?*

et al., 2024; Lundgren et al., 2024; Wijga et al., 2025). We reflecteerden samen op onderzoeken naar werkplekleren binnen de politie en de gehandicaptenzorg en op voorbeelden van werkplekleren binnen ASML Manufacturing. Op basis van de input formuleerde het ASML-team na dag 1 een eerste versie van een visie op werkplekleren, die we op dag 2 verfijnden en doortrokken naar (een aanzet voor) een strategie.

Wat leverde de samenwerking (zichtbaar) op?

Voor ASML Manufacturing Academy leverde de samenwerking een nieuwe manier op van kijken naar werkplekleren. Een belangrijke rol hierin speelde het vaststellen hoe werkplekleren er concreet uitziet en wat dit betekent voor betrokkenen en rollen. Operationele afdelingen definiëren werkplekleren vooral als formeel georganiseerde leeractiviteiten en laten het informele leren onderbelicht. In een organisatie als ASML is georganiseerd opleiden en trainen nodig in verband met onder andere

veiligheid en aansprakelijkheid. Dus: formeel waar het moet. Informeel waar het kan. En dat kan veel vaker dan nu wordt gedacht. Daarom is het belangrijk het leren (formeel en informeel) en de toegevoegde waarde ervan (in termen van zichtbaar en meetbaar gedrag op de werkvloer) zichtbaar te maken.

Daarnaast was het belangrijk om de nieuwe focus te koppelen aan de kernwaarden van de organisatie: Challenge, Collaborate & Care. Het echte leren vindt plaats op de werkvloer, waarbij we elkaar uitdagen te verbeteren (*Challenge*). Dat leren op de werkvloer gebeurt op een veilige en respectvolle wijze (*Care*), samen met anderen (*Collaborate*). Een belangrijke vraag voor iedereen binnen de ASML Manufacturing Academy is daarmee geworden: "Wat en hoe heb je bijgedragen aan sneller oplossen van verstoringen, het verbeteren van processen, het voorkomen van herhaalde defecten of het effectiever inwerken van nieuwe collega's?" Deze focus helpt teams om leren direct te verbinden aan operationele prestaties



en maakt bijdragen bespreekbaar en meetbaar. In de praktijk leidt dit tot meer gerichte reflectie op het werk, explicietere kennisdeling en een sterker gevoel van eigenaarschap voor leren en verbeteren.

Voor Tilburg University was de samenwerking met ASML een leerzame casus over het overbrengen en de toepassing van wetenschappelijke kennis en inzichten in de praktijk van deze grote, innovatieve speler in de semiconductor industrie. Zonder een complete organisatiediagnose te maken, was snel duidelijk dat ASML in termen van de leernetwerktheorie (Poell & Van der Krogt, 2017) veel weg had van een 'machinebureaucratie' met een grotendeels verticaal (formeel/hiërarchisch/gereguleerd) leernetwerk. De wens bestond om meer liberale, externe en horizontale elementen hieraan toe te voegen. De leernetwerktheorie gaf ons allen een gemeenschappelijk begrippenkader om het over het organiseren van werkplekleren te hebben. Daarnaast was de samenwerking met ASML een mooie manier om deze theorie te 'toetsen' (dat wil zeggen, in de praktijk uit te proberen).

Taaie vraagstukken

We kijken terug op een geslaagde en prettige samenwerking, met toegevoegde waarde voor alle betrokkenen. Daarmee zijn niet alle vragen en uitdagingen gelijk opgelost, want als je zegt dat werkplekleren zowel formeel als informeel en onbedoeld gebeurt, hoe maak je dat onbedoelde leren dan zichtbaar? Welke data gebruik je om leren en het effect ervan zichtbaar te maken? En hoe faciliteer je informeel leren zonder het te veel te formaliseren? Deze vragen

staan in de komende periode zowel op de agenda van ASML Manufacturing Academy (praktijkervaring) als van Tilburg University (onderzoek) en vormen een mooie aanleiding om over een tijd weer ervaringen te delen.

Literatuur

- Doornbos, A. J., Simons, R. J., & Denessen, E. (2008). Relations between characteristics of workplace practices and types of informal work-related learning: A survey study among Dutch Police. *Human resource development quarterly*, 19(2), 129-151.
- Garavan, T., Yorks, L., & O'Brien, F. (2024). The Strength of the Business Case for SHRD in Organizations. In *The Sage Handbook of Human Resource Development*. Sage Publications Ltd.
- Lundgren, H., Stewart, J., Kah, S., Jones, J., Poell, R. F., Hamlin, R. G., & Scully-Russ, E. (2024). Mind the gap—a comparative analysis of (in-) congruences in HRD role perception. *Human Resource Development International*, 27(4), 501-525.
- Poell, R. F. (2017). Time to 'flip' the training transfer tradition: Employees create learning paths strategically. *Human Resource Development Quarterly*, 28(1), 9-15.
- Poell, R. F., & van der Krogt, F. (2017). Why is organizing human resource development so problematic? Perspectives from the learning-network theory (Part I). *The learning organization*, 24(3), 180-193.
- Wijga, M., Beusaert, S., & Kyndt, E. (2025). What drives workplace learning: a systematic review of key antecedents. *Journal of Workplace Learning*, 37(9), 90-113.



Jolanda Botke is als assistent professor en opleidingsdirecteur verbonden aan het departement Human Resource Studies van Tilburg University.



Rob Poell is als hoogleraar Human Resource Development verbonden aan het departement Human Resource Studies van Tilburg University.



Dirk van Dijk is Group Lead Analysis, Design & Development binnen de Manufacturing Academy van ASML in Veldhoven. Hij stuurt een multidisciplinair didactisch team van Learning Architects en Solution Designers aan en realiseert schaalbare leer- en performance-oplossingen die direct de prestaties in Manufacturing verbeteren



Adil Azoum is Group Lead van het Operational Learning Partner Team binnen de Manufacturing Academy van ASML in Veldhoven. Hij richt zich op het versterken van werkplekleren en het duurzaam verbinden van leren en werken binnen de Manufacturing-context.