

## Rondetafelgesprek opleiden

# Ruimte voor

Het werk van professionals verandert, maar opleidingsbudgetten blijven onaangeroerd. Hoe krijg je mensen in de leerstand? Wat is effectief? Een rondetafelgesprek over opleiden en kennisoverdracht. "Geef mensen de ruimte om beter te worden in wat ze doen."

tekst Walter Baardemans | beeld Henk Snaterse





# ontwikkeling



Jeroen Busscher: "De nieuwe onderlaag van de 21ste eeuw bestaat uit mensen die gebrek aan lerend vermogen hebben."

**E**en vrouw komt in een bos een houthakker tegen die met een botte bijl een boom probeert om te hakken. "Dat schiet niet op", zegt de vrouw tegen de houthakker. "Ik zal je een tip geven: als je bijl slijpt, gaat het beter." De houthakker antwoordt: "Dat kan wel zijn, maar daar heb ik geen tijd voor. Heb je gezien hoeveel bomen er nog staan?"

Zo gaat het vaak binnen bedrijven, stelt Jeroen Busscher, strateeg op het gebied van gedragsverandering binnen organisaties en auteur van De Leer(r)evolutie. "Bij opleiden voert het kortetermijndenken de boventoon." Leren is volgens hem veel

'Bedrijven willen vaak nog wel betalen voor een opleiding, maar dan moet het wel allemaal in eigen tijd'



Jacqueline Frederick: "Door de kracht van goede voorbeelden kun je ook leren."

meer dan een cursus volgen. Busscher zegt vandaag zelf ook te leren in het rondetafelgesprek van Vakblad Arbo over kennisoverdracht en opleiden. Hij zit bij Vakmedianet aan tafel met Rick van der Heide, coach bij Copla, Gert Oppelaar, veiligheidskundige bij Struyk Verwo Infra, Jacqueline Frederick, docent professionalisering Hogeschool InHolland en Wim van Alphen, zelfstandig adviseur en directeur PHOV.

## Mogelijkheden

"Wij bieden al onze 450 medewerkers de mogelijkheid om te leren", zegt Oppelaar. "Naast verplichte veiligheidsopleidingen kunnen mensen vakopleidingen volgen." Maar daar maken zij niet veel gebruik van, erkent hij. "Mensen beperken zichzelf of voelen zich om redenen beperkt. En productiemedewerkers gaan niet naar een avondcursus: de meesten klokken 's ochtends in en aan het eind van de middag uit. Dan is het werk gedaan." Van der Heide: "Ik geloof niet dat bedrijven te weinig kansen bieden om te ontwikkelen. Er zijn veel mogelijkheden." Van Alphen: "Het scheelt ook of je van jongs af aan een leerhouding meekrijgt, van ouders of een boeiende leraar. Bedrijven zijn vaak nog wel bereid een opleiding te betalen, maar dan moet het wel allemaal in eigen tijd. Laatst hoorde ik dat iemand geen vrij kon krijgen voor een examen. Dan gaat de productie echt voor. Heel triest." Busscher: "Corporate kan wel beleid hebben, maar teamleiders kijken naar de korte termijn. En opleiden is lange termijn." Frederick is wel met de lange »



Gert Oppelaar: "Bij ons gaan ook directieleden over veiligheid de werkvloer op."

termijn bezig. "Alles verandert zo snel. Wij leiden studenten op voor beroepen die we nog niet eens kennen. Daarom brengen wij ze vooral een lerende mentaliteit bij. Je wilt straks een professional die in de beroepspraktijk van toegevoegde waarde is en blijft. Die leerhouding zie ik wel bij onze mensen."

### **Professional**

Volgens Busscher is het noodzaak. Door de vele veranderingen moeten professionals een nieuwe toegevoegde waarde leveren. De vroegere werknemer dient zich te transformeren naar een professional die zelf meedenkt over hoe het werk misschien beter kan. Hij wordt katalysator in het proces door anderen te helpen presteren, te inspireren en te ondersteunen.

Dat vraagt om lerend vermogen, flexibiliteit, creativiteit en communicatie als nieuwe competenties, denkt Busscher. Maar dat is niet voor iedereen weggelegd, denkt Oppelaar. Hij brengt gelaagdheid aan. "Dat geldt misschien voor hoger opgeleide

'We leiden studenten op voor beroepen die we nog niet kennen; daarbij hoort een lerende mentaliteit'



Wim van Alphen: "Het scheelt ook of je van jongs af aan een leerhouding meekrijgt."

medewerkers. Een voorman moet bij ons nu ook meer dan vroeger zelf het werk aansturen. Maar onze productiemedewerkers zien zichzelf niet als zo'n professional en zullen zich ook niet makkelijk zo gedragen." Busscher: "Misschien zijn ze nooit als professional aangesproken. Medewerkers van een melkfabriek gingen bij een storing van de lopende band een potje kaarten, want de technische dienst moest de storing oplossen. Maar ze kenden zelf de oorzaak van de storing en hoe het beter kon. Het was die mensen alleen nooit gevraagd."

Ontwikkeling is ook van belang om interessant te blijven voor de arbeidsmarkt, stelt Frederick: "Je kunt nu wel op een goede plek zitten. Maar het gaat er ook om dat je over vijf of tien jaar nog je werk of ander werk kunt doen." Van der Heide: "Het grootste deel van onze cursisten komt uit zichzelf omdat ze zich willen ontwikkelen. Soms volgen mensen een cursus omdat ze moeten. Mensen die niet willen leren, zullen uiteindelijk toch overstag moeten naarmate de urgentie groter wordt." Busscher: "De nieuwe onderlaag van de 21ste eeuw bestaat uit mensen die gebrek aan lerend vermogen hebben. Die niet in staat zijn om mee te gaan in veranderingen en zich te bekwaamen in nieuwe inzichten en technieken."

### **Motiveren**

De klassieke manager krijgt in het hele verhaal een andere rol, aldus de deelnemers aan de rondetafel. Er is minder manager nodig, maar meer leiderschap. Die leider moet professionals motiveren om zich te blijven ontwikkelen, is de gedeelde mening. En niet door een persoon of team een dag op cursus te sturen. Frederick: "Vanuit de organisatie en het management is dat het makkelijkst. Dan heb je het opleiden afgedekt. Vink, klaar. Maar een bedrijf moet een leertraject bieden met feedbackmomenten dat heel goed aansluit op het werk." Busscher: "Er zijn



Rick van der Heide: "Blijven duwen is niet verstandig. Misschien moet je eens een andere vraag stellen."

## 'De werknemer moet transformeren naar een professional die meedenkt over hoe het werk beter kan'

certificaten waarop staat dat iemand een cursus of congres heeft 'bijgewoond'. Daar moet ik altijd om lachen. Want misschien heb je daar wel niets geleerd."

Oppelaar: "Wij zetten in onze bedrijven geregeld mensen gewoon in groepjes bij elkaar. Dan vragen we hun: waar loop je in het werk tegenaan? En kun je daar zelf wat aan doen of weet je waar je terecht kunt voor een oplossing? Dingen bespreekbaar maken." Frederick: "Die pareltjes kun je delen. Dat is ook kennisoverdracht en daar heb je geen cursus voor nodig. Door de kracht van goede voorbeelden kun je ook leren. Dat kan een leidinggevende gewoon entameren." Oppelaar: "Bij ons gaan ook directieleden over veiligheid de werkvloer op. Die vragen altijd eerst waar een medewerker mee bezig is. Vervolgens ontstaat een gesprek over veiligheid. Bij een probleem vraagt het directielid wat de medewerker als oplossing heeft en wat het bedrijf er aan kan doen. Daar leren ze beiden van."

Van der Heide: "Veiligheidskundigen vinden dat vaak lastig.

Zij zijn strak in de regels. Wij coachen veiligheidskundigen sinds kort in een opleiding. Want vind je dat een ander iets moet veranderen in zijn gedrag, dan is de eerste vraag welk aandeel je zelf hebt in dat die ander niet beweegt. Blijven duwen is niet verstandig. Misschien moet je eens een andere vraag stellen. Het is ook durven vragen en vertrouwen geven." Van Alphen: "Bij een risico-inventarisatie en -evaluatie moet je vooral naar mensen op de werkvloer luisteren. Die vinden het fantastisch om over hun werk te vertellen en kennen de risico's het best. De meest krachtige RI&E ontstaat door hun oplossingen over te nemen. Dan is het draagvlak om te verbeteren ook het grootst."

### Blended leren

Het gaat vooral om houding en gedrag, meent Oppelaar. "Je moet als team beter willen worden." Busscher: "Dat doe je door met elkaar te reflecteren op het werk en daarvan te leren. Voor verandering van houding en gedrag helpt een cursusje alleen niet. Want houding en gedrag hebben te maken met de context waarin je werkt."

Van Alphen: "Een goede cursus biedt een duaal leertraject met theorie, huiswerkopdrachten en oefeningen in de praktijk. Anders heeft het geen zin." Busscher: "Ik ben volvet voor blended learning. We houden veel te veel vast aan een cursus met een leraar. Maar blended learning wordt te vaak gebracht als een online cursus met classroompje." Oppelaar: "Ik vond de fysieke groepsbijeenkomst in mijn blended cursus wel echt meerwaarde hebben boven alleen een online cursus." Busscher: "Ik denk dat blended learning werkt zoals ik me alles wat ik weet heb eigengemaakt: door mee te maken, te doen, erop te reflecteren, erover te lezen en je er bewust van te worden, door te oefenen. Zo leert een mens. Je moet het allemaal doen. Ik leer hier vandaag."

### Scherpe bijl

Belangrijk ook is dat mensen de ruimte krijgen om zich te ontwikkelen, vinden de rondetafeldeelnemers. Uitvoerend werk moet gedaan worden. Maar wat meer tijd vrijmaken voor ontwikkeling betekent dat het werk een volgende keer misschien effectiever kan.

Busscher: "Een management dat alleen in productie denkt, het onderste uit de kan wil, neemt de ontwikkeling van mensen niet mee in zijn systeem. Door iets minder hoge eisen te stellen kun je mensen de ruimte geven om na te denken over hoe het werk beter, sneller en effectiever kan. Geef mensen een scherpe bijl. Geef mensen dus de ruimte om beter te worden in wat ze doen." Dat moet je veel meer in de beoordeling betrekken, vindt hij. "Ben je aantoonbaar beter geworden in wat je doet, is dat zichtbaar voor de mensen om je heen en help je andere collega's om beter te worden? Zo kan iedereen leren, managers én stratenmakers."

Aan tafel is iedereen het eens: leren is leuk. «