

Vijf deskundigen over Het Nieuwe Leren

Het gaat om de juiste mix

Het Nieuwe Leren komt steeds meer in zwang. Maar wat verstaan we er precies onder? Hoe geven we het vorm? Hoe zorgen we dat het resultaten oplevert die beklijven? In dit rondetafelgesprek praten vijf deskundigen over hun praktijkervaringen met Het Nieuwe Leren.

tekst Paul Groothengel | beeld Ton Zonneveld

Train je collega. Leren via e-learning. Coaching op de werkvloer. Intervisie. En zo kunnen we nog wel even doorgaan met populaire uitingsvormen van Het Nieuwe Leren. Is kennisoverdracht in het traditionele klasje of het treurige vergaderzaaltje in een centraal gelegen wegrestaurant dan passé? Absoluut niet. Het gaat om de juiste mix. Daarover zijn de vijf deelnemers aan dit rondetafelgesprek over Het Nieuwe Leren het wél eens. Maar ze verschillen ondermeer van mening over of je leerresultaten al dan niet moet meten en over wie er verantwoordelijk is voor een gezond leerklimaat. Onder de deelnemers twee veiligheidskundigen: Wim van Alphen, directeur Stichting Post Hoger Onderwijs Veiligheidskunde, en Ronald Meijer, directeur Copla Opleiding-Training-Consultants. Daarnaast Anne Jorritsma, manager Learning & Development Sabic in Europa; Jan-Dirk den Breejen, manager Learning & Development Schouten & Nelissen en Helma van den Berg, manager Business Opportunities SPRYG Real Estate Academy.





OPLEIDEN



Jan-Dirk den Breejen (53). Is: manager Learning & Development, Schouten & Nelissen, en auteur van het boek 'De High Performance Organisatie, een integrale aanpak van leren en veranderen'. Was ondermeer: programmamanager ISBW Opleiding & Training.

Wat betekent het begrip Het Nieuwe Leren voor jullie?

Ronald Meijer: "De kern van het Nieuwe Leren, inmiddels een containerbegrip, draait wat mij betreft niet om de nieuwste vormen van e-learning, *blended learning* of soortgelijke termen, maar om het uitgangspunt dat je de verantwoordelijkheid legt bij degene die het leerproces ingaat. Dat diegene bovendien weet hoe het er tegenwoordig aan toegaat in zijn organisatie. De veiligheidskundigen die wij opleiden hoeven echt niet meer tegen hun collega's te roepen dat die een helm op moeten zetten 'omdat dat verplicht is'. Die willen dan eerst uitleg waarom ze een helm op moeten zetten. Pas na een goede uitleg raken ze gemotiveerd om hun gedrag te veranderen en die helm voortaan tijdens bepaalde werkzaamheden op te zetten."

Wim van Alphen: "Ik associeer Het Nieuwe Leren met het fenomeen duurzame inzetbaarheid. Je hebt geen baan meer voor het leven, je moet altijd flexibel zijn. Dat dwingt je om voortdurend bij te leren. De vormgeving van dat leren kan veranderen – denk aan de opkomst van allerlei digitale tools – maar de kern blijft dat iedere professional zelf moet uitzoeken hoe hij het beste leert. De een kiest dan voor boeken, de ander zweert bij interactieve lesprogramma's. Daarin moet je als HR-afdeling of als externe opleider een passende combinatie zien te vinden. Met een scherp oog voor de doelgroep: veiligheidskundigen bijvoorbeeld zijn doeners, die kan je in hun opleiding of training beter geen boeken geven."

Anne Jorritsma: "De uitgangspunten bij het samenstellen van een opleidingsprogramma zijn de mensen om wie het draait

en de omstandigheden binnen hun organisatie. Binnen Sabic staat niet alleen HR, maar ook het hogere management erg open voor de notie dat onze medewerkers zich hoe dan ook moeten blijven ontwikkelen. En dat je daar een bepaald ecosysteem voor nodig hebt, een breder perspectief op leren, dat verder gaat dan zomaar voor iemand een training van de plank halen. Dat is voor mij Het Nieuwe Leren."

Jan-Dirk den Breejen: "Je ziet veel organisaties nu platter en flexibeler worden. Maar medewerkers krijgen bij die transformatie vaak te weinig tijd om over te kunnen schakelen op werken in bijvoorbeeld een informele netwerkorganisatie. Organisaties switchen te makkelijk over naar zelfsturing, zonder al te veel begeleiding en scholing. Onderzoek wijst uit dat juist na zo'n switch het verzuim flink toeneemt. Dat is niet voor niets. Bedrijven willen hun medewerkers klaarstomen voor de maatschappij van nu. Vanuit Het Nieuwe Leren betekent dit dat medewerkers daarvoor een balans moeten vinden tussen zowel mensgericht als doelgericht werken en tussen zowel gestructureerd als creatief werken. Maar dan moet je wél investeren in opleiding, je kunt niet zomaar een knop omzetten."

Helma van den Berg: "Binnen Het Nieuwe Leren zijn alle leer vormen naadloos met elkaar geïntegreerd, zodat je maatwerk per persoon kunt bieden. Iedere medewerker kiest zelf wanneer en op welke manier hij leert. De ene keer zal hij kiezen voor e-learning vanuit zijn luie stoel of even snel op zijn mobiel, de andere keer zoekt hij een klassikale omgeving voor de nodige interactie of een gesprek met een collega. Bedrijven moeten daar dus de nodige variatie in aanbrengen."



Helma van den Berg (49). Is: manager Business Opportunities SPRYG Real Estate Academy. Was ondermeer: manager Operations HEMA Academie.



Wim van Alphen. Is: directeur PHOV. Was ondermeer: veiligheidskundige en arbeidshygiënist Vrije Universiteit.

Hoe geef je Het Nieuwe Leren handen en voeten?

Jorritsma: "Je kunt een organisatie op zo'n manier inrichten dat groepen van specialisten intensief interactie met elkaar hebben. Nadat Sabic een aantal bedrijven had gekocht, is er intern een 'Manufacturing Center of Excellence' opgezet, waarin de specialisten van die aangekochte bedrijven elkaar treffen. Dat gaat verder dan met elkaar praten, ze werken echt samen. Dat doen ze zowel face to face als virtueel, locatie- en tijdoverstijgend. Specialisten wisselen heel gericht kennis met elkaar uit, leren van elkaar hoe problemen op te lossen. Het mooie is dat we dat verder niet hoeven te begeleiden, dat proces van samenwerking gaat helemaal vanzelf."

Van Alphen: "Dit doet mij denken aan de InterCollegiale Toetsing, die in de wereld van de veiligheidskunde, maar ook wel bij artsen, gemeengoed is. Je komt dan een paar keer per jaar bij elkaar, waarbij een van de deelnemers een praktijkcasus inbrengt. Dan praat je met elkaar over waar je zoal tegenaan loopt bij een dergelijke casus. Van de onderlinge feedback kunnen mensen veel leren. Deze vorm van Het Nieuwe Leren werkt goed in het kader van competentiebevordering."

Den Breejen: "Onderlinge feedback werkt inderdaad goed. Daarnaast zie je ook een explosie in coaching, zowel intern als extern, gefaciliteerd via internet."

Zorgprofessionals komen bijeen in een 'Moreel Beraad', waar ze met elkaar praten over gevoelige zaken als euthanasie.

Van Alphen: "Ja, dat is een goede vergelijking. Ook daar deel je ervaringen met vakgenoten. Binnen de veiligheidskunde werken we met een certificeringsstelsel, waarin intervisie een verplicht nummer is."

Meijer: "Vergeet ook niet dat mensen de methode van intervisie erg waarderen, terwijl ze aan het begin vaak sceptisch zijn. Dan vinden ze intervisie 'zonde van de tijd'. Dat merk ik bijvoorbeeld bij onze studenten voor de hogere veiligheidskundige opleidingen. Binnen hun afstudeertraject komen ze verplicht bij elkaar in kleine groepjes om samen na te denken over praktijkproblemen en daar oplossingen voor te verzinnen. Ze worden gaandeweg steeds enthousiaster als ze merken dat ze veel van elkaar leren."

Hoe beoordelen jullie de waarde van coaching on the job, bijvoorbeeld via het meester-gezel principe?

Van Alphen: "Dat is en blijft een belangrijke manier van leren. Ooit werkte ik als veiligheidskundige in de bouw. Ik heb toen een jaar lang meegelopen met een opzichter in een bouwput bij Schiphol, omdat daar destijds nog wel eens een ongeluk gebeurde. De interactie tussen die opzichter en de bouwvakkers was fascinerend. Daar heb ik destijds enorm veel van geleerd, meer dan ik ooit uit de theorieboekjes had kunnen halen."

Van den Berg: "De 10.000 uren-regel gaat altijd weer op, is vaak een terecht argument. Voor wat betreft die verhouding meester-gezel: de oudere werknemer doet al vele jaren de dingen op zijn manier. Het is wel de vraag of dat nog altijd de juiste manier is. Soms zie je dat juist jongeren hun oudere collega's het nodige kunnen bijbrengen. Dan is de oudere de gezel." Den Breejen: "Jongeren kunnen eerder *out of the box* denken, een kwaliteit die voor ieder bedrijf erg belangrijk is."



Ronald Meijer (55). Is: directeur Copla Opleiding-Training-Consultants. Was ondermeer: veiligheidskundige Aluminium Delfzijl



Anne Jorritsma (47). Is: manager Learning & Development, Sabic.
Was ondermeer: trainingspecialist GE Plastics.

Meijer: “Daarbij kunnen juist de nieuwkomers de organisatie een spiegel voorhouden. Dan moet je er wel snel bij zijn, want nieuwe medewerkers worden vaak snel in het gareel geduwd. Dan zijn ze hun onbevangenheid kwijt.”

Hoe zorg je dat leren resultaat oplevert dat beklijft?

Jorritsma: “Je moet een cultuur creëren waarin medewerkers elkaar durven te corrigeren. Dat ze elkaar aanspreken als ze op de trap de leuning niet vasthouden. Ook voor mijzelf is dat inmiddels, door intensieve training, een reflex geworden. Laatst zag ik iemand in een van onze fabrieken, die wilde met een laptop in zijn ene hand en een kop koffie in de andere de trap af. Die heb ik er toen op aangesproken dat hij de lift moest nemen.”

Meijer: “Het verbaast me dat sommige van onze klanten geen enkele interesse hebben om achteraf de resultaten van onze trainingen te meten. Wij propageren dat we een half jaar na het afstuderen een gesprek willen hebben met de student én zijn leidinggevende. Maar die leidinggevendenden hebben daar vaak geen zin in. Kost ze te veel tijd. Zonde, want dan krijgen zij geen feedback, noch de student, noch wij als opleider.”

Den Breejen: “Maar wat zou je dan met die resultaten willen? Stop je met de opleiding, als er een onvoldoende uitkomt? En wil je meten op persoonlijk niveau – wat heel lastig is – of per afdeling? Mensen onderschatten vaak hoe lastig het is om leereffecten zuiver te kunnen meten. Bij vormen van informeel leren vermeng je bovendien het werk met het leren, dus hoe wil je dan het leereffect isoleren?”

Jorritsma: “Ik vind ook dat pure leerresultaten moeilijk te meten zijn. Neem verkoop. Je kunt een verkoper trainen om open vragen te stellen en om onderhandelingen te verdiepen terwijl iemand hem daarbij observeert; maar wat ga je vervolgens me-

ten? Je kunt je dan richten op de extra afzet die die verkoper heeft geboekt, maar dat kan ook een *lucky shot* zijn dat niets te maken heeft met het effect van de verkooptraining.”

Meijer: “Het kan ook zijn dat je resultaten boekt dankzij de aandacht voor een bepaald onderwerp, en niet zozeer door de feitelijke inhoud van een training.”

Van den Berg: “Vergeet ook niet de opstelling van de manager. Als een medewerker merkt dat niemand hem erop aanspreekt als hij geen vorderingen maakt door een opleiding, waarom zou hij dan nog zijn best doen?”

Den Breejen: “Precies. Je moet niet achteraf meten, maar de direct leidinggevende er verantwoordelijk voor houden of zijn medewerker het nog wel goed doet.”

Jorritsma: “Maar door achteraf opleidingsresultaten te meten, stimuleer je de manager wel weer om naar bepaalde ontwikkelingen van zijn medewerkers te kijken.”

Wie is er uiteindelijk verantwoordelijk voor een gezond leer-klimaat?

Jorritsma: “Iedereen: het lijnmanagement, de medewerkers, de ondersteunende HR-afdeling en eventueel de externe opleider.”

Van Alphen: “Maar het spel vindt toch vooral plaats tussen de medewerker en zijn verantwoordelijke lijnmanager? HR, een ondersteunende stafdienst, kan je toch niet verantwoordelijk houden voor het leerklimaat?”

Van den Berg: “Wel als HR functioneert als business partner van het management, een rol die in mijn ogen wel degelijk bij HR past.”

Jorritsma: “Eens. Als wij vanuit HR zien dat een manager zijn rol onvoldoende oppakt en we zeggen daar niks van, dan is dat niet de manier.”

Den Breejen: “HR moet ook waar nodig advocaat van de duivel durven te zijn, niet alleen maar de wensen van de directie uitvoeren. Want die is toch vaak gefocused op het behalen van de kortetermijndoelen. Waardoor het zicht op HR en op het leren van de medewerkers vertroebeld kan raken.”

In hoeverre is er nog plaats voor het traditionele leren in een kleine groep, face-to-face?

Jorritsma: “Dat hangt af van je leerdoel. Als je als bedrijf wilt dat alle medewerkers hetzelfde gedrag laten zien, denk aan veiligheid op de fabrieksvloer of een bepaalde verkooptraining voor de salesmensen, dan is het efficiënt om klassikaal te beginnen.”

Meijer: “Vanuit Copla leiden wij veiligheidsadviseurs op. Gedurende deze opleidingen vragen we onze cursisten om, vanuit de groep waarin ze dingen leren, direct een vertaalslag te maken naar hun eigen werkomgeving. Wat daar hun aanpak moet zijn, zodat ze daar vervolgens al tijdens de studie met elkaar op kunnen reflecteren. Dan biedt het traditionele klasje meerwaarde.”

Van Alphen: “Cursisten hechten erg aan onderlinge interactie. Als je fysiek bij elkaar bent, kun je het makkelijkste van elkaar leren. Dat gaat toch beter dan via bijvoorbeeld Skype.”

Van den Berg: “In mijn visie is face to face-leren een niet te missen onderdeel van Het Nieuwe Leren. Het zal nooit verdwijnen als manier van leren.”

