

## Rondetafeldiscussie over leren

# 'Er is geen one

Medewerkers moeten zelf zorgen dat zij voor hun werk bekwaam zijn en blijven; bedrijven horen ruimte te bieden voor ontwikkeling. Dat stelden deelnemers aan de rondetafeldiscussie 'bevoegd of bekwaam'. Hoe medewerkers het beste leren, is verschillend.

tekst Walter Baardemans | beeld Henk Snaterse





# size fits all'



**C**ees van der Slik, Environment, Health and Safety-expert bij Dow Chemicals in Terneuzen, heeft soms zo zijn bedenkingen bij e-learning, zegt hij. “Mensen nemen vaak niet de moeite om een hele module te bekijken, maar klikken snel door om de vragen in de toets te beantwoorden. Daarmee gaat waardevolle informatieoverdracht verloren. Met e-learning als middel voor kennisoverdracht kun je de plank mislaan, denk ik. Bij Dow wordt ook niet iedere cursus echt afgetoetst.”

“Wij hebben een visie op leren ontwikkeld, waarbij de basisgedachte is dat alle ballen op groen staan”, reageert Veerle Struben, senior adviseur innovatie van Spaarne Gasthuis Academie. Ze ‘slaat aan’ op de opmerking van Van der Slik over het toetsen. “Wij vinden dat professionals zelf moeten aangeven of zij bekwaam zijn of niet. Je hebt gewoon je certificaten nodig. Daar hoeft ik niet naast te gaan zitten. Je moet als professional aantonen dat je je werk goed doet en kunt blijven doen.”

'Professionals moeten zelf aangeven of zij bekwaam zijn of niet'

Het is een centraal punt in de rondetafel discussie over opleiden met als thema ‘bevoegd of bekwaam’. Hoe bekwaam ben je met een diploma? Wie is ervoor verantwoordelijk dat medewerkers blijven leren wat zij nodig hebben om hun functie in het bedrijf goed te kunnen uitoefenen?

Naast Van der Slik en Struben nemen deel aan de discussie: Cees Alderliesten, beleidsadviseur Onderwijs en Arbeidsmarkt van Deltalinqs, Corné Bulkmans, docent en lid managementteam van Post Hoger Onderwijs Veiligheidskunde (PHOV), Ronald Meijer, directeur Copla en Roelof KleinJan, directeur van Kader, bureau voor kwaliteitszorg.

## Leercultuur

Volgens de deelnemers is er binnen bedrijven niet echt sprake van een ouderwetse leercultuur. Deltalinqs is de werkgeversorganisatie van zo'n 700 bedrijven in het Rotterdamse havengebied. Cees Alderliesten: “Natuurlijk leren sommigen alleen om een certificaat af te vinken. Maar veelal zijn bedrijven bezig om medewerkers op een goede manier kennis bij te brengen. Ook met computerbased learning en testing. We ontwikkelen nu een trainingslocatie om mensen te toetsen op gedrag.” Dow Chemicals kent het trainingsprogramma People at Work, vertelt SHE-expert Van der Slik. Voor nieuwe medewerkers wordt een trainingsprofiel van hun leerbehoeften opgesteld. Fieldcoaches en safety-coaches monitoren medewerkers op hun werkplek om eventuele scholingsbehoeften vast te stellen. “Daaraan gekoppeld willen we meer training on the job gaan aanbieden. Iedereen heeft ook een trainingscoach voor een programma op maat, waarin de medewerker ook zelf zijn leerbehoeften kan aangeven.”





## Leermethoden

Via de Spaarne Gasthuis Academie hebben medewerkers van het gelijknamige ziekenhuis allerlei mogelijkheden om zich te scholen, zegt Struben. Dat loopt uiteen van traditioneel klassikaal onderwijs, e-learning, *flipped class room*-principe en beeldtafels tot escaperoom. We zijn nu aan het experimenteren met virtual reality. Welke leermethode geschikt is, verschilt per individu en leerdoel, meent Struben. Klassikaal is volgens haar niet minder dan vernieuwend onderwijs via e-learning of met een VR-bril op. “Het is maar net wat het doel is en wat iemand nodig heeft. Het gaat om het individu en de prestatie die hij moet leveren. De een heeft misschien meer behoefte dan de ander aan structuur en sturing. Als iemand in een klasje wil, is dat prima. Zolang er maar is nagedacht over het waarom van het klasje en wat iemand er doet. Als het alleen om het zenden gaat, ben ik er geen voorstander van.” De Spaarne Gasthuis Academie legt de verantwoordelijkheid om bij te blijven wel nadrukkelijk bij de medewerker zelf, zegt Struben. “Als ziekenhuis nemen wij professionals aan. Als je met een nieuwe infuuspomp moet leren werken, is het aan jou om je daarin te bekwamen. Wij bieden verschillende manieren aan om dat te doen en de medewerker maakt zelf de keuze hoe hij wil leren om te presteren. Daar wil ik niet over gaan.”

'Uiteindelijk moet je een keer laten zien dat je door het gat kunt zwemmen'

Als opleider denkt directeur Roelof KleinJan van Kader graag mee met de opdrachtgever, zegt hij. “We vinden het fantastisch als een opdrachtgever ons vraagt om mee te denken over de opleidingsbehoeften. Dan kun je als opleider aansluiten op het kennisniveau van mensen en daar een goed programma op maken. Voor een bedrijf is opleiden geen core business. Een bedrijf beseft vaak wel dat scholing noodzakelijk is, maar weet niet altijd hoe je dat het beste aanpakt. Dat is onze discipline”, aldus KleinJan.

## Praktijkleren

Niet in alle bedrijven heeft opleiden die onverdeelde aandacht, merkt Ronald Meijer van opleidingsinstituut Copla op. “Ik zou willen dat elk bedrijf er zo mee omging, maar dat is niet zo. Ik heb de indruk dat voor veel bedrijven leren alleen nog in de klas gebeurt. Wij leiden mensen op en willen graag dat ze in de praktijk bewijzen dat ze het geleerde kunnen toepassen. Maar die tijd wordt mensen vaak niet gegund. Bij een evaluatiegesprek van een cursist geven leidinggevendenden zelfs vaak niet thuis. Dat de vertaalslag in de praktijk moet plaatsvinden, moet nog landen.”

Corné Bulkman van PHOV herkent dat. Hij maakt een onderscheid tussen kennen en kunnen. “Een veiligheidskundige of arbeidshygiënist moet een bepaald kennisniveau hebben als basis. Maar meer dan vroeger vragen bedrijven tegenwoordig dat zulke professionals meteen ook allerlei vaardigheden kunnen toepassen als ze van de opleiding komen. Die leer je vooral in de praktijk. Je mag niet verwachten dat die mensen hetzelfde niveau hebben als iemand die al twintig jaar in het vak zit. Vooral bij kleinere bedrijven is voor onze veiligheidskundigen en arbeidshygiënisten, die alleen werken en geen deel uitmaken van een team, de ruimte om te leren na de opleiding vaak minder.

Volgens KleinJan begint het bij de intrinsieke motivatie van medewerkers om te leren. “Als iemand intrinsiek gemotiveerd is om zich bepaalde kennis en vaardigheden eigen te maken,



Veerle Struben



Ronald Meijer

## 'Dat de vertaalslag in de praktijk moet plaatsvinden, moet nog landen'

dan vindt hij meestal wel wegen om dat te realiseren. Maar als dat bewustzijn en die motivatie er niet zijn, moet je veel meer duwen en trekken.”

### Toetsing

Leren en toetsen in de praktijk is nodig, vinden de deelnemers aan de discussie. KleinJan: “Als je wilt nagaan of iemand het juiste gedrag daadwerkelijk in de praktijk toepast, zie je dat pas bij een assessment op de werkvloer. Het is net als bij het zwemdiploma: je kunt het op verschillende manieren leren, maar uiteindelijk moet je een keer laten zien dat je door het gat kunt zwemmen.” Alderliesten: “Kennis is heel goed af te toetsen. Maar gedrag wil je in de praktijk zien. Daarom investeren de bedrijven in het havengebied nu 1,5 miljoen euro in de RDM Trainingsplant, een realistische omgeving, juist bedoeld om vaardigheden af te toetsen.” Struben: “Het is ons streven om te toetsen via assessment op de werkvloer. Dan toetsen we niet één bepaalde vaardigheid, maar het totaalplaatje van de mensen. Hoe we dat in de praktijk moeten doen, zijn we nu aan het vormgeven.”

In veel gevallen komt het toch neer op het nabootsen van de werkelijkheid. Op een leer-werkplaats, in een trainingslocatie of via virtual reality. Alderliesten: “Het blijft vaak een gecom-

poneerde afspiegeling van de praktijk. Je zou het eigenlijk nog realistischer willen.” Struben: “Wij hebben een skills lab, maar in de praktijk komen situaties voor die je niet in een skills lab kunt realiseren. Het liefst zou je ergens op een afdeling een fikkie stoken.” Ook virtual reality kent nog zijn beperkingen, vindt Struben. “Virtual reality is niet eenvoudig te realiseren en ook nog erg duur. Een hele simulatie is onbetaalbaar.”

### Leven lang leren

De grote uitdaging is om bij medewerkers en organisaties een bewustzijn te creëren van levenslang leren, menen de deelnemers aan de discussie. Bulkman: “Elke persoon heeft zijn eigen manier van leren. Er is geen *one size fits all*. Maar met alleen een diploma kun je niet meer 40 jaar in het vak blijven.” KleinJan: “De houdbare tijd van kennis heeft grote risico’s. Als je niet blijft leren, ga je op je veertigste met mentaal pensioen. Dan val je gewoon uit. Als je de intrinsieke motivatie niet hebt, weet je nu al wat straks de gevolgen zijn.” Struben denkt dat gaming mensen kan verleiden tot leren. “Wij hebben binnen vier dagen ruim 200 mensen getraind in een escape room. Dat begon als een experiment, maar deelnemers reageerden enorm enthousiast. Mensen werden zich bewust van zowel hun eigen handelen in een stressvolle situatie, als van het feit dat ze bepaalde dingen niet wisten. Door het spelelement ervaren ze dat leren leuk is. De aanvragen voor veiligheidstrainingen zijn gestegen.” Alderliesten vindt opleiden vooral ook belangrijk voor de mobiliteit en inzetbaarheid van medewerkers. “Organisaties moeten ook durven investeren in opleidingen die aansluiten tegen de eigen primaire processen omdat het goed is voor de medewerker. Bijna alle aandacht gaat uit naar trainingen om mensen compliant te houden. Wat mensen over tien jaar voor kennis en kunde moeten hebben, heeft minder aandacht. Dat is wel nodig en vraagt om een wisselwerking tussen de organisatie die het moet toestaan en de medewerker die erom moet vragen.” ◀