

‘Als je lesstof niet in praktijk kunt brengen, verandert er niets’

- Margreet Xavier, AWWN



‘Een van de uitdagingen van leren & ontwikkelen in de werksfeer is dat het altijd maatwerk vraagt. Wat bij de ene organisatie werkt, kan bij een andere de plank misslaan. De situatie bepaalt wat je moet doen. Dit verhoudt zich slecht tot wetenschappelijke bewijsvoering via reproduceerbare resultaten bij een controlegroep. Een aanpak hoeft ook niet altijd evidence based (wetenschappelijk bewezen) te zijn om te kunnen werken. Tegelijkertijd wil je wel evidence informed werken, dus op basis van kennis over de praktijk en uit (praktijk)onderzoek. Je wilt situaties zo scherp mogelijk in beeld brengen, een idee hebben welke interventies je wanneer kunt overwegen en grip houden op een complex veranderproces. Daar kunnen wetenschap en praktijk elkaar zeker versterken.’

Cruciale dialoog

‘Een belangrijke praktijkervaring is dat je een cruciale dialoog over leren & ontwikkelen op gang kunt brengen door een kwalitatieve scan uit te voeren. Hierbij breng je via gesprekken sterke en zwakke punten van een leercultuur in kaart. Hoe verhouden de bedrijfsambities zich tot de faciliteiten en randvoorwaarden, waar liggen kansen voor verbetering? Wat je in zulke gesprekken vaak merkt, is dat organisaties hun leidinggevenden overvragen. Zij krijgen opdracht om de ontwikkeling van werknemers te begeleiden, maar moeten óók het werk organiseren, de planning rond krijgen en verzuim opvangen. Vaak is er helemaal geen ruimte om met leren & ontwikkelen bezig te zijn.’

Uitwisseling organiseren

‘Ik heb meegemaakt dat een organisatie teamleiders vaardigheden op het gebied van coachend leidinggevenden liet ontwikkelen. De meesten konden zich die prima eigen maken, maar hielden ze niet bij omdat de planning alle aandacht opeiste en de faciliteiten ontbraken. Mensen kunnen van alles leren. Maar als de omstandigheden niet toelaten dat ze het in praktijk brengen, verandert er niets. Ook op het gebied van elkaar dingen leren is er veel onbenut potentieel, bijvoorbeeld tussen leeftijdsgroepen. Jongeren brengen nieuwe kennis en technieken mee waar ouderen veel aan kunnen hebben. Omgekeerd brengen ouderen waardevolle ervaring in: ze horen of ruiken het letterlijk als een machine niet goed draait. We zouden veel meer uitwisseling moeten organiseren.’

Richting geven en doorvertalen

‘Wat bedrijven vooral beter moeten doen is richting geven en doorvertalen. Waar wil de organisatie naartoe, welke rol speelt leren & ontwikkelen daarin, welke faciliteiten en budgetten horen daarbij en gaat het leren binnen of deels ook buiten de organisatie plaatsvinden? Het moet een begrijpelijk, logisch samenhangend verhaal zijn. En je moet het consequent blijven vertellen, zodat mensen kunnen aanhaken.’