

## 'We moeten leren & ontwikkelen vooral behapbaar zien te houden'

- Tom Gibcus, namens CNV



'Leren & ontwikkelen is een groot en belangrijk thema, dat valt niet te ontkennen. Tegelijkertijd is een belangrijke valkuil dat we er ook steeds op die manier over praten en mee bezig zijn. Vaak is dat helemaal niet nodig en werkt het zelfs contraproductief. De kunst is juist om dat grote thema binnen bedrijven weer klein te maken. We moeten leren & ontwikkelen vooral behapbaar zien te houden, zodat werkgevers en werknemers er iets mee kunnen. Het succes schuilt vaak in simpele dingen. Bijvoorbeeld regelmatig praten over hoe dingen veranderen, en werknemers hierbij naar hun mening vragen. Als je dat consequent doet, zijn grote en kostbare projecten meestal helemaal niet nodig.'

### Leren in het werk

'Een van de gevaren van steeds het belang van leren & ontwikkelen benadrukken is dat je al snel in een sfeer belandt van "leren omdat het volgens de baas belangrijk is". Die top-down benadering met een beroep op eigen regie wekt vaak weerstand op. Of je ziet steevast hetzelfde groepje het prachtige aanbod en ontwikkelbudget benutten, terwijl de grote meerderheid helemaal niets doet. De mensen meenemen die nu doorgaans niet meedoen, dat is de grote uitdaging. Het mooie is: als je het dicht bij huis zoekt, kan het ook bijna vanzelf gaan. De crux is vaak om te focussen op leren in het werk, door aan te sluiten op wat mensen daar spontaan tegenkomen. Als je op dat punt eigen regie stimuleert, komt het met leren & ontwikkelen in bredere zin meestal ook wel goed.'

### Randvoorwaarden verbeteren

'Waar het niet lukt, zie je nogal eens dat je randvoorwaarden moet verbeteren. Bijvoorbeeld omdat werknemers zijn ingesnoerd door regels en protocollen die eigen initiatief ontmoedigen. Of omdat de onderlinge verhoudingen wegens gebrekkige onderlinge communicatie te wensen overlaten. Als mensen geen ruimte ervaren of elkaars perspectief niet snappen, kun je niks. Bij weerstand is het goed om te beseffen dat die nogal eens voortkomt uit nostalgisch terugkijken naar vroeger, toen alles beter was. Het is dan belangrijk om te erkennen dat dingen veranderen, dat dit niet altijd gemakkelijk is, dat er mogelijk ook fouten zijn gemaakt. Van daaruit kun je uitdagingen en kansen schetsen, en werknemers uitnodigen om samen de blik vooruit te richten.'

### Laagdrempelig en effectief

'Door wetenschap en praktijk bij elkaar te brengen, kunnen we de sterke punten van deze beide werelden combineren. Uitwisseling van inzichten kan voorkomen dat er kansen worden gemist of onnodige fouten worden gemaakt. Het doel is manieren te vinden om bedrijven gestructureerd te laten nadenken over wat er nodig is. Op een manier die bij hen past, omdat hij laagdrempelig en effectief is. Zodat het vanzelfsprekend wordt om ermee bezig te zijn en bedrijven leren & ontwikkelen op een behapbare manier inbedden in hun processen en organisatie. En er dus altijd beweging is.'