

Verlag derde denktank bijeenkomst NSI

Maastricht, 25 03 2010

Presentatie Andries de Grip: Levenlang leren

Levenlang leren is cruciaal in de huidige kenniseconomie. Enerzijds is het voor bedrijven van groot belang om hun concurrentiekracht in internationale markten te behouden of te verbeteren. Anderzijds is het voor werknemers belangrijk om een plek op de arbeidsmarkt te verwerven en te behouden. Dit betekent dat mensen en bedrijven moeten blijven investeren in kennis- en competentieontwikkeling.

In de huidige economie verschuift de werkgelegenheid steeds meer naar de kennisintensieve sectoren, en binnen alle sectoren zien we ook dat de werkgelegenheid het sterkste groeit in de beroepen waar hoger opgeleiden werkzaam zijn. Daarnaast leidt de opkomst van de kenniseconomie tot een upgradering van de opleidingseisen. Bovendien is er daarbij sprake van een verschuiving in de aard van de gevraagde competenties. In vrijwel alle sectoren van de economie moet het personeel niet alleen beschikken over vaktechnische kennis en vaardigheden die up-to-date zijn, maar ook over generieke competenties zoals probleemoplossend vermogen, omgaan met veranderingen, omgaan met klanten, flexibiliteit en initiatief. Dit zijn ook de competenties die mensen flexibel en multi-inzetbaar maken.

In de huidige kenniseconomie is er sprake van een continue dreiging van competentieveroudering. Daarbij kan een onderscheid gemaakt worden tussen technische en economische veroudering van 'menselijk kapitaal'. Technische competentieveroudering betekent dat iemand bepaalde competenties niet meer zo goed beheerst als in het verleden. Dit treedt vooral op als bepaalde competenties langere tijd niet of onvoldoende worden gebruikt. Dit proces wordt vaak aangeduid als: *'use it, or lose it'*. Ook kan er sprake zijn van technische competentieveroudering als iemand zijn of haar competenties niet langer kan inzetten als gevolg van slijtage door belastende omstandigheden. In dat geval zal men immers op zoek moeten naar werk in een andere soort functie. Bij economische competentieveroudering gaat het om een waardedaling van het menselijk kapitaal als gevolg van veranderingen van buitenaf. De kennis en vaardigheden waarover iemand beschikt zijn eenvoudigweg minder waard geworden. Door de ontwikkeling van de informatie- en communicatietechnologie en de veranderingen in de organisatie van productieprocessen die hiermee gepaard gaan, verandert de invulling van veel functies. Hierdoor worden veel werknemers continu geconfronteerd met een zekere mate van functiespecifieke competentieveroudering. Een tweede vorm van economische competentieveroudering is dat de kennis en vaardigheden voor de uitvoering van de huidige functie nog wel adequaat is, maar dat de vraag naar deze functies afneemt. Dit kan worden aangeduid als competentieveroudering door marktontwikkelingen.

Om te voorkomen dat iemands competenties gedurende de loopbaan verouderen is het vereist dat mensen continu blijven leren. Dit kan bijvoorbeeld door het volgen van trainingen en cursussen. Economisch onderzoek naar het effect van trainingen en cursussen laat zien dat het volgen van korte trainingen de productiviteit van werknemers vergroot. Veel studies laten zien dat het rendement van scholingsparticipatie erg hoog is. Echter, het rendement van scholing wordt vaak overschat doordat de trainingen vaak worden gevolgd door de betere of meer gemotiveerde werknemers. Om het werkelijke effect van training te meten is een goed opgezet veldexperiment noodzakelijk, waarbij de

trainingsdeelname wordt gerandomiseerd. Hierdoor ontstaat een zuiver onderscheid tussen de groep die training volgt en de controle groep, waardoor het effect van training kan worden vastgesteld. Deze aanpak heeft het NSI gevolgd in een onderzoek bij een call center van een groot telecombedrijf. Uit dit onderzoek blijkt dat het volgen van een 5-daagse training leidt tot een productiviteitsstijging van ongeveer 5%. Het onderzoek laat bovendien zien dat wanneer 10% van de medewerkers is getraind de productiviteit van de andere medewerkers stijgt met 2%.

De vraag is, waarom het rendement van scholing zo hoog is? Een belangrijke verklaring hiervoor is dat scholing het leren op het werk stimuleert. Het volgen van een cursus of training functioneert dan als een katalysator voor het leren tijdens het werk. Dit *'learning by doing'* speelt een belangrijke rol bij de kennisontwikkeling van werkenden. Onderzoek toont aan dat 94% van de tijd die werkenden aan leeractiviteiten besteden betrekking heeft op het leren op het werk, terwijl slechts 6% van de tijd waarin werkenden leren wordt besteed aan het volgen van cursussen en trainingen. Het leren op het werk wordt overigens niet alleen gestimuleerd door het volgen van een training of cursus, maar ook door werknemers een goed beeld van hun loopbaanperspectief, uitdagende taken en positieve en kritische feedback van hun leidinggevenden en collega's te geven.

In de huidige kenniseconomie is het van groot belang dat het leren op het werk wordt gestimuleerd. Dit leidt tot de volgende stelling:

Om het informele leren op het werk te stimuleren is zowel een actievere leerhouding van werknemers noodzakelijk als een betere ondersteuning van dit proces door bedrijven van groot belang.

Deze stelling gaf aanleiding tot een discussie over de volgende onderwerpen:

Definitie van het leren op het werk, en het effect van training op productiviteit

Hans Dijkman vraagt zich af wat precies wordt verstaan onder leren op het werk, wat is het verschil tussen formeel en informeel leren, en hoe kun je vaststellen dat iemand tijdens het werk iets heeft geleerd? Bart Nooteboom vult aan door te stellen dat de woorden leren, actief en ondersteuning in de stelling ambigue zijn. Zo is het belangrijk om een onderscheid te maken tussen het informele leren dat gericht is op het zich eigen maken van bestaande kennis en het leren dat gericht is op innovatie, dat wil zeggen het creëren van nieuwe kennis. Ook moet er een onderscheid gemaakt worden tussen *learning by doing* en de kennisoverdracht tussen collega's of binnen een bepaalde beroepsgroep.

Zowel Hans Dijkman als Trui ten Kampe stellen dat de training van werknemers die werken in call centers heel specifiek op het werk is gericht. Het volgen van een training heeft dan een direct effect op de uitvoering van het werk. Van trainingsactiviteiten die meer afwijken van vakkennis, zoals het trainen van communicatieve of analytische vaardigheden zal deze productiviteitsstijging lager zijn.

Het creëren van een leerklimaat

Uit de presentatie van Andries de Grip volgt dat het van groot belang is dat bedrijven zich meer gaan bezighouden met het creëren van een leerrijke werkomgeving dat het leren op het werk stimuleert. Volgens Trui ten Kampe is het sleutelwoord hierbij: 'ruimte'. Ruimte is de zin van *tijd* die mensen mogen besteden aan leeractiviteiten op het werk; en ruimte om mensen in contact met elkaar te brengen om kennis uit te wisselen en te delen. Hans Dijkman geeft aan dat dit bij Philips Research

ook gebeurt door Kenniscafé's op te zetten. Daarnaast vindt er ook kennisoverdracht plaats via elektronisch te raadplegen *Yellow pages*. Theo Bovens vult aan voor leren 'open space' moet worden gecreëerd, oftewel ruimte om activiteiten te ontplooiën waar geen directe productiviteit van wordt verwacht. Hans Dijkman stelt dat het kunnen gaan volgen van een bepaalde cursus ook een middel kan zijn om werknemers die aan het eind van hun loonschaal zitten te motiveren voor hun werk.

Trui ten Kampe stelt dat een belangrijke taak is weggelegd voor het management van een onderneming. Zij bepalen niet alleen de ruimte die werknemers krijgen om zich te ontwikkelen, ze zijn tevens verantwoordelijk voor het faciliteren van de kennis en competentieontwikkeling van werknemers. Volgens Hans Dijkman moeten managers dan ook worden beoordeeld op hun vermogen om de kennis- en competentieontwikkeling van hun medewerkers te faciliteren. Hij geeft aan dat bij Philips een leiderschap index wordt gehanteerd waarbij werknemers hun manager beoordelen op het faciliteren van hun kennis en competenties, motivatie en betrokkenheid. Hans Dijkman geeft aan dat deze index door het management ook zwaar meetelt bij beoordelingsgesprekken en promoties van managers.

Aan de andere kant moeten de werknemers zich ook verantwoordelijk voelen voor de ruimte die ze krijgen om invulling te geven aan hun kennis- en competentieontwikkeling. Volgens Hans Dijkman kan dit onder andere worden bereikt door het specificeren van het leervermogen een onderdeel te laten zijn van het selectie- of aanstellingsgesprek: wat ga ik de komende jaren in deze functie leren. Theo Bovens stelt dat het belangrijk is dat werknemers een *E-portfolio* bijhouden, die een goed beeld geeft van de kennis- en competentieontwikkeling van werknemers. Lex Borghans geeft aan dat het nadeel van deze portfolio's is dat zij slechts aangeven waar mensen goed in zijn, niet waar hun zwakke punten liggen, en dus waar een verdere ontwikkeling noodzakelijk is.

Geconcludeerd wordt dat voor het creëren van een leerklimaat het noodzakelijk is dat de werknemers beseffen dat hun competenties verouderen en dat zij in belangrijke mate zelf verantwoordelijk zijn voor het op peil houden en uitbreiden van hun kennis en competenties. Aan de andere kant speelt het management van de onderneming een belangrijke rol in de mate waarin de werknemers de ruimte krijgen om zich te kunnen ontwikkelen. Daarbij dient het management een actieve rol te spelen in het faciliteren van de kennis- en competentieontwikkeling van het personeel.

Interessante onderzoeksvragen

Hans Dijkman vindt dat er nog veel onderzoek nodig is naar het specificeren van de verschillende vormen van leren en de leercultuur in een organisatie. Wat wordt hier precies onder verstaan, en hoe creëer je een leercultuur waarbij de productiviteit niet uit het oog wordt verloren.

Hans Dijkman en Theo Bovens pleiten tevens voor trainingsexperimenten in andere bedrijf- en beroepssettings, om zodoende een beter beeld te krijgen van het rendement van training. Goede informatie op dit punt is van groot belang voor de bereidheid van werkgevers om in de scholing van hun personeel te investeren. Dergelijk onderzoek is zowel van belang voor grootschalige trainingsprojecten als voor nieuwe innovatieve projecten, zoals het Employability Miles (E-miles) project van Philips dat momenteel door het NSI wordt geëvalueerd.

Anita van Gils stelt dat MKB bedrijven moeite hebben om kennis intern te *delen*, en daardoor vaak op zoek gaan naar externe bronnen. Hans Dijkman geeft aan dat bij MKB bedrijven kennis vaak heel

persoonsgebonden is, en dat er daarom weinig besef is van de kennis die binnen het bedrijf aanwezig is. Tevens hebben ondernemers in het MKB vaak weinig tijd om kennis over te dragen. Het opzetten van een leercultuur in het MKB is dan ook niet zo eenvoudig en vereist verder onderzoek. Daarbij zal ook moeten worden gekeken naar de mogelijkheden die bepaalde samenwerkingsverbanden tussen organisaties bieden.

Theo Bovens stelt dat het leren van ouderen nog slecht is onderzocht. Een belangrijke reden hiervoor is volgens hem dat veel cursussen en trainingsprogramma's zijn toegespitst op jongeren. Hij verwacht dat ouderen misschien wel efficiënter leren dan jongeren indien ze een op oudere werknemers aangepast leerprogramma krijgen aangereikt. Hans Dijkman stelt dat een aangepast trainingsprogramma voor oudere werknemers motverend kan werken, omdat zij veelal hun loongrens hebben bereikt. Een belangrijke onderzoeksvraag is: hoe leren ouderen, en welke vormen van leren sluiten hierbij het best aan?