

# Leren tijdens werk is blinde vlek

## PERSONEEL STEEKT MEER OP VAN NIEUWE TAKEN

door JURRY BRAND

AMSTERDAM - De hardwerkende loonslaaf wordt inmiddels doodgegooid met termen als leven lang leren of persoonlijk opleidingsplan. Het idee dat elke werknemer zich zijn hele loopbaan moet blijven ontwikkelen raakt steeds meer ingeburgerd. Vaak gaan daarbij de gedachten uit naar het volgen van een cursus of training. Maar het grootste deel van wat werknemers leren, leren ze terwijl ze aan het werk zijn, zo laat onderzoek van de Universiteit Maastricht zien. Alleen is daar in het personeelsbeleid nog te weinig aandacht voor.

„Er is veel onderzoek naar het effect van cursussen, maar over leren op het werk hoor je weinig. Het is eigenlijk een soort black box, waar we weinig van weten”, zegt Andries de Grip, die samen met drie andere onderzoekers van het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt van de Maastrichtse universiteit dit onderwerp bestudeerde. „En dat terwijl uit ons onderzoek blijkt dat van de tijd die werknemers investeren in leren, liefst 94% komt uit leren op het werk en 6% van cursussen. De studie laat zien dat leren op het werk een veel grotere invloed heeft op de ontwikkeling van werknemers dan cursussen.”

Toch gaat het te ver om te stellen dat het volgen van cursussen nutteloos is, zegt De

Grip. „Want een training blijkt ook een katalysator voor leren op het werk. Dat komt onder meer doordat je wat je hebt geleerd in de praktijk gaat brengen en doordat je door de cursus mogelijk nieuwe taken erbij krijgt. Stel dat je een cursus doet hoe je jezelf beter kunt presenteren. Dat leer je dan vooral daarna door meer presentaties te gaan houden in je bedrijf. Wel is het zo dat het effect van cursussen overschat wordt, omdat voornamelijk de betere of gemotiveerde werknemers een training volgen.”

De Grip, hoogleraar scholing en arbeidsmarkt, maakt onderscheid in formeel leren (cursussen en trainingen) en informeel leren. Dat laatste is in het onderzoek gedefinieerd als het uitvoeren van werkzaamheden waar de werknemer wat van leert. Bijvoorbeeld dingen die ze nog nooit eerder hebben gedaan, of problemen moeten oplossen. Deze leerzame werktijd blijkt 30% van de totale werktijd uit te maken.

We blijken verder gemid-



• Andries de Grip

• Van alle tijd die werknemers investeren in leren, bestaat 94% uit leren tijdens het werk en 6% uit trainingen en cursussen.

FOTO: GETTY IMAGES

ren per jaar, met de overheid op de tweede plek.

„Informeel leren heeft nog veel te weinig aandacht in het personeelsbeleid. Zoals gezegd zijn cursussen niet nutteloos, maar uit het onderzoek blijkt wel dat het belangrijk is om veel meer het accent te leggen op leren tijdens het werk”, zegt De Grip. „Voor bedrijven gaat het erom dat die 30% van de werktijd waar werknemers wat van leren uitbreidt en ervoor zorgt dat je er het meeste rendement uithaalt.”

Daarvoor heeft de professor meerdere suggesties. Om los te komen van de standaardreactie om 'maar een cursus te gaan volgen', helpt het om in functioneringsgesprekken of bij aanstellingen andersoortige doelen te stellen. „Dat kan zijn 'ik wil mijn communicatieve vaardigheden verbeteren' of 'ik wil dat werkveld door en door leren kennen'. Dat zijn

doelen die je voornamelijk bereikt door op het werk te leren.”

Daarnaast kun je als manager het personeel af en toe een cursus of training laten volgen, om ze op scherp te zetten. Ook is het nodig om kritische en positieve feedback te geven. En verder blijken werknemers veel te leren door samen te werken. „Ook van jong naar oud”, zegt De Grip. „Jongeren weten veel meer van nieuwe media, waar ouderen nog veel van kunnen opsteken.”

Maar bij samenwerking gaat het er ook om de belemmeringen weg te nemen. Samenwerken in een groep en tegelijkertijd werken met een individuele prestatiebeloning heeft geen zin. Dan houdt iedereen namelijk zijn kennis voor zichzelf, zegt De Grip. „En ouderen hebben ook geen zin om jongeren op te leiden als ze denken dat die straks hun plek gaan innemen.”

### Ook kennisoverdracht van jong naar oud

### agement als op mismatch

...ning houden met die positie