

In: Gids voor Personeelsmanagement, Jaargang 72, nr. 3, maart 1993

**LEERVRIENDELIJK ORGANISEREN VAN DE ARBEID**

*Voorwaarden voor informeel leren op het werk*

John Warmerdam

John Warmerdam is verbonden aan de Sectie Onderwijs, Arbeidsmarkt en Bedrijf van het Instituut voor Toegepaste Sociale Wetenschappen (ITS) van de Radboud Universiteit Nijmegen.

## LEERVRIENDELIJK ORGANISEREN VAN DE ARBEID

### *Voorwaarden voor informeel leren op het werk*

*Op welke manier leren werknemers al doende nieuwe dingen op hun werk? Uit een recent onderzoek blijkt dat ze veel leren via kennis- en ervaringsuitwisseling met collega's. De werkorganisatie moet dan wel voldoende ruimte bieden voor functionele en sociale contacten.*

Door alle discussies rond 'de lerende organisatie' is er de laatste tijd meer aandacht voor de betekenis van informele leeractiviteiten op het werk. Hoe belangrijk die leeractiviteiten zijn blijkt uit recent onderzoek naar bedrijfsopleidingen in Nederland. Geschat wordt dat er met het informeel leren ongeveer twee keer zoveel tijd gemoeid is als met doelgerichte, geplande en georganiseerde opleidingsactiviteiten (Mulder, 1988). Toch is er feitelijk nog maar weinig bekend over leerprocessen op het werk, over de vormen waarin ze voorkomen, de condities waaronder ze plaatsvinden en de effecten die ze hebben voor het personeel en de organisatie. Enige recente onderzoeksgegevens geven inzicht in de mate waarin en de manier waarop verschillende groepen werknemers al doende leren op hun werk.

### **Opleiden en informeel leren**

De gegevens zijn afkomstig uit een studie van het ITS naar opleidingsactiviteiten van werknemers in relatie tot technologische en organisatorische veranderingen (Warmerdam & Van den Berg, 1992). Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Zes bedrijven in de voedingsmiddelenindustrie, de verzekeringsbranche en het mediawezen zijn twee keer onderzocht, in 1985 én in 1991, volgens een identieke onderzoeksopzet. In elk bedrijf is het opleidingsbeleid besproken met bedrijfsmanagers, afdelingschefs en staffunctionarissen. Tevens is over de opleidingsactiviteiten een enquête gehouden onder (een deel van) het uitvoerend personeel. Was het onderzoek in 1985 vooral gericht op formele opleidingen, in 1991 zijn daarnaast ook gegevens verzameld over informeel leren op het werk.

Het onderscheid tussen opleiden en informeel leren behoeft enige toelichting. *Opleiden* is voor het onderzoek gedefinieerd als het geheel van min of meer gestructureerde activiteiten gericht op verwerving, behoud of ontwikkeling van kwalificaties. Binnen deze ruime definitie valt een breed scala van educatieve activiteiten: algemene beroepsopleidingen, vaktechnische bijscholing en functiespecifieke training, scholings- en vormingsactiviteiten en bedrijfsinterne en -externe cursussen. Kenmerkend is dat het gaat om doelbewust vanuit educatieve intenties georganiseerde en gestructureerde activiteiten. Tegenover deze geformaliseerde opleidingsactiviteiten staat het zogenaamde *informele leren*, dat wil zeggen de verwerving en ontwikkeling van kwalificaties in en door het verrichten van normale arbeidstaken binnen de context van de werksituatie. Dit leren op het werk gebeurt veelal onbedoeld, ongeorganiseerd en ongestructureerd en is als het ware een neveneffect van het verrichten van productieve arbeid (De Vries, 1988). Soms kan er sprake zijn van een zekere structurering van activiteiten, bijvoorbeeld via collegiale samenkomsten of begeleidingsgesprekken. De grenzen tussen formele en informele activiteiten zijn niet altijd even scherp te trekken. Vooral bij activiteiten die gewoonlijk worden aangeduid met de term training on the job oftewel werkplek-opleiden zijn de overgangen vloeiend (Kruijd, 1991). Voor het onderzoek zijn grofweg vier hoofdvormen van leren op het werk onderscheiden: leren door (nieuwe) dingen te doen

(inclusief zelfstudie en zelftraining); collegiaal overleg; instructie en begeleiding; en beursbezoek, excursies en conferenties.

### Vormen van informeel leren

De enquête uit 1991 bevatte een aantal vragen om te achterhalen op welke manier werknemers op hun werk al doende nieuwe dingen leren. Tabel 1 geeft een overzicht van de antwoorden, in totaal en uitgesplitst naar opleidingsniveau (bron: Warmerdam & Van den Berg, 1992).

Tabel 1 – Vormen van leren op het werk, naar opleidingsniveau

% werknemers dat heel veel/tamelijk veel:	Totaal n=346	LO n=20	AVO n=86	LBO n=47	MBO n=149	HBO n=35	WO n=9
zelf informatie opzoekt handleidingen, literatuur oefent, apparatuur, nieuw methodes uitprobeert	56	20	52	52	61	53	78
zelf problemen in werk oplost	72	60	67	65	71	91	89
extra moeilijke klussen doet	33	29	28	25	33	43	78
op excursie gaat	3	-	2	4	2	3	-
beurzen e.d. bezoekt	5	13	3	2	8	6	-
collega's hulp/advies vraagt	53	38	51	43	54	63	78
werkervaringen uitwisselt met collega's	64	40	66	58	69	63	67
kijkt hoe collega's/chefs werk doen	38	33	40	50	38	26	33
computerinstructies raadpleegt	14	7	14	11	14	17	33
werk doorspreekt met vaste begeleider	19	14	12	27	24	9	-
uitleg krijgt van chef of deskundige	19	21	16	25	21	6	-
moeilijke opdrachten doet onder begeleiding	6	7	6	7	8	-	-
instructie krijgt van Leverancier	5	-	5	7	4	9	9

De totaalscores in de eerste kolom laten zien welke vormen van leren op het werk veel en weinig voorkomen. Vormen die werknemers het meest noemen zijn:

- zelf zoeken van oplossingen voor problemen in het werk; 29 procent zegt dat dit in hun geval heel veel voorkomt, bij 43 procent komt het tamelijk veel voor;
- zelf zaken opzoeken in handleidingen, naslagwerken, vakliteratuur e.d.; bij 20 procent van de werknemers komt dit heel veel voor, bij 36 procent tamelijk veel;
- collegiale consultatie en ervaringsuitwisseling; 9 procent van de werknemers zegt dit heel veel te doen, 44 procent tamelijk veel;
- oefenen met en uitproberen van nieuwe apparatuur, materialen of werkmethodes; bij 14 procent van de werknemers komt dit heel veel voor, bij 32 procent tamelijk veel.

De overige vormen worden duidelijk minder vaak genoemd. Opvallend is het geringe aantal werknemers dat aangeeft begeleiding of instructie te krijgen. Leren op het werk blijkt enerzijds een sterk individuele aangelegenheid, maar anderzijds speelt ook de directe omgeving van de werknemer, de primaire werkgroep, en belangrijke rol. Werknemers leren ook veel via kennis- en ervaringsuitwisseling met collega's. Deze gegevens wijzen op de grote betekenis van de *inhoud en de organisatie van de arbeid* als leerprocesconditionerende factoren. Niet alleen een inhoudelijk voldoende gevarieerde arbeidstaak, maar ook een werkorganisatie die voldoende ruimte biedt voor

functionele en sociale contacten lijkt een basisvoorwaarde voor effectieve leerprocessen op de werkvloer.

### **Invloed opleidingsniveau**

Kijken we naar het opleidingsniveau, dan blijkt in het algemeen dat hoe hoger het opleidingsniveau hoe vaker werknemers aangeven dat zij nieuwe dingen kunnen leren op het werk. Hoger opgeleiden blijken bovendien op andersoortige manieren te leren dan middelbaar en lager opgeleiden. Bij hen ligt de nadruk op zelfstudie en zelftraining; bij middelbaar opgeleiden wat meer op onderlinge ervaringsuitwisseling en advisering. Bij lager opgeleiden ligt het accent eveneens op die laatste categorieën, maar daarnaast zijn voor hen ook instructie en begeleiding van belang.

Opvallend zijn de geringe verschillen tussen lager en middelbaar opgeleiden. Evenals de MBO-ers blijken de LBO-ers frequent in allerlei informele kwalificatieprocessen te zijn betrokken. Werknemers op het laagste opleidingsniveau, mensen zonder erkende beroepskwalificatie, met alleen lager onderwijs, onderscheiden zich vaak wel negatief van de andere groepen. Vooral op punten als het zelf opzoeken van zaken, het oefenen met apparatuur en het uitvoeren van extra moeilijke klussen scoren zij beduidend lager dan de andere groepen. Ook dit gegeven wijst weer op het belang van de factor *arbeidsinhoud*: leermogelijkheden en leeractiviteiten in het werk worden voor een belangrijk deel bepaald door de aard van de werkzaamheden die in een functie moeten worden verricht. Lager opgeleiden zijn veelal werkzaam in functies waarin zich minder leersituaties voordoen. Voor werknemers zonder enige beroepsvoorbereidende kwalificatie geldt dit sterker dan voor werknemers met tenminste nog een LBO-diploma. Deze laatste slagen er op basis van werkervaring vaak toch in door te stromen naar bepaalde functies in de kernsegmenten van de productieprocessen, die meer vaardigheden vragen en meer leermogelijkheden bieden.

### **Vergroten loopbaankansen**

Middelbaar opgeleide werknemers, MBO-ers, hebben echter duidelijk betere mogelijkheden voor informeel leren, zo blijkt uit het onderzoek. Bij deze groep zijn de leeractiviteiten op het werk veelal ingekaderd in loopbaantrajecten die zijn ontwikkeld met het oog op de bezetting van de kernfuncties in de primaire processen. In de onderzochte bedrijven zijn verschillende voorbeelden van dergelijke loopbaantrajecten op uitvoerend niveau gevonden.

In een klein verzekeringsbedrijf kan een nieuwe medewerker op de schadeafdeling in een tijdsbestek van vijf tot zes jaar uitgroeien tot allround schadecorrespondent. Hij begint met de afwikkeling van relatief eenvoudige schadegevallen, bijvoorbeeld autoschades, krijgt geleidelijk moeilijker claims te behandelen, zoals bij inboedel- of diefstalverzekeringen, en kan zich desgewenst toeleggen op gespecialiseerde portefeuilles als brand- of ziektekostenverzekeringen. Als allround correspondent komt hij tevens in aanmerking voor de functie van groepshoofd schadebehandeling. Tijdens dit traject van ervaringsopbouw worden allerlei informele leeractiviteiten periodiek aangevuld met formele opleidingen en bijscholing in het verzekeringsvak.

In een van de onderzochte voedingsmiddelenbedrijven is een traject opgezet voor procesoperators in de melkpoederproductie. Het bedrijf beschikt over verschillende centrale regelkamers voor de besturing van diverse processen. Operators starten in een van deze regelkamers en kunnen zich geleidelijk kwalificeren voor de andere regelkamers. Operators die het hele proces beheersen kunnen eventueel doorstromen naar de functie van energieoperator aan de energievoorzieningsinstallaties van het bedrijf. Ook de technische dienst van het bedrijf kent een loopbaantraject. Onderhoud- en storingsmonteurs kunnen zich allengs kwalificeren voor alle in het bedrijf aanwezige installaties.

Beheersen zij de verschillende installaties voldoende, dan komen ze in aanmerking voor een functie in de 'wachtdienst', een speciale groep technici die buiten de reguliere productietijden op alle plaatsen in het bedrijf kan worden ingezet.

In een bedrijf voor videoproducties bestaan carrièrepaden voor de diverse opnametechnische functies: cameraman, geluidstechnicus, belichtingstechnicus en video-editor. Een belichtingstechnicus bijvoorbeeld begint met het assisteren bij het opstellen van (onderdelen van) belichtingsinstallaties, krijgt na verloop van tijd de verantwoordelijkheid zelfstandig installaties op te stellen en te bewaken en moet uiteindelijk in staat zijn belichtingsplannen te maken en de uitvoering daarvan te organiseren. Sommige ervaren technici hebben voorts de mogelijkheid gekregen zich te bekwamen op andere terreinen, zodat er momenteel in het bedrijf diverse dubbelfuncties voorkomen, zoals cameraman/regisseur, cameraman/belichter, belichter/editor.

Ook in de andere bedrijven zijn dergelijke trajecten aangetroffen, waarbij leeractiviteiten op het werk wezenlijk zijn voor verdere door groei. Veelal zijn daarnaast, op welbepaalde tijdstippen, ook formele opleidingen ingepland. Deze opleidingen fungeren dan als startpunt of sluitstuk van een langere periode van ervaringsopbouw en training on the job. In sommige gevallen, bijvoorbeeld in het kleine verzekeringsbedrijf, is een formele kwalificatie (vakdiploma) een voorwaarde voor toegang tot een hogere sport op de ladder. Deze combinatie van formele en informele leeractiviteiten in gestructureerde loopbaantrajecten vergroot het rendement van beide leervormen volgens de bedrijven.

### **Leeractiviteiten in de knel**

Leeractiviteiten op het werk komen vaak in de knel onder druk van prioriteiten vanuit het productieproces en de werkorganisatie, zo blijkt uit het onderzoek. Bovendien zijn technologische en organisatorische ontwikkelingen in veel bedrijven van dien aard dat de ruimte voor het organiseren van leeractiviteiten steeds beperkter wordt. Productieprocessen krijgen door automatisering soms een dermate abstract en complex karakter dat ze niet meer kunnen voorzien in adequate leerarbeidsplaatsen. Kostbare technologie meet een hoog afbreukrisico laat vaak niet toe dat er al te veel mee wordt geëxperimenteerd. Reorganisaties, efficiëncy-operaties en andere maatregelen gericht op rationalisering kunnen de marges in de werkorganisatie tot een minimum beperken en voeren de druk op uitvoerende afdelingen sterk op (Van Onna, 1991). Leren op het werk schiet er dan nogal eens bij in, hetgeen vooral ten koste gaat van de groep lager opgeleide werknemers die voor het behoud en de ontwikkeling van hun kwalificaties sterk zijn aangewezen op leeractiviteiten op het werk. In het algemeen zijn lager opgeleiden immers moeilijker te bereiken met een formeel opleidingsaanbod: 'schoolse' leervormen zijn voor hen moeilijker toepasbaar. Ook in de onderzochte bedrijven heeft men met deze problemen te kampen.

### **Optimaliseren effecten**

Dat werpt de vraag op naar de condities voor optimalisering van de effecten van leren op het werk. Strikt genomen is deze vraag vanuit het onderzoek niet te beantwoorden, omdat alleen naar leermogelijkheden en leervormen is gekeken en de leerprocessen en leereffecten zelf niet zijn onderzocht. Toch is er op basis van de ervaringen in de onderzochte bedrijven wel iets over te zeggen. Daaruit blijkt dat twee soorten condities van belang zijn: condities betreffende de organisatie van de arbeid en betreffende de organisatie van de leeractiviteiten.

Willen effectieve leerprocessen op de werkvloer tot stand komen, dan moeten in de eerste plaats arbeidstaken op een zodanige manier worden georganiseerd dat zij voldoende mogelijkheden bieden om leerervaringen op te doen, om op leerervaringen te reflecteren en om nieuw geleerde kennis en

vaardigheden al experimenterend in de werksituatie toe te passen. Een werkorganisatie gebaseerd op functies met een optimale mix van complexe en minder complexe taken (uiteraard relatief ten opzichte van het niveau van de betrokken werknemers) lijkt daarvoor de beste garanties te bieden. Koppeling van dergelijke functies in loopbaantrajecten met een oplopende moeilijkheidsgraad kan een deel van de werknemers nog aanvullende mogelijkheden bieden.

Daarnaast zal aan een aantal randvoorwaarden voor de organisatie van de leeractiviteiten zelf moeten worden voldaan. In enkele van de onderzochte bedrijven blijken informele leeractiviteiten vooral tot gelding te komen wanneer er bepaalde structurele organisatorische voorzieningen voor zijn getroffen. Bijvoorbeeld doordat in de werkplanning expliciet tijd voor leeractiviteiten is ingeroosterd, er expliciet afspraken met afdelingsmanagers over zijn gemaakt, allerlei ad hoc leeractiviteiten zijn gegroepeerd in een projectmatige aanpak of doordat informele leeractiviteiten op het werk duidelijk zijn gekoppeld aan formele opleidingen en trainingen. Heel nuttig in sommige bedrijven blijkt bovendien de aanstelling van een praktijkopleider, die niet alleen zelf cursussen en trainingen kan verzorgen maar die tevens de randvoorwaarden van de interne leeractiviteiten binnen de werkgroepen en afdelingen kan stimuleren en bewaken.

Een 'leervriendelijke' organisatie van de arbeid en een 'arbeidsvriendelijke' organisatie van het leren, zo blijkt uit het onderzoek, zijn beide basisvoorwaarden voor het ontstaan van effectieve leerprocessen op lagere niveaus in de organisatie. Wil het concept van de lerende organisatie ook op de werkvloer gestalte krijgen, dan zullen organisatie-, personeel- en opleidingsfunctionarissen gezamenlijk moeten bevorderen dat deze voorwaarden tot stand komen.

## **Literatuur**

Kruijd, D. (red.), *Opleiden op de werkplek*, Handboek Opleiders in Organisaties/Capita Selecta, afl.6, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer 1991.

Mulder, M, N. Bentveltsen & J. Akkerman, *Bedrijfsopleidingen in Nederland*, Swets & Zeitlinger, Lisse 1988.

Onna, B. van, *Informal learning on the job*, paper Vakgroep Algemene Pedagogiek, KU Nijmegen 1991.

Vries, B. de, *Het leven en de leer. Een studie naar de verbinding van leren en werken in de stage*, ITS Nijmegen, 1988.

Warmerdam, J. & J. van den Berg, *Scholing van werknemers in veranderende organisaties*, Vuga, Den Haag 1992.