

Cursussen geen wonderolie

Om werknemers bij de tijd te houden, moet er massaal geïnvesteerd worden in aanvullende opleidingen, luidt het parool. Twee Maastrichtse onderzoekers ontdekten dat veel cursussen niet als zinvol worden ervaren.

Door Jos van Rijsingen

Mensen leren veel van hun collega's en van concrete werk ervaring. Cursussen worden opvallend weinig genoemd als 'leerbron'. Dat blijkt uit een groot onderzoek dat het aan de Maastrichtse Universiteit verbonden Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt heeft gehouden op Het Kantoor. 'Het Kantoor' staat voor het ABP/USZO, een grote financiële instelling. ABP, bekend van de overheidspensioenen en USZO, is een van de uitvoeringsinstellingen op gebied van de sociale zekerheid. Ruim honderd medewerkers en hun managers werden uitvoerig aan de tand gevoeld over alle veranderingen die de laatste jaren hebben plaatsgemaakt. „Om te voorkomen dat we het steeds over ABP/USZO zouden hebben, voerden we Het Kantoor als begrip in”, zegt Lex Borghans,

'Mensen leren van collega's en werksituatie'

de leider van het onderzoek. Op enigszins Voskuilachtige wijze - de auteur van de romancyclus Het Bureau - hanteren Borghans en zijn mede-onderzoeker Jasper van Loo de stijlfiguur.

Leerbron

Zo mochten honderd 'dossier-medewerkers', die tegenwoordig weinig meer met papier en des te meer met computers werken, uitleggen hoe ze alle benodigde kennis hebben vergaard. „En dan is opvallend hoe weinig cursussen worden genoemd als leerbron. De mensen zeggen vooral veel te hebben geleerd van hun collega's en van de concrete werksituatie”, aldus Borghans. Het is een belangwekkende

conclusie, omdat tegenwoordig steeds meer nadruk wordt gelegd op opleiding en scholing om de werknemers beter en vooral langer 'bij de tijd' te houden. Relatief eenvoudige zaken als gebruik van de computer en regelgeving -belangrijk onderdeel van het werk op Het Kantoor- zijn met cursussen nog wel bij te spijkeren. Ze werken niet als wonderolie voor alle kennis- en vaardigheidstekorten. Organisatorische veranderingen blijken zo bijvoorbeeld niet te worden opgepikt. Hierbij moet gedacht worden aan hogere eisen van klantvriendelijkheid, het dragen van meer

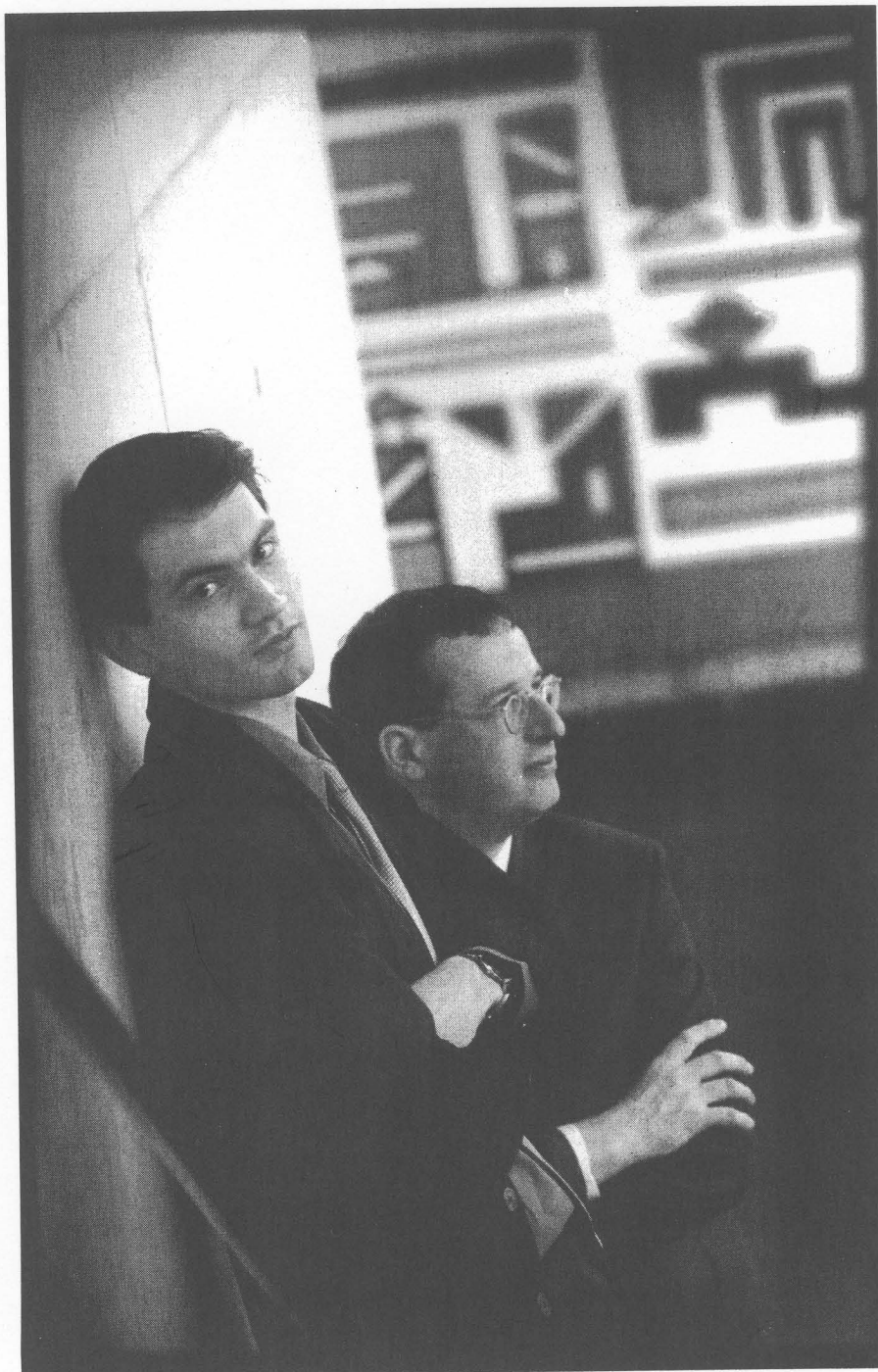
verantwoordelijkheid, werken in teamverband, enzovoorts.

Managers

Een ander opmerkelijk resultaat is dat werknemers en leidinggevend (de managers) niet hetzelfde beeld hebben over de sterke en zwakke punten van de mensen. „De managers hebben wel een goed beeld over het algemene functioneren van hun medewerkers. Ze weten minder goed waarin precies hun mensen goed of niet zo goed zijn”, zegt onderzoeker Van Loo. Buitenlands onderzoek heeft volgens zijn collega Borghans uitgewezen dat de werkne-

mers hun sterke en zwakke punten treffender beoordelen dan dat de bazen dat doen. De onderzoekers verbinden hieraan de conclusie dat de werknemers meer eigen verantwoordelijkheid moeten gaan dragen voor hun eigen loopbaan en kennisontwikkeling. Het initiatief voor het volgen van bepaalde opleidingen zou meer bij de werknemer moeten worden gelegd. „Maar daar hoort ook een aangepaste beloningsstructuur bij”, vindt Borghans. „Een werknemer die zijn ontwikkeling in eigen hand neemt, zou dan ook een financiële prikkel in de vorm

van een hoger salaris moeten krijgen.” Een bedrijf dat veel investeert in scholing moet daarbij de pijlen niet alleen richten op cursussen. „De mensen blijken heel veel zaken aan te leren tijdens het werk. Dan is het verstandig daar ruimte voor te maken”, aldus Van Loo. Dat kan betekenen dat medewerkers die op één deelgebied heel goed zijn, min of meer gedwongen andere taken krijgen. „Dat kost dan extra begeleiding en het levert aanvankelijk misschien productieverlies op. Een deel van het scholingsbudget zou daarvoor gebruikt kunnen worden.”



• De onderzoekers van het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt Lex Borghans (r) en Jasper van Loo. Foto Annemiek Mommers