

## Leren op de werkplek

# POP heeft weinig zin bij lager opgeleiden

Persoonlijk OntwikkelingsPlannen zijn populair. Ze worden als dé methode gezien om werknemers inzetbaar te houden voor de arbeidsmarkt, met name ook lager opgeleiden. Ten onrechte, menen Mirjam Baars en Karin Brouwers. POP's werken goed bij kenniswerkers, maar niet bij werknemers achter de lopende band of verplegend personeel. Die leren veel meer op de werkplek zelf.

Ieder zichzelf respecterend bedrijf biedt zijn medewerkers tegenwoordig een POP (Persoonlijk OntwikkelingsPlan) aan. Uit recent landelijk onderzoek van onderzoeksbureau SatisAction blijkt dat in de profit 62% van de medewerkers een POP heeft. In de non-profit is dit 40%<sup>1</sup>.

In theorie biedt het veel voordelen. Aan medewerkers, omdat het ertoe kan leiden dat zij bijvoorbeeld meer cursussen, trainingen en opleidingen gaan volgen. Zij doen dan op allerlei manieren nieuwe kennis en vaardigheden op, waardoor zij zich meer specialiseren of juist meer gaan verbreden. Dit levert vaak een hogere motivatie en betrokkenheid op. Ook zijn deze medewerkers minder kwetsbaar bij reorganisaties. Zij hebben immers meer mogelijkheden om naar andere banen uit te wijken.

En ook voor organisaties zijn er voordelen. Wanneer POP's bij medewerkers tot een hogere motivatie en betrokkenheid leiden, leidt dit vaak tot een hogere productiviteit. Ook worden medewerkers door scholing op den duur breder en flexibeler inzetbaar. Bij organisatieveranderingen zijn medewerkers dan gemakkelijker intern of extern herplaatsbaar, wat een belangrijk kostenvoordeel voor de organisatie oplevert.

Een POP lijkt dus het ei van Columbus. Toch is het dit niet. De effecten zijn namelijk pas merkbaar wanneer een POP er daadwerkelijk toe leidt dat medewerkers aan de slag gaan met hun persoonlijke ontwikkeling. En dit is minder vanzelfsprekend dan het lijkt.

Uit het promotieonderzoek van Baars<sup>2</sup> blijkt dat de effectiviteit van een POP sterk afhangt van het heersende leerklimaat, ofwel de cultuur van leren in organisaties.

---

Mirjam Baars is gepromoveerd op onderzoek naar het leerklimaat in organisaties ([www.leerklimaat.nl](http://www.leerklimaat.nl)), doceert aan de Universiteit van Tilburg en is directeur van onderzoeksbureau SatisAction. Karin Brouwers, onderzoeker en beleidsadviseur arbeid en organisatie, is eveneens verbonden aan dit bureau.

### Explorerend leerklimaat

Een POP gedijt het best in organisaties met een explorerend leerklimaat, dat zich kenmerkt door de hoge mate van verantwoordelijkheid die medewerkers voelen voor hun leren. Zij zijn gewend om te leren door zelfstudie of bijvoorbeeld door congressen te bezoeken. Hier werken vaak hoog opgeleide kennisprofessionals, zoals advocaten, notarissen, medisch specialisten en wetenschappers. De organisatie draait om de kennis van de individuele medewerker, en treedt dan ook faciliterend op. Zij reikt medewerkers budgetten en middelen aan om het leren te ondersteunen. Medewerkers kunnen vervolgens zelf de keuze maken aan welke cursussen en trainingen ze willen deelnemen. Dit gebeurt veelal op individuele basis.

Medewerkers die in een explorerend leerklimaat werken, zijn vaak enthousiast

over POP's. Voor hen betekent een POP een extra ondersteuning van hun leren. Zij krijgen meer mogelijkheden om hun persoonlijke ontwikkeling vorm te geven. En ook de organisaties profiteren, omdat de medewerkers gemotiveerder en meer betrokken raken.

### Regulerend leerklimaat

Is een explorerend leerklimaat het ene uiterste, aan de andere kant van het spectrum staat een regulerend leerklimaat. Dat kenmerkt zich door een passieve opstelling van medewerkers als het om leren gaat. Hier werken meestal lager opgeleiden, bijvoorbeeld in productiebedrijven met lopende band werk. Zij zijn gewend dat hun leren van bovenaf gestuurd wordt en leggen de verantwoordelijkheid hiervoor sterk bij de organisatie.

Medewerkers in een regulerend leerklimaat gaan actief leren 'wanneer de baas vindt dat er geleerd moet worden'. In veel gevallen betekent dit dat de baas een groep medewerkers op cursus stuurt. Het leren vindt vaak groepsgewijs of klassikaal plaats. Dat zijn ze ook

*Werknemers worden geacht zich te ontwikkelen in een richting die de organisatie goed uitkomt*

gewend. Ze voelen zich niet aangesproken door individueel leren, wat toch het uitgangspunt van een POP vormt.

Omdat het initiatief voor leren bij de organisatie ligt, vinden medewerkers het ook vanzelfsprekend dat 'leren in de baas zijn tijd plaatsvindt'. Dit is een belangrijke stelregel in een regulerend leerklimaat. De organisatie heeft dus een sterk initiërende rol ten aanzien van leren. Zij bepaalt wat, wanneer en hoe de medewerkers moeten leren. De medewerker is min of meer het verlengstuk van de organisatie en stelt zich passief op.

### Mislukken van POP's

De meeste organisaties bevinden zich ergens tussen deze twee uitersten. In het algemeen kan gesteld worden, dat hoe verder de organisatie en medewerkers afstaan van een explorerend leerklimaat waar de kennis van het individu essentieel is, hoe groter de kans op het mislukken van het POP-instrument. Zowel de organisatie als de medewerkers zijn daar immers niet op ingesteld. Terwijl het de bedoeling van een POP is dat de ontwikkeling van de medewerkers centraal staat, gaat het bij veel organisaties vooral om de ontwikkeling van de organisatie zelf. Werknemers worden geacht zich te ontwikkelen in een richting die de organisatie goed uitkomt. De leidinggevende bedenkt een opleiding die precies past bij de doelstelling van de organisatie.

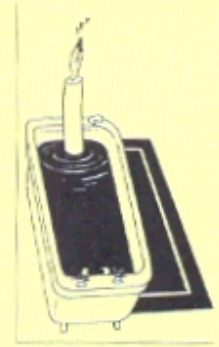
Een ander punt dat veel problemen kan opleveren is dat de bedachte opleidingen vooral gericht zijn op het verbeteren van de zwakke punten van een werknemer. De POP gaat dus uit van wat iemand niet goed kan, terwijl mensen het over het algemeen helemaal niet leuk vinden om aan hun zwaktes te werken.

Een derde bezwaar is dat verondersteld wordt dat ontwikkeling maakbaar is. In een POP wordt een ontwikkeling vastgelegd, terwijl een loopbaan ook afhangt van toevalligheden. Je kunt bijvoorbeeld een bedachte promotie mislopen doordat de functie wordt weggeorganiseerd.

### Leren op de werkplek

Werkgevers- en werknemersorganisaties zien POP's vaak als het ultieme instrument om de employability van medewerkers te bevorderen. In veel cao's wordt een POP dan ook verplicht gesteld, zeker voor de meest kwetsbare groep, de lager opgeleiden. Vakbonden kunnen hiermee laten zien dat zij zich inzetten voor de werknemers, met name ook de laagopgeleiden. Want die lopen de grootste kans de boot te missen. Als zij door reorganisaties op straat gezet worden, kunnen ze door hun beperkte kennis en vaardigheden moeilijk elders werk vinden. Tegelijkertijd is het door de toenemende schaarste op de arbeidsmarkt des te belangrijker dat de capaciteiten van deze groep goed benut blijven, ook voor werkgevers. En dus maken sociale partners een POP-afpraak in de cao. Ze hebben echter niet in de gaten dat een POP bij lager opgeleiden juist niet werkt.

# Marat



## Schorseneren en prei?

Er zijn tijden geweest dat we, als lid van de zelfbenoemde Stichting voor Proefondervindelijk Onderzoek, ons na elke werkdag naar het café begaven teneinde, tijdens voornoemd proefondervindelijk onderzoek, de wereld te bespreken. Uiteraard ging het dan over de Daverende Dagelijkse Dingen, waarin onveranderlijk toentertijd bekende socialistische voormannen een grote rol speelden. Ach, die goeie ouwe tijden, toen alles nog beter was en het bier smaakte. Ofschoon veel van die daverende dingen in de loop van de avond in proefondervindelijk opgedane nevelen verdwenen, bleef onze moraal hoog en onbreekbaar. Zuerst die Moral!

Zo sprak het vanzelf dat we elke morgen op tijd ontwaakten om ons daadwerkelijk tot de strijd te scharen. Van morgenrood tot avondrood in de slag. En daarna weer naar het café. Alwaar een nieuwe stroom rees, al maar meer en alweer!

Wie de geschiedenis kent, weet dat het socialisme in het café begonnen is. En het golfde over het land! Eerst om de bescherming van de arbeid, toen om het loon van de arbeid en daarna om de bevrijding van de arbeid. Ook het blad dat u nu leest is een product van strijd uit die tijd. Welke tijd? Die goeie ouwe tijd, die zeker niet beter was dan nu, maar juist door ons gebruikt werd om het beter te maken. Een titanenstrijd waar Marx, Engels en Kautsky hun tanden op hadden stukgebeten.

En ja hoor, het is ons gelukt! Omstreeks het millennium tufte een tevreden arbeider vanuit zijn Vinexwijkje van A naar Beter. Joop, Jan, Thijs en Marcus keken tevreden uit de hemel toe terwijl wij, de overlevenden, terugschakelden naar een bescheiden vrijmibo. Nieuwe verten doemden op en nieuwe voormannen dienden zich aan.

En precies daar is het fout gegaan. Waar is de nieuwe uitverkoop van visies, zorg en zekerheid begonnen? Kijk je naar links dan zie je de amorfe onverschilligheid van koolraap en lof, schorseneren en prei. Sie haben zu fressen, aber keine Moral! Heeft het socialisme niets meer te vertellen als het goed gaat? En blijft het stil als veel van wat door strijd is opgebouwd achteloos wordt weggegooid? Hoogste tijd voor het café! Doet u mee? Ober!

De grote vraag is wat er dan wel moet gebeuren, als een POP geen zin heeft. Als lager opgeleiden niet willen leren, lijkt het hopeloos. Dat is gelukkig niet het geval. De gedachte dat lager opgeleiden niet tot leren te bewegen zijn, is een misvatting. Ze willen niet zozeer minder leren, maar zij willen vooral anders leren. Het is dan ook zaak deze andere vormen van leren meer zichtbaar te maken en hier gericht op in te spelen.

Uit het promotieonderzoek blijkt dat lager opgeleiden vooral op de werkplek zelf leren. Door beginnend medewerkers aan ervaren medewerkers te koppelen, kunnen ze de gevraagde handelingen imiteren. Op die manier kunnen de taken worden bijgebracht. Indien er ook lesmateriaal vereist is, kan dat het best groepsgewijs onderwezen worden. Daarbij wordt het materiaal klassikaal van a tot z doorlopen. En tot slot moet het initiatief van de leidinggevende uitgaan en het leren onder werktijd plaatsvinden.

## Alternatieven

Het leren van lager opgeleiden gebeurt dus al doende op de werkplek en wordt sterk van bovenaf aangestuurd. Om het leren van deze groep te bevorderen is het dan ook de kunst om de middelen die men inzet zoveel mogelijk hierop te laten aansluiten. Het is dan de vraag welke alternatieven voor POP's aangewend zouden kunnen worden.

In plaats van de POP die voor iedereen geldt, zouden sociale partners binnen een bepaalde branche of sector onderzoek kunnen laten doen hoe het alledaags leren precies binnen organisaties plaatsvindt. Dit type onderzoek levert vaak gericht aanknopingspunten op om het leren van een specifieke doelgroep te bevorderen. Zo kan er rekening worden gehouden met de verschillen in opleidingsniveaus en leermethodes binnen arbeidsorganisaties, waardoor er maatwerk geleverd kan worden. In ziekenhuizen lopen zowel medisch specialisten als verpleegkundigen rond, en die moeten verschillend benaderd worden. Terwijl de medisch specialisten gebaat zijn bij een POP, doen verpleegkundigen hun kennis op een andere manier op. Dat bleek onlangs uit onderzoek van departement Personeelwetenschappen van de Universiteit van Tilburg naar de wijze waarop verpleegkundigen leren<sup>3</sup>. Hieruit kwam onder andere naar voren dat zij leren door middel van de interactie met patiënten, door zelfstudie en door ervaringen met collega's te delen. Daar kun je gericht stappen op ondernemen, bijvoorbeeld door meer klinische lessen voor verpleegkundigen te organiseren waarin zij ervaringen met collega's kunnen delen. Of door hen meer gestructureerd te betrekken bij het lopen van visites met de artsen, waardoor zij bewuster kunnen reflecteren op de ziektevormen van patiënten.

Naast onderzoek binnen branches zou de aandacht ook meer uit moeten gaan naar leidinggevenden. Zij zijn immers een belangrijk schakelpunt bij leren op de werkplek van lager opgeleiden. Er zouden, bijvoorbeeld vanuit een O&O-fonds, middelen aangewend kunnen worden om leidinggevenden te professionaliseren in het stimuleren van het leren op de werkplek. Dit kan bijvoorbeeld door congressen/bijeenkomsten voor hen te organiseren waarin zij informatie krijgen en ervaringen op dit vlak met collega's kunnen delen. Ook kan gedacht worden aan het verspreiden van boekjes met 'best practices', waarin zij kunnen nalezen hoe collega's in de sector het leren van hun medewerkers organiseren en stimuleren.

Voordeel hiervan is dat deze 'best practices' nauw aansluiten bij de werkplek. Hierdoor zijn zij vaak gemakkelijk te integreren in het dagelijks werk. Het leren krijgt dan al snel een meer structureel karakter, waardoor de spin-off vaak veel groter is dan een - meer incidenteel - instrument als een POP.

## Terughoudend

Concluderend kunnen we stellen dat werkgevers- en werknemersorganisaties terughoudend moeten zijn met het introduceren van

POP's bij lager opgeleiden. Beter is het om het alledaags leren van medewerkers in verschillende functies en sectoren goed in kaart te brengen. Vervolgens kunnen dan gericht middelen aangewend worden om dit leren te stimuleren. Door voor deze route te

kiezen, sluit men dichter aan bij de belevingswereld van deze doelgroep. Een POP wordt bij lager opgeleiden immers vaak niet als een aantrekkelijk instrument ervaren. Men biedt deze groep dan niet zozeer een belegen instrument aan, maar 'een lekker visje om in te bijten'. En dit hapt altijd een stuk beter weg!

## Noten

- 1 Dit onderzoek vond in 2007 plaats in het kader van het jaarlijks Intermediair Beste Werkgevers Onderzoek en werd uitgevoerd onder ruim 14.000 medewerkers afkomstig uit meer dan 70 verschillende organisaties in de profit en non-profit.
  - 2 *Leerklimate: de culturele dimensie van leren in organisaties*. M. Baars (2003). Proefschrift Universiteit van Tilburg. Delft: uitgeverij Eburon.
  - 3 *On-the-job learning styles*. M. Berings (2006). Proefschrift Universiteit van Tilburg. Departement Personeelwetenschappen.
- Anders leren, beter werken: praktijkgericht leren en coachen in de zorg*. M. Baars & M. van der Werf (2007). Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

**De gedachte dat lager opgeleiden  
niet tot leren te bewegen zijn,  
is een misvatting**