

## **Je leert meer van je werk dan van een dure cursus**

*Mensen leren meer in de dagelijkse praktijk van hun werk dan op een cursus. Hoog tijd om de relatie meester-gezel in ere te herstellen, menen Lenny Bosman e.a.  
(Volkskrant 7 augustus pagina 7 Forum)*

En, wil je dit jaar misschien ook nog een opleiding volgen? Er is nog wel wat budget over!' Wie herkent deze frase niet? Menig functioneringsgesprek in de publieke sector wordt ermee afgesloten.

De afgelopen maanden deden wij onderzoek naar leerprocessen bij de overheid. Wij ontdekten dat professionals in de publieke sector méér leren van 'de praktijk' dan van opleidingen, cursussen of trainingen. Die laatste spelen vooral in het begin van iemands loopbaan een rol. Naarmate professionals méér ervaring hebben, leren ze vooral van fouten. Populair gesteld: van je neus stoten. Iemand die dat goed begrepen had, was Arthur Docters van Leeuwen. Die voormalige baas van de Binnenlandse Veiligheidsdienst vroeg zijn diensthoofden regelmatig wat er de afgelopen maanden mis was gegaan. Wie 'niets' antwoordde kreeg te horen dat hij zijn best niet had gedaan.

In deze conclusie voelen wij ons gesteund door twee recente publicaties. De eerste is een onderzoek van Intermediair onder bijna tienduizend werknemers. Ook daaruit blijkt dat medewerkers meer van hun werk dan van een dure cursus leren. Volgens het weekblad kan een organisatie dan ook beter investeren in een stimulerend leefklimaat dan in trainingen. Zo'n klimaat heeft een structureel, een cursus of een training slechts een incidenteel karakter. De tweede publicatie is die van de commissie-Bakker. Deze adviseerde onlangs over blijvende arbeidsparticipatie. Tegen de achtergrond van een veranderende werkgelegenheid (meer dienstverlening, minder maakindustrie), globalisering en internationalisering zullen mensen vaker van baan wisselen. Daarom is het noodzakelijk dat alle werknemers werken aan brede inzetbaarheid. In een kenniseconomie is levenslang leren volgens de commissie onvermijdelijk. Ook zij stelt dat mensen vooral leren door steeds nieuwe dingen te doen op hun werk. We leren dus het meest van ons werk, maar, ondertussen blijven we iedereen maar vrolijk naar cursussen en opleidingen sturen. Precieze bedragen zijn niet voorhanden, maar jaarlijks gaan er vele honderden miljoenen om in de opleidingenmarkt voor de publieke sector. Alleen al een gemiddelde politieregio verspijkt jaarlijks naar schatting zo'n twintig tot dertig miljoen euro aan opleidingen. Natuurlijk is een deel van dat bedrag nodig om medewerkers basisvaardigheden bij te brengen. Een politiemans heeft nu eenmaal schietinstructies nodig. Maar het is onze overtuiging dat een deel van dat astronomische bedrag beter besteed kan worden. Want eigenlijk is het heel eenvoudig. Hoewel we in dynamische tijden leven, kunnen we nog altijd het beste te rade gaan bij de rustige en overzichtelijke Middeleeuwen. Toen ontstonden de gilden. In een gilde werd kennis en ervaring uitgewisseld. Nieuwe gildeleden werden opgeleid in 'het vak'. Na een gedegen opleiding kon een leerling erkend worden als Vakman met de titel 'gezel'. En uiteindelijk kon hij de titel 'meester' verwerven. Dergelijke meester-gezel-verhoudingen zien we tegenwoordig nog in de relatie tussen de chirurg en de arts-assistent, de notaris en de kandidaat, de inspecteur en de rechercheur en de hoogleraar en de promovendus. Voor de meester is zijn kennis vaak zo vanzelfsprekend dat hij het moeilijk vindt om die over te dragen. De gezel kijkt dus af, imiteert, leert door te doen. Waarom kunnen deze meester-gezel-verhoudingen niet op grotere schaal worden toegepast bij de overheid?

Het is onze overtuiging dat leerprocessen binnen de overheid beter verlopen als leidinggevend in het functioneringsgesprek standaard de vraag stellen: 'Wie zou jij graag als meester in je werk willen hebben?' Die vraag kan hij zelfs stellen als zijn opleidingsbudget al helemaal besteed is.

Lenny Bosman-Koch, Hans van den Hul, Maxwell Keyte, Jan Wiebe Land, Serge Lukowski, Paul Strijp en Jelleke Truijn zijn studenten aan de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) in Den Haag.