

#5.2

AI maakt het leren op het werk aantrekkelijk en betekenisvoller

Leestijd 15 minuten

Dr. Jos J.M. Baeten & Prof.
Andries de Grip
Januari 2026



In hun boeiende opinieartikel in NRC stellen Daniël Mügge en Marleen Stikker de belangrijke vraag welk AI-technisch landschap Nederland nodig heeft, zodat burgers er beter van worden en de samenleving wordt versterkt. Om die vraag goed te kunnen beantwoorden is het echter niet voldoende om alleen naar het overheidsbeleid te kijken, maar ook om te onderzoeken hoe bedrijven een AI-beleid kunnen voeren dat zowel hun concurrentiekracht als het maatschappelijk draagvlak voor AI versterkt.



Het is interessant dat in Duitsland juist het Ministerie van Sociale Zaken een belangrijke rol speelt in het AI-beleid van de overheid. Dit vanuit de visie dat bedrijven AI alleen succesvol in hun productieprocessen en bedrijfsvoering kunnen integreren als er voldoende draagvlak is onder hun medewerkers. Uit onderzoek blijkt dat wanneer AI in een bedrijf top-down wordt geïmplementeerd, deze projecten vaak nauwelijks productiviteitswinst opleveren. Dit komt doordat het management onvoldoende inzicht heeft in de specifieke processen die men met AI denkt te kunnen verbeteren. Veel bedrijven proberen bestaande AI-tools toe te passen, maar de echte integratie van AI in organisaties blijft achter. Slechts 23 procent van de Nederlandse bedrijven gebruikt AI structureel (CBS, 2024), terwijl dit alleen de klassieke AI betreft en niet de generatieve AI..

De technologie is er, de kennis ook, maar de toepassing stokt. Bedrijven worstelen met hun strategie en aanpak. Ze sturen medewerkers naar trainingen om AI-vaardigheden te leren, maar daarin leren ze niet hoe ze AI kunnen integreren in nieuwe toepassingen of verdienmodellen, omdat die binnen de organisatie vaak nog niet zijn ontwikkeld. De nadruk ligt op korte cursussen en trainingen, wat haaks staat op het grote belang van informeel leren op het werk. Uit onderzoek van het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt blijkt dat maar liefst 92% van het leren van werkenden plaatsvindt door het werk dat men doet ("Learning-by-doing").

Het echte leren op de werkvloer is het leren dat leidt tot betere samenwerking, verandering en innovatie. Juist in de praktijk leren professionals veel van elkaar — door te doen en te reflecteren.

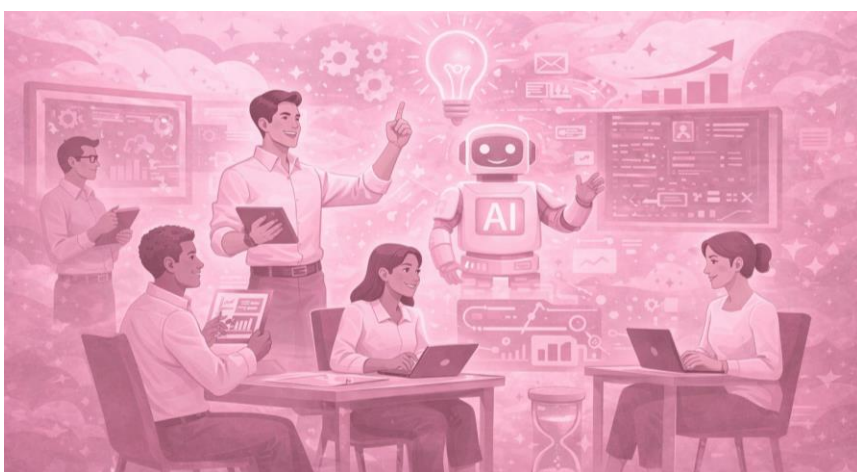
AI kan daarin een sleutelrol spelen — niet als vervanger van menselijk denken, maar als co-intelligentie op de werkvloer. Door in het dagelijks werk te leren van en met AI kunnen werkenden gegevens analyseren, ideeën genereren, oplossingen verkennen en verbeteringen formuleren. AI maakt daarbij informeel leren zichtbaar, aantrekkelijker en betekenisvoller. Onderzoek laat zien dat dit op de werkvloer ook het draagvlak voor het toepassen van AI vergroot. Veel werkenden willen graag productiever worden door zelf AI in hun werkzaamheden te integreren, in plaats van dat AI een deel van hun werk overneemt.

Verbreiding van de leerstrategie

Alleen als AI op deze manier op de werkvloer wordt geïmplementeerd zal dat leiden tot een vitale organisatie. Daarvoor is een brede leerstrategie nodig die zich niet alleen richt op het bereiken van een hogere productiviteit, maar uitdrukkelijk ook op een goed werkklimaat, meer inventiviteit en inclusiviteit en minder werkdruk. Zo verduurzaamt de combinatie van werken en leren, waardoor zowel de professionals als de organisatie waarin ze werken, langer meegaan. Het informele leren wordt daarmee een eigentijdse vorm van leven lang ontwikkelen.

Moedig leiderschap is nodig

Om de brede leerstrategie, de kracht van informeel leren en het potentieel van AI optimaal te benutten, is binnen organisaties een aanpak vereist waarin de professionaliteit van werkenden centraal staat. Doorgaan met de huidige reflex om AI in te voeren en werkenden hiervoor slechts een korte training te geven, is een gemiste kans. AI biedt juist de mogelijkheid om het leren zelf te vernieuwen door op de werkvloer sterk te focussen op de vraag hoe productieprocessen en bedrijfsvoering kunnen worden verbeterd met behulp van AI. Dit is een continu proces waarin werkenden steeds productiever worden en zelf nieuwe ideeën ontwikkelen om de bredere doelstellingen te realiseren. Het stimuleren en faciliteren van deze manier van werken en leren vraagt moedig leiderschap.



Jos Baeten* en Andries de Grip**

* Ondernemer en oprichter Academie voor Werkplekleren

** Emeritus-hoogleraar Universiteit Maastricht