

Onafhankelijk vakblad  
van Kluwer Bedrijfswetenschappen  
Jaargang 67, nr. 7/8, 1988

#### Redactie

drs. W. van der Aa,  
drs. L.C.J. Anema,  
dr. A.M. Koopman-Iwema,  
M. Muller, drs. J.P.M. Peters

#### Redactie-secretaris

M. Rensink  
05700-48950

#### Eindredactie

F. Crinice Le Roy, Kluwer  
Bedrijfswetenschappen  
postbus 23, 7400 GA Deventer,  
05700-48999. Telefax 05700-11504.

#### Medewerkers

drs. P.A.H. Bakker, ing. Th. de Beer, drs.  
J.I. de Boer, G.F. Bosshardt, drs. J.G.  
Brongers, H. van Dellen, drs. P.  
Haveman, mr. C.G. van der Horst, G.A.  
Kuipers, drs. J.C.Looise, ing. H. Muis,  
W.A.C. Whitlau, A.F. van Zweeden

#### Uitgever

drs. G. Wymenga

#### Abonnementen en verzending

Libresso bv, postbus 23,  
7400 GA Deventer, 05700-47333.  
Verschijnt 11 x per jaar.  
Abonnementsprijs 1988: f 119,- incl.  
BTW en verzendkosten. Studenten:  
f 95,20. Losse nummers f 12,-.  
Bij wijziging van tennaamstelling en/of  
adres verzoeken wij u de adresband of  
envelop met de gewijzigde gegevens op te  
sturen.  
Schriftelijke annulering van abonnementen  
is mogelijk tot uiterlijk 1 maand voor het  
begin van het nieuwe abonnementsjaar.

#### Advertenties

Kluwer Bedrijfswetenschappen,  
Postbus 23, 7400 GA Deventer.  
Telefax 05700-11504  
Adv.-orderafd. Cor Wellenberg  
(05700-48907)  
Adv.-exploitatie: Frans Eykelkamp  
(05700-48912)

#### Vormgeving

Rosenkamp & Van der Werf B.V.  
Drukkerij: Salland B.V., Deventer



lid van de nederlandse  
organisatie van tijdschrift-  
uitgevers notu

ISSN 0921-1896

Artikelen uit de Gids voor  
Personeelsmanagement mogen alleen  
worden overgenomen, gekopieerd enz. na  
uitdrukkelijke, schriftelijke toestemming  
van de uitgever.

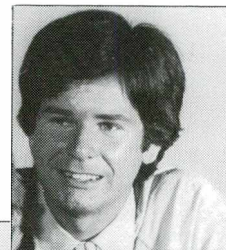
# HET ZORGWEKKENDE SUCCES VAN OPLEIDINGEN

*Nederland geeft meer uit aan bedrijfs-  
opleidingen dan het bedrag dat minister  
Deetman op Prinsjesdag op zijn begro-  
ting heeft staan voor het totale universi-  
taire onderwijs.*

*Ondanks de bezuinigingen nemen de  
budgetten voor opleidingen toe. Elk  
jaar treedt een groot aantal nieuwe op-  
leidingsinstituten toe tot de 'human-re-  
sources-markt'. Opleidingsmanagers  
zien de belangstelling voor hun aan-  
dachtsgebied elke dag omgezet in kleur-  
rijk drukwerk met 1001 educatieve aan-  
biedingen. Evenals het Parijse mode-  
front is ook de opleidingslinie perma-  
nent in beweging. De dynamiek en het  
nieuw elan zorgen voor een snelle op-  
eenvolging van opvattingen en ideeën.  
Op het moment dat je de woorden –  
transactionele analyse, super learning,  
transformatie, delta denken en neuro-  
linguïstische programmering – opge-  
schreven hebt, zijn ze welhaast ver-  
ouderd.*

*Hoewel opleiden een van de duurste  
personeelsinterventies is, is het zeer  
moeilijk greep te krijgen op de besluit-  
vorming hieromtrent. Vaak is er geen  
opdrachtgever aan te wijzen die verant-  
woordelijk is voor een kostbare oplei-  
dingsinspanning. Het blijkt gemakkelij-  
ker een vaag gevoelde opleidingsbe-  
hoefte van motieven te voorzien, dan  
een reëel probleem te omschrijven dat  
via opleidingen kan worden opgelost.  
Het blijkt gemakkelijker een slecht pre-  
sterende chef een dure cursus leiding ge-  
ven te laten volgen dan zijn disfunctio-  
neren in een gesprek aan de orde te stel-  
len en plannen te maken ter verbetering.*

*Opleidingen zijn weliswaar succesvol in  
het mobiliseren van aandacht en midde-  
len, maar de probleemanalyse en het  
onderzoek naar leerbare vaardigheden  
zijn in deze algeheel positieve stemming  
onderontwikkeld gebleven. Kritische  
vragen naar de werkelijke bijdrage van  
een opleidingsinspanning aan het beter  
functioneren van de organisatie worden  
echter steeds vaker gesteld, maar nog  
weinig beantwoord. Als we straks, bij*



Drs. J. Kessels, partner van Onder-  
wijsadviesbureau Kessels en Smit, is  
hoofdredacteur van het Handboek  
Opleiders in Organisaties en hoofd-  
docent van de tweejarige leergang  
Opleidingskunde.

*het onontkoombare keren van het tij,  
het kind niet met het badwater willen  
weggooien, dan moeten we nu gaan  
werken aan een meer geïntegreerde in-  
zet van opleidingen binnen de organisa-  
tie.*

*Managers zullen opleidingen op de zelf-  
de manier moeten gaan benaderen als  
ieder ander management-instrument:*

- Voor welk probleem moeten we een oplossing vinden?
- Wordt het probleem mede veroorzaakt door een gebrek aan vaardigheden bij de medewerkers?
- Zijn die vaardigheden met behulp van opleidingen te verwerven?
- Is opleiden de beste en de goedkoopste oplossing voor het probleem?
- Is de beoogde opleiding in staat de vereiste vaardigheden daadwerkelijk te leveren?

*Het wordt steeds relevanter en urgenter  
om vage opleidingsbehoeften te vervan-  
gen door een tastbare opleidingsnood-  
zaak. Managers die de opleidingsnood-  
zaak op een bedrijfskundige wijze kun-  
nen vaststellen, kunnen inderdaad laten  
zien dat ze over een effectief en volwaar-  
dig management tool beschikken en zij  
zullen daarmee een groot gezag verwer-  
ven bij collega's.*

*Voor opleidingsmanagers is het geen  
dankbare taak om tegenstroom te bie-  
den in de opleidingshause, maar het is  
een noodzaak om na het huidige zorg-  
wekkende succes te kunnen overleven.*

Drs. J. Kessels