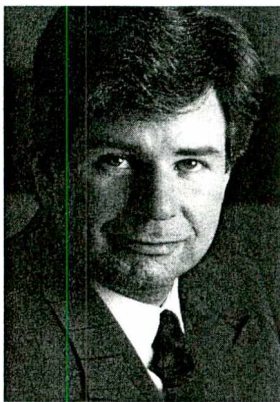


How are you doing today? Better than terrific!

47ste ASTD Conferentie 1991 San Francisco

Van 19 tot en met 23 mei stromen ongeveer 5000 opleiders samen in het Moscone Congrescentrum van San Francisco, aangetrokken door het thema: „Expanding Workforce Potential”, door het perfect georganiseerde circus, door het vooruitzicht op het weerzien van verre collega's of gewoon door de aantlokkelijkheden van San Francisco.



Drs. J.W.M. Kessels

Leidt samen met drs. C.A. Smit het adviesbureau Kessels en Smit. Samen met mevr. Smit is hij hoofdredacteur van de reeks Opleiders in Organisaties/Capita Selecta.

De American Society for Training and Development slaagde er ook dit jaar weer in om de grootste en meest gevarieerde informatiemarkt voor opleiders te organiseren. Naast de zeer grote groep Amerikaanse leden zijn er vele buitenlandse bezoekers. Boertien en Partners viert er het 15-jarige bestaan van de onderneming en vormt met 30 trainers en adviseurs het grootste contingent van de Nederlandse delegatie die bestaat uit ongeveer 40 deelnemers. Ook in het programma is Nederland vertegenwoordigd en wel door John van Sprang (Training Center Pon), met de inleiding: „Surviving Through Strategic Planning: the Market Approach Plan”. Van Sprang, een gelauwerd lid, speelt een prominente rol in de ASTD, met name in de groep „The Global Forum” die zich bezighoudt met de internationalisering van de vereniging.

De conferentie biedt een groot aantal activiteiten. Het programmaboek telt bijna 170 pagina's. Op de eerste plaats is er de veelheid aan inleidingen en voordrachten. Zo'n kleine 400 sessies die je vier keer per dag voor het probleem stellen wat uit het simultane aanbod van 20 activiteiten te kiezen. Tijdens het doorlopende filmprogramma zijn nieuwe film- en videoprodukties te zien op Superscreen. De beurs is een enorme marktplaats met 350 aanbieders van de meest uiteenlopende artikelen en diensten. De superscreen-bioscoop is een heerlijk rustpunt in een overvol programma waar al die inleiders en aanbieders dingen naar de aandacht en belangstelling van gerichte en verdwaalde toehoorders. Ondanks het feit dat het Moscone Center het congresgebouw is met 's werelds grootste vrije vloeroverspanning, is het te klein om alle ASTD-

activiteiten onderdak te bieden: ook in het nabij gelegen Marriott Hotel worden de twee ondergrondse verdiepingen met gigantische ballrooms volledig bezet door confererende opleiders. De programma's starten 's ochtends om 8.00 uur en eindigen om 19.30 uur 's avonds, waarna de diverse feesten en recepties een aanvang nemen. Tijdens de conferentie verschijnt een paar maal een krant met wervende teksten voor de plenaire bijeenkomsten, verslagen van feestjes, interviews met deelnemers en het laatste nieuws over wijzigingen in het programma. Voor wie zich hier verveelt ken ik geen therapie.

Waar gaat het allemaal over?

Hoewel het centrale thema in het teken staat van „Expanding Workforce Potential” is niet zo makkelijk aan te geven waar het nu allemaal om gaat. Hier volgt een greep uit wat in San Francisco in de lucht hangt:

- Organizational Alignment
- Workforce Empowerment
- World Class Quality
- Cooperative Thinking and Power
- The Human Lightning of Empowerment
- Empowering for Success
- Unleashing the Power of your Workforce
- Activating Brain Energy for Supermemory and Optimal Performance

Een titel die het congresstema in het Nederlands ongetwijfeld goed zal weergeven is:

„De Opgevoerde Medewerker in een Verlichte Organisatie”

Het enorme aanbod van inleidingen, met vaak nogal onbescheiden titels, maakt het

noodzakelijk om zorgvuldig huiswerk te doen alvorens te kiezen. Hiermee ben ik in Nederland al begonnen.

Bekende namen

Richtingwijzers voor mij zijn de namen van inleiders die ik al ken uit publikaties: Herman Birnbrauer (Handbook for Technical and Skills Training), Ken Blanchard (Situatieel leidinggeven), Robert Brinkerhoff (Program Evaluation), Neal Chalofski (Effective Human Resource Development), John Eckblad (Het Hart van de Onderneming i.s.m. Wout de Leeuw), Donald Kirkpatrick (Evaluating Training Programs en Supervisory Training and Development), Victoria Marsick (Learning in the Workplace), Patricia McLagan (Models for Excellence), Agnus Reynolds (Learning Centres), Dana en James Robinson (Training for Impact), Susan Warshawer (Inside Training and Development) en John Zenger (Behaviour Modelling). Het is vreemd, maar deze serieuze beroepsbeoefenaren zou ik niet direct associëren met

het officiële congresprogramma. Dana en James Robinson leiden een uitstekend programma rond opleidingsnoodzaak en evaluatie van opleidingsresultaten. Ondersteund met mooi casusmateriaal krijgt hun presentatie een zeer professionele aanpak, die al mijn verwachtingen waarmaakt.

Victoria Marsick komt niet echt goed uit de verf als inleider met haar presentatie: „Just do it! Action Learning for Change, International or Domestic”. Zij houdt een pleidooi voor een leerstrategie die in de Verenigde Staten nog weinig weerklank vindt. De woorden „International or Domestic” blijken er niet veel toe te doen. Haar belangrijkste bron is de Britse auteur Reg Revans, de vader van action learning. Om het geheel kracht bij te zetten verschijnt Revans op video, maar het gehoor wordt er niet echt warm van.

Motivational Speakers

Het gehoor wordt wel warm bij Ken Blanchard. Tot tweemaal toe vindt hij ongeveer

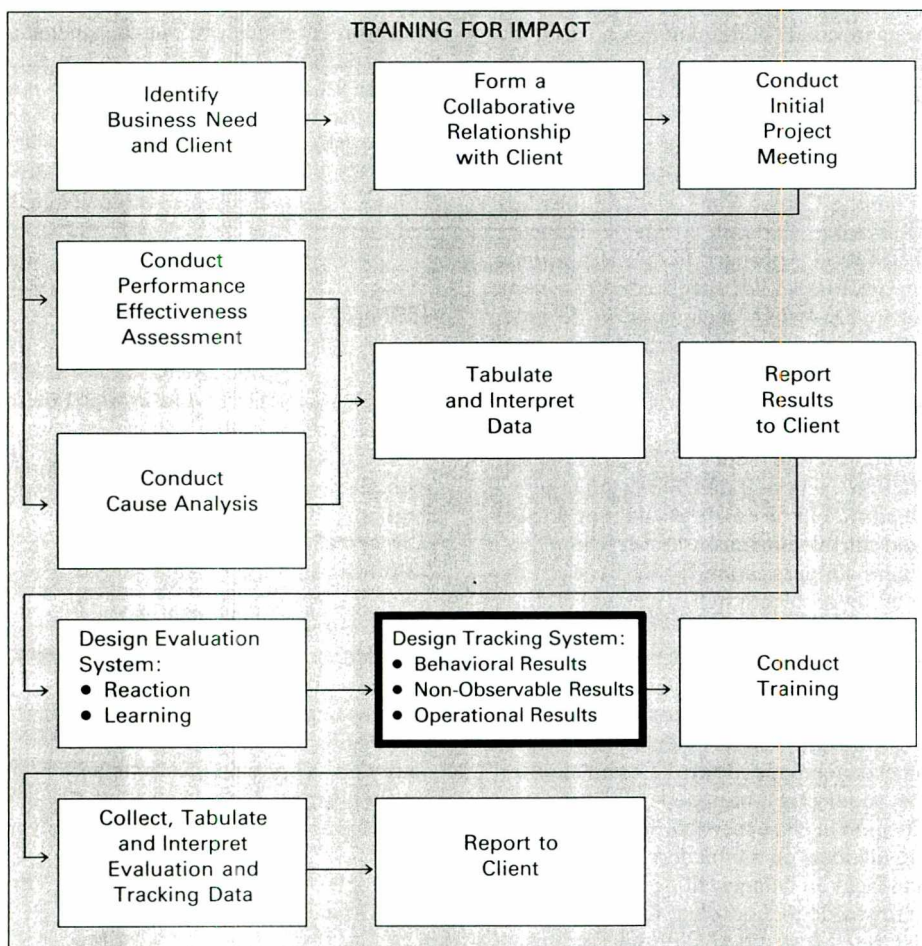
500 toehoorders aan zijn voeten als hij boven op een tafel wild zijn boodschap de zaal in slingert: „Total Quality for Your Life and Organization: Don't Let the Rat Win the Race”. Zijn devies is dat de zorg voor kwaliteit meer het managen van de reis is, dan het vaststellen van het doel; en dat doe je met zijn HELP-model: *Humor, Ego, Listen en Purpose*. Hij stelt daarbij enkele ethische aspecten aan de orde die de adviseur dwingen tot het maken van keu-

The human lightning of empowerment

zes. Belangrijke voorwaarden in zijn aanpak zijn dat je je aan je afspraken moet houden, zowel ten aanzien van je klanten als ten aanzien van jezelf. En zo gaat het verder, en dat met een aantal decibels waartegen de geluidswerende wanden van het Marriott niet bestand zijn. Het ene lachsalvo is nauwelijks verklonken of er wordt weer een nieuw applaus aan het gehoor ontlokt. Het publiek vindt het prachtig. Vermakelijk zo'n ouwe marktkoopman, maar het beeld dat ik heb bij „Hersey en Blanchard” loopt er wel een deuk van op.

Het summum onder de motivational speakers is te vinden bij Ray Pelletier. Zijn bijdrage draagt de naam: „Permission to Win” en in de begeleidende folder noemt hij zichzelf „America's Attitude Coach”. Hij geeft zijn performances voor grote en kleine bedrijven, studenten en voetbalclubs. Om op je gemoed te werken doemen er in zijn betoog een vader op die in coma ligt, een moeder die aan de drank is en kinderen met kanker. Als je maar een paar dingen in de gaten houdt: Het belangrijkste in je leven is God, dan je gezin en dan 1 januari! Ook al doe je het nog zo belabberd in het leven, elke dag is het 1 januari. Elke dag kun je nieuwe voornemens maken. Elke dag kun je je leven veranderen en het anders doen.

In de folder lees ik dat Pelletiers bedrijfje „January First” heet. Tussen het gepreek door krijgen we dia's te zien van Norman Schwarzkopf, het toonbeeld van de nieuwe leider. Norman Schwarzkopf die een gewonde Vietnamese soldaat ondersteunt, Stormin' Norman onder de wapperende vlag, Norman met trillende mondhoeken bij het horen van het volkslied. Boodschap: het voorbeeldgedrag van de leider is belangrijk: heldhaftig, vastberaden en toch gevoelig. Als Pelletier zeven minuten ge-



Figuur 1: Robinson & Robinson: Proving Training Makes a Difference

sproken heeft moeten we ineens opstaan en in de handen klappen (Waarom?). Later moeten we weer opstaan en binnen drie minuten met vijf mensen in de directe omgeving handen schudden en kennismaken. Om tegen het eind de sfeer er echt in te brengen (!) staan we andermaal op commando op en Ray schreeuwt vol vuur: „How are you doing today?” En wij roepen heel hard: „Better than terrific!” Ik vind het hoopgevend dat diverse collega's dan de zaal verlaten.

Dat zomaar opstaan en in je handen klappen of opstaan en heel snel kennismaken met je directe burens, midden in een inleiding, heb ik deze week nog diverse keren moeten doen. Maar als ik de volgende dag mijn nieuwe vriend weer tegenkom, blijkt hij mij niet meer te herkennen.

Focus Groepen

Neal Chalofski heeft zichzelf in het programmaboek aangekondigd met een heel aantrekkelijk onderwerp: Using Focus Groups for Evaluation and Empowerment. Aantrekkelijk omdat Cora Smit en ik reeds jaren de techniek van focus groepen toepassen ten behoeve van taakanalyses, een niet geheel risicodeloze aanpak om toegang te krijgen tot verborgen gebleven kenmerken van expertgedrag. Chalofski's toepassing van deze techniek voor evaluatiedoeleinden wekt dan verwachtingen. En als zo'n inleiding dan ook nog wat licht laat schijnen op het magische begrip Empowerment, dan is dat mooi meegenomen. In het midden van de zaal staan zeven stoelen in een kring opgesteld. Dat belooft dus ook nog een demonstratie. Dat is maar goed ook want aan de magere hand out met een overdrukje van een twee-pagina-artikel van Judith O'Donnell uit het Training and Development Journal (juli 1988) heb ik niet genoeg. Het begin van de inleiding is voor mij inmiddels een beetje voorspelbaar geworden. De inleider kondigt het onderwerp aan, zegt dan „By the way I am thus and so”, en dan volgt het obligate sharing van experiences and ideas. „Please raise your hand”. De inleider steekt dan zelf ook zijn hand in de lucht en stevast zijn er zo'n tien mensen in de zaal die eveneens wat te vertellen hebben over dit onderwerp of over een ander onderwerp, of die niets te vertellen hebben en alleen maar iets willen zeggen. De inleider humt en knikt en bevestigt met zinnestjes als: „you're making a very good point”, „that is a very strong statement”, „your comment is very valuable”. Na wat heen en weer gepraat tussen inleider en deelnemers zonder verlegenheid,

nemen zeven vrijwilligers plaats op de lege stoelen. Chalofski leidt het kringgesprek in met de vraag: „Wat vinden jullie van de ASTD conferentie tot nu toe?”

De eerste mevrouw zegt dat ze het jammer vindt dat het congres in twee verschillende gebouwen plaatsvindt. Daardoor moet ze veel heen en weer lopen. Een collega bevestigt dat en voegt daar aan toe dat ze niet zoveel zin heeft om veel heen en weer te lopen en daarom kiest ze alleen nog maar uit die inleidingen die plaatsvinden in dat gebouw waar ze die ochtend voor de eerste inleiding naartoe is gegaan. Chalofski reflecteert tot hij een ons weegt, waardoor het twee-gebouwen-probleem eindeloos uitgesponnen wordt. Een meneer brengt het gesprek op een onderwerp dat gevoeliger ligt: hij vindt dat sommige inleidingen nogal oppervlakkig van inhoud zijn. Chalofski knikt bevestigend. Een Australische deelnemer trekt helemaal de stoute schoenen aan door te zeggen dat hij veel inleidingen erg oppervlakkig vindt. Hij ontkracht zijn inbreng enigszins door er aan toe te

De opgevoerde medewerker in een verlichte organisatie

voegen dat zijn beleving misschien beïnvloed wordt door cultuurverschillen. Hij is hier dit jaar voor het eerst. Een andere mevrouw zegt dat zij al jaren de ASTD-conferenties bezoekt en dat zij door die ervaring in staat is om betere keuzes te maken. Om ons te laten delen in die ervaring geeft ze nog het volgende advies: „Als je er als nieuwkomer niet goed uit kan komen, kun je het beste op het lijstje kijken welke inleidingen op video worden opgenomen: than you can be sure that those are great!”

Een gezamenlijk gedeelde ervaring is verder dat iedereen heel erg aardig is voor nieuwkomers en voor buitenlanders. Eenmaal aangeland bij het gevoel één grote ASTD-familie te zijn, is het voor de gespreksleider een dankbaar moment om af te sluiten.

En nu?

Enkele kritische toeschouwers stellen vragen over de werking van deze gesprekstechniek, de toepassingsmogelijkheden en over wat we nu eigenlijk gezien hebben. Uit Chalofski's antwoorden moet blijken dat we een groepsgewijze diepte-interview hebben meegemaakt waarin de interactie van de deelnemers stimulerend gewerkt heeft op de totstandkoming van een rijke response en van nieuwe en waardevolle gedachten. De gespreksleider moet daartoe

vooral bedreven zijn in het stellen van goede vragen en in het reflecteren op de antwoorden.

Ik voel wel iets voor die Australiër, of zou ik ook last van cultuurverschillen hebben? Hoe zat dat nu met dat Empowerment? Deze inleiding werd niet op video opgenomen. Dan had die mevrouw toch gelijk?

Education Reform

Heel boeiende programma-onderdelen heb ik ook bijgewoond. Zo was er van Janet Beauchamp een bijdrage met de titel: „Education Reform: Will the real Collaborators Stand up please?”

(hier hoeft ik niet op te staan)

Beauchamp pleit voor een zorgvuldige aanpak van de groeiende kloof tussen het reguliere onderwijs en het bedrijfsleven. IBM California stopt jaarlijks \$ 20 miljoen in het Education Partnership Program. 700 topmanagers brengen één dag per jaar op een school door als schoolleider. Schoolleiders worden in de bedrijven uitgenodigd. Individuele medewerkers leggen contacten met scholen en docenten in hun naaste omgeving. De kernvraag is telkens weer: wat moet de inhoud van het onderwijs zijn om een goede aansluiting met het bedrijfsleven te bevorderen? Een treffende uitspraak van de inleider is: „Het kan mij niet zoveel schelen of een student weet wanneer Columbus Amerika ontdekte, ik ben meer geïnteresseerd in de reden waarom Columbus erop uit trok met zijn drie bootjes.” Janet Beauchamp heeft 15 belangstellende toehoorders, die allemaal blijven tot het eind.

John Redding presenteert onderzoeksresultaten uit zijn bekroonde dissertatie die handelt over de HRD-rol bij de aanpak van problemen bij strategische planning. Het belangrijkste onderzoeksresultaat is ongetwijfeld dat deze dissertatie aannemelijk maakt dat 30% van de problemen bij strategische planning verklaard kan worden door een zwakke HRD-rol. De inleiding wordt vergezeld van een goed gedocumenteerde hand out. John Redding heeft 7 belangstellende toehoorders, waarvan er 6 blijven tot het eind.

Job Aids

Kim Ruyle trekt een groter publiek bij zijn presentatie rond het Ontwikkelen van Job Aids. Een aantrekkelijk uitgangspunt is dat hij het traditionele transfer probleem bij opleidingen probeert te vermijden door

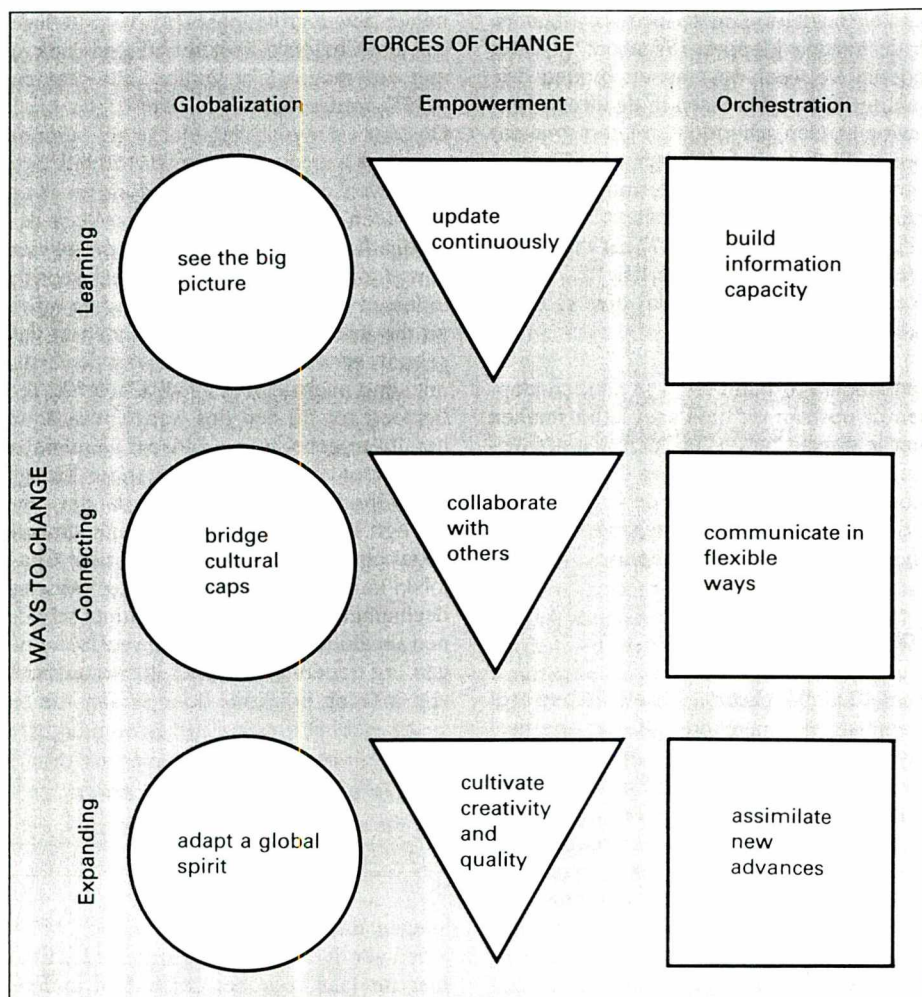


Figuur 2: Ruyle: *Developing Great Job Aids*

eerst op de werkplek te onderzoeken waarom een medewerker moeite heeft met het uitvoeren van zijn of haar taak. Alvorens over te gaan tot het ontwerpen van een opleiding, stelt hij de vraag hoe je die medewerker kunt helpen op de werkplek. In veel gevallen is een eenvoudige taakhulp voldoende. Ruyle levert mij een belangrijke steun in de gedachte dat hulpmiddelen, naslagwerken, schema's en handboeken, die op het werk aanwezig zijn, in principe de noodzakelijke (zelf)instructiemiddelen zijn waarmee een medewerker zijn functie moet kunnen uitvoeren. Een belangrijk zorgpunt voor opleiders moet eigenlijk zijn dat die hulpmiddelen doorgaans weinig instructieve waarde hebben. Een zwaar onderschatte rol van de opleider is het verhogen van de instructieve waarde van de directe werkomgeving en van de middelen die daarin aanwezig zijn. In plaats van het ontwerpen van off the job opleidingen zouden opleiders zich meer moeten richten op het onderzoek naar taakuitvoeringsproblemen en op het ontwerpen van direct toepasbare hulpmiddelen bij de oplossing daarvan.

Plenum: het volle werk

Fascinerend zijn de massabijeenkomsten. 5000 opleiders stromen bij elkaar om de show op het grote podium te ondergaan. Roger van Oech, auteur van: „A Wack on the side of the Head” en „A kick in the seat of the Pants” regisseert zijn performance met grote vaart. Hij voert de Onderzoeker, de Kunstenaar, de Rechter en de Krijger ten tonele, metaforen voor de fasen in de ontwikkeling van onze creativiteit. De hoofdgedachte is dat je jezelf ontdoet van de oogkleppen om zo beter de waardevolle ideeën en impulsen uit je omgeving te kunnen waarnemen en gebruiken. Het vooruitzicht dat deze man je slimmer en vindingrijker kan maken, motiveert me om me in die enorme mensenmassa onder te dompelen: als een balletje in de soeppot (Hans Lodeizen).



Figuur 3: Russell: *A Day in the Future*

Leland Russell presenteert het multi-mediale videospektakel: *A Day in the Future*. Gedramatiseerde scènes met acteurs op het toneel wisselen de videobeelden af, aan elkaar gepraat door de inleider en inelkaar geschoven op „The Geo-Grid: a framework for understanding and managing change”. Daaruit blijkt dat Globalization, Empowerment en Orchestration de krachten zijn die verandering veroorzaken. Mogelijkheden om die verandering te begeleiden zijn Learning, Connecting en Expanding. Deze zes woorden vormen een matrix die tijdens de 90 minuten durende presentatie ingevuld wordt. Mijn exemplaar gaat hierbij. Vandaag zit ik aan de rand van die enorme mensenmassa, dichtbij de uitgang, zodat ik snel wegkan als er iets mis gaat, in the Future.

Postersessies

Op een veel kleinere schaal vinden de postersessies plaats: de aanbieder hangt zijn poster, schema of wervende tekst op een

prikbord, gaat voor het bord staan en begint aan ieder die voorbij loopt een enthousiast verhaal te vertellen. Dat verhaal gaat over Empowering for Success: Developing an Individual's Freedom to Act; Creating a Healthy Workforce; An Instrument for Identifying Personal Lifestyle Boundaries; How to „Failproof” Total Quality Management (Or Any Other Improvement Initiati-

Norman Schwartzkopf, het toonbeeld van de nieuwe leider: heldhaftig, vastberaden en toch gevoelig

ve); Tools and Toys for Trainers; SUCCESS – A Model for Empowering a Minority Workforce; Removing Organizational Barriers; The Motivation to Grow on One's Current Job. Zoveel wijze raad op een zo kleine vloerop-

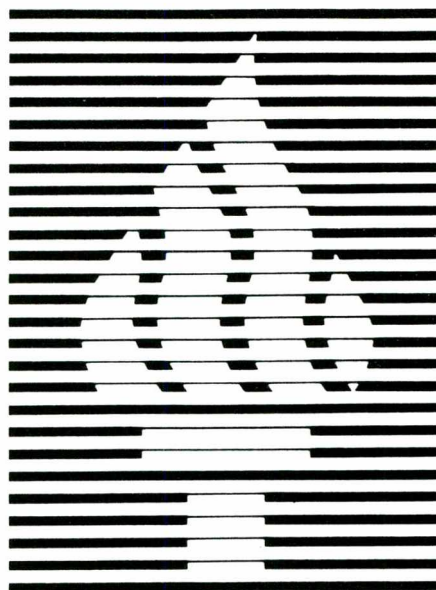
pervlakte heb ik zelden bij elkaar gezien. Er ontspringen zich levendige discussies en als het je gaat vervelen kun je zo weer naar een ander lopen. De handigste uitdrager vangt de meeste visitekaartjes.

Academic Showcase

26 Amerikaanse universiteiten zijn present om informatie te verschaffen over hun opleidingsprogramma's die specifiek gericht zijn op Bedrijfsopleidingen. In tien minuten kun je zo een mooi overzicht aanleggen van wat de Verenigde Staten op dit punt aan academische programma's te bieden hebben. 23 universiteiten bieden de mogelijkheid voor een masters degree in HRD, 14 daarvan een doctorate degree. Belangstellenden kan ik met dit overzicht van dienst zijn.

In de stalletjes van de diverse uitgevers ben ik me te buiten gegaan in de aankoop van stapels nieuwe boeken. Ze worden per boot nagestuurd. Ik zie er naar uit wanneer al die scheepsladingen de komende weken in Nederland arriveren. Zo'n boek is toch een heerlijke uitvinding: je hoeft er niet bij te gaan staan, op commando in je handen te klappen, met mensen nietszeggende aardigheden uit te wisselen of te roepen dat je „better than terrific” bent.

Maar toch, 14 jaar geleden heb ik hier ook rondgelopen en San Francisco is weer mooi. Die stralend blauwe lucht met een prikkelende frisse zeewind en dat allemaal vanuit een Cable Car op weg naar Fisherman's Wharf om daar te lunchen op een terrasje. Zo beleef je nog eens wat anders dan vier dagen lang twee verdiepingen onder de grond. Elegante Victoriaanse houten huizen die de aardschokken overleven, zolang er maar geen brand uitbreekt. Dat kun je van de hoge Free Way die door de stad loopt niet zeggen. Bij de laatste beving in oktober 1989 is het beton zo onbetrouwbaar geworden dat hij nu wordt afgebroken. Vanaf de heuvels van Berkeley, aan de overkant van de baai, heb je een schitterend uitzicht op San Francisco en op zijn beroemde bruggen. Je ziet hoe 's avonds de mist vanuit de oceaan over de stad komt opzetten en alles kleiner maakt. En als je de volgende ochtend denkt oh wat een grijze hollandsche lucht, dan heb je het goed mis. Na een paar uur is het weer stralend wolkenloos. Dat heldere en lichte klimaat is toch ook van invloed op de mensen. Er is best iets te zeggen voor dat onvermoeibare, hartelijke en vriendelijke: „How Are You Doing Today?” Ik raak er helemaal empowered van!



**See you next year
in New Orleans!
May 31-June 4,
1992**

Oproep aan opleidingsinstituten die opleidingen verzorgen op het gebied van micro-elektronica opleidingen

De Stichting CEDEO heeft van de NEHEM de opdracht gekregen tot inventarisatie van micro-elektronica opleidingen in Nederland. De opdracht bestaat uit drie delen:

- 1 een, voor iedereen in de markt toegankelijk, overzicht van micro-elektronica opleidingen in Nederland;
- 2 het vervaardigen van een overzicht van „witte vlekken” op het gebied van opleidingen micro-elektronica in Nederland;
- 3 het samenstellen van een brochure t.b.v. voorlichtingsactiviteiten.

Het gaat hier om zgn. bijscholingscursussen van beperkte duur, dus geen volledige dagopleidingen uit het reguliere onderwijs.

Op verzoek van de NEHEM werkt de Stichting CEDEO in dit project samen met 3 T – Twente Technology Transfer B.V. te Enschede, die inhoudelijke kennis heeft op dit gebied.

De Stichting CEDEO heeft in haar databank gegevens opgeslagen van 42 opleidingsinstituten die micro-elektronica opleidingen verzorgen. Deze opleidingen zullen – na toetsing aan de definitie – in het overzicht opgenomen worden. CEDEO onderhoudt regelmatig contact met deze opleidingsinstituten o.a. door een jaarlijkse up-date van alle opleidingsgegevens.

Opleidingsinstituten die niet in de CEDEO databank zijn opgenomen, maar wel dit soort opleidingen verzorgen worden verzocht zo spoedig mogelijk contact op te nemen met de Afd. Uitgeverij van de Stichting CEDEO, zodat ook deze opleidingen – indien passend binnen de definitie – in de inventarisatie opgenomen kunnen worden.

Stichting CEDEO
Catsheuvel 75
2517 KA 's-GRAVENHAGE
Tel.: 070-351 41 90