

Werkplek-opleidingen: opleiden en leiding geven zijn niet te scheiden

Drs. J.W.M. Kessels en drs. C.A. Smit

1. Inleiding

De belangstelling voor opleidingen op de werkplek neemt toe. De effectiviteit van werkplek-opleidingen is nauwelijks omstreden, zeker niet bij operationele taken. De invoering en het instandhouden van gestructureerde werkplek-opleidingen blijft vooralsnog een moeilijke aangelegenheid. Bij de omschrijving van het begrip werkplek-opleiding wordt aangesloten bij de definitie van Kruijd waarin hij spreekt over een vorm van opleiden:

- in de huidige of toekomstige werksituatie;
- volgens een gestructureerd plan;
- met zorgvuldig omschreven te bereiken leerresultaten;
- onder leiding van de eigen chef, een ervaren collega, eventueel in samenwerking met een daartoe geschoolde opleider.

Het ontwerp van een dergelijk gestructureerd plan met het bijbehorend studiemateriaal is veelal een produkt dat ontstaat in samenwerking met chefs, ervaren collega's, soms de cursist en met een leerplanontwikkelaar van de opleidingsafdeling.

Ondanks die toenemende belangstelling stuit de invoering van gestructureerde werkplek-opleidingen op veel weerstand: onder andere bij de lokale chefs en bij opleiders. Ook blijkt dat een systeem met werkplek-opleidingen kwetsbaar is en gemakkelijk verwatert als men niet voortdurend zorg en aandacht besteedt aan het onderhoud. De diverse praktijk-beschrijvingen eindigen vaak met de conclusie dat werkplek-opleidingen niet geschikt zijn voor complexe cognitieve taken, sociale vaardigheden en leidinggeven-de vaardigheden. Met name de weerstand tegen werkplek-opleidingen en de ongeschiktheid voor de zogenaamde 'hogere' vaardigheden roepen vraagtekens op.

2. Toenemende belangstelling voor werkplek-opleidingen

Voor de groeiende belangstelling voor werkplek-opleidingen is een aantal verklaringen aan te dragen van opleidingskundige, organisatiekundige en bedrijfseconomische aard.

2.1. *Opleidingskundig*

Een klassiek probleem in de opleidingskunde is de transfer van leerresultaten naar een daadwerkelijke verbetering van de functie-uitoefening. Hoe kun je ervoor zorgen dat je opleidingsinspanning leidt tot beter functioneren?

Klachten over een te theoretische of te abstracte opleiding, een gebrekkige aansluiting van de theorie bij de praktijk, een te eenzijdige informatie-overdracht en te weinig vaardigheidstraining zijn meestal signalen die duiden op transfer-problemen en zijn een teken dat de opleiding niet tegemoet komt aan op de praktijk gerichte leerwensen.

Werkplek-opleidingen zijn in principe in staat om al deze klachten afdoende weg te nemen. De taakuitoefening in de praktijk staat centraal. Alle apparatuur, gereedschappen, hulpmiddelen, samenwerkende collega's en een reële werkomgeving zijn aanwezig. In zo'n leeromgeving is het moeilijk om te theoretisch of te abstract in de weer te zijn. De aansluiting bij de praktijk is maximaal gerealiseerd, terwijl de integratie van de leerresultaten in de taakuitoefening vrijwel onmiddellijk plaatsvindt.

Deze prachtige resultaten zijn kenmerkend voor praktisch alle vormen van werkplek-opleidingen: opleiding onder leiding van de eigen chef of een ervaren collega, zelfstudie, opleiding in samenwerking met een professionele opleider, probleemgestuurd, of volgens de Leittext-methode.

Naast de voordelen ten aanzien van de snelle transfer bij werkplek-opleidingen biedt deze opleidingsvorm ook veel mogelijkheden tot individualisering. De opleiding vindt individueel plaats of in een kleine groep. De begeleider speelt onwillekeurig in op het leertempo en de vorderingen van zijn cursist. Door het individuele karakter van de opleiding kan deze verzorgd worden op het moment dat daar behoefte aan is en hoeft men niet te wachten tot een groep deelnemers is gevormd. Medewerkers hoeven niet te wachten tot de centraal geplande begindatum van de opleiding. Werkplek-opleidingen zijn zeer flexibel in vergelijking tot klassikale opleidingen.

2.2. *Organisatiekundig*

Een andere verklaring voor de belangstelling voor werkplek-opleiding is te vinden in de huidige management-filosofie met betrekking tot decentralisatie van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Tegelijkertijd is er een tendens tot ontstaving. Beide ontwikkelingen leiden vaak tot een inkrimping van de centrale opleidingsafdeling. Opleidingstaken komen meer en meer te vallen onder de verantwoordelijkheid van lijn-managers. De grotere betrokkenheid van het management bij opleidingen leidt tot meer werkplek-opleidingen.

De grote invloed op het programma, de zichtbare effectiviteit en het snel kunnen inspelen op innovaties maken werkplek-opleidingen tot een aantrekkelijk management-instrument, dat zich onttrekt aan de meer beperkte

planningsmogelijkheden van een centrale opleidingsafdeling.

2.3. Bedrijfseconomisch

Een zorgvuldig ontworpen systeem van werkplek-opleidingen is effectief in het bereiken van de gestelde leerdoelen. Door het individuele karakter, het ontdoen van onnodige theoretische ballast, de directe transfer naar de functie-uitoefening en de vaak korte opleidingstijd vergen werkplek-opleidingen minder onttrekkingstijd. De loonsomkosten en de lost opportunity costs zijn daardoor aanzienlijk lager dan bij klassikale opleidingen.

Daar tegenover staat dat het ontwerpen van deugdelijk lesmateriaal, geschikt voor werkplek-opleidingen, een extra investering vraagt. Deze hogere ontwikkelingskosten zijn echter slechts een fractie van de grote besparing op de onttrekkingskosten.

In organisaties waar zeer bewust kostenbesparing en produktieverhoging worden nagestreefd, is opleiden op de werkplek een welkom ingrediënt in die strategie.

3. Problemen en weerstanden

Ondanks de hierboven beschreven aantrekkelijke voordelen van werkplek-opleidingen, zijn er diverse problemen en weerstanden te overwinnen voordat men kan spreken van een succesvolle implementatie van een dergelijk opleidingsstelsel.

3.1. Weerstanden bij lokale managers

Ook al kan de hogere leiding nog zo goed de tool of management-gedachte rond opleidingen verdedigen, de lokale chefs zien de opleidingstaak veelal als een extra werkbelasting. Door de ontstaving zijn ook al de personeelszorg, de kwaliteitszorg, de veiligheidszorg en de milieuzorg op hun bord terecht gekomen. De uiteindelijke beoordeling van het functioneren van een lokale manager blijft echter afhankelijk van de geleverde produktie. De extra opleidingstaak is in de ogen van velen een nieuwe belasting die ten koste gaat van de aandacht voor de produktie. Opleidingen, primair opgevat als een belasting, zullen dan ook altijd moeten wijken voor produktieproblemen op korte termijn.

Naast de extra werkbelasting van de chef speelt soms een ander probleem mee dat de invoering van werkplek-opleidingen belemmert. De werkplek-opleiding vraagt van de chef, behalve een affiniteit met opleiden en instructie, een hoge mate van vakbekwaamheid en materiedeskundigheid. In de praktijk blijken sommige chefs weggegroeid te zijn van de processen waarvoor opgeleid moet worden. Hun leidinggevende taak heeft vaak een louter administratieve invulling gekregen. Door werkplek-opleidingen, waarbij zij een actieve rol dienen te vervullen, komt hun gebrek aan

materiedeskundigheid soms pijnlijk aan het licht.

3.2. Weerstand bij opleiders

Het komt regelmatig voor dat opleiders grote moeite hebben met het omvormen van hun klassikale opleiding tot een werkplek-opleiding. De cursusleider ziet zijn produkt verdwijnen. Lokale chefs en mentoren gaan zijn taak overnemen. De nieuwe lokale opleiders zijn nauwelijks geschoold in het lesgeven. Het is voor een uitvoerende opleider vaak moeilijk te verteren dat zijn mooie cursus vervangen wordt door een, in zijn ogen, amateuristische instructie met weinig diepgang.

En ten slotte ervaart de opleider het wegvallen van het contact met de cursisten wel als het grootste verlies.

De opleider krijgt meer leerplan-ontwikkeltaken. Hij zal met name de studie-opdrachten, het naslagwerk en de handleidingen voor de werkplek-opleidingen moeten gaan maken. Niet elke opleider is erg gelukkig met dit 'bureauwerk'. Velen hebben moeite met het helder formuleren van leer-teksten. De opleider die veel plezier en voldoening beleefde aan het dynamische groepswork zal met de grootste moeite te bewegen zijn tot het onderbrengen van dezelfde leerstof in een individueel studiesysteem. Wat eertijds in het leslokaal spelenderwijs werd overgedragen komt vaak gekunsteld op papier te staan.

Er zijn echter ook opleiders die het systeem van werkplek-opleidingen een nieuwe uitdaging vinden. Hun functie wordt mobieler. Er groeit een levendig contact met de diverse bedrijfsonderdelen. De zichtbare vooruitgang die de cursisten in hun werk boeken is ook voor de opleider zeer stimulerend.

Er zijn helaas ook voorbeelden bekend van opleiders die het opleidersvak ooit hebben gekozen als vlucht uit de werkplaats. Met het betreden van het leslokaal lieten zij de overall en de stofjas opgelucht in een voorbije wereld achter. Het als instructeur moeten werken in een systeem van werkplek-opleidingen, ervaren zij als een degradatie.

Opleiden op de werkplek heeft een lage status. Theoretische vorming speelt een ondergeschikte rol. Immers daar waar werkplek-opleidingen worden toegepast, betreft het vooral opleidingen voor lage lonen-groepen. De status van de werkplek-instructeur is lager dan die van bijvoorbeeld de management-trainer. De weerstand van de opleider is heel begrijpelijk.

3.3. Het leerklimaat

Op sommige werkplekken heerst een klimaat waarin leren moeilijk is. Fouten worden bestraft, waardoor leren van fouten onmogelijk wordt. De medewerkers gaan zich meer en meer richten op het handhaven van de eigen positie en proberen een zo gunstig mogelijke indruk te maken, vaak ten koste van anderen.

Het volgende praktijkvoorbeeld geeft aan hoe de competitie en interne

concurrentie tussen groepen medewerkers de samenwerking en het leerklimaat in een organisatie kunnen verslechteren.

In een bedrijf werd gewerkt in ploegen. Tijdens de overgang tussen twee ploegendiensten werden machine-instellingen opzettelijk gewijzigd en werden processen ontregeld. Daardoor was de volgende ploeg veel tijd kwijt vóór alles goed draaide en kon de produktie niet hoger worden dan van de vorige ploeg.

In een dergelijk klimaat is het delen van kennis, het gezamenlijk zoeken naar oplossingen van problemen en het begeleiden van medewerkers bij het verwerven van nieuwe vaardigheden gedoemd te mislukken. De condities voor het leren op de werkplek moeten gunstig zijn. Niet alleen ten behoeve van de implementatie van een systeem van werkplek-opleidingen, maar ten behoeve van de gezondheid van de werkplek als geheel.

Het ontbreken van die condities is niet zozeer een bewijs dat werkplek-opleidingen niet geschikt zouden zijn, waardoor de keuze automatisch valt op klassikaal opleiden. Het ontbreken van die condities, het ontbreken van een gunstig leerklimaat, zal ook transfer-problemen veroorzaken voor de leerresultaten van een klassikale opleiding en deze teniet doen.

4. Het lesmateriaal

Een goed gestructureerd systeem van werkplek-opleidingen is alleen mogelijk met zorgvuldig ontworpen lesmateriaal. Dit lesmateriaal zal de functies moeten kunnen vervullen van naslagwerk (werkbeschrijving/werkinstructie) en studie-opdrachten. Daarnaast moet het lesmateriaal aangevuld worden met aanwijzingen, zodat een handleiding voor de begeleiding ontstaat.

4.1. Naslagwerk

Het naslagwerk, de werkbeschrijvingen, werkinstructies, functiebeschrijvingen, die in de regel in één of andere vorm aanwezig zijn in een organisatie, hebben doorgaans weinig instructieve waarde. Ze zijn vaak moeilijk toegankelijk voor een beginner in het vak. Het officiële naslagwerk geeft soms wel aan dat een bepaald probleem zich kan voordoen, maar het bevat nauwelijks informatie over hoe je dat probleem moet aanpakken.

Bij het ontwerpen van nieuw naslagwerk blijkt het vaak heel moeilijk om overeenstemming te krijgen over een uniforme taakuitoefening. Dergelijke problemen, die op zich weinig met werkplek-opleidingen te maken hebben, maken echter de introductie van zo'n nieuw opleidingssysteem wel uitermate moeilijk: aan welke werkwijze moet de cursist zich conformeren?

4.2. Studie-opdrachten

De beoogde leerprocessen worden gestuurd door studie-opdrachten. Het ontwerpen van dergelijke opdrachten vraagt veel vakmanschap van de ontwerper. In principe moet een cursist zich zelfstandig, met minimale begeleiding van een lokale chef, ervaren collega of lokale opleider, de nieuwe vaardigheden eigen kunnen maken. De kwaliteit van de opdrachten moet zodanig zijn dat een cursist en een niet professionele opleider toch goede leerresultaten kunnen bereiken. Er is nog weinig bekend over de precieze eisen die je aan dergelijke opdrachten moet stellen. Wij zijn voorstanders van een vrij strakke opbouw van een dergelijke studie-opdracht. In onze ogen moet elke opdracht de volgende onderdelen bevatten:

- een zinvolle titel;
- een korte omschrijving van de relatie tussen deze opdracht en het werk van de cursist;
- een korte omschrijving van het leerdoel, geformuleerd in vaardigheden;
- een concrete aanduiding van relevant naslagwerk, voorschriften, tekeningen, een hoofdstuk uit een boek enz. die bij de opdracht gebruikt dienen te worden;
- een stapsgewijze uitwerking van de activiteiten die de cursist moet verrichten in het kader van deze opdracht;
- indien mogelijk de omschrijving van een produkt dat deze opdracht moet opleveren. Het produkt kan een werkstuk zijn, een halffabrikaat, of iets dergelijks, maar ook een verslag, een ingevuld formulier, een werktekening, of een werkplanning. Het is heel stimulerend om een leeractiviteit af te sluiten met een tastbaar produkt. Dit produkt is tevens een belangrijk onderwerp voor de begeleiding en nabespreking;
- een omschrijving van de rol van de mentor, en van de wijze waarop de opdracht nabesproken zal worden;
- een indicatie van de hoeveelheid tijd die de cursist aan de opdracht zal moeten besteden. Uit deze tijdsaanduiding blijkt de cursist vaak af te leiden hoe 'zwaar' de opdracht is.

Het vervaardigen van dergelijke studie-opdrachten stelt hoge eisen aan de ontwerper. Een strak geformuleerde opbouw, zoals hierboven weergegeven, is echter een enorme steun bij het samenstellen van het materiaal. De opbouw biedt structuur en houvast. Het vraagt van de ontwerper een zekere mate van discipline om er mee te willen werken.

Er zijn echter ook voorbeelden bekend van studie-opdrachten die door laaggeschoolde vaklieden werden omschreven en die bijzonder goed voldeden tijdens werkplek-opleidingen.

Welke vorm je ook kiest, de opleider en de cursist moeten er ter plekke goed mee uit de voeten kunnen. Het is jammer van alle goede bedoelingen als minutieus ontworpen materiaal niet gebruikt wordt.

4.3. Handleiding voor de begeleiding

De werkplek-opleiders zijn veelal geen geschoolde opleiders. Zij hebben behoefte aan concrete aanwijzingen om de werkplek tot een zinvolle leerplek te maken. De belangrijkste aanwijzingen hiertoe moeten te vinden zijn in de studie-opdrachten. Daarnaast kan het gewenst zijn om een aparte handleiding voor de begeleider samen te stellen met informatie over zaken als:

- de introductie van de werkplek-opleiding;
- het scheppen van een optimaal leerklimaat:
 - de cursist duidelijk maken dat fouten belangrijk zijn om van te leren,
 - geven van terugkoppeling op een constructieve manier,
 - zorgdragen voor fysieke veiligheid,
 - voorlichting geven aan de omringende collega's;
- de rol van de lokale chef tijdens de opleiding;
- de administratie van de opleidingsresultaten;
- suggesties ter verbetering aan de centrale opleidingsafdeling van de werkplek-opleiding.

De belangrijkste eis die men aan leer materiaal voor werkplek-opleidingen moet stellen is dat het naslagwerk, dat de cursist tijdens de opleiding gebruikt, ook gebruikt wordt tijdens de normale taakuitoefening. Dat betekent dat het gangbare naslagwerk op de werkplek moet voldoen aan eisen vanuit een opleidingskundige optiek. Werkbeschrijvingen, werk-instructies, taakhulpen, zelfs de lay-out van beeldschermen en bedieningspanelen hebben een instructieve functie. Het ontwerpen van een werkplek-opleiding begint bij het ontwerpen van de werkplek zelf.

In het studiemateriaal ligt de uniformerende werking van een dergelijk decentraal uitgevoerd opleidingssysteem. De kwaliteit van de didactische aanwijzingen moet er zorg voor dragen dat ook de niet professionele opleider goede resultaten boekt met zijn aan hem toegewezen cursist.

Echter niet elke leerplanontwikkelaar kan dergelijk studiemateriaal ontwerpen. Gebrekkig gestructureerd materiaal is vaak de oorzaak van een snelle verwatering van het opleidingssysteem. De leerplanontwikkelaar of opleider kan het juiste gebruik van het ondersteunend materiaal – en daarmee de levenskansen van een werkplek-opleiding – bevorderen door de volgende activiteiten:

- betrek toekomstige werkplek-opleiders veelvuldig bij de ontwikkeling van het materiaal;
- bezoek de werkplek regelmatig tijdens de uitvoering van de opleidingen of voor tussentijdse (evaluatie)besprekingen. Blijken van aandacht en interesse doen veel goed;
- werk in overleg met de mensen op de werkplek aan de inrichting van een toetsstelsel met certificering. De extrinsieke motivatie die hiervan uitgaat is zeer effectief.

5. Vraagtekens bij werkplek-opleidingen

Er is een groot aantal overtuigende redenen om meer aandacht te besteden aan werkplek-opleidingen. Aan het begin van dit hoofdstuk zijn diverse redenen genoemd van opleidingskundige, bedrijfseconomische en organisatorische aard. De invoering van werkplek-opleidingen komt in de praktijk slechts aarzelend op gang. Als het al gebeurt, dan hebben de opleidingen betrekking op laag geschoolde functies. De overduidelijke voordelen voor zowel managers als opleiders zijn kennelijk niet voldoende om de weerstanden tegen deze opleidingsvorm te overwinnen.

Ook in de diverse hoofdstukken in dit cahier wordt tamelijk vanzelfsprekend aangenomen dat werkplek-opleidingen niet geschikt zijn voor communicatieve vaardigheden, zoals onderhandelen, gesprekken voeren, samenwerken en ook niet voor leidinggevende vaardigheden of voor opleidingen die gericht zijn op persoonlijkheidsaspecten.

5.1. *Werkplek-opleidingen voor 'hogere' vaardigheden*

Ook opleidingen voor de zogenaamde hogere vaardigheden zijn alleen dan zinvol als zij uiteindelijk het functioneren van medewerkers op de werkplek positief beïnvloeden. Dat betekent dat dergelijke opleidingen ook praktijkgericht moeten zijn, en dat er een hoge mate van transfer moet plaatsvinden van leerresultaten uit de leersituatie naar de werksituatie.

Die praktijkgerichtheid en transfer worden vooral bevorderd als de leerplek zoveel mogelijk lijkt op de werkplek. Deze redenering zou een pleidooi kunnen zijn voor werkplek-opleidingen.

De vraag is echter of de werksituatie een geschikte leeromgeving is voor deze hogere vaardigheden? Als we kijken naar de inhoud en vorm van veel trainingen voor communicatieve en leidinggevende vaardigheden, dan is het inderdaad heel moeilijk om deze inhoud en vorm over te brengen naar de werkplek. Bewustzijnsoefeningen, video-feedback, rollenspellen en dergelijke zijn moeilijk te organiseren op de werkplek en zeker niet onder leiding van de lokale chef.

5.2. *Schoolse conventies als barrière*

We kunnen dit probleem echter ook op een andere manier benaderen. Het moet immers niet een vraag zijn hoe we de inhoud en de vorm van de conferentie-oord-trainingen op de werkplek kunnen brengen. Het moet de vraag zijn hoe de lokale manager door middel van leerprocessen de communicatieve en leidinggevende vaardigheden van zijn medewerkers kan verbeteren. Het gaat er bij werkplek-opleidingen immers niet om hoe we een schoolse opleiding kunnen ombouwen tot een meer praktijkgerichte. Het gaat erom hoe we op de werkplek die leerprocessen kunnen organiseren die daadwerkelijk bijdragen aan het beter functioneren van medewerkers. Schoolse conventies rondom opleiden en leren staan ons vaak in de

weg bij het zoeken naar originele oplossingen.

Veel tegenwerpingen tegen de invoering van werkplek-opleidingen betreffen het zogenaamde onvermogen van lokale managers om op de werkplek de hogere vaardigheden van hun medewerkers te trainen. Ook hier geldt waarschijnlijk dat de lokale manager zich niet voldoende theoretisch en didactisch toegerust voelt om de rol van de trainer uit de schoolse opleiding over te nemen. Maar dat is ook niet de vraag. De kern van de opleidings-taak ligt vooral op het volgende vlak:

- heeft de manager een overzicht van de vaardigheden die zijn medewerkers moeten beheersen om beter te kunnen functioneren? Het gaat hier vooral om leidinggevende vaardigheden, communicatieve vaardigheden, probleemoplossende en samenwerkingsvaardigheden;
- kan de manager bij de individuele medewerker beoordelen of deze die vaardigheden daadwerkelijk beheerst;
- kan de manager de individuele medewerker motiveren om zijn vaardigheden te verbeteren;
- kan de manager met de medewerker een leerweg uitstippelen om deze vaardigheden stap voor stap, tijdens de taakuitoefening te verbeteren;
- kan de manager de medewerker frequent en gericht terugkoppeling geven over zijn vorderingen;
- kan de manager de medewerker belonen als deze successen boekt in zijn leerproces;
- kan de manager stimuleren en aanmoedigen als de vorderingen moei-zaam worden gerealiseerd?

Als een manager deze vaardigheden toepast is het ook heel goed mogelijk om werkplek-opleidingen met een innovatief karakter vorm te geven. Dit in tegenstelling tot de opvatting van Versloot in dit cahier dat werkplek-opleidingen vooral een aanpassend karakter zouden hebben. Immers juist als men, in termen van de socialisatietheorie, een verandering in rollen en cultuur beoogt, is het gestructureerd organiseren van leerprocessen op de werkplek van het hoogste belang. De lokale chef vervult daarin een voortrekkersrol. Een mooi voorbeeld van georganiseerde leerprocessen op de werkplek die uitmondten in innovaties is onder andere het systeem van kwaliteitscirkels.

5.3. De kwaliteit van het leidinggeven

Wat hierboven staat beschreven als de kern van de opleidingstaak, zou men ook de kern van de leidinggevende taak kunnen noemen. Voor een manager die deze leidinggevende vaardigheden beheerst is het niet moeilijk om een rol te vervullen in een gestructureerde aanpak van werkplek-opleidingen.

Het probleem is echter dat veel managers deze primaire leidinggevende vaardigheden niet beheersen. Van werkplek-opleidingen voor hogere vaardigheden komt dan ook niet veel terecht. Is dat dan een motief voor

klassikale trainingen in een conferentie-oord? Wij denken van niet. Door de training door een professionele trainer te laten verzorgen, zal de kwaliteit van de leersituatie in het conferentie-oord natuurlijk verbeteren. Voor de noodzakelijke transfer naar de werkplek zijn echter diezelfde leidinggevende c.q. opleidingsvaardigheden van de lokale manager weer nodig. Als de transfer niet slaagt, dan zal het effect van de training op het functioneren van de medewerker nihil zijn. Het is derhalve slechts schijn dat je door een klassieke opleiding onder leiding van een professionele opleider of trainer een gebrekkige werkplek-opleiding kunt compenseren. Dit inzicht leidt tot de bewering dat vooral de kwaliteit van het leidinggeven bepalend is voor het succes van een bedrijfsopleiding in het algemeen en hier van een management-opleiding in het bijzonder.

Er zijn, in de rol van opleider, gunstige ervaringen opgedaan met individuele werkplek-opleidingen voor hoger management. Deze werkplek-opleidingen bestonden uit het gezamenlijk voorbereiden, laten uitvoeren, bijwonen en nabespreken van de actuele managementtaken.

Gebaseerd op de ervaringen uit deze activiteiten zijn er zelfstudie-opdrachten samengesteld en intensieve vaardigheidsoefeningen uitgevoerd. Door deze individuele, doelgerichte aanpak konden de managers in een overzienbare tijd hun leidinggevende vaardigheden aanmerkelijk vergroten. Het effect was voor alle betrokkenen zichtbaar en stimuleerde om er mee door te gaan. Wij zelf dienden als rolmodel voor de opleidingstaak van de topmanagers. Dit rolmodel zijn ze vervolgens zelf gaan gebruiken bij de opleiding van hun lijnmanagers.

5.4. Wel of geen klassikale opleidingen?

Alhoewel de bedoeling van dit cahier is vooral de mogelijkheden en belemmeringen van werkplek-opleidingen te beschrijven, kan het geen kwaad ook de relatie met klassikale opleidingen, buiten de werkplek, te bekijken.

Als we streven naar de vergroting van de leidinggevende vaardigheden van managers – waardoor de resultaten van werkplek-opleidingen verbeteren – zijn dan de traditionele trainingen en cursussen overbodig geworden?

We kunnen bij de beantwoording van die vraag de volgende redenering volgen:

- een bedrijfsopleiding is succesvol als deze de cursist in staat stelt om zinvolle nieuwe vaardigheden te verwerven die getransfereerd worden naar het functioneren op de werkplek;
- het verwerven van deze vaardigheden tijdens leersituaties op de werkplek verdient de voorkeur omdat dan de transferproblemen het geringst zijn;
- het kan zijn dat het niet mogelijk is de gewenste vaardigheden op de werkplek te verwerven om de volgende redenen:
 - de expertise en het gewenste voorbeeldgedrag zijn niet aanwezig op de werkplek,

- de werkplek kan geen oefengelegenheid bieden.

In beide bovenstaande situaties kan opleiding, buiten de werkplek, een uitkomst bieden. Als de leidinggevende vaardigheden van de lokale manager echter ontoereikend zijn om de cursist na de opleiding te steunen in het nieuwe gedrag, dan wordt de transfer naar de werkplek sterk bemoeilijkt, waardoor het effect uitblijft.

Het blijft een belangrijke taak van opleidingsadviseurs om de lokale manager in staat te stellen van de werkplek ook een leerplek te maken. Er zijn hierbij gunstige ervaringen opgedaan met zogenaamde 'gecondenseerde cursussen'. De inhoud van zowel de klassikale als de werkplek-opleiding werd in korte tijd met de managers doorgenomen. Veel aandacht werd daarbij besteed aan het oefenen van de begeleidingsvaardigheden; niet in algemene zin, maar zeer concreet en toegepast op het onderhavige onderwerp. De managers ervoeren het als een grote steun dat zij van tevoren konden beschikken over het leermateriaal: de inhoud, de voorbeelden en de uitwerkingen. Tevens werd hierdoor voorkomen dat de gemotiveerde werkplek-opleiders zichzelf 'theoretisch' gingen scholen door het doornemen van vaak verouderde lesstof uit elders bestaande cursussen.

Klassikale cursussen en trainingen blijven natuurlijk zinvolle leersituaties bieden. Hun effect is echter aanzienlijk groter als ze ingebed zijn in een hecht systeem van werkplek-opleidingen. Klassikale cursussen en trainingen kunnen daarom ook nooit een slechte werkplek-opleiding vervangen of compenseren. Zij kunnen een waardevolle aanvulling zijn op een systeem van werkplek-opleidingen.

6. Conclusies

Ondanks de toenemende belangstelling voor werkplek-opleidingen bestaat er bij lokale managers en opleiders vaak grote weerstand tegen deze vorm van opleiden. Managers zien het opleiden op de werkplek vooral als een oneigenlijke, extra werkbelasting.

Door deze managers te ondersteunen bij het ontwikkelen van hun leidinggevende vaardigheden en het op peil brengen van hun vakinhoudelijke bekwaamheden, zal hun weerstand tegen werkplek-opleidingen afnemen. Opleiders missen hun groep, hebben problemen met het ontwerpen van ondersteunend materiaal en lijden onder de lage status van werkplek-opleidingen.

Dat werkplek-opleidingen niet geschikt zouden zijn voor 'hogere' vaardigheden zoals leren samenwerken, communiceren, leidinggeven en probleemoplossen is vooral gebaseerd op het onvermogen van lokale managers om van hun werkplek een leerplek te maken. Klassikale cursussen en trainingen lossen dit probleem niet op, omdat bij de noodzakelijke transfer van de leerresultaten naar de werksituatie hetzelfde onvermogen de leerresultaten verloren doet gaan.

Aan de vraagtekens bij werkplek-opleidingen kan verder worden gewerkt als managers ontdekken dat leidinggeven en opleiden niet te scheiden zijn.