

## **Praktische aandachtspunten bij verschillende soorten leertrajecten**

(uit Hoofdstuk 9, Het ontwerpen van bedrijfsopleidingen van de Open Universiteit, van Kessels en Smit, 1995)

Na de ontwerpfase zal de ontwikkelaar de feitelijke opleidingsproducten gaan maken, overeenkomstig het ontwerp. Het produkt van de realisatie-fase is het ondersteunend opleidingsmateriaal en een planning voor de uitvoering. Het is van groot belang om in deze fase intensief samen te werken met de docenten, praktijkbegeleiders en mentoren die straks ook een grote rol zullen spelen in de uitvoering. Die samenwerking is van belang omdat docenten en begeleiders bij voorkeur dat lesmateriaal gaan gebruiken, waaraan zij zelf hebben meegewerkt bij de ontwikkeling. Daarom horen de selectie van docenten en begeleiders en -eventueel- de aanvullende instructie van deze opleiders ook tot de realisatie-fase.

Een van de belangrijkste eisen die je aan opleidingsmateriaal zou moeten stellen is dat de deelnemers het materiaal ook nog gebruiken in hun werksituatie als de formele opleiding afgelopen is. De ontwikkelaar zal daarom moeten overwegen om het materiaal dat medewerkers geacht worden in hun dagelijkse werk te gebruiken, op te nemen als opleidingsmateriaal. Denk daarbij aan handleidingen, naslagwerken, taakhulpen, werkbeschrijvingen, systemen en hulpmiddelen. Als de organisatie een afdeling heeft waar handleidingen en procedures worden ontwikkeld, verdient het aanbeveling om met deze afdeling een nauwe samenwerking op te bouwen. Op deze wijze kan voorkomen worden dat de opleider producten van deze afdeling moet vertalen naar bruikbaar opleidingsmateriaal.

Hieronder volgen een aantal op persoonlijke ervaring gebaseerde observaties bij het ontwerpen van opleidingen voor bepaalde inhouds-domeinen:

### **- sociale vaardigheidstraining**

Bij sociale vaardigheidstraining is het vaak een uitdaging om te voorkomen dat een geïsoleerde training basisvaardigheden wordt gegeven

(zoals luisteroefeningen, feedbackoefeningen, coderingen voor aparte communicatie-elementen). Die worden door de cursist niet als relevant herkend.

Pas wanneer de cursist een bepaalde gesprekssituatie als relevant ervaart hebben deel oefeningen van basisvaardigheden een sterk effect. Die gesprekssituaties moeten dus uit het eigen werk komen.

Een andere valkuil is om de sociale vaardigheid op te vatten als een automatisch bijproduct van persoonlijke groei. De groep gaat in de training door een groepsproces. De valkuil is om dit groepsproces als uitgangspunt voor de training te nemen. Doel is persoonlijke feedback, het vergroten van inzicht en bewustzijn, meer begrip voor de doorleefde groepsprocessen en meer kennis van hoe anderen je gedrag ervaren. Dit inzicht leidt echter zelden tot een vergroting van vaardigheden op de werkplek.

We bepleiten een integratie van de verschillende opvattingen, ingezet in een trainingssituatie die is afgeleid of zoveel mogelijk lijkt op de werksituatie waarin de vaardigheden moeten worden toegepast. Daarbij zijn duidelijke gespreksmodellen, in de vorm van checklists, vaak een prima hulpmiddel in het begin van de oefensituaties. Soms moet de opleider een voor de specifieke situatie geschikt gespreksmodel afleiden uit de taakanalyse. Niet alles staat in de bestaande literatuur. Als een externe opleider maatwerk levert is een criterium voor kwaliteit dat hij niet alleen de voorbeelden, maar ook het vigerende gespreksmodel aanpast aan deze specifieke situatie. Uiteraard moet de organisatie de trainer daartoe in staat stellen door gelegenheid te geven voor degelijk vooronderzoek op de werkplek. Nog een belangrijk criterium, dat trouwens niet alleen voor sociale vaardigheden geldt, is dat de trainer in staat is de nagestreefde vaardigheden zelf te demonstreren.

De onvermijdelijke groepsprocessen kunnen uitstekend gebruikt worden om principes te demonstreren en nieuw gedrag uit te proberen. Sterk persoonlijk gerichte feedback is zelden noodzakelijk en kan riskant zijn. De trainer zal daarom zorgvuldig moeten inschatten aan welke leerervaring de prioriteit gegeven moet worden.

We hebben uitstekende ervaringen met het in de leersituatie bij elkaar brengen van de verschillende hiërarchische niveaus die in het werk met elkaar moeten communiceren. Vaak wordt dit element uit trainingen

gebannen omdat de hiërarchische lagen elk hun eigen trainingen hebben. Het met elkaar communiceren en de specifieke problemen die zich daarbij voordoen (met name confronteren van meerderen door minderen) worden dan nooit geoefend, met als gevolg dat de gewenste nieuwe vaardigheden wel beheerst, maar op de werkplek niet vertoond worden.

Cursisten kunnen zich theoretisch concepten meestal prima door zelfstudie vooraf eigen maken, zodat de kostbare contacturen beschikbaar blijven voor oefenen en verwerken.

Voor het leren van een vaardigheid is het belangrijk dat de deelnemer oefent, reflecteert op zijn gedrag en feedback krijgt en vervolgens deze nieuwe inzichten weer toepast in een nieuwe oefening, (leercirkel van Kolb) net zo lang tot het nieuwe gedrag op een intentionele maar uiteraard nog niet vanzelfsprekende manier kan worden vertoond. Iedere deelnemer heeft voor iedere (deel)vaardigheid tenminste twee individuele oefeningen nodig. Dit is het minimumniveau voor het beheersen van het nieuwe gedrag. Blijft men daaronder, met alleen inzicht in de gemaakte fouten dank zij de feedback, en geen succeservaring in het nieuwe gedrag in een tweede oefening, dan zal het nieuwe gedrag niet in de werksituatie vertoond worden. Van het kijken naar andermans oefening wordt wel geleerd, maar in beperkte mate en vooral cognitief. Na een aantal voorbeelden zijn alle deelnemers toe aan zelf oefenen. Daarom is het belangrijk dat in sociale vaardigheidstrainingen de deelnemers niet te lang op elkaar moeten wachten. Oefensessies dienen dan ook in kleine groepjes (1 tot 6 deelnemers) plaats te vinden, met voldoende professionele feedback. Follow-up op de werkplek is een goede maatregel om effect te continueren.

Hier volgt een voorbeeld van follow-up na een training vergadertechniek: De cursistengroep, bestaande uit een team dat in de praktijk nauw samenwerkte, besloot na de training bij elke vergadering een paar voor hen relevante aandachtspunten af te spreken, deze op een flap te noteren, en wisselende leden van de groep verantwoordelijk te stellen voor het letten op deze punten tijdens de vergadering. Zo werd het leerproces in het team voortgezet na de training.



### **- technische training**

Bij technische trainingen is het van groot belang eerst te bepalen wat precies de gewenste vaardigheden zijn en dan pas te kijken naar de ondersteunende noodzakelijke theoretische concepten. Technische trainingen zijn vaak overladen met theoretische kennis, waarbij het aan de deelnemers zelf wordt overgelaten om een relatie te leggen tussen al deze concepten en hun werk. Technische trainingen laten zich vaak uitstekend opbouwen volgens de probleemgerichte methode (Kessels en Smit, 1992).

De deelnemer krijgt hierbij de beschikking over een scala aan informatiebronnen die straks ook op de werkplek aanwezig zullen zijn. Naar aanleiding van een systematisch opgebouwde reeks problemen of aangebrachte storingen gaat de deelnemer zoeken in de informatiebronnen. Zo kan de deelnemer op een zeer snelle wijze veel theorie opnemen, die vervolgens wordt gebruikt om het probleem op te lossen. De theorie is dan niet meer lastig en saai, maar door de motivatie om het probleem op te willen lossen, een welkom hulpmiddel. Voordeel is dat de deelnemer tijdens het werken aan de problemen thuis raakt in de naslagwerken die ook op de werkplaats aanwezig (dienen te) zijn.

### **- taaltraining**

Ook hier zijn weer verschillende "scholen", opvattingen hoe men het beste een nieuwe taal leert. Naast klassiek opgebouwde trainingen met veel grammatica zijn er aanpakken waar men in een soort hogedrukpan in zeer korte tijd via veel individuele aandacht en oefening een taal in een paar weken leert, tot programma's waarbij men door diepe ontspanning en zelsuggestie en het activeren van diepere niveaus (hersengolven) in veel kortere tijd dan normaal een enorme woordenschat opbouwt, soms bij gedragen klassieke muziek (Lozanov in Ostrander e.a., 1979)

Van groot belang is het om te zorgen dat de woordenschat die men leert aansluit bij het gebruik wat ervan gemaakt moet worden. Daarom is ook hier een zorgvuldige taakanalyse absoluut noodzakelijk.

Voor een goede uitdrukking in een taal is individuele oefening noodzakelijk, waarbij directe feedback en een prima voorbeeld (bv. een "native speaker") noodzakelijke voorwaarden zijn. Om te beklijven moet een taal onderhouden worden. Het leereffect is snel weg. Herleren is dan wel eenvoudiger. De aanpak van de ontwikkeling van taalprogramma's

voor buitenlandse werknemers is beschreven in het boekje Nederlands op de werkplek, onder redactie van Verhallen (1993).

#### **- dienstverleningstraining**

Dienstverleningstraining is een zeer lastig onderwerp voor trainingen, omdat het vrijwel altijd meer te maken heeft met attitude, waarden en normen dan met echte vaardigheden. Daarnaast is het tamelijk makkelijk om in een training een goede attitude te laten zien, maar op de werkplek is dat onmogelijk bij grote rijen wachtende klanten of bij een gebrek aan autorisatie om maatregelen te nemen die de klant tevreden stellen. Als we denken aan klantgerichtheid, dan zijn aspecten als het voorbeeldgedrag van de collega's en de chefs, de gedelegeerde autoriteit aan de dienstverlener, en de inzet van meer personeel vaak van grotere invloed dan een geïsoleerd trainingsprogramma. Daarom is bij een dergelijke opdracht het onderzoek op de werkplek van groot belang. Wat zijn de belemmerende en bevorderende factoren voor dienstverlenend gedrag en wat kan er ter plekke aan de omgeving, de beloningsstructuur, de organisatie en de feedback veranderd worden, zodat men op de werkplek zelf meer dienstverlenend gedrag gaat vertonen? Vaak komt men uit op een trainingsprogramma/workshop voor de chefs om hen in staat te stellen voor hun de medewerkers de condities te scheppen waarin ze dienstverlenend kunnen zijn. In ieder geval moeten chefs leren het dienstverlenend gedrag niet te bestraffen zoals nog vaak voorkomt. Opvallend is dat een medewerker pas een dienstverlenende klantgerichte attitude kan leren en volhouden, als hij zelf ook op die wijze door het eigen management wordt benaderd.

Voor de leidinggevenden is het vaak niet voldoende om dit uitsluitend in een workshop te leren. De opleider zal op de werkplek met de leidinggevende moeten nagaan waar de nieuwe aanpak ondermijnd wordt, wat vaak op zeer subtiele wijze gebeurt. Wat veel voorkomt is dat de chef de nieuwe klantgerichte attitude naar de medewerker toe volhoudt tot het moment dat de medewerker weigert direct te doen wat de leidinggevende wil. Dan valt hij terug op het vroegere autoritaire gedrag en is ook bij de medewerker het vertrouwen in de nieuwe aanpak weg.

Naast al deze attitude-aspecten zijn er wel degelijk een aantal echte vaardigheden noodzakelijk en die kan men door voordoen, samendoen, nadoen snel leren, meestal op de werkplek. Zie ook over het stimuleren



van transfer van affectieve kwalificaties Kessels en Smit (1992).

#### **- informatica-opleidingen**

Informatica-opleidingen zijn onder te verdelen in trainingen voor professionals, gebruikers en beslissers. Voor de professionals is het aanbod groot, maar vaak erg weinig specifiek. Meestal betreft het immers vaardigheden die voortdurend bijgesteld moeten worden, omdat dit vakgebied zich zeer snel ontwikkelt. De opleidingsbudgetten voor informaticaprofessionals zijn dan ook vaak indrukwekkend hoog. Voor de opleider is het moeilijk om vast te stellen of een bepaalde opleiding past bij de vraag. Vaak kan de professional dat zelf beter inschatten. Dit geldt overigens voor de bijscholing van alle professionals.

Voor de gebruikers ligt dat anders.

De medewerkers die met een PC of een netwerk gaan werken, of die een nieuw programma moeten leren beheersen zijn in sommige opzichten te vergelijken met iemand die piano leert spelen.

De vaardigheid is niet in groepsverband te leren, en de medewerker moet veel oefenen in kleine stappen met directe feedback. Belangrijk is een nieuw element zodanig in te oefenen dat het niet "overschreven" wordt door het volgende element. De cursussen waarbij in één middag alle commando's van Word Perfect de revue passeren zijn dan ook volstrekt nutteloos. Een manual waarbij de deelnemer stap voor stap al oefenend op liefst zijn eigen terminal de vaardigheid leert, en waarbij een helper dichtbij op afroep beschikbaar is, is in vele gevallen de beste oplossing. Een concentrische opbouw, beginnend met de meest voorkomende handelingen, is het meest effectief. Vroeger zette men uit verkeerd begrepen zuinigheid nog wel eens twee deelnemers achter een scherm.

Tegenwoordig ziet men dit vrijwel nergens meer, omdat inmiddels wel bekend is dat men alleen leert als men zelf bezig is achter de terminal. Van kijken naar een ander leert men niets. Meestal overlaadt men de deelnemer met informatie omdat er zo veel mogelijk is met een computer. De bijgeleverde manuals zijn vaak zeer klantvriendelijk. Het wachten is op software die zo klantvriendelijk is dat gebruikers zonder training ermee kunnen werken.

Het is een goede zaak het werk van de deelnemer te analyseren en de deelnemer advies te geven over de mogelijkheden van de automatisering.

ring/PC voor zijn werkplek. Dan kan een trainingsprogramma op maat gemaakt worden, waarin de deelnemer de vaardigheden oefent en direct gebruikt op de werkplek. Desgevraagd geven veel deelnemers de voorkeur aan prive-les op de eigen werkplek, met ondersteuning dichtbij of on line.

Hier volgt een voorbeeld van een niet-cursorische aanpak: Met een groep ervaren deelnemers kan men ook een nieuw informaticaprogramma in het laatste stadium van ontwikkeling gezamenlijk toetsen. Deze medewerkers zullen tal van kritische opmerkingen maken waarmee het programma in de try-outfase verbeterd kan worden, en zij leren al kritiserend en uitproberend de nieuwe vaardigheden. Met de opleider samen kan dan een hulpmiddel gemaakt worden voor de toekomstige gebruikers in de organisatie. Daarna is deze groep medewerkers een uitstekende hulppost op de werkplekken van andere medewerkers. Cursussen zijn dan niet nodig.

Managers die beslissingen moeten nemen over informaticaprojecten of de aanschaf van nieuwe systemen, zijn vaak zeer onthand omdat ze de problematiek niet kunnen overzien. Een niet gering aantal managers op hoog niveau gebruikt zelf geen computer. Daarom worden nog wel eens introductieprogramma's aan managers gegeven. De voorkeur verdient een programma waar de toepassingsmogelijkheden van computers gerelateerd worden aan de echte dagelijkse bedrijfsproblematiek van de managers en de taken die zij ten aanzien van informatica hebben. Oefeningen zullen dan gericht zijn op: demonstreren van mogelijkheden, door het bedrijf lopen en mogelijkheden aangeven, op bezoek gaan bij collega-bedrijven en nieuwe mogelijkheden tonen, samen allerlei verschillende offertes doorlopen en beoordelen, in een gesprek met een automatiseringsadviseur vragen stellen en tot een oordeel komen, etc. Vermijd de geschiedenis van de automatisering, het inwendige van de computer, bits en bytes en andere overbodige informatie.

#### **- managementopleidingen**

Management development is een tak van het opleiden die heel vaak door een aparte opleidingsafdeling wordt georganiseerd. Vaak is het een onderdeel van de personeelsafdeling en staat onder directe besturing van directie. Het topmanagement regelt over het algemeen zelf de eigen



bijscholing. Deze uitzonderingspositie heeft als bezwaar dat meestal managers gescheiden worden opgeleid en niet in groepen met andere medewerkers, wat bij grote veranderingsprojecten soms een gemiste kans is.

Een groot bezwaar is als managementopleidingen worden gegeven door docenten die zelf geen managementervaring hebben. Gebrek aan praktijkervaring en geloofwaardigheid doet ernstig vrezen voor het effect van de opleidingen. Ter compensatie worden vaak concepten, modellen en de nieuwste literatuur behandeld en volgt men modetrends. Er kunnen met recht vraagtekens gezet worden achter de effectiviteit.

Cynische opleiders zeggen wel eens dat het enige effect van managementopleidingen is dat het de managers een moment van reflectie gunt in een hectisch bestaan. Door al het brandjes blussen en ad-hoc beslissen komen ze niet meer toe aan het uitzetten van grote lijnen en het nadenken over de opgedane ervaringen. Daarnaast levert een cursistengroep de managers nieuwe netwerken op.

Toch is dat nog niet zo'n slechte opbrengst, omdat managers vaak heel goed zijn in het gezamenlijk reflecteren op gebeurtenissen en het direct toepassen van nieuwe inzichten en het gebruikmaken van praktische oplossingen. Meestal hebben ze een voorliefde voor simpele checklists, mooie eenvoudige modellen, "apparaatjes" en maken vervolgens zelf een nieuwe prima toepassing voor de praktijk. Dit is kenmerkend gedrag voor cursisten met de leerstijl van pragmaticus/beslisser.

Er zijn goede resultaten te melden van opleidingen waarbij een groep managers, eventueel met de beschikking over een aantal specialisten/managementopleiders en bronnen, in teamverband een oplossing bedenken voor een reëel bedrijfsprobleem of waarin zij werken aan het beantwoorden van een relevante vraag of het ontwikkelen van een product. Sommige opleidingen zijn op dit principe gebaseerd. (Action Learning, Donnenberg en Melief in *Capita Selecta* 22, 1995) Veel managementopleidingen zijn "groei-opleidingen". Zij bieden de manager een blik in de spiegel om meer zelfkennis op te doen en meer sociale vaardigheden te leren. Vaak zijn managers oorspronkelijk afkomstig uit een specialistisch vakgebied en zijn door hun goede prestaties en oplossingen tot manager bevorderd. In de rol van manager moeten ze opeens juist niet meer alles zelf goed oplossen, maar een groep andere mensen inspireren en aansturen, zodanig dat die anderen tot grote prestaties komen. Dit



vraagt een totaal nieuwe manier van denken en handelen. De echte managementvaardigheden leert men meestal in de praktijk door vallen en opstaan, voorbeeldgedrag van anderen en de toegewijde aandacht van een oprecht geïnteresseerde mentor. Ook organiseert men voor de jonge manager vaak een traject met een op zijn of haar toekomstige loopbaan afgestemde snelle wisseling van functies in of zelfs buiten het bedrijf.

#### **- teambuilding**

De laatste tijd neemt de aandacht voor teambuilding weer toe. Kenmerkend is dat men een intact team aan een training laat deelnemen. Men probeert door een intensieve bijeenkomst een team op een hoger niveau van begrip en samenwerking te krijgen. Soms gebeurt dat op een manier die niets te maken heeft met het eigenlijke werk, bijvoorbeeld door outward bound-trainingen of sensitivity-achtige trainingen. De effectiviteit hiervan hangt sterk af van de trainer, die niet alleen ter plekke de gebeurtenissen moet (helpen) waarnemen en bespreekbaar maken, maar ook de relatie moet (laten) leggen naar de werkplek en het eigen functioneren.

Een andere benadering bij teambuilding is, het toevoegen van een facilitator aan het team die de taak heeft om onuitgesproken en storende aspecten van de communicatie bespreekbaar te maken en de groep te helpen een betere werkwijze met elkaar te ontwikkelen. Het team kan bijvoorbeeld werken aan een reëel inhoudelijk produkt terwijl de facilitator het proces bespreekbaar maakt en helpt de samenwerking bij te schaven. Voordeel van deze aanpak is de grote relevantie voor de praktijk: na een korte tijd is iedereen vergeten dat men in een leersituatie zit en is het gedrag van de deelnemers authentiek. Uiteindelijk doel is, dat het team de eigen samenwerkingsprocessen herkent en kan besturen. Bij de samenstelling en de training van teams wordt veel gebruik gemaakt van diagnoseinstrumenten op het gebied van teamrollen. Hiermee wordt inzicht nagestreefd bij de deelnemer in wat hij zelf in het team te bieden heeft, wat hij te kort komt en dus met anderen samen zal moeten doen.