

Terug naar opleiden op de werkplek

Joseph Kessels leidt een rondetafelgesprek

Onlangs is in de serie Capita Selecta van de reeks Opleiders in Organisaties, een uitgave van Kluwer Bedrijfswetenschappen in samenwerking met de FCE – Stichting Opleidingskunde, een aantal bijdragen verschenen onder de titel: 'Opleiden op de Werkplek'. Ter gelegenheid hiervan organiseerde de Stichting Opleidingskunde in samenwerking met Opleiding & Ontwikkeling een rondetafelgesprek over de toenemende belangstelling voor werkplekopleidingen.

In de discussie, waaraan zeven auteurs van het boekje hun medewerking verleenden, is onder meer aandacht besteed aan de effectiviteit van opleidingen op de werkplek, de houding van het management en knelpunten, alsmede aan de ontwikkeling van het lesmateriaal en de eisen die daaraan worden gesteld.

Tijdens het rondetafelgesprek is de centrale vraag: Hoe is de toenemende belangstelling voor werkplekopleidingen te verklaren? Volgens Kessels is de afgelopen jaren een duidelijke terugkeer merkbaar naar werkplekopleidingen, na een periode waarin meer aandacht bestond voor het schoolse of cursorische onderwijs. De gesprekspartners die allen een bijdrage hebben geleverd aan de bundel 'Opleiden op de Werkplek' laten zich in hun opstellen positief uit over de resultaten die met werkplekopleidingen zijn behaald, hoewel ook wordt erkend dat voor sommige opleidingen beter een andere weg kan worden gevolgd. Kruijd verricht de aftrap.

Kruijd Ik onderscheid ten minste vier invalshoeken. Ten eerste het onderwijskundige aspect. In veel situaties is deze opleidingsmethode onderwijskundig bezien bijzonder effectief, omdat zij praktijk en theorie met elkaar combineert. Ten tweede zie ik een organisatiekundig aspect: werkplekopleidingen passen binnen het streven naar decentralisatie van bevoegdheden, taken en verantwoordelijkheden die zich in veel bedrijven aftekent. Voorts is er het kostenaspect. Door de toenemende concurrentie in het bedrijfsleven zijn ondernemers gedwongen rationeler te werken en op de kosten te letten. Werkplekopleidingen zijn soms goedkoper. Ten slotte zien we om

ons heen een nieuwe dynamiek ontstaan: bedrijven moeten voortdurend inspelen op veranderingen. Naar mijn mening vormen werkplekopleidingen een middel om deze snelle veranderingen op te kunnen vangen en in het ondernemingsproces te integreren.

Reiss Deze vier invalshoeken zijn voor mij herkenbaar. Ik vraag me alleen af of het kostenaspect een belangrijk gewicht in de schaal legt. In de praktijk blijkt regelmatig dat opleidingen op de werkplek veelal langer duren dan wanneer gekozen wordt voor cursorisch onderwijs.

Luiken Anderzijds kan men stellen dat bij werkplekopleidingen het werk over het algemeen gewoon doorgang vindt. De medewerkers leveren productie tijdens het leren en dat is niet het geval als zij bijvoorbeeld een cursus in een conferentiecentrum volgen. Bovendien is een opleiding op de werkplek erg praktisch, omdat de problemen aan de orde komen die kenmerkend zijn voor een specifieke arbeidsplaats. Bij cursorisch onderwijs moet na afloop vaak een vertaalslag plaats vinden naar de praktijk, waardoor het geheel toch weer wat langer gaat duren.

Van der Meer De opleidingstijd wordt inderdaad verkort doordat leren en werken geïntegreerd zijn.

Buising Doorredenerend zou dan een absolute simulatie van de werkelijkheid de snelste methode zijn om mensen op te leiden. Als je mensen tijdens een opleiding niet blootstelt aan allerlei interventies zou de opleidingstijd nog meer verkort kunnen worden.

Kessels Werkplekopleidingen zijn effectief, omdat de leerresultaten op een directe wijze worden bereikt. Aan de andere kant vinden op de werkplek vaak verstoringen van het leerproces plaats, juist omdat de opleiding moet wijken voor productiewerkzaamheden. Als men de cursisten dus vrij zou kunnen maken en hen vervolgens zou plaatsen in een volkomen gesimuleerde werksituatie, bereik je dan het hoogste rendement van een opleiding?

Luiken In een aantal gevallen zal dat wel zo zijn. Alleen: het blijft een simulatie. De praktijk kan anders zijn, bijvoorbeeld als onder sterke (tijds)druk moet worden gewerkt of als een situatie vereist dat leidinggevende capaciteiten moeten worden ontplooid. Tijdens een opleiding is het nooit mogelijk de werkelijkheid volledig na te bootsen. In die zin kennen ook werkplekopleidingen hun beperkingen.

Kruid Inderdaad, en daarom ben ik van mening dat we het nut van werkplekopleidingen niet moeten verabsoluteren. In bepaalde gevallen zal het verstandiger zijn opleidingen te verzorgen via gesimuleerde situaties. Er moeten opleidingskundige of praktische argumenten zijn om leren en werken te integreren.

De Jong Ik kom nog even terug op het uitgangspunt: Waarom is er tegenwoordig meer aandacht voor werkplekopleidingen? Automatisch gaan we ervan uit dat het alternatief is: cursorisch opleiden. Dat is volgens mij niet juist. Het alternatief is heel

vaak: niet opleiden of een medewerker mee laten lopen. Ik zou overigens aan de eerder genoemde vier aspecten nog een vijfde willen toevoegen. Opleiden op de werkplek gaat hand in hand met individualisering. Als iemand voor een bepaalde functie is aangenomen, kan deze persoon gelijk worden opgeleid. Dat vind ik zelf een belangrijk punt.

Kessels Het nut van de individualisering kan ook op een andere manier duidelijk worden gemaakt. Je kan op de werkplek individueel opleiden op het moment waar dat nodig is. Je hoeft niet te wachten tot een cursusgroep vol is. Nu echter een ander punt: Van wie gaat het initiatief uit om systematischer aandacht te besteden aan werkplekopleidingen? Wordt dat geïnitieerd door de opleidingsfunctionarissen of door de lokale managers?

Reiss Naar mijn overtuiging is die ontwikkeling gestimuleerd door de opleiders.

Luiken Daarom zet ik vraagtekens bij het organisatiekundig argument. Ik denk dat de aandacht voor werkplekopleidingen met name door het onderwijskundig argument en het kostenaspect naar voren is gekomen. Werkplekopleidingen passen nu wel beter in een gedecentraliseerde organisatie. Voor een opleider is dat een extra argument om opleidingen op de werkplek bij het management aan te kaarten.

Buising Maar zou je dan niet de koppeling willen leggen tussen succesvolle werkplek-

opleidingen en niet-succesvolle werkplekopleidingen. Met andere woorden: werkplekopleidingen waarvan het management wel of juist niet het nut inziet. Ik ben het niet eens met de nadruk die je legt op het onderwijskundig argument, want juist het management geeft de faciliteiten om werkplekopleidingen te realiseren. Succesvolle werkplekopleidingen vinden plaats waar het management zich erachter stelt en de faciliteiten verschaft.

Luiken Dat ontken ik ook zeker niet, maar toch blijf ik erbij dat de belangstelling voor werkplekopleidingen in eerste instantie is gegroeid door het kostenaspect en het onderwijskundig argument. Het organisatiekundig aspect is er pas later bijgekomen.

Buising Er is trouwens nog een andere beweging waar te nemen. Vroeger had je in een bedrijf een 'baas' die altijd alles beter wist en een duidelijke mening had hoe de zaken georganiseerd moesten zijn. Die man kon moeilijk werkplekopleidingen uitgaan voeren, omdat hij in werkelijkheid helemaal niet zo goed wist hoe alles in elkaar stak. Hij kon dus geen kennis overdragen. Nu is algemeen geaccepteerd dat het management niet per se van alle details in een onderneming op de hoogte hoeft te zijn. De topman kan taken delegeren aan lagere managers en hen betrekken bij de werkplekopleidingen. In die zin kan hij de verantwoordelijkheid voor de opleidingen naar zichzelf toetrekken en deze vervolgens uitbesteden aan opleidingsafdelingen.

Kruid Er is op dat punt overigens een tegenbeweging merkbaar. Ik signaleer een hernieuwde aandacht voor het inhoudelijk leiding geven. Jarenlang verstonden we onder leiding geven: mensen begeleiden, processen organiseren etc. Het maakte niet uit aan welke processen een manager leiding gaf als hij maar wist wat leiding geven als vak op zichzelf was. Tegenwoordig zien we dat er weer meer aandacht is voor vakmatig inhoudelijk leiding geven. Bij het invoeren van werkplekopleidingen kan het gebrek aan vakkennis bij leidinggevendenden een barrière opleveren. In mijn ervaring is het zo, dat leidinggevendenden zichzelf na enige aarzeling actief en enthousiast bijscholen. Zo bezien, kunnen werkplekopleidingen een belangrijke bijdrage leveren aan de kwaliteit van de bedrijfsvoering.

Problemen

Kessels Laten we een overstap maken naar een ander probleem dat in de bundel is gesignaleerd: het verzorgen van opleidin-



V.l.n.r. Wiebe Buising, Joseph Kessels, Yvonne Luiken en Jan Koekebakker

gen op de werkplek betekent een extra taak voor de lokale manager. Op dat punt ontstaat vaak weerstand – het wordt als belastend ervaren en als een verzwarende van de taak. Er kan onzekerheid ontstaan als de manager denkt: ik kan geen opleiding verzorgen, want daarvoor heb ik onvoldoende achtergrond. Ook kan het gebeuren dat de lokale manager zodanig is weggegroeid van de primaire taak in zijn groep, dat hij het vak waarin hij instructie moet geven zelf niet meer goed in de vingers heeft en bevreemd is om 'af te gaan'. In de bundel worden meer van dit soort voorbeelden gegeven. Wellicht is het zinvol om daaraan nu aandacht te besteden.

Luiken Een groot probleem op dit moment is het ontwikkelen van het lesmateriaal.

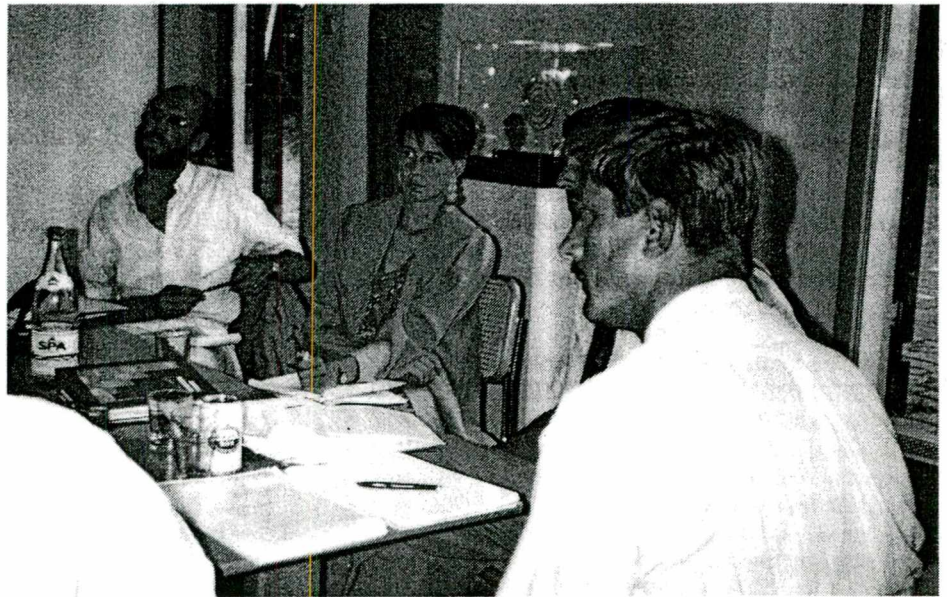
De Jong Een ander probleem betreft de standaardisatie. Je moet het erover eens zijn hoe een vaardigheid moet worden uitgevoerd voordat je iemand kunt instrueren hetzelfde te doen. Bovendien worden taken op verschillende afdelingen soms anders uitgevoerd, al hoeft dat zeker niet altijd fout te zijn.

Reiss Ik heb bij hoger management weleens signaleerd dat men al te makkelijk over het opzetten en het invoeren van een systeem van werkplekopleidingen denkt. Zo in de trant van: dat doen we even. Als ik als opleider daar dan tegenover stel dat de opdracht mij minstens vijf jaar kost eer ik haar voltooid heb, zit het management met grote ogen van verbazing te kijken.

Kruid Bij veel bedrijven ontbreekt de cultuur om leren en werken te integreren. Als dat het geval is, zitten mensen menigmaal met kromme tenen in hun werksituatie. Er moet dus een cultuur zijn waarin leren een positieve zaak is, die door het management wordt gestimuleerd.

Van der Meer Een probleem dat ik heb onderkend, betreft het feit dat een begeleider vaak een dubbele rol heeft. Hij is begeleider en chef die een oordeel over een medewerker moet uitspreken. Eigenlijk zijn die rollen tegenstrijdig, al zijn ze inherent aan een leidinggevende functie. Er zit in ieder geval een zekere spanning in, wat problemen kan opleveren voor zowel de begeleider als de deelnemer.

De Jong Naar mijn mening moet er meer aan kwaliteitsbewaking worden gedaan. Er moet een systeem zijn waardoor opleidingen steeds actueel worden gehouden en daarvoor moet iemand in een organisatie



V.l.n.r. Jan de Jong, Marjan van der Meer, Dick Kruid en Wiebe Buising

verantwoordelijk zijn. Ook moet een bedrijf snel op veranderingen kunnen inspelen.

Reiss Ik heb gemerkt dat personeel zich erg beperkt gaat voelen in de vrijheid van werken als teveel zaken worden vastgelegd en men niet meer voldoende eigen initiatief kan ontplooiën.

Kessels Toch is het nodig om bij het organiseren van opleidingen zaken gestructureerd aan te pakken. Aan de andere kant is het zo, dat men soms door het aanbrengen van een structuur mensen in hun vrijheid belemmert.

Kruid Maar de mate van structurering kun je kiezen en als zaken worden overgestructureerd, gaan de boeken de kast in en gaat ieder weer werken zoals hem of haar zelf goeddunkt.

Reiss Wie iets structureert, gaat ervan uit dat er één manier van werken is, die de beste is. Bij ploegendiensten zie je bijvoorbeeld echter vaak, dat iedere ploeg een eigen manier van werken heeft.

Kessels Ik heb ooit eens van een manager gehoord, dat hij één van de belangrijkste verworvenheden van het systeem van werkplekopleidingen vond dat er duidelijkheid kwam hoe het werk in verschillende ploegen werd uitgevoerd. Er kon eindelijk over gepraat worden om tot één standaardaanpak te komen. Dat probleem had men jarenlang niet goed in de vingers gehad.

Weerstand en invoeringsproblemen

Kessels Maar goed, we hebben nu verschillende problemen de revue laten passeren en daarom stel ik voor over te gaan op het volgende deel van het gesprek. Ik wil terug naar de problemen bij de invoering van werkplekopleidingen en de eventuele weerstand bij de lokale manager. Welke problemen doen zich voor op dit niveau en welke suggesties zijn te geven?

Luiken Vaak wordt te weinig tijd gestoken in het implementeren van een opleiding.

Van der Meer De besluitvorming van het hogere management sluit niet altijd aan op de acceptatie van het lagere niveau, dat er daadwerkelijk mee moet werken. Met het lagere niveau wordt weinig gecommuniceerd. Het is belangrijk werkplekopleidingen gedegen te introduceren op de werkvloer. Als de werkvloer niet achter de manier van opleiden staat, is een werkplekopleiding gedoemd te mislukken. Voor opleiders ligt hier een taak.

Kessels Mag ik daaruit afleiden, dat een opleider medestanders krijgt als de uitvoerders van de opleiding in een vroeg stadium bij de ontwikkeling van het materiaal worden betrokken?

Van der Meer Dat speelt inderdaad een belangrijke rol. Bij de implementatie heb je dan een slag gewonnen.

Luiken Ik denk overigens dat mensen op zich niets tegen de methode van werkplek-

opleidingen hebben. Anderzijds constateer ik dat werkplekopleidingen een lagere status hebben dan het cursorisch onderwijs, omdat zij met name worden gebruikt voor het aanbrengen van vaardigheden bij het uitvoeren van technische en operationele taken. Hetzelfde geldt voor computer ondersteund opleiden. Het is een soort algemene weerstand die bestaat vanwege de onbekendheid met andere methodes dan het cursorisch onderwijs.

Kruijd Volgens mij heeft dit ook te maken met een soort statusaspect. Voor cursorisch onderwijs gaat een cursist naar een mooi lokaal, terwijl hij bij werkplekopleidingen gewoon zijn overall moet aanhouden. Dat spreekt minder tot de verbeelding.

Lesmateriaal

Kessels Welke eisen worden over het algemeen aan het lesmateriaal gesteld?

Luiken Bij de NS laten wij het lesmateriaal met name maken door cursusleiders/materialeskundigen, die geprofessionaliseerd zijn in het ontwikkelen van opleidingen. Voor het overgrote deel bestaat het lesmateriaal uit opdrachten gebaseerd op de aan te leren vaardigheden en niet zozeer uit beschrijvingen van systemen. Uitgangspunt is dat de begeleider en de cursist op de werkplek met het leermateriaal moeten kunnen werken en dat het iets toevoegt aan bestaande documentatie. Daarnaast stellen wij onder meer eisen aan het taalgebruik, de onderwijskundige waarde en de vormgeving. Het ontwikkelen van werkplekopleidingen duurt overigens veel langer dan het maken van materiaal voor cursorisch onderwijs.

Reiss Bij Hoogovens wordt een deel van het materiaal gemaakt door vakmensen die zelf van de werkplek afkomstig zijn. We hebben daar zeer gunstige ervaringen mee: zo blijken medewerkers met uitsluitend lagere school prima materiaal te kunnen samenstellen. De opleidingsafdeling beperkt zich tot het aanreiken van de methode en het begeleiden van de schrijvers. De analyse van problemen wordt ook verricht door de vakmensen op de werkvloer. We streven bewust niet naar 100% kwaliteit, in die zin dat bijvoorbeeld alles taalkundig uitstekend moet kloppen. Zo zijn er cursussen die in gebrekkig Nederlands zijn geschreven. Dat hindert niet zolang alles maar technisch klopt. Van deze werkwijze blijkt een enorme stimulans uit te gaan op onze personeelsleden.

Kruijd Bij Océ Nederland is de afdeling die technische documentatie samenstelt ook belast met het maken van de opleidingen. Men heeft daar als het ware een drietrapsraket ontwikkeld. Er bestaan zogeheten 'instructor manuals' voor de instructeurs, 'technical service manuals' voor de beginnende monteurs, en 'quick reference guides' voor ervaren monteurs die voornamelijk instelgegevens nodig hebben.

Kessels In wezen is het naslagwerk dat een werknemer op zijn werk nodig heeft tevens instructiemateriaal. Het zou vreemd zijn als een opleidingsafdeling van die documentatie weer iets nieuws zou maken. Werkinstructies en handleidingen behoren een hoge instructieve waarde te hebben en daaraan ontbreekt het in veel bedrijven. Ik ken behoorlijk wat materiaal dat uitsluitend begrepen kan worden door de zeer

ervaren en hoog opgeleide vakman. Het is niet geschikt voor de beginnende medewerker, waarvoor het oorspronkelijk wel bedoeld was.

Kruijd Een belangrijk aspect is dat lesmateriaal en naslagwerken aan voortdurende kwaliteitsbewaking onderhevig moeten zijn. Dat wordt weleens over het hoofd gezien.

Ontwikkeling

Kessels Een ander punt. Ik beluister, dat een bedrijf een 'gewone' opleider niet zomaar kan belasten met het ontwikkelen van werkplekopleidingen. Anderzijds hoor ik in de discussie dat gunstige ervaringen zijn opgedaan in de samenwerking met daarvoor niet specifiek geschoolde medewerkers die hun kennis op papier zetten.

De gesprekspartners

Tijdens het rondetafelgesprek waren de volgende personen te gast bij de Stichting Opleidingskunde te Terschuur.

W. (Wiebe) Buising werkt als opleider bij Heineken in Zoeterwoude. Hij is daar verantwoordelijk voor de commerciële en communicatieve opleidingen. Van 1986 tot 1988 volgde hij de Leergang Opleidingskunde.

Dr. J.A. (Jan) de Jong is universitair docent aan de vakgroep Onderwijskunde van de Rijksuniversiteit Utrecht. Zijn onderzoek heeft betrekking op stages (m.n. in de Lerarenopleiding) en (meer recent) werkplekopleidingen.

Drs. J.W.M. (Joseph) Kessels leidt samen met drs. C.A. (Cora) Smit het Adviesbureau Kessels en Smit. Samen met Cora Smit is hij hoofdredacteur van de reeks Opleiders in Organisaties/Capita Selecta.

Ing. D. (Dick) Kruijd is hoofd opleidingen bij de Nederlandse Spoorwegen. Hij is de gastredacteur van de bundel 'Opleiden op de Werkplek' van de reeks Opleiders in Organisaties.

Mevrouw drs. V.T.M. (Yvonne) Luiken werkt bij het opleidingsinstituut van de Nederlandse Spoorwegen. Zij begon daar vier jaar geleden en is tot 1990 betrokken geweest bij het ontwikkelen van opleidingen, waar steeds de methode werkplekopleidingen centraal stond. Nu is zij verbonden aan de groep managementopleidingen.

Mevrouw drs. M.M. (Marjan) van der Meer werkt als opleidingskundige bij de Nederlandse Spoorwegen. Aanvankelijk was zij bij de NS verbonden aan het Centrale Opleidingsinstituut, sinds 1989 als opleidingsadviseur aan de dienst van Infrabeheer (afdeling P&O). Bij het Centrale Opleidingsinstituut is zij onder meer betrokken geweest bij het ontwikkelen en evalueren van werkplekopleidingen.

R. (Ruud) Reiss is werkzaam op de centrale opleidingsafdeling van Hoogovens. Hij is onder meer belast met opleidingen voor opleiders die zich bezig houden met werkplekopleidingen.

Het gesprek werd opgetekend door *mr. J. (Jan) Koekebakker*, free-lance journalist/publicist.



V.l.n.r. Joseph Kessels, Yvonne Luiken en Ruud Reiss

Luiken Dat kan aan de aard van de werkzaamheden liggen.

Kruijd Ik denk dat het te maken kan hebben met de moeilijkheidsgraad en de aard van de functie en het heeft altijd te maken met de eisen die worden gesteld aan het materiaal. Soms volstaat een vrij korte puntsgewijze beschrijving van de opeenvolgende handelingen met een aantal tips. Als je onder leer materiaal meer verstaat, bijvoorbeeld een zorgvuldige opbouw van de te leren vaardigheden met toetsmomenten of een leittext-aanpak, dan wordt het veel ingewikkelder.

Luiken Naar mijn mening zal het ontwikkelen van leer materiaal een probleem blijven. Wanneer dat aan specialisten wordt overgelaten, staat het te ver van de werkvloer af. Bij de NS hebben we gewerkt met het volgende goedkeuringssysteem voor een monteursopleiding. De leerstofontwikkelaars – technici op LTS/MTS-niveau – werden gecontroleerd door specialisten op HTS/TH-niveau. In de praktijk bleek, dat deze groepen personeelsleden elkaars taal niet spraken. De specialisten legden de nadruk op systeemkennis, terwijl de ontwikkelaars vaak meer oog hadden voor praktische punten.

Niveau

Kessels leidt een nieuw probleem in. Leer materiaal voor werkplekopleidingen, zo vinden vele gebruikers, heeft vaak te weinig niveau, omdat de theorie te oppervlakkig wordt behandeld. De vraag is echter in welke mate de theorie voor de cursisten onvoldoende aan bod komt om het werk goed uit te kunnen voeren. Er is, zegt hij, kennelijk een diepgewortelde behoefte aan

kennisoverdracht, zelfs ook los van het uitvoeren van concrete werkzaamheden of het aanpakken van concrete problemen.

Kruijd We hebben in Nederland een cultuur dat werknemers het gevoel hebben meer waard te zijn, naarmate ze meer kennis voor hun werk nodig hebben. In het verlengde daarvan ligt de gedachte, dat een functie wel minderwaardig zal zijn als bij het uitoefenen ervan geen theorie te pas komt.

Buising Bij Heineken is dat probleem opgelost door aan opleidingen op productie-afdelingen een certificaat te verbinden. Op die wijze hebben opleidingen een leerstatus gekregen.

Kessels Het is dus kennelijk handig om aan een opleiding met een lage status een mooi diploma te verbinden.

Communicatieve vaardigheden

Kessels brengt het laatste aandachtspunt ter tafel. Uit een casus in de bundel blijkt, dat werkplekopleidingen niet geschikt zouden zijn om communicatieve vaardigheden te verwerven. Wat denkt het panel daarvan?

Van der Meer Uit een evaluatie is gebleken, dat het aanleren van communicatieve vaardigheden bij de onderzochte opleidingen moeilijk kan worden gerealiseerd tijdens een werkplekopleiding. Als een cursist bijvoorbeeld wordt gevraagd een onderhandelingsgesprek te voeren, blijkt de directe chef met name feedback te geven op technische zaken, in plaats van op communicatieve vaardigheden. Aan de wijze van spreken, overtuigen en het formuleren van argumenten wordt meestal onvoldoende of

geen aandacht besteed.

Buising Maar is de chef aanwezig vanwege zijn technische kennis of om andere redenen?

Van der Meer In de casusposities die ik heb beschreven, hadden de chefs veelal een technische achtergrond, later aangevuld met een managementopleiding.

Kessels Dat intrigeert mij, want in eerste instantie ben ik niet geneigd te geloven dat werkplekopleidingen en het verwerven van communicatieve vaardigheden niet samen kunnen gaan.

Kruijd De aangehaalde situatie geeft te denken. Het is immers zo, dat deze chefs hun personeel ook op het punt van de communicatieve vaardigheden beoordelen en in overleg met opleiders de specificaties opstellen van het gedrag dat medewerkers moeten vertonen.

Van der Meer Niet elke chef is in staat zijn communicatief gedrag over te dragen op zijn medewerkers. Ik ga er daarbij vanuit dat die chef zelf voldoende communicatief vaardig is, want ook dat is in sommige situaties een probleem.

Kessels Ik zie het probleem, dat je een professionele trainer inschakelt die onderhandelingsvaardigheden en gesprekstechnieken bijbrengt. Dan heb je het gevoel dat het wel goed gebeurt, maar we weten evenmin of daar in de praktijk een positief leer-effect van uitgaat. Ik zit trouwens met nog een probleem. Weliswaar is het mogelijk om met een professionele trainer bepaalde sociale vaardigheden in een laboratoriumsituatie of een rollenspel te oefenen. Als het aangeleerde gedrag echter niet op de werkplek wordt beloond en gestimuleerd, blijft er uiteindelijk niets van over. En bij dat laatste aspect speelt de directe chef weer een belangrijke rol.

Buising Het is in ieder geval niet zo, dat een chef per definitie een beter communicatief gedrag heeft dan zijn ondergeschikten. Dat is althans vaak niet de reden waarom hij chef geworden is.

Kessels Maar aan de andere kant kwamen we eerder in dit gesprek tot de conclusie dat veel chefs tegenwoordig ook een gebrek aan vaktechnische kennis hebben.

Kruijd Het ontwikkelen van communicatieve vaardigheden is dus toch een vak apart en dat omvat kennelijk meer dan sociaal

leiding geven. Een leider kan in ieder geval in zijn gedrag een voorbeeld stellen voor zijn medewerkers. Dat is ook een vorm van werkplekopleiding. Voorbeeldgedrag werkt sterk, dat is al meerdere malen bewezen.

Kessels Ik heb het idee dat je bij werkplekopleidingen een groot beroep doet op de eigen chef of de ervaren collega. Ik geef grif toe dat deze personen juist rond deze aspecten als communicatieve vaardigheden, probleemaanpak of de wijze van leiding geven niet gewend zijn instructie te geven. Immers, bij deze leerdoelen leven we toch sterk met de conventie dat zoiets dient te worden geleerd tijdens een managementopleiding of in een conferentie-oord. Dergelijke zaken worden immers bijgebracht door ervaren professionele trainers. Het voornaamste probleem is de onwennigheid en daarom kunnen we ook geen gebruik maken van zeer krachtige leerprincipes als voorbeeldgedrag, modelling etc. Ik denk dat je die leerstrategieën wel nodig hebt om het zeer diep verankerde gedrag als leiding geven en communicatieve vaardigheden te beïnvloeden. Ik voeg daar overigens aan toe, dat ik ook aan het effect van veel cursistisch ingerichte managementopleidingen weinig waarde toeken, als daaraan op de werkplek geen follow-up gegeven wordt door de hoger geplaatste managers.

Kruijd Ik geloof er heel sterk in, dat werkplekopleidingen een onderdeel moeten zijn van de totale strategie van een bedrijf. Een werkplekopleiding sec komt bijna niet meer voor: zij is vrijwel altijd ingebed in een compilatie van verschillende werkvormen die je gebruikt. Dat moeten we vast-

houden: een werkplekopleiding kan de rode draad zijn, maar in iedere opleiding komen aspecten aan de orde die volgens andere regels moeten worden aangepakt.

Van der Meer Een bedrijf moet veel investeren in de begeleidende rol van de chef, zodat hij die taak ook werkelijk adequaat kan uitvoeren. Daarbij moet worden afgewogen of die investering zoveel waard.

Kessels Als de lokale manager onvoldoende oog heeft voor zijn communicatieve vaardigheden zal hij niet goed om kunnen gaan met een cursist die juist in een opleiding nieuw gedrag heeft aangeleerd. Dan is het effect van die cursus zeer snel om zeep geholpen.

Kruijd Wij spreken managers steeds meer aan op hun individuele kwaliteiten en eigen resultaten. Als opleider kan je in veel gevallen volstaan de lerende het leer materiaal aan te reiken met de opmerking: ik hoor het wel als er nog vragen zijn. Om die reden wordt bij het opleiden van managers in toenemende mate het individuele leertraject toegepast. Een opleider is als het ware de leerconsulent: hij reikt middelen aan en stelt uitdagingen. Ik ben ervan overtuigd dat elementen van de werkplekopleidingen ook in managementopleidingen terug moeten komen. Een chef vervult een belangrijke functie bij het opleiden van zijn eigen mensen en dat moeten opleiders als uitdaging meenemen.

Kessels Dat is een prachtige afsluiting van ons rondetafelgesprek. •

Handreiking voor gebruikers in het Computer Ondersteund Onderwijs

Iedereen die geïnteresseerd is in Computer Ondersteund Onderwijs kan gebruik maken van *Courseware in Context* (CiC), een informatiekits in drie delen. Prijs: f 99,-. Courseware Midden Nederland heeft op basis van gebruikerservaringen een informatiekits samengesteld die inzicht geeft in de meest recente ontwikkelingen van Courseware Ondersteund Onderwijs.

Courseware in Context bestaat uit 32 artikelen over courseware, excerpten uit meer dan 20 coursewarepakketten op diskette en het programma CiCSTART. CiCSTART biedt de gebruiker de mogelijkheid om de inzet van courseware voor het eigen onderwijsaanbod te beoordelen.

Het doel van de informatiekits CiC is om iedereen die betrokken is bij de integratie van Computer Ondersteund Onderwijs inzicht en informatie te verschaffen over het gebruik van courseware.

De informatiekits geeft antwoord op de vragen:

- Welke ervaringen hebben onderwijsinstellingen met Courseware Ondersteund Onderwijs;
- Welke voorzieningen bestaan er in Nederland met betrekking tot de ontwikkeling, distributie, ondersteuning en advisering van courseware.

Voor nadere informatie: tel. 030-613804.

FCE-stipendia 1990 toegekend

De stipendiumcommissie van de Foundation for Corporate Education, welke zich ten doel stelt de wetenschapsbeoefening op het terrein van opleidingen en leerprocessen in arbeidsorganisaties te bevorderen, heeft de stipendia voor 1990 als volgt toegewezen.

Mevr. drs. A.A.M. Wognum, Universiteit Twente, ontving f 15.000,- voor een eerste fase van het onderzoek: „Omgevingsafstemming en de effectiviteit van bedrijfsopleidingen”.

Aan mevr. drs. E.W.M. Gielen, ook van de Universiteit Twente, werd onder een aantal voorwaarden een bedrag van f 7.000,- toegekend voor een studiereis naar de VS in het kader van een onderzoek naar „Transfer of training”.

Voor een onderzoek naar „Leerstrategie en managementsucces” ontving drs. L.H. Hoeksema van de Erasmus Universiteit Rotterdam f 16.000,-, waarvan f 8.000,- als nog aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan.

Dr. J.A. de Jong en dr. A. M. Versloot van de Rijksuniversiteit Utrecht ontvingen f 7.000,- voor het ontwikkelen van een toegespitst voorstel voor een onderzoek met als titel: „Vergelijkende gevalstudie naar Werkplekopleidingen in Nederland”.

Aan alle onderzoekers is verzocht om voor 1 oktober 1991 een uitgebreid verslag van de verrichte werkzaamheden in te dienen.



De stipendiumontvangers (v.l.n.r.): drs. L.H. Hoeksema, drs. E.W.M. Gielen, drs. A.A.M. Wognum, dr. J.A. de Jong en dr. A.M. Versloot.