

# gids

Personeelsbeleid Arbeidsvraagstukken Sociale verzekering

Katern Stimulering Werkgelegenheid  
Lokale initiatieven

Staking en sociaal beleid

Deregulering ontslagrecht

Opleiding in organisaties

juli/  
augustus 1984

Gewetensbezwaren  
in het werk

7/8



# Opleiden: to grow, to go, to glow

## De PZ'er als opleider in de organisatie

Jos Kessels en Cora Smit

**De personeelsfunctionaris krijgt meer en meer behoefte de opleidingsproblematiek in de organisatie professioneel aan te pakken. Op de vraag hoe deze behoefte is ontstaan wordt in dit artikel nader ingegaan.**

**De auteurs, Jos Kessels en Cora Smit, geven tevens een aantal mogelijkheden voor de aanpak van een opleidingsprobleem in de organisatie. Daarnaast plaatsen zij vraagtekens bij de traditionele opleidingsmethoden, die overwegend gericht zijn op kennisoverdracht.**

**In dit verband wordt een vergelijking gemaakt met de bestanddelen van een voedselpakket; ook een opleidingspakket moet de mens in staat stellen 'to grow, to go and to glow'.**

Denkers over het economisch herstel krijgen steeds meer aandacht voor de rol van de produktiefactor arbeid. De econoom Robert Lawrence noemt als een zwakte van de Europese economie de neiging om dingen op een traditionele manier te doen. Dit verschijnsel heeft volgens hem onder andere te maken met de starheid en de rigiditeit van de arbeidsmarkt.<sup>1</sup> Economen betrekken in hun belangstelling voor de factor arbeid ook de noodzaak van opleidingen. Robert Reich<sup>2</sup> dringt in zijn voorgestelde industrie-politiek aan op het profileren van de geschoolde arbeid, het enige produktiemiddel dat niet wereldwijd verkrijgbaar is. Een specifieke eis die hij aan opleidingsprogramma's stelt, is dat opleidingsprogramma's de relokatie van mensen gemakkelijker moeten maken. Mensen moeten door een flexibeler inzetmogelijkheid een grotere beroepszekerheid krijgen, zodat zij niet in de verleiding komen om veranderingen tegen te houden.

De econoom Anthony Carnevale noemt de toename van menselijke capaciteiten en vaardigheden de belangrijkste motor voor de economische groei. Niet de natuurlijke hulpbronnen zullen in de toekomst schaars zijn, maar gekwalificeerde werknemers.<sup>3</sup>

Prof. Erich staadt lijkt bovenstaande

opvattingen te bevestigen in zijn conclusies uit een vergelijking van de Westduitse industrie met de Japanse. Volgens hem kan Japan beschikken over een goed geschoolde, voor een deel zelfs overdreven geschoolde, middengroep van ervaren vakarbeiders, die nieuwe technologie beter kunnen introduceren in het bestaande, voor een deel zelfs oude machinepark. In de Bondsrepubliek is die geschoolde middengroep bijna afgebouwd. Gebleven zijn geïsoleerde lage-lonengroepen en een management-waterhoofd.<sup>4</sup>

### Nieuwe opleidingsdoelen

Nu de economen de noodzaak van opleidingen hebben uitgesproken, komt deze klus op het bord van de personeelsfunctionaris en de opleider.

Er ligt een taak om de volgende doelen te realiseren:

- medewerkers in de organisatie moeten over de vereiste kennis en vaardigheden beschikken om nieuwe technologieën te kunnen invoeren;
- deze kennis en vaardigheden moeten een zodanige beroepszekerheid bieden, dat medewerkers niet bang zijn voor veranderingen en deze tegenhouden;
- deze kennis en vaardigheden moeten een bijdrage leveren aan het vergroten van het probleemoplossend vermogen van de organisatie.

Deze doelen vormen geen gemakke-

lijke opgave voor de functionarissen die belast zijn met opleidingen. Het instrumentarium waarmee bedrijfsopleidingen zouden moeten werken om bovenstaande doelen te bereiken, moet nog voor een groot gedeelte ontwikkeld worden. Voor zover het reeds voor handen is, zijn er nog maar weinig professionele opleiders die zich ervan kunnen bedienen. Stond in de afgelopen twintig jaren het denken over opleidingen in dienst van de humanisering van de arbeid en van de zelfontplooiing, nu is er een sterke neiging om opleidingen te zien als het instrument bij uitstek om over hoog gekwalificeerde medewerkers te kunnen beschikken. Hoog gekwalificeerde medewerkers die in staat zijn om op een flexibele en creatieve wijze actuele problemen aan te pakken en op te lossen om zo daadwerkelijk bij te dragen aan de noodzakelijke groei en vernieuwing.

Deze zorg voor hoog gekwalificeerde medewerkers wordt steeds vaker gelegd bij de personeelsfunctionaris. Bij die groep functionarissen ontstaat dan ook meer en meer een behoefte om op een professionele manier om te gaan met de huidige opleidingsproblematiek in de organisatie.

### Professionele aanpak

Bij het zoeken naar een professionele aanpak van opleidingsproblematiek moet er op de eerste plaats onderscheid gemaakt worden tussen de hoofdfunctie en de nevenfuncties van opleidingen.

Als hoofdfunctie geldt: Opleidingen in organisaties zijn erop gericht om medewerkers in staat te stellen de noodzakelijke kwalificaties te verwerven, waarmee zij hun functie optimaal kunnen uitvoeren, teneinde de organisatiedoelen beter te realiseren.<sup>5</sup>

Daarnaast worden opleidingen, terecht of onterecht, voor de volgende nevenfuncties gebruikt:

- opleiding als secundaire arbeidsvoorwaarde;
- opleiding als poort voor promotie;
- opleiding als beloning of als straf;
- opleiding als ontsnappingsmogelijkheid uit de alledaagse sleur;
- opleiding als ondersteuning van de status van een functie (een hoog-

Drs. Jos Kessels en drs. Cora Smit, onderwijskundigen, zijn als partners verbonden aan het Onderwijsadviesbureau Kessels en Smit in Amsterdam.



gewaardeerde functie vereist een lange en een zware opleiding).

Een van de eerste kenmerken van een professionele aanpak is dat de opleidingsfunctionaris analyseert of er sprake is van een kwalificatieprobleem (hoofdfunctie) of dat er een of meer nevenfuncties een rol spelen. Spreken we over opleiding als factor voor vernieuwing en groei, dan hebben we het vooral over de hoofdfunctie.

Om die hoofdfunctie te dienen is er een aantal mogelijkheden om een opleidingsprobleem aan te pakken: 1. Niet opleiden (vereiste kwalificaties worden uitsluitend door middel van selectie op de arbeidsmarkt verkregen).

2a. Extern opleiden.

2b. In company opleiden.

2c. De 'externe' opleiding 'intern' verzorgen.

3. Opleiden op de werkplek.

4. Opleiden in een intern opleidingscentrum.

Bij de keuze van één of van een combinatie van meerdere van bovenstaande mogelijkheden zijn de volgende factoren van belang:

- de beschikbaarheid van hoogwaardige opleidingen op de markt;
- de mate van bedrijfsspecificiteit van de kwalificatie-eisen;
- de beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel op de arbeidsmarkt;
- de grootte en de regionale spreiding van de organisatiedelen;
- de noodzaak van professionele opleiders;
- de noodzaak van specifieke en kostbare opleidingsvoorzieningen.

Met behulp van deze factoren kun-

nen we een beslissingsschema opstellen (zie figuur 1).

Voordat de opleidingsfunctionaris deze beslissingen zal kunnen nemen, moet hij/zij zich een duidelijk beeld vormen van de kwalificaties die door de cursist moeten worden verworven. Uit een grondige analyse van de functie en taken moeten deze kwalificaties en de opleidingsnoodzaak eerst worden afgeleid. Pas als deze bekend zijn kan men tot een verantwoorde keuze komen van de meest geschikte opleidingssituatie of combinatie van situaties. Deze situaties kunnen dan zijn:

#### *Situatie 1: Niet opleiden*

De kwalificatie-eisen komen overeen met de selectie-eisen.

#### *Situatie 2a: Extern opleiden*

De opleidingsfunctionaris moet de kwalificatie-eisen vergelijken met de leerresultaten die het externe opleidingsinstituut belooft.

#### *Situatie 2b: In company opleiden*

De opleidingsfunctionaris moet de kwalificatie-eisen vergelijken met de leerresultaten die de externe opleider belooft en door onderhandelen een optimaal opleidingsaanbod proberen te verkrijgen dat aansluit bij de behoeften van de eigen organisatie.

#### *Situatie 2c: De 'externe' opleiding 'intern'*

Deze vorm van opleiden treft men aan als ten behoeve van niet-specifieke kwalificatie-eisen toch een interne opleiding wordt verzorgd. Bijvoorbeeld een cursus notuleren, tekstverwerking, of een management-opleiding. Het zelf aantrekken van docenten en trainers en het zelf

voorzien in de opleidingsfaciliteiten kan bij een gegeven vast aantal cursisten financieel gezien op korte termijn gunstiger uitvallen dan het gebruik maken van een extern opleidingsinstituut. De opleidingsfunctionaris die gebruik maakt van dergelijke intern verzorgde standaardopleidingen zal evenals in situatie 2a en 2b nauwkeurig de kwalificatie-eisen moeten vergelijken met de beloofde leerresultaten van het aangeboden opleidingsprogramma. Als deze niet met elkaar overeenkomen, moet de opleidingsfunctionaris bewerkstelligen dat het opleidingsprogramma beter aansluit bij de opleidingsnoodzaak die zich in de organisatie voor- doet.

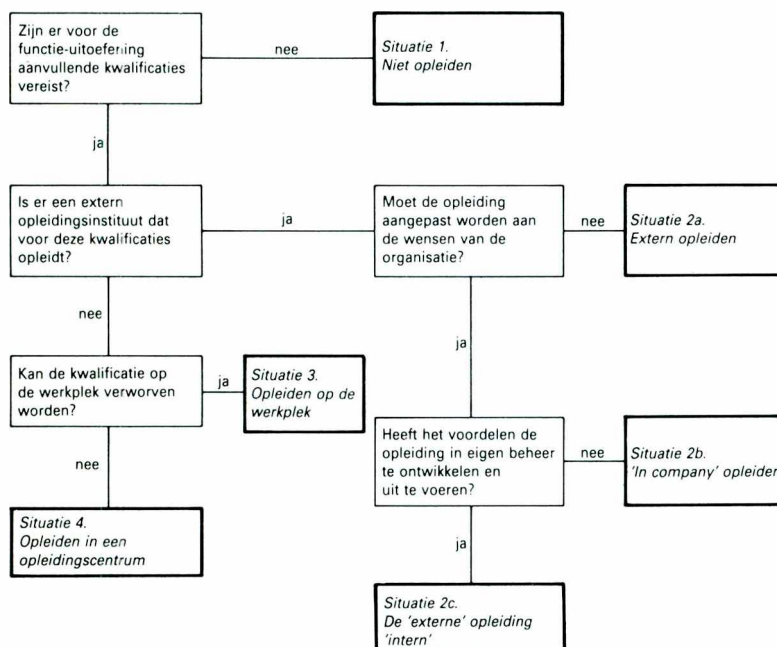
#### *Situatie 3: Opleiden op de werkplek*

Indien de kwalificatie-eisen voornamelijk bestaan uit (hand)vaardigheden, en (routinematige) bedieningshandelingen e.d., dan kan de opleiding het beste plaatsvinden op de werkplek zelf. Het werkproces moet echter wel opleidingsmogelijkheden toestaan, zoals het beschikbaar stellen van apparatuur, machines en gereedschappen. Staat het werkproces niet toe dat er cursisten tijdens de voortgang van het werk instructie krijgen vanwege veiligheidsrisico's, productieverstoring of gebrek aan oefengelegenheid, dan zal de opleidingsfunctionaris dicht bij de werkplek een 'leerwerkplek' moeten creëren, waarin men onder gunstiger omstandigheden een gerichte opleiding kan aanbieden.

Bij het opleiden op de werkplek heeft de opleidingsfunctionaris de belangrijke taak om te bewaken dat er inderdaad voor de cursist leersituaties worden geschapen. Opleiden op de werkplek draagt het risico in zich dat het ontaardt in meelopen, toekijken en dan zo snel mogelijk aan de slag, zonder verdere begeleiding. Hoewel het leren op de werkplek een zeer natuurlijke en oude opleidingsvorm is, verdwijnt de noodzakelijke aandacht voor het leerproces snel onder druk van het productieproces. Voor een leerpsychologische onderbouwing van het leren op de werkplek verwijzen we naar Schellekens.<sup>6</sup>

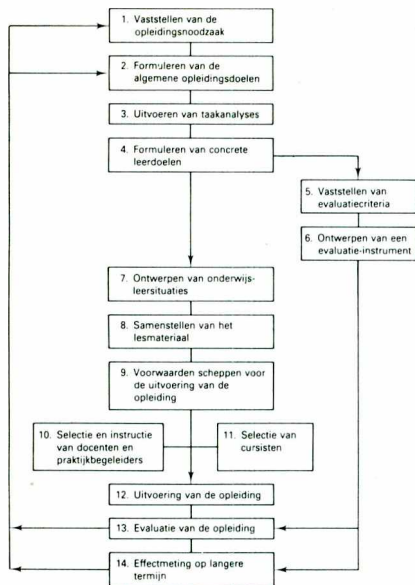
#### *Situatie 4: Opleiden in een eigen opleidingscentrum*

Komen de voorgaande opleidingsmogelijkheden niet in aanmerking, dan zal de opleidingsfunctionaris activiteiten moeten ontwikkelen om in de eigen organisatie aan de opleidingsnoodzaak tegemoet te komen. Wil men systematisch gerichte opleidingsprogramma's ontwikkelen, dan zal men de 14 stappen in figuur 2 moeten doorlopen.



Figuur 1. Beslissingsschema





Figuur 2

Het bestek van dit artikel laat niet toe om uitvoerig op de genoemde 14 stappen in te gaan. Voor opleidingsfunctionarissen die zich verder willen oriënteren op het zelf ontwikkelen van opleidingsprogramma's verwijzen we naar de noten (7 t/m 12). Een gedegen scholing en training op dit gebied wordt verzorgd door de Technische Hogeschool Twente aan de onderafdeling Toegepaste Onderwijskunde en door de Ring van Rotterdamse Repetitoren in hun leer-gang Opleidingskunde.

Naast deze gedegen en systematische wijze van het ontwikkelen van opleidingsprogramma's is echter meer nodig om de hooggespannen verwachtingen die er bestaan ten aanzien van de opleiders in de komende tijd waar te maken. Opleiders zullen met nieuwe onconventionele opleidingsmethoden moeten experimenteren om het elan in de factor arbeid te ontwikkelen, dat onmisbaar is voor de noodzakelijke vernieuwing. De volgende vergelijking helpt misschien om het bovenstaande te verduidelijken: Een harmonieus samengesteld voedselpakket bevat groeistoffen, brandstoffen en vitamines. Deze verschillende bestanddelen stellen het lichaam in staat 'to grow, to go, and to glow' (World Health Organisations). Een harmonieus samengesteld opleidingspakket moet medewerkers in staat stellen om nieuwe taken te leren uitvoeren, kennis en vaardigheden up to date te houden, maar ook 'to glow'. Hiermee bedoelen we het ontwikkelen van dié kwaliteiten waarmee medewerkers op een creatieve manier oplossingen kunnen vinden voor actuele problemen in de organisatie en een geestrijke bijdrage kunnen leveren aan vernieuwingen. Bij de vraag naar nieuw elan zal de opleidingsfunctio-

naris het opleidingspakket, in overdrachtelijke zin, moeten verrijken met vitamines. Traditionele opleidingsmethodes, veelal gekopieerd van het vroegere onderwijs op lagere scholen en van het voortgezet onderwijs dienen deze nieuwe doelen niet. Deze traditionele opleidingsmethodes, overwegend gericht op kennisoverdracht, maken van medewerkers passieve en consumerende cursisten, die niet in staat zullen zijn hun vernieuwersrol met veel esprit te vervullen.

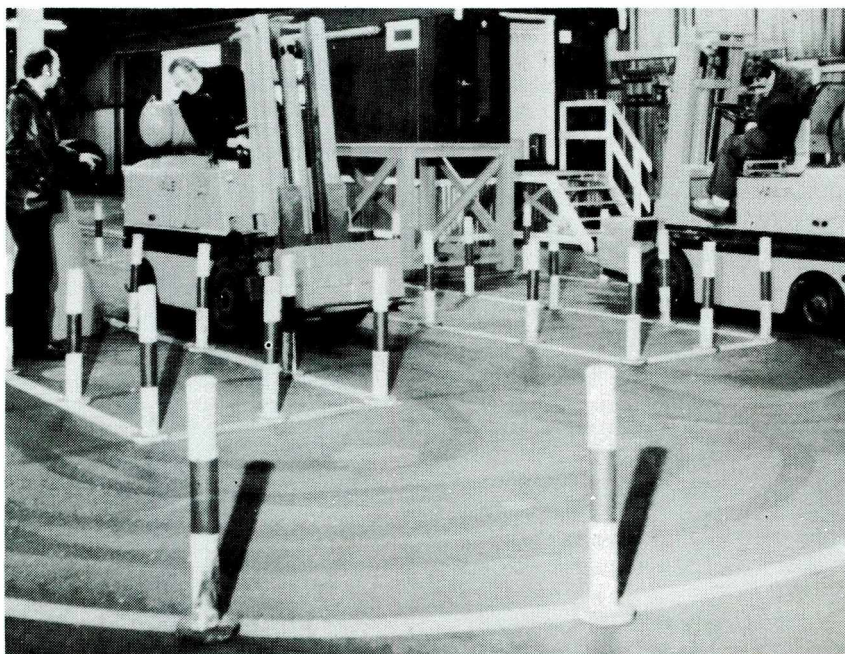
In deze context is meer heil te verwachten van onconventionele en activerende opleidingsmethoden zoals simulatie, proefprojecten en probleemgestuurd opleiden. De probleemgestuurde opleidingsvorm komt in essentie neer op het aanbieden van een weloverwogen en zorgvuldig ontworpen reeks probleemsituaties. Het leereffect ontstaat tijdens de systematische reflectie op de afgelegde weg naar de oplossing toe. Het expliciet maken van deze afgelegde weg en het vervolgens bewust toepassen van deze weg in een volgende probleemsituatie draagt sterk bij aan de ontwikkeling van het probleemoplossende vermogen.<sup>13</sup> Deze opleidingsmethode is toepasbaar voor technische, sociale, alswel voor management-taken, voor zover het geen routinematige en procedurele taken zijn. Deze vormen zijn bij uitstek geschikt om de bovengenoemde functie van opleidingen, 'to glow', te vervullen.

#### Effectief en efficiënt opleiden

Naast de eis dat opleidingsmethoden in organisaties effectief moeten zijn in het bereiken van de gestelde doelen, is onder de druk van de be-

perkte financiële middelen ook de eis van efficiency steeds sterker aan het worden. Eén van de hulpmiddelen die daarbij aangeboden worden is de computer. Een computerondersteund opleidingsprogramma maakt het mogelijk om de cursist in zijn eigen tempo, op of dicht bij de werkplek, eventueel in de stille uren een opleidingsprogramma te laten volgen. Dergelijke opleidingsprogramma's, mits van hoge kwaliteit, leveren door hun systematische en veelvuldige, individueel gerichte feedback, zeer goede leerresultaten.<sup>14</sup> Hoogwaardige computergestuurde opleidingsprogramma's zijn in Nederland nog maar sporadisch te vinden. Het gaat in feite om zelfstudiepakketten waarbij ten behoeve van de informatie-overdracht, de verwerking van de informatie door de cursist en de individueel gerichte feedback een interactief computerprogramma wordt toegepast. De kwaliteit van een computerondersteund of computergestuurd opleidingsprogramma wordt derhalve enerzijds bepaald door de onderwijskundige kwaliteit van het zelfstudiepakket en anderzijds door de kwaliteit van het interactieve computerprogramma. Bij het samenstellen van zelfstudiepakketten kunnen opleiders baat vinden bij de eisen en richtlijnen die geformuleerd zijn door Van Bruggen.<sup>15</sup> Hoogwaardige, geïndividualiseerde studiepakketten zijn kostbaar. Op langere termijn zijn deze kosten terug te verdienen door het effectiever gebruik van de cursistendagen.

Bij het verder ontwikkelen van de professe van opleiders zal veel nadruk komen te liggen op de kosten-



Heftruck-chauffeurs in training bij Hoogovens



batenproblematiek rond opleidingsactiviteiten. Bij de aanpak van deze problematiek leveren de kosten-batenmodellen van Kearsley bruikbaar gereedschap.<sup>16, 17</sup>

Sprekend over de kosten van opleidingen, is het wellicht zinvol om te wijzen op de veelheid van subsidie-mogelijkheden die de overheid biedt bij het financieel mogelijk maken van opleidingsactiviteiten. Met name de ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Economische Zaken en Onderwijs en Wetenschappen kunnen een substantiële bijdrage leveren aan opleidingen in organisaties. In het woud van regelgeving is het echter moeilijk om een beroep te doen op een specifieke regeling. Borsboom<sup>18</sup> heeft echter speciaal voor opleiders in organisaties een compleet overzicht samengesteld waarin alle subsidieregelingen, waarop organisaties een beroep kunnen doen voor opleidingsdoeleinden, op een zeer toegankelijke wijze zijn weergegeven.

### Conclusies

Bij macro-economen groeit de interesse voor opleidingen als een belangrijk hulpmiddel bij het revitaliseren van de productiefactor arbeid. Als van opleidingen verwacht wordt dat zij een bijdrage moeten leveren aan het noodzakelijke elan om groei en vernieuwing te initiëren en te ondersteunen, dan zullen managers, personeelsfunctionarissen en opleiders over een beslissingen- en handelingenrepertoire moeten beschikken om die hooggespannen verwachtingen ten aanzien van opleidingseffecten te kunnen realiseren. Dit beslissingen- en handelingenrepertoire is in vergelijking met andere disciplines nog niet ver ontwikkeld. Als het al ontwikkeld is, zijn er nog maar weinigen in organisaties die er op een professionele manier gebruik van kunnen maken. Nog te vaak worden traditionele en conventionele opleidingsvormen gekopieerd, waarbij het door de opleider zelf 'ge-noten' onderwijs tot voorbeeld dient.

Het verder ontwikkelen van de opleidersprofessie zal gefundeerd moeten zijn op kennis en vaardigheden waarmee de opleider:

- analyses kan uitvoeren van de opleidingsnoodzaak in de organisatie;
- onderwijskundig hoogwaardige opleidingsprogramma's kan ontwikkelen, uitvoeren en evalueren;
- kosten- en batenanalyses kan uitvoeren;
- complexe opleidingsprojecten kan ontwerpen, bemannen en besturen.

Op dit gedegen fundament zal de opleider met een creatieve en onconventionele inzet oplossingen moeten vinden voor de actuele en uitdagende opleidingsproblematiek.

### Literatuur

1. R. Lawrence en F. Verhagen, 'Het overschatte belang van high technology', *Intermediar*, nr. 23, juni 1984.
2. R. Reich, en F. Verhagen, 'Mr. Industry Policy', *Intermediar*, nr. 31/32, augustus 1983.
3. R. Carnevale, en B. Ligteringen, 'Opleiden als oplossing', *PW*, nr. 6, mei 1984.
4. S. Kooistra, 'Vijf paradoxen van het nieuw industrieel elan', *Intermediar*, nr. 22, juni 1984.
5. J. Kessels, en C. Smit, 'Organisatie-agogische taken met betrekking tot bedrijfsopleidingen', *Inleiding in de Organisatie-agologie*, Red. A. Cozijnsen en W. Vrakking. Samson, 1983.
6. Dr. H. Schellekens, Praktijkleren, een andere kijk op leren in praktijksituaties, Educa-boek, 1980.
7. W.R. Tracey, *Designing Training and Development Systems*, American Management Association Inc., 1971.
8. I.K. Davies, *Lesgeven is vakwerk*, Schoolpers, Culemborg, 1978.
9. A.J. Romiszowski, *Designing Instructional Systems*. Kogan Page, 1981.
10. Tj. Plomp, 'Van Opleidingstechnologie naar Toegepaste Onderwijskunde', *Ontwikkelingen in de Toegepaste Onderwijskunde*. TH Twente, 1983.
11. J. Kessels, en C. Smit, 'Opleidingen in arbeidsorganisaties', *Capita Selecta/Praktisch Personeelsbeleid*, afl. 8. Kluwer, 1984.
12. *Handboek Opleiders in Organisaties*, hoofdredactie: J. Kessels en C. Smit, Van Loghum Slaterus/Kluwer, 1984.
13. J. Kessels, en C. Smit, 'Probleemgericht opleiden in bedrijfsopleidingen', *Training en Opleiding*, nr. 2, 1984(b).
14. F.A.H. de Bruijn, 'Experiment met computer ondersteund opleiden', *Handboek Opleiders in Organisaties*. Van Loghum Slaterus/Kluwer, 1984.
15. J. van Bruggen, 'Zelfstudiepakketten', *Handboek Opleiders in Organisaties*. Van Loghum Slaterus/Kluwer, 1984.
16. G. Kearsley, *Costs, Benefits, Productivity in Training Systems*. Addison-Wesley, 1982.
17. G. Kearsley, 'Kosten en baten van opleidingen', 'Opleiden in arbeidsorganisaties', *Capita Selecta/Praktisch Personeelsbeleid*, afl. 8, Kluwer, 1984.
18. A.A. Borsboom, 'Subsidieregelingen met betrekking tot opleidingen', *Handboek Opleiders in Organisaties*. Van Loghum Slaterus/Kluwer, 1984.

## Onderzoek onder 'harde' HBO-ers

Een groeiend aantal VWO-ers ziet toekomst in een hogere beroepsopleiding. De aandacht gaat dan vooral uit naar het zogenaamde 'harde' hogere beroepsonderwijs: het hoger technisch onderwijs (HTO), het hoger agrarisch onderwijs (HAO), het hoger nautisch onderwijs (HNO), het hoger laboratorium onderwijs (HLO) en het hoger economisch onderwijs (HEAO). Van de afgestudeerden aan deze 'harde' hogere beroepsopleidingen bleek in 1983 één derde als vooropleiding VWO te hebben genoten. In 1980 was dat nog 18%. Dit is één van de uitkomsten van een schoolverlatersonderzoek van het NIRIA (Nederlandse Ingenieursvereniging) en het NAHES (Nederlandse Vereniging van Afgestudeerden aan Hogere Economische Scholen). Ruim 3700 vorig jaar afgestudeerde harde HBO-ers verleenden hun medewerking.

Het onderzoek richtte zich niet alleen op de afgesloten studie, ook de loopbaanontwikkeling direct na het afstuderen werd onderzocht. Zo bleek dat, ondanks de werkloosheid, bijna de helft van de afgestudeerden binnen vier maanden een baan vond. Van de andere helft was na zes maanden nog 21% ingeschreven als werkzoekende. Opvallend daarbij was het lage percentage werkzoekenden bij de HEAO-ers (8,6%) en het hoge percentage bij de afgestudeerden met een hogere laboratorium opleiding (35%).

De aanvangssalarissen zijn de afgelopen vijf jaar voor het merendeel van de studierichtingen hetzelfde gebleven of zelfs gedaald. Thans verdienen het minst de pas afgestudeerde HNO-ers met een gemiddeld beginsalaris van f 2203 per maand. In vergelijking met andere HBO-ers ligt het aanvangssalaris van de HLO-ers het hoogst; gemiddeld f 2439 per maand.

Uit het onderzoek blijkt tevens dat:

- steeds minder afgestudeerde HBO-ers beginnen met een vaste aanstelling (31% in 1983, tegen 47% in 1978);
- van alle HBO-ers die een baan vonden behoefte ruim een derde slechts één keer te solliciteren;
- 25% slaagde er in een baan te vinden na zelf het initiatief voor de sollicitatie te hebben genomen;
- meer dan de helft van de in 1983 afgestudeerden ontevreden is met de gevolgde stages. Ook de stagebegeleiding blijkt niet altijd als optimaal te worden gezien.