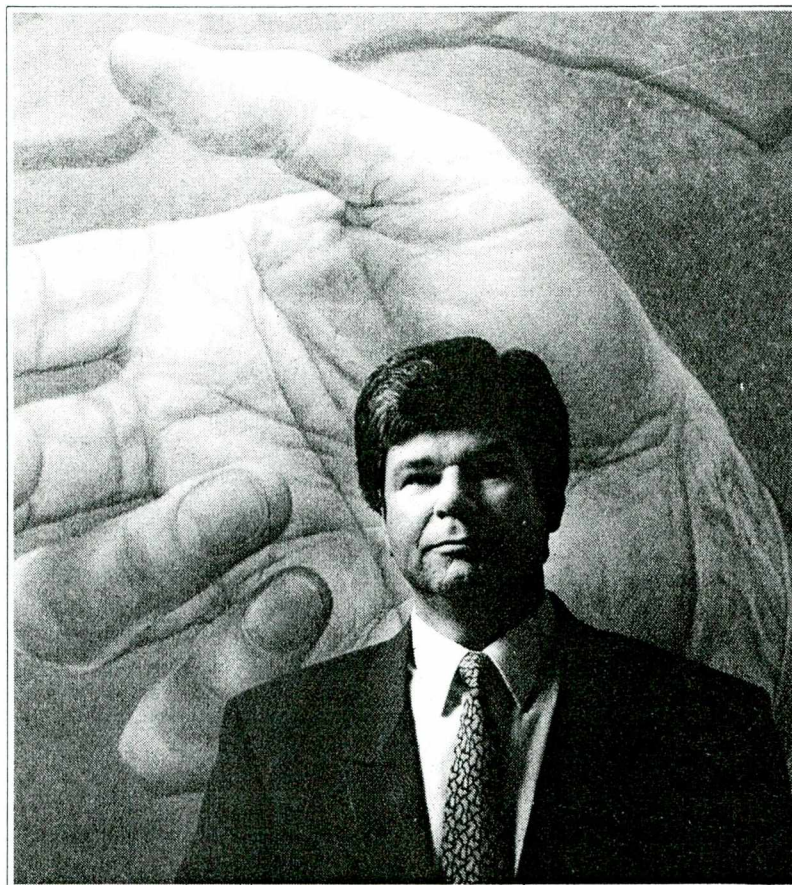


Het aantal en de kwaliteit van bedrijfsopleidingen nemen toe. Zij zouden bijdragen aan de continuïteit en zelfs de winst van ondernemingen. Over het grote aanbod bestaat weinig verschil van inzicht. Over de effecten van het gebodene rijzen echter twijfels.

### *Nut en onnut van bedrijfsopleidingen*

# Opleiden: duurste tool of management



**H**et zorgwekkende succes van opleidingen. Dat schrijven de opleidingsadviseurs drs. Joseph Kessels en drs. Cora Smit boven het voorwoord van hun „Opleidingskunde, een bedrijfsgerichte benadering van leerprocessen”. Er is een almaar voortdurende toevloed van bedrijfsopleidingen — 'Kijk er twee jaargangen van het Cedeo-boek maar op na' — maar er staan ook steeds duidelijker vraagtekens bij het effect van die opleidingen. „Niet omdat al de bedrijfsopleidingen

mogelijke oplossingen kunnen zowel in de organisatiesfeer liggen als in de personeelsfeer. En wellicht ook op het gebied van opleiding”. Na zo'n gedegen analyse kan er sprake zijn van een opleidingsnoodzaak voor de organisatie. Niet een vaag verlangen of een vermeende behoefte van de medewerker of zijn chef is dan het uitgangspunt, maar de keiharde conclusie dat een bepaald probleem op de beste en goedkoopste manier met behulp van opleiding is op te lossen. „Dat is een heel andere be-

smal perspectief naar opleiden: de energie wordt voornamelijk gestoken in het uitvoerend traject. Vrij weinig in het voor- en natraject, de essentiële schakels als je opleidingen binnen organisaties wilt integreren”. Is het wel nodig en heeft het geholpen? In een Amerikaans onderzoek door de Bell Laboratories van AT&T is gevonden dat wanneer wél een goede probleemanalyse wordt uitgevoerd 40% van de totale opleidingsinspanning kan worden bespaard. „Dan gaat de opleiding gewoon niet door”.

#### *Joseph Kessels*

vrede, zeker als iemand tegen zijn zin een cursus volgt of de inhoud niet praktisch kan toepassen. „Daar moet het management zorgvuldiger mee omgaan”.

„De tijd waarin we een cursus afdraaiden die we zo van de plank paktten is voorbij”, zegt drs. Wim Nijman gedicteerd. Hij is manager training en consultancy bij ISW/Opleidingen. Analyse, diagnose en gedegen

de organisatie”.

Mulder en Kessels benadrukken het belang van de nazorg, het natraject voor het uiteindelijk nut van trainingen. Nijman geeft een praktijkvoorbeeld: „Al tijdens de trainingen rapporteren we naar de lagen onder en boven de trainee: chefs en medewerkers worden bij de opdrachten en assessments betrokken. Mensen moeten van elkaar weten waar ze mee bezig zijn. Ook een voorwaarde voor het slagen van een training. Meer aandacht zal moeten worden gegeven aan de implementatie. Als je het nut van bedrijfsopleidingen wilt vergroten moet je het doel ervan onder de aandacht houden. Bij voorbeeld door het vast punt in werkoverleg te maken”.

Kessels gaat nog een stapje verder. „Ik ben een groot voorstander van leerprocessen op de werkplek, onder leiding van de eigen chef. Als ik zo goed mogelijk tegemoet wil komen aan een opleidingsnoodzaak dan zouden er geen weetjes, maar vaardigheden bijgebracht moeten worden om op die werkplek beter te functioneren. Niet alleen de psychomotorische, maar vooral vaardigheden om problemen op te lossen, om samen te werken, om met jezelf om te gaan in belastende omstandigheden”. Kessels ziet de band tussen opleiding en praktijkdeel graag veel hechter en dan zou je zelfs kunnen beginnen met de praktische vaardigheden.

Kessels en partner Smit hebben dan ook probleemgestuurde opleidingsprogramma's ontwikkeld waarin de praktijk voorop staat en een heel scala van problemen

maar er staan ook steeds duidelijker vraagtekens bij het effect van die opleidingen. „Niet omdat al de bedrijfsopleidingen puur slecht zijn”, haast Kessels zich eraan toe te voegen, „maar opleidingen werden tot nu toe nogal eens verkeerd gebruikt. Om in een bedrijf een voorraadje getrainde mensen aan te leggen, bij voorbeeld. Of als bonus voor een medewerker die 'al zo lang niet meer is geweest'. En vooral als Haarlemmerolie voor alle mogelijke pijntjes binnen de organisatie. Te snel werd naar opleiding als de vanzelfsprekende oplossing toegeredeneerd. „Het is ook zo'n aantrekkelijk middel. Niemand is er tegen. Kennis is macht. Baat het niet, het schaadt ook niet”. Kessels waarschuwt voor de keerzijde: „Als een leerproces niet uitmond in een toeneming van vaardigheden, dan kan de pas opgeleide medewerker eigenlijk niets extra of beter dan voorheen. Dus zullen er geen veranderingen op de werkplek plaatsvinden. En het bereiken van veranderingen op de werkplek is nu juist het doel dat met opleiden zou moeten worden nagestreefd. In het bedrijf, op de werkplek begint het. Daar wordt een probleem signaleerd. Een heel zorgvuldige probleemanalyse moet dan de eerste stap zijn. Wat is het probleem, wat zijn de oorzaken?

„Een van de factoren zal zeer waarschijnlijk zijn dat de medewerkers niet goed toegerust zijn om het werk uit te voeren. Het ontbreekt hen bij voorbeeld aan tijd, bevoegdheden of vaardigheden”, verduidelijkt Kessels. „De

maar de komende jaren... een bepaald probleem op de beste en goedkoopste manier met behulp van opleiding is op te lossen. „Dat is een heel andere benadering”. Het overgrote deel van de opleiders heeft, aldus Kessels, er geen besef van welk probleem oorspronkelijk ten grondslag lag aan de opleiding die ze geven. Waarom deze opleiding? „Opleiden is een nevenactiviteit in bedrijven”, stelt drs. Martin Mulder. Tussen 1986 en 1989 heeft hij aan de faculteit der

### ***Bedrijven zien de opleidingen als nevenactiviteit***

Toegepaste Onderwijskunde van de Universiteit Twente en in samenwerking met het CBS onderzoek gedaan naar bedrijfsopleidingen in Nederland. Opdrachtgever was het Instituut voor Onderzoek van het Onderwijs SVO. De onderzoeksresultaten onderbouwen Kessels visie.

„Bedrijven stoppen weinig tijd in een goede analyse van problemen binnen de organisatie. Zijn opleidingen wel de oplossing voor die problemen? Mulders Amerikaanse collega A.J. Romiszowski onderscheidt ongeveer twintig maatregelen voor het oplossen van problemen in organisaties. Slechts drie daarvan hebben te maken met opleidingen. Ook blijkt heel weinig tijd te worden besteed aan het bepalen van de effecten van opleiden binnen organisaties. Mulder: „Kennelijk kijken heel veel organisaties vanuit een heel

uitgevoerd 40% van de totale opleidingsinspanning kan worden bespaard. „Dan gaat de opleiding gewoon niet door”. Een dergelijk percentage gaat volgens Mulder ook op voor grotere organisaties in Nederland. Een deel van de verklaring hiervoor is dat Nederland een „vrij opleidingsminded” land is. „Misschien ook is het management onvoldoende geïnteresseerd. Zéker is dat in bedrijven over dit onderwerp weinig wordt geadministreerd. Als je vraagt wat de voor opleidingen gemaakte kosten zijn, weet men het niet eens”. Mulder ziet voor opleidingsinstellingen, opleidings- en adviesbureaus en brancheorganisaties met opleidingsafdelingen een taak om het management bewust te maken van het belang van een goede analyse en evaluatie.

„De gedachte dat opleiden een tool of management is, wordt algemeen aanvaard. Het management is van begin tot einde verantwoordelijk voor opleidingen. Ga er dan ook mee om als met de andere management-instrumenten”, vat Kessels zijn boodschap samen. „Opleiden is het duurste tool of management. Naast de cursuskosten, vergt het loonkosten en levert het een verlies aan produktie. Dat realiseren opleiders en managers zich vaak niet”.

Bovendien moeten managers rekening gaan houden met de nauwelijks te becijferen immateriële consequenties die aan opleiden verbonden zijn. Kessels noemt factoren als van huis weg zijn, huiswerk maken, veel reizen. Evenzo vele risico's voor on-

drs. Wim Nijman gedeceideerd. Hij is manager training en consultancy bij ISW/Opleidingen. Analyse, diagnose en gedegen bedrijfsoriëntatie zijn onderdelen van de *intake* en voorwaarde voor een training die recht doet aan de bij ISW gehanteerde 'drie E's': efficacy, efficiency en effectiviteit. De meest doelmatige, goedkoopste en beste bijdrage aan de langere-termijndoelstelling van de organisatie. Nijman: „Vroeger werd in die voorfase het bestaande probleem geformuleerd, nu wordt er mét de organisatie gesproken over de situatie die men wil bereiken. Een duidelijke filosofie en core mission spelen een belangrijke rol. Ze zijn de basis voor de attitude, de houding die van medewerkers verwacht wordt”.

De bedrijfsfilosofie is het kader voor trainer en trainee. Naast attitude zijn kennis en vaardigheden bestanddelen van de ISW trainingen. Die vaardigheden zijn dan vooral sociale vaardigheden en het analyseren van bedrijfsprocessen. Nijman: „Bij vaardigheidstrainingen gaat het erom die gereedschappen aan te reiken die een bepaalde persoon in zijn werksituatie kan gebruiken. De trainingen van ISW zijn intermitterend: telkens een workshop gevolgd door een actieplan voor het drie weken lang in praktijk brengen van het geleerde. Trainingen zijn maatwerk en worden altijd in-company gegeven. Maar ook opleidingen als bij voorbeeld een middelmanagementopleiding met formele tentamens en examens wordt steeds meer *getaylord*. We schrijven de cases toe naar

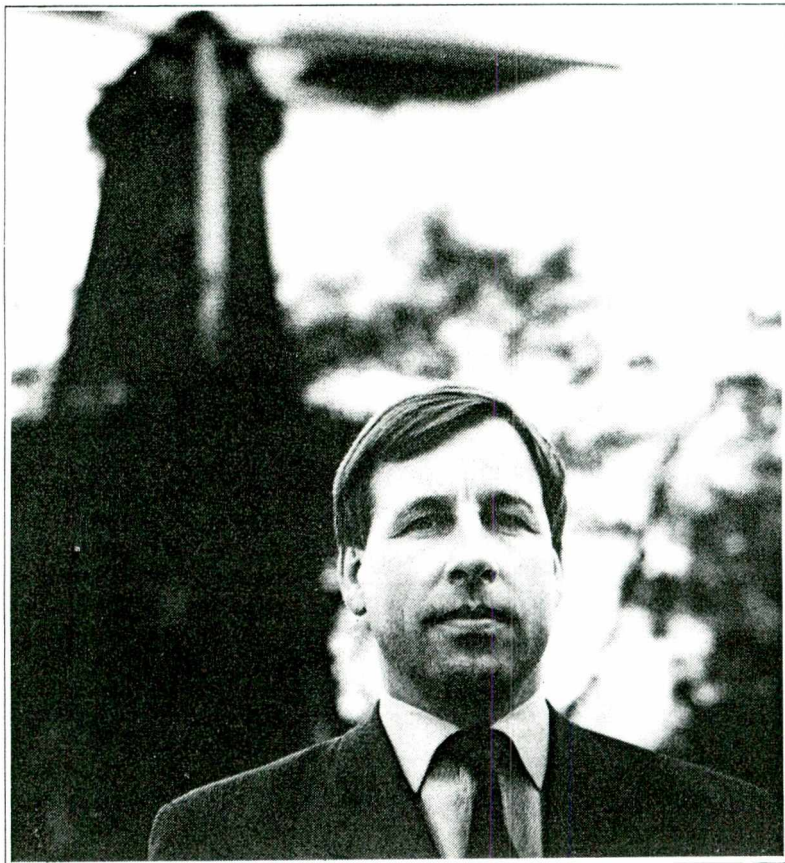
dan ook probleemgestuurde opleidingsprogramma's ontwikkeld waarin de praktijk voorop staat en een heel scala van problemen op gestructureerde wijze wordt aangeboden. „Uit conventie gaat men er zo snel van uit dat iemand éérs kennis moet hebben voor hij er iets mee kan doen. Maar geconfronteerd met een reëel probleem, leer je veel effectiever”. Kessel ziet het grote probleem in de omschakeling van de docenten. „De docent wil zo graag uitdragen wat hij al wel

### ***Een reëel probleem, daar leer je veel sneller van***

weet en de cursist nog niet. Dat is een naïeve manier van leren. Je leert pas echt iets als je uit nieuwsgierigheid de oplossing zoekt”.

Nijman signaleert dat een zorgvuldige analyse, samen met de daarvoor verantwoordelijke mensen, steeds vaker wordt gemaakt. „In die bedrijven waar de personeelsafdeling professioneel is samengesteld is men zeer goed in staat tot het maken van een analyse. Het zijn de organisaties waar men achter de P niet alleen de Z in & O heeft veranderd, maar ook mensen met bij voorbeeld organisatiepsychologie heeft opgenomen. Juist die organisaties durven de behoefte aan een extern klankbord uit te spreken, aan een consultant met een niet door bedrijfsblindheid gehinderde blik”.

Het management moet er volgens Nijman ook voor zorgen



dat alle trainingen en opleidingen samenkomen in een geïntegreerd *opleidingsgebouw*. „Tot voor kort was dat ondenkbaar. Je kon met drie, vier externe organisaties voor een bedrijf werkzaam zijn, zonder dat je het van elkaar wist”.

Waarover gaan bedrijfsopleidingen? Onderzoekers aan de Universiteit Twente hebben het gevraagd aan de bedrijfsopleiders zelf. Zij verwachten dat de opleidingen meer gericht zullen worden op specifieke vaardigheden gekoppeld aan de werksituatie en

*Wim Nijman*

---

technologieën, de multiculturele organisatie, oudere medewerkers.

Veranderingen in organisaties, *turnarounds*, en *attitude* zullen nieuwe terreinen van training zijn. Organisaties hebben volgens hem zeer grote behoefte aan zogenoemde *educatieve consultancy* voor het opzetten van opleidingsplannen en een opleidingsgebouw. „Een groot aantal organisaties zit met de handen in

## Wat zijn bedrijfsopleidingen?

De Twentse onderzoeker drs. Martin Mulder vindt dat bij het bepalen van de winst op eigen scholing geen appels met peren moeten worden vergeleken. Scholing, opleiding, functiegerichte opleiding, bedrijfsopleiding, functie-opleiding, interne en externe opleiding mogen niet op een hoop geveegd worden. Mulder definieert een bedrijfsopleiding als een opleidingsinspanning van een arbeidsorganisatie die (gedeeltelijk) door de werkgever wordt betaald; die gericht is op het huidige of toekomstig functioneren van de medewerker; waaraan uitsluitend wordt deelgenomen door leden van één arbeidsorganisatie.

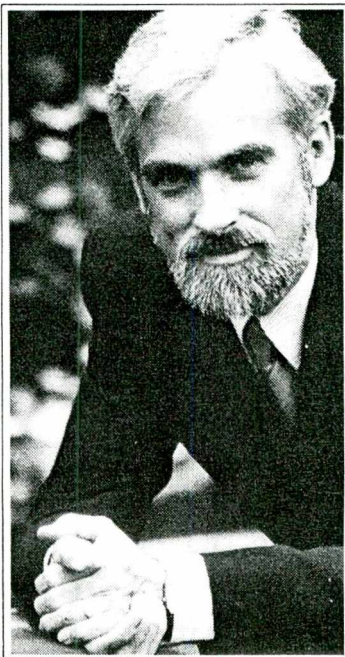
Bedrijfsopleidingen kunnen op verschillende wijzen worden uitgevoerd. Als off-the-job opleidingen, dat zijn klassieke bedrijfscursussen; als on-the-job training en instructie tijdens de werksituatie door meer ervaren collega's of leidinggevendenden; als opleidingen binnen dan wel buiten werktijd; in-company dan wel 'bij de opleider thuis' verzorgd; door de eigen organisatie ontwikkeld dan wel door of met behulp van der-

den; door de eigen opleidingsafdeling dan wel door externe opleiders verzorgd. Technische bedrijfsopleidingen worden veelal door ondernemingen zelf verzorgd en dat geldt ook voor bedrijfsentree-cursussen. Managementopleidingen en communicatie-gerichte cursussen worden veelal ingekocht.

De praktijkopleiding van het leerlingwezen, bedrijfsstages, contractonderwijs en scholing in het kader van de arbeidsvoorziening horen volgens de inkadering van Mulder niet tot bedrijfsopleidingen. Ook opleidingen voor ondernemers niet.

Drs. Jan van Duren, een van de onderzoekers achter 'Winst op eigen scholing', het onderzoeksrapport van Deloitte, Van Dien, Van der Torn + Buningh, meldt dat bedrijven in Nederland jaarlijks f7 miljard aan bedrijfsopleidingen uitgeven. Vier procent van de bruto loonsum. Hij constateert daarmee een stijging van de opleidingsuitgaven.

Drs. Martin Mulder constateert ook een stijging, maar noemt de uitgaven echter disproportioneel. Onder-



Martin Mulder

zoek leert hem dat in 1986 de uitgaven gemiddeld 1,5% van de brutoloonsum bedroegen en dat in sommige bedrijfstakken de percentages wel erg laag liggen, zoals in de landbouw- en visserij (0,2); de bouw en installatiebedrijven (0,3); horeca, reparatiebedrijven en handel (0,8). „Daar investeert men te weinig evenals voor bepaalde functiegroepen: laag opgeleiden, vrouwen en ouderen”.

Advertentie

vraagt aan de bedrijfsopleiders zelf. Zij verwachten dat de opleidingen meer gericht zullen worden op specifieke vaardigheden gekoppeld aan de werksituatie en daarmee op verhoging van de produktiviteit. Automatiseringscursussen, managementcursussen, commerciële cursussen, kwaliteitscursussen en afdelingscursussen zullen in de belangstelling komen.

Romiszowski, hoogleraar aan de universiteit van Syracuse en *research fellow* aan de Universiteit Twente, formuleert een aantal *waves*. In de jaren zestig lag het accent op technische opleidingen voor uitvoerend personeel, op *job skills*; de jaren zeventig kenden opleidingen in *supervision* en management, persoonlijkheidsgerichte activiteiten, sensitivitytrainingen; in de jaren tachtig komen *human resources management*, de *performance* van de organisatie en *leadership*; de jaren negentig ten slotte zullen volgens Romiszowski de jaren zijn van de *competitive edge*, acceptatie van ingrijpende en snelle veranderingen, leren leren, kosteneffectiviteit, kosten/batenanalyse, globalisering en informatietechnologie.

Uit de prognose voor dit decennium blijkt dat de opleidingswereld naijlt bij ontwikkelingen in het bedrijfsleven, dus reactief is, terwijl die proactief zou moeten zijn.

Nijman ziet de functie van trainer/opleider veranderen in die van proces-consultant, iemand die in staat is te interveniëren in processen die zich afspelen in groepen. Steeds vaker anticiperen organisaties op toekomstige ontwikkelingen en bereiden ze mensen daarop voor: nieuwe

zogenoemde *educatieve consultancy* voor het opzetten van opleidingsplannen en een opleidingsgebouw. „Een groot aantal organisaties zit met de handen in het haar. Geïntegreerd opleidingsbeleid staat in de schijnwerper en topmanagement wil snel plannen voor dergelijk beleid op tafel zien. Op dat gebied worden we steeds meer ingehuurd”.

„De demografische situatie binnen bedrijven speelt de komende tijd een belangrijke rol’, voorspelt Nijman. ISW heeft modules ontwikkeld die gericht zijn op oudere medewerkers in bedrijven. „Oudere werknemers die het bedrijf verlaten nemen onge-

### *Het management mag geen kennis laten ontsnappen*

looflijk veel expertise mee. Door het instellen van mentorschap en adviesfuncties moet het management gericht werken aan het overdragen van de kennis van de oudere medewerkers. Het is een verantwoordelijkheid van het management om die kennis niet te laten ontsnappen. Er komt open oog voor, met name bij banken. De oudere medewerker heeft over het algemeen een lagere opleiding en dreigt vermorzeld te worden door de aanstormende jongere, die met een „te hoge opleiding’ de organisatie binnen komt en snel doorgroeit. De oudere dreigt vermorzeld te worden tussen zijn plafond en die aanstormende jongere. Dat maakt de positie van die oudere nog deliater”.

## SECTOR INFORMATICA

### LEERGANG INFORMATIEMANAGEMENT

De leergang Informatiemanagement is bestemd voor algemene of specifieke managers uit allerlei functionele gebieden (financiën, productie, logistiek, personeel, marketing enz.) die na een HBO of WO opleiding een aantal jaren praktijkervaring hebben opgedaan en daar in aanraking zijn gekomen met moderne inzichten op het terrein van informatiemanagement en de strategische waarde van informatietechnologie. Aan de orde komen onder meer: informatieplanning en -beleid, organisatie van de informatievoorziening, information systems and resource management, juridische aspecten.

### LEERGANG KWALITEIT VAN INFORMATIEVOORZIENING

De doelgroep van deze leergang bestaat uit automatiseerders met een afgeronde HBO of WO opleiding en een aantal jaren praktijkervaring die geïnteresseerd zijn in de problematiek van kwaliteit en auditing van de informatievoorziening. Behandeld worden onder meer de volgende onderwerpen: algemene kwaliteitsleer, kwaliteit van informatiesystemen, technieken voor information auditing en kwaliteitsborging, impact van informatietechnologie.

Beide cursussen starten in september. Een totale leergang duurt ca. anderhalf jaar en bestaat uit een aantal modules die ook afzonderlijk te volgen zijn.

Graag ontvang ik uitgebreide informatie over:

- leergang Informatiemanagement  
 leergang Kwaliteit van informatievoorziening

Bon in gesloten envelop en zonder postzegel sturen naar:

HHS, sector Informatica  
 Afdeling Speciale projecten  
 Antwoordnummer 10521  
 2501 WB 's-Gravenhage  
 Of bel: 070-3618508

Naam: \_\_\_\_\_ m/v

Organisatie: \_\_\_\_\_

Adres: \_\_\_\_\_

Postcode: \_\_\_\_\_

Woonplaats: \_\_\_\_\_

Telefoon: \_\_\_\_\_

HAAGSE



HOGESCHOOL

De Haagse Hogeschool biedt als een van de grootste HBO-instellingen van Nederland een uniek en breed scala aan onderwijsmogelijkheden.

De hogeschool heeft ruim 50 studierichtingen, verdeeld over zes onderwijssectoren: Economie en Management, Techniek, Informatica, Onderwijs, Gezondheidszorg, Gedrag en Maatschappij. Daarnaast verzorgt de hogeschool post HBO, contractonderwijs, maatschappelijke dienstverlening en contractonderzoek.

De Haagse Hogeschool telt ruim 11.000 studenten en 1.100 medewerkers.

Louis Couperusplein 2-19  
 2514 HP Den Haag  
 tel. 070-3618518