

HET ZORGWEKKENDE SUCCES

Binnen acht jaar is het aantal particuliere opleidingsinstituten verviervoudigd. Het begrip 'explosieve groei' lijkt ook van toepassing op de inspanningen van de bedrijven en andere arbeidsorganisaties in ons land, en op het aantal studenten dat zich tot opleidingskundige wil laten vormen. Juist daarom maken insiders zich zorgen.

De miljarden die jaarlijks omgaan in bedrijfsopleidingen hebben twee ontwikkelingen gestimuleerd, die schijnbaar met elkaar op gespannen voet staan: een toenemende aandacht voor een bedrijfsonderdeel dat aanzienlijker was dan men vermoedde en zeker nog aan gewicht zal winnen, en tegelijkertijd een kritischer benadering van de kosten en de baten. Het begrip *explosieve groei* is letterlijk van toepassing op de particuliere opleidingsinstituten en op de inspanningen binnen bedrijven zelf. Het gaat ook op voor het aantal studenten dat zich wil laten vormen tot opleidingskundige.

Het vak is in ontwikkeling en discussies bloeien. Een tot optimisme stemmend beeld? In het recente boek van Joseph Kessels en Cora Smit duikt een sierlijke paradox op; zij spreken van het 'zorgwekkende succes' van opleidingen.

De vakartikelen en andere publikaties van de afgelopen jaren laten zien dat bedrijfsopleidingen vanuit allerlei invalshoeken te benaderen zijn. Allereerst de plaats die opleidingen binnen een bedrijf innemen als *tool of management*, om meteen maar even het nu toonaangevend jargon te lenen – en daarmee samenhangend de positie van de opleider ten opzichte van het management. Dan de veranderende inhoud van de functie, de verschuiving van docent naar intern coördinator en adviseur. En niet in de laatste plaats de vorm en inhoud van de opleidingen zelf. De lijnen die vanuit deze hoeken worden getrokken, snijden elkaar op één middelpunt:

de kwaliteit en doelmatigheid van bedrijfsopleidingen.

De ontwikkelingen rondom bedrijfsopleidingen en de taken en functies van bedrijfsopleiders zijn in de afgelopen twee jaar ettelijke keren onderwerp van studie geweest. De resultaten blijken goed gelezen te worden: het onderzoek *Bedrijfsopleidingen in Nederland* (BEDON) is al aan zijn derde editie toe en de uitgave *Bedrijfsopleidingen als werkerterrein* van Jo Thijsen, de Nederlandse bewerking van het maatgevende onderzoek van de American Society for Training and Development (ASTD), worden veelvuldig aangehaald. Onlangs zijn daar twee onderzoeken aan toegevoegd. De Rijksuniversiteit van Groningen interviewde 38 bedrijfsopleiders, hoofdzakelijk oud-studenten van diverse onderwijskundige faculteiten in Neder-

land, en de Katholieke Universiteit van Nijmegen deed een vergelijkbaar onderzoek onder een wat heterogener gezelschap. Bovendien werd een analyse gemaakt van advertenties voor bedrijfsopleiders. De onderzoeken van Groningen en Nijmegen hebben ook een praktisch doel: peilen hoe het eigen universitaire curriculum afgestemd kan worden op de praktijk.

Het idee dat bedrijfsopleidingen een 'tool of management' zijn, een middel om ondernemingsdoelstellingen te bereiken, heeft gevolgen. Alle onderzoeken wijzen uit dat de taken van bedrijfsopleiders aan het verschuiven zijn. Van vakman ontwikkelt hij zich tot manager; uitvoeren maakt plaats voor coördineren en adviseren. De eisen die aan een opleider worden gesteld, zijn steeds zwaarder.

Jacky Snoek en Robert Jan Simons, die het Nijmeegse onderzoek verzorgden, voorspellen dat opleidingskundigen uitvoerende taken zullen houden waar het gaat om het instrueren van niet-didactisch geschoolde docenten; onderwijskundige vaardigheden zijn daarom van groot belang.

Een algemene conclusie van het BEDON-onderzoek is echter dat de onderwijskundige vakbekwaamheid van de opleiders binnen de organisatie nog gering genoemd mag worden. Dat wreekt zich bij de ontwikkeling, evaluatie en 'transfer', de beoogde overdracht van opleidingseffecten naar het functioneren in de werksituatie.

Onderwijskundige vaardigheden zullen volgens onderzoekers van groot belang blijven; toch is de vakbekwaamheid op dat terrein onvoldoende ontwikkeld.



Kessels en Smit hebben ernstige bezwaren tegen het verschijnsel dat de status en het salaris van opleiders hoger zijn naarmate het niveau van hun cursisten hoger is. "De leegloop van vakmanschap in Europa is heel ernstig. Maar als je kijkt naar de verdeling van bedrijfsopleidingen over het bedrijfsleven, zie je dat veel geld gaat naar het midden- en hogere management en heel weinig naar mensen op de werkvloer."

Niet alleen binnen zijn eigen organisatie, maar ook daarbuiten heeft de opleidingsfunctionaris een aanzienlijke taak. Opleidingen worden steeds meer uitbesteed aan externe bureaus, de 'opleider' treedt als makelaar op. Hij moet weten wat er te koop is en, eventueel op maat, de nodige cursussen selecteren uit het overstelpende aanbod.

Met opleiden in arbeidsorganisaties zijn enorme bedragen gemoeid: naar schatting geeft Nederland er per jaar vier tot zeven

miljard aan uit. Momenteel zijn er zo'n 1200 geregistreerde particuliere opleidingsorganisaties die zo'n 11.000 cursussen aanbieden. Binnen acht jaar is het aantal opleidingsinstituten verviervoudigd. De grenzen aan de groei lijken echter in zicht. Volgens een ingewijde zijn er een paar die het goed doen, maar veel instituten – ook gerenommeerde – draaien met een marginale winst.

Automatiseringsonderwerpen, management en communicatievaardigheden vormen de top drie onder de aangeboden cur-

sussen. Nog een paar cijfers om het beeld in te kleuren: zo'n 30 procent van de organisaties met minder dan honderd werknemers voert zelf opleidingen uit, terwijl 60 procent uitbesteedt. Circa 90 procent van organisaties met meer dan 500 werknemers voert zelf opleidingen uit, terwijl 97 procent óók uitbesteedt.

In hun nieuwste boek *Opleidingskunde* tonen Joseph Kessels en Cora Smit, onomstreden dé Nederlandse deskundigen op het terrein van bedrijfsopleidingen, zich nogal kritisch tegenover de beroepsgroep:

"Opleiders hebben in het algemeen weinig contact met collega's, met andere organisaties en lezen weinig vakliteratuur. Door het ontbreken van een zekere concurrentiedruk (die een extern opleidingsinstituut voortdurend voelt) is er weinig stimulans tot vernieuwing en verbetering." Mogen de schrijvers deze opmerkingen in een specifiek kader plaatsen, de algemene boodschap is duidelijk: willen opleiders bij bedrijven in de toekomst hun zware taak aankunnen, dan mogen ze best wat meer in zichzelf investeren.

Wat is een opleider? Er zijn verschillende manieren om hem te beschrijven. Jo Thijssen onderscheidt vier domeinen: management & beleid, professionele ondersteuning, cursusontwikkeling & onderzoek, en de eigenlijke uitvoering van cursussen. Martin Mulder, coördinator van het BEDON-onderzoek, doet het naar hoofdtaken: de manager, die de meeste tijd aan beleidsontwikkeling besteedt; de opleidingschef, die zich voornamelijk bezig houdt met het plannen, coördineren en or-

ganiseren van opleidingen, en de opleider, die minstens de helft van zijn tijd met lesgeven vult.

In zijn onlangs verschenen *Effectief opleiden in organisaties* komt Roel Schutting tot een praktische driedeling: docent, trainer en coördinator. Zijn mondelinge toelichting: "Docenten zijn specialisten die cursussen draaien. Ze weten vrij veel van de processen van een bedrijf. Het nadeel van docenten is dat ze op een vrij smalle basis werken; als er iets verandert in het bedrijf zul je die mensen een omscholing moeten laten volgen. Ze werken vaak bij grote bedrijven, zoals de Nederlandse Spoorwegen en de PTT. Soms zijn het ex-onderwijzers die zich inhoudelijk hebben bekwaamd. Vaak zijn het ook vakspecialisten uit het bedrijf. Uit management-oogpunt vind ik de docenten de zwakste groep; als het productieproces verandert, hebben zij een probleem. Veel van die mensen stranden dan."

"Opleiders hebben in het algemeen weinig contact met collega's, met andere organisaties en lezen weinig vakliteratuur."

"Trainers zijn voor een deel vergelijkbaar met docenten, alleen werken zij veel op het gebied van communicatieve vaardigheden. Deze mensen zijn wat breder inzetbaar, hebben vaak een agogische opleiding en komen meestal niet voort uit het bedrijf zelf. Zij zijn vaak meer geaccepteerd bij het hogere management en kunnen daarvoor ook goede dingen doen. Ik denk dat het een groep is die nog lang bruikbaar blijft."

"Je ziet de laatste jaren dat die grote afdelingen opleidingen omgebouwd worden naar kleinere clubs, die extern deskundigheid inhuren"

"De derde groep van coördinatoren of 'makelaars' is vrij nieuw. Die is sinds het begin van de tachtiger jaren opgekomen. Er wordt steeds meer gezocht naar flexibiliteit, zowel in personeel als in 'geestelijk eigendom'. Als je met freelancers werkt, kun je de kennis inhuren die je echt op dat moment nodig hebt. Je ziet de laatste jaren dat die grote afdelingen opleidingen omgebouwd worden naar kleinere clubs, die extern deskundigheid inhuren. Men zoekt

Roel Schutting: "Als je met freelancers werkt, kun je de kennis inhuren die je echt op dat moment nodig hebt."



FOTO: BERT HOUWELING / STOKVIS

BEKROOND

Afgestudeerd als andragoog, daarna gaan werken als sales manager en nu opleidingsmanager: de carrière van John van Sprang in een notepad.

"Gelukkig zijn opleidingen en trainingen in de meeste bedrijven geen sluitpost meer van de begroting. Het is nog niet zo lang geleden dat een opleider continu tegen een directie moest opboksen om zijn budget verkrijgen. Die situatie behoort nu gelukkig tot het verleden." Aan het woord is John van Sprang. Hij is directeur van het opleidingscentrum van Pon Holdings BV, een conglomeraat van 25 bedrijven die zich voornamelijk bezighouden met het importeren en verhandelen van personen- en vrachtwagens, onder meer voor de merken Volkswagen, Porsche en Audi.

Van Sprang is een bekroond man. Als eerste in Europa ontving hij onlangs de prijs voor de beste opleider van het jaar, uitgereikt door de

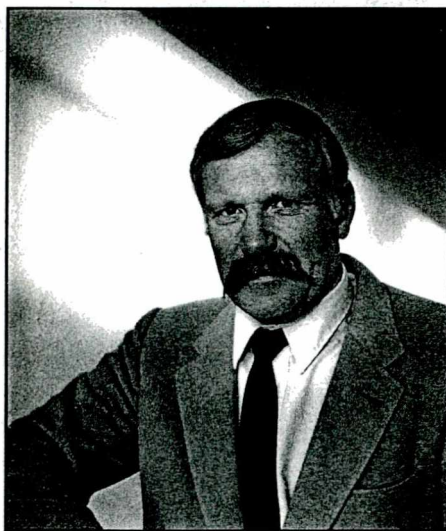


FOTO: BERT BIELEN/HOLLANDE HOOGTE

American Society for Training and Development (ASTD). Deze van oorsprong Amerikaanse organisatie telt zo'n 53.000 leden. In juni van dit jaar heeft Van Sprang in Boston op een feestelijke bijeenkomst de prijs in ontvangst genomen. Volgens Van Sprang heeft hij de prijs gekregen vanwege zijn wijze van opleiden. "Daarin staan niet alleen de belangen van de organisatie centraal, maar ook die van de medewerkers. Op basis van die filosofie heb ik voor onze bedrijven diverse opleidingsprogramma's samengesteld die gericht zijn op de ontwikkeling van de human resources. Daarnaast heb ik de prijs ook gekregen vanwege mijn activiteiten voor de ASTD."

De internationaal bekroonde opleider heeft al een lange carrière achter de rug. "Ik zit nu al zo'n 25 jaar in het opleidingsvak. Na een studie andragogie ben ik eerst werkzaam geweest als sales manager. Mijn carrière als opleider is begonnen bij Rank Xerox. Daarna ben ik overstapt naar Ahrend en momenteel werk ik dus bij Pon Holdings."

Het opleidingscentrum van PON is onderge-

bracht in een aparte werkmaatschappij en telt 16 opleiders. Het centrum verzorgt de opleidingen voor de aangesloten werkmaatschappijen. Daarbij gaat het onder meer om trainingen op commercieel en management-gebied. Als directeur van het centrum is Van Sprang nog maar weinig belast met de dagelijkse praktijk van het opleiden. De meeste tijd gaat zitten in het samenstellen van de coördinaties van de opleidingsplannen en de werkmateriaal. Een groot deel van de opleidingen worden uitbesteed. Van Sprang is niet altijd even blij met de kwaliteit van externe opleidingsinstituten. "Er is duidelijk sprake van een wildgroei. Veel instituten zijn alleen maar bezig om snel te groeien. Dat gaat echter vaak ten koste van de kwaliteit van het cursusaanbod. Er is natuurlijk ook een groot gebrek aan goede opleiders. Zo hebben wij de grootste moeite om aan goede mensen te komen. Daarom zijn we genoodzaakt om zelf veel tijd te stoppen in het opleiden van onze eigen opleiders en trainers."

Van Sprang is verheugd met de grote belangstelling die er bestaat in het bedrijfsleven voor opleidingen. "De noodzaak is ook sterk aanwezig. Vergelijk het maar met profvoetbal. Een profvoetballer moet ook intensief trainen om in de top mee te kunnen spelen. Zo is dat ook in het bedrijfsleven. Wil een bedrijf in de top mee kunnen draaien, dan moeten de werknemers goed getraind worden." (FR)

dan ook niet meer naar opleiders die een vakgebied behandelen, maar naar mensen die goed in een bedrijf kunnen peilen wat er nodig is, de vertaling kunnen maken van de toekomst van het bedrijf naar opleidingen en de vertaling van ondernemingsplannen naar opleidingsplannen. Het zijn eigenlijk organisatoren met affiniteit voor opleidingen. Het is de opleidingsfunctie van de jaren '90."

Het is aardig om deze laatste uitspraak en de algemeen beschreven trend van docent naar manager te vergelijken met een van de uitkomsten van het Nijmeegse onderzoek. De analyse van 105 personeelsadvertenties voor opleiders, tussen april en december 1988 verschenen in *Intermediair* en *De Volkskrant*, gaf juist een relatief hoog percentage 'uitvoering' te zien in de taken van de gevraagde opleiders. Simons laat in een mondelinge toelichting weten dat uitspraken zoals die van Schulting mogelijk een element van *wishful thinking* bevatten. De advertenties weerspiegelen de dagelijkse praktijk beter, zo is zijn mening.

Joseph Kessels en Cora Smit maken een aardig onderscheid in de *stadia* van opleidersloopbanen. "Je krijgt vaak eerst het stadium dat ze lesgeven, dat ze daarvoor uitgenodigd worden omdat ze in een bepaald vakgebied heel goed zijn. Dan zijn ze gewoon docent of trainer, praktijkbegeleider of mentor. Heel veel mensen blijven daarin steken en gaan terug naar hun oude vak. Maar een aantal besluit om het nieuwe beroep van opleider te kiezen. Dan begint eigenlijk pas die specifieke opleiderscarrière. Soms ook komen ze binnen uit andere studierichtingen, zoals onderwijskunde. Als ze dan besluiten dat ze echt opleider willen worden, krijgen ze vaak andere taken, zoals het ontwikkelen van opleidingen. Dan voelen ze niet zelden behoefte aan ondersteuning en bevestiging en gaan ze zelf trainingen volgen.

"Het is nu sterk in opkomst dat opleiders invloed op lijnmanagers en het bedrijfsbeleid willen uitoefenen."

Op een gegeven moment willen ze verder kijken dan alleen het ontwikkelen van opleidingen. Het is nu sterk in opkomst dat opleiders invloed op lijnmanagers en het bedrijfsbeleid willen uitoefenen. Ze ontwikkelen zich tot opleidingsadviseur met een ondersteunende taak voor het management. Daarnaast heb je de manager van het opleidingsstelsel, die vooral bestuurlijke en strategische taken heeft."

OMGESCHAKELD

"Weken lang bezig zijn met het organiseren van een cursus, en dan een dag van tevoren te horen krijgen dat cursisten niet gemist kunnen worden in de productie. Dat is dé frustratie van elke opleider."

Aan het woord is Hans Silverenberg, opleider bij Mars in Veghel. Sinds 1985 oefent hij het ambacht van bedrijfsopleider uit. Min of meer door toeval is hij in het vak terechtgekomen. "Na de pedagogische academie heb ik anderhalf jaar werkloos thuisgezeten. Op een gegeven moment ben ik gaan solliciteren op alles wat min of meer voorhanden was. Zo kwam ik als produktiemedewerker in de ploegendienst bij Mars terecht. Na enige tijd kon ik gaan werken op de afdeling Opleiding en Training van het bedrijf. Eerst op een tijdelijk, daarna op een vast contract."

Samen met twee collega's is Silverenberg verantwoordelijk voor de opleidingen en trainingen bij de snoepfabrikant. Hij houdt zich voornamelijk bezig met de uitvoering van de trainingen en opleidingen. "Het betreft voornamelijk coördinerende en organisatorische werkzaamheden. Daarnaast maakt ook advisering deel uit van mijn taak. Het lesgeven, zoals ik dat in het verleden heb gedaan, is nu bijna volledig van de

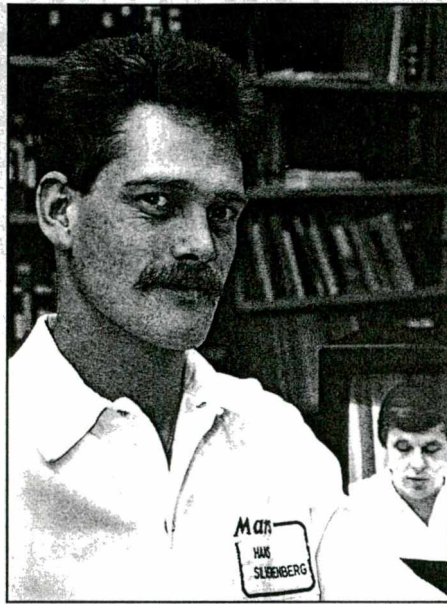


FOTO: BERT BELEN / HOLLANDE HOOGTE

baan. Ik verzorg alleen nog een pc-training." Silverenberg vindt het niet echt jammer dat hij als opleider nauwelijks meer les geeft. "In mijn functie kan ik ook veel van mijn didactische en methodische kennis kwijt. Daarnaast behoud ik door mijn advieswerkzaamheden ook het contact met de mensen op de werkvloer. Voor hen moet ik bepaalde trainings- en opleidingstrajecten uitstippelen."

De opleiding aan de pedagogische academie komt hem in zijn huidige functie goed van pas. "De didactische kennis die je op een pedagogische academie meekrijgt is goed te gebruiken in de volwasseneneducatie in het bedrijfsleven. Het enige wat een omschakeling vereist is het spreekniveau. Dat is natuurlijk voor volwassenen anders dan voor kinderen."

Mogen de taken van wat 'een opleider' genoemd wordt, nogal uiteenlopen, hetzelfde geldt voor de status en de salarissen. Roel Schulting heeft als *senior consultant* van de Hay Group een behoorlijk inzicht in arbeidsvoorwaarden. "De docent heeft de minste status, de trainer wat meer en de coördinator de meeste. Dat heeft te maken met het niveau waarop ze functioneren, waar hun relaties liggen. Coördinatoren praten veel gemakkelijker met het topmanagement, hebben veel meer inzage in ondernemingsplannen. Een coördinator met een ton is geen probleem; een docent met 70 duizend gulden is mooi. Het maximum dat ik tegengekomen ben, is 160 tot 170 duizend gulden; het minimum is 35 duizend gulden. Tussen verschillende bedrijven kan een behoorlijk verschil in betaling liggen; er zit weinig lijn in de betaling van opleidingsfunctionarissen." Bij dit alles past de kanttekening dat opleiders gemid-

deld vier procent minder verdienen dan mensen uit andere beroepsgroepen met een functie van vergelijkbare zwaarte – ook dat is resultaat van een onderzoek van de Hay Group.

Kessels en Smit koppelen hun toelichting aan forse kritiek: "Er is een groot verschil in status tussen bedrijfsopleiders. Je neemt de status aan van het soort cursus dat je geeft. Als je voor de directie 'denktanks' organiseert op de hei, moet je ook binnen die groep passen. Als je voor mensen op de werkvloer werkt, neem je die status aan. Dat blijkt ook uit de salarissen. Het is een groot bezwaar. Er ontstaat een enorme zuigkracht binnen bedrijfsopleidingen om niet voor de lagere, maar de hogere functies op te leiden. Er is veel aandacht voor managementtrainingen, sociale vaardigheidstrainingen, vrij algemene, flexibili-

Silverenberg heeft bij Mars een belangrijke rol gespeeld bij de ontwikkeling van het Open Leersysteem. Via dit leersysteem krijgen alle medewerkers de gelegenheid om zich op vrijwillige basis (bij) te scholen. Middels computers en audiovisuele apparatuur kunnen werknemers zich bekwamen in bepaalde onderwerpen. "Door het Open Leersysteem dragen de medewerkers zelf een stuk verantwoordelijkheid voor hun eigen opleiding. Tot voor kort bepaalde hoofdzakelijk hun baas wanneer er een opleiding gevolgd moest worden. Nu hebben ze daar zelf meer invloed op."

Volgens Hans Silverenberg is Mars een bedrijf waar traditioneel al veel aan opleidingen en trainingen wordt gedaan. "Maar je moet daarin wel een goede maat houden. Soms geven medewerkers zelf aan dat het voorlopig genoeg is. Dan hebben ze al een aantal trainingen en opleidingen achter de rug, waardoor ze niet meer zondig hoeven. Je moet mensen ook niet overvoeren met opleidingen en trainingen. Anders is de lol er snel af." (FR)

teitsstimulerende opleidingen, met als idee dat dat nodig zou zijn voor de toekomst; terwijl wij toch steeds meer het gevoel hebben dat je op specifieke vaardigheden zou moeten letten. De leegloop van vakmanschap in Europa is heel ernstig. Als je kijkt naar de verdeling van bedrijfsopleidingen over het bedrijfsleven, zie je dat veel geld gaat naar het midden- en hogere management en heel weinig naar mensen op de werkvloer. Terwijl je doelgroep vooral daar zit; daar is voor bedrijven het meeste te verdienen. Daar moeten we als bedrijfsopleiders het meeste aan doen, maar dat wordt niet beloofd." Robert Jan Simons, hoofddocent aan de universiteit van Nijmegen, heeft desondanks een optimistisch toekomstbeeld: "Ik geloof dat opleidingen in het algemeen meer waarde krijgen. Ik zie het aan mijn studenten; vijf jaar geleden was het een uitzondering als ze bedrijfsopleidingen gingen doen, maar nu staan ze te dringen.

Dat betekent ook dat opleidingen voor de basis interessanter gevonden gaan worden."

Bedrijfsopleidingen waren van oudsher *on the job*-trainingen; ervaren krachten werkten nieuwe medewerkers in. Toen de humanisering van de arbeid in de zestiger jaren in de belangstelling kwam, stapten sociaal en cultureel werkers de bedrijven binnen om voor het niet zelden onwennige personeel trainingen in mondigheid en sociale vaardigheden te organiseren. Men begon net te wennen aan deze zelfontplooiing, toen de oliecrisis van 1973 en de daaruit voortvloeiende, langdurige economische teruggang de gesprekken weer doofden. Cursussen waarvan het nut niet direct aantoonbaar was, werden moeiteloos wegbezuinigd.

De stortvloed van technologische ontwikkelingen, de nieuwe markten en produkten en veranderende concurrentieverhoudingen hebben bedrijfsopleidingen in een stroomversnelling gebracht. De zakelijke tijdgeest en het besef hoeveel geld er omgaat in opleidingen, hebben sinds het begin van de tachtiger jaren de begrip-

pen 'human investment', 'effectiviteit' en 'opleidingsnoodzaak' de plaats laten innemen van 'humanisering' en 'zelfontplooiing'. Is dat een verlies?

Cora Smit en Joseph Kessels, een hecht tweemanschap, werden 15 jaar geleden scheef aangekeken omdat ze cursussen ontwierpen voor verpleegkundigen en werkten in opdracht van een stichting die hun medestudenten te commercieel vonden. Dat was de stemming toen. Zij ontwikkelden zich tot praktische vrijdenkers om zich los te maken van het misleidende idee dat het bevorderen van de effectiviteit van een onderneming, en een geïsoleerd beleid dat gericht is op de persoonlijke ontplooiing van werknemers door middel van opleidingen, parallel kunnen lopen. Daarbij hoort de kanttekening dat het volgens hen 'een illusie' is dat die ontplooiing gestimuleerd zou kunnen worden via de gebruikelijke korte cursussen. Met verve verdedigen zij nu het idee dat humanisering van de arbeid veeleer bereikt wordt door het interessant en uitdagend maken van het werk. Daar ligt dan een belangrijke taak voor opleidingen.

"Zo'n docent gaat zich specialiseren, boeken lezen en wordt steeds geïnteresseerder in het vakgebied. Maar hij groeit af van de vraag."

Een rode draad door hun boek is verzet tegen schoolse situaties, evenmin geschikt voor het leren van praktische vaardigheden voor mensen van de werkvloer als voor scholing van het management. Kessels en Smit wisselen elkaar moeiteloos af in het volgende betoog. Cora Smit: "In het begin zal het nog wel kloppen dat iemand zegt: het is hier zo'n herrie, laten we in een lokaal gaan zitten. Maar zo'n docent gaat zich specialiseren, boeken lezen en wordt steeds geïnteresseerder in het vakgebied. Die gaat toetsen, maar wat hij toetst is meestal kennis. Zo gaat de opleiding een eigen leven leiden en groeit hij af van de vraag."

GEINTEGREERD



FOTO: BERT BELEN / HOLLANDE HOOGTE

In veel bedrijven bestaat geen aparte afdeling opleidingen en draagt de personeelsfunctionaris de verantwoordelijkheid voor de opleiding en training van het personeel. Zo ook bij Atag Keukentechniek in het Gelderse Ulft. Hoofd personeelszaken Lidwien Jacobs besteedt ongeveer twintig procent van haar tijd aan activiteiten op het gebied van opleiding en training, het grootste deel daarvan aan de coördinatie van het opleidingsbeleid. Daarnaast vergen ook het formuleren van de opleidingsbehoefte en de inkoop van opleidingen de nodige tijd.

Bij ATAG Keukentechniek wordt veel tijd en aandacht aan de opleiding en training van het personeel besteed. Het neemt een centrale plaats in, in de nieuwe managementstijl die een aantal jaren geleden bij het bedrijf is geïntroduceerd. Naast de technische, commerciële en managementopleidingen zijn er speciale trainingen om de eigen verantwoordelijkheid van het personeel te stimuleren, de contactuele vaardigheden te verbeteren en het kostenbewustzijn te bevorderen.

In de samenstelling van de opleidingsplannen hebben volgens Lidwien Jacobs de afdelingschefs een belangrijke stem. "Zij stellen zelf de afdelingsplannen op, waarin ook een opleidingsparagraaf voorkomt. Bovendien hebben zij

meer zicht op de technische scholingsbehoefte dan ik. Ik maak alleen die opleidingsplannen die voortvloeien uit het strategisch beleid van de onderneming en waar (meestal) een aantal afdelingen bij betrokken zijn. Bijvoorbeeld bij de introductie van een nieuw produkt."

Voor een deel worden de opleidingen bij Atag verzorgd door specialisten uit het eigen personeelsbestand. Daarnaast wordt ook veelvuldig gebruikgemaakt van externe opleidingsinstitu-

ten. Bij de selectie van die instituten maakt Jacobs gebruik van haar contacten bij andere bedrijven. Daarnaast leveren vaktijdschriften en het Cedeboek voldoende informatie op over de kwaliteit van de opleidingsinstituten. "Daarnaast is het natuurlijk zaak om het aantal opleidingsinstituten dat je in huis haalt te beperken." In incidentele gevallen verzorgt Lidwien Jacobs zelf een korte cursus. "Daarbij gaat het voornamelijk om onderwerpen die op het terrein van het personeelsmanagement liggen. Zo organiseer ik aan het eind van dit jaar een dag over functioneringsgesprekken. Ik zou graag zelf meer willen trainen en opleiden maar helaas heb ik daar te weinig tijd voor." Lidwien Jacobs heeft in het verleden opleidingen gevolgd op het gebied van de psychologie van de arbeid, communicatiewetenschappen en maatschappijleer. "Daardoor heb ik veel geleerd op het gebied van personeelsontwikkeling, onderwijssystemen en didactiek. Daar kan ik nu mijn voordeel mee doen." (FR)

VERBREED

"Lesgeven is voor mij echt een stuk ontspanning. Je bent toch direct met mensen bezig en je leert ze een vak. Als ik met de vut ga zal ik dat echt missen."

J.A. Arpot, chef opleidingen bij de Koninklijke Sphinx in Maastricht, kan terugkijken op een dertigjarige carrière waarin hij het opleidersvak ingrijpend heeft zien veranderen. Over de huidige stand van zaken heeft hij zijn bedenkingen. "Er wordt in het bedrijfsleven vaak teveel waarde gehecht aan opleidingen en trainingen. Er is duidelijk spake van een modetrend. Er wordt nogal eens gedacht dat door opleidingen en trainingen veel problemen in een bedrijf kunnen worden opgelost. Als opleider ben ik natuurlijk de laatste om te zeggen dat er minder opgeleid moet worden, maar ik hoop dat door alle modieuze ontwikkelingen het opleiden niet aan diepgang en geloofwaardigheid verliest." "Vroeger had je eigenlijk als opleider alleen te maken met het leerlingstelsel. Ik zorgde voor de taakboeken en de lessen. In de loop der jaren is mijn takenpakket steeds verbreed. Niet alleen zijn er meer cursussen bijgekomen, ook zijn er meer managementaspecten aan mijn functie toegevoegd. Ik ben nu veel meer inkoper en

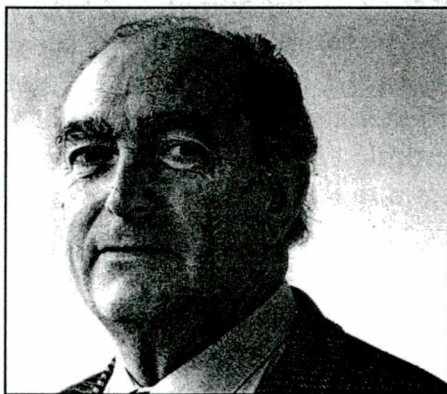


FOTO: CARRY GIBERTZ

boekhouder van cursussen dan een echte opleider. Het merendeel van de tijd ben ik bezig met coördineren en plannen. Gelukkig geef ik gemiddeld nog een dag in de week les in keramische technieken. Dat is m'n lust en m'n leven." Het contact met de werkvloer is volgens Arpot, die zelf chemisch analist was toen hij in 1960 voor opleiden bij De Sphinx koos, voor iedere opleider van essentieel belang. "Je moet goed weten wat er zich op de bedrijfsvloer afspeelt. Bovendien is noodzakelijk om goed op de hoogte te blijven van allerlei technische ontwikkelingen. Zeker in onze industrie gaan de technische ontwikkelingen zeer snel. Het is zaak om dat goed te volgen."

In zijn huidige functie is Arpot met vrijwel alle aspecten van het opleiden bezig. "Dat kan ook haast niet anders, gezien de omvang van onze afdeling. Ik ben niet alleen bezig met de coördi-

Joseph Kessels: "Als wij opleidingssystemen in bedrijven moeten onderzoeken, is een van de eerste vragen: kunt u na vijf jaar uw docenten weer gemakkelijk kwijt aan het bedrijf? Zo niet, dan zijn ze per definitie geen goede docenten. Het antwoord is heel tekenend voor de gezondheid van een opleidingssysteem. Of de vraag: hebben uw docenten zelf het vak uitgeoefend? Dat lijkt een heel logische, maar kijk eens naar al die honderden managementopleiders in Nederland, net-afgestudeerde sociaal-psychologen of bedrijfskundigen. Ze kunnen waarschijnlijk goed les geven over leiderschap en organisatie-modellen. Dat is heerlijke leerstof, maar daarmee verwerven de cursisten geen managementvaardigheden. Een belangrijk punt is ook het door opleidingen aangeboden cursuspakket; we kijken of de cursussen wel bedrijfsspecifiek zijn."

De benadering van Kessels en Smit heeft nogal wat consequenties, eist een andere aanpak. Zij denken aan leersituaties op het werk, zelfstudiepakketten en probleemgestuurde leersituaties, maar zeker niet meer aan een met twintig mensen gevulde klas. Voor de docent/opleider die zich nu wat onrustig gaat voelen, heeft het duo een paar nuttige adviezen: "De docent moet zijn kennis van de praktijk op peil zien te houden. Bijvoorbeeld door taakanalyses te maken voordat hij een cursus ontwerpt, te

proberen incidenten uit de praktijk na te spelen of te simuleren in de klassituatie. Het blijkt heel moeilijk om opleiders ertoe te bewegen naar de praktijk te gaan. Als mensen het eenmaal doen, zien ze de zin ervan in. Maar er is een hoge drempel om buiten hun klaslokaal te treden, ze zijn bang dat ze niet serieus genomen worden door hun collega's."

Ook Schulting heeft zijn boek opgezet als een handleiding en handreiking voor opleiders. Hij concentreert zijn betoog rondom het idee dat de opleider zich tot partij voor het management moet maken en deze stapsgewijs voor een in het bedrijfsbeleid geïntegreerd opleidingsbeleid enthousiast moet zien te maken. Hij kent de underdog-verhalen van opleiders die geen gehoor vinden bij de leiding van het bedrijf: "Dat is voor een groot deel aan henzelf te wijten. Ze reageren op vragen naar opleidingen, maar denken niet altijd voldoende vooruit. Ze kennen het ondernemingsplan niet, weten niet wat de bedrijfsplannen voor het volgend jaar zijn. Op zo'n manier creëer je voor jezelf een plaats op de achtergrond. Een opleider moet een actieve houding aannemen, anticiperen op veranderingen en participeren in veranderingen. Dan geeft hij zichzelf

en het plannen van opleidingen maar ook met puur praktische organisatorische klusjes." Arpot is verheugd met de toenemende belangstelling voor opleidingen en trainingen, alhoewel er volgens hem, zoals eerder aangegeven, ook gevaren aan zitten. Wel vindt hij het jammer dat nog steeds in de praktijk de opleidingen in de knel komen omdat de productie het niet toelaat dat cursisten aan de opleidingen deelnemen. Ook heeft het toenemende opleidingsniveau van werknemers een belangrijke schaduwkant. "In Nederland wordt het opleidingsniveau steeds verder opgeschroefd. Ik vind dat er te weinig wordt beseft dat er een grote groep Nederlanders is die dat niet aankan. Bovendien kun je van mensen ook niet een blijvende motivatie vragen voor opleidingen en trainingen. Bij ons komen jongeren binnen die gewoonweg genoeg hebben van school en daarom willen werken. Het eerste wat wij dan weer van ze verlangen is dat ze voor een tijdje in de schoolbanken kruipen. Daar hebben ze dan vaak helemaal geen zin in."(FR)

een andere positie in de organisatiestructuur." Schulting zegt dat het daarom wenselijk is dat een adviseur 'functioneel opgehangen' wordt aan de directeur, zodat hij rechtstreeks aan hem kan rapporteren.

De verandering van taken, en het inzicht dat opleidingen een managementinstrument kunnen zijn, maakten dat professionalisering een actueel thema is geworden. Niet alleen via postdoctorale of particuliere opleidingen, maar ook binnen de bedrijven zelf wordt daar hard aan gewerkt. Philips is een goed voorbeeld van een bedrijf waar de professionalisering hoog in 't vaandel staat. Dat zie je aan de instroom van opleidingsmanagers met een toegespitste opleiding. Verder kent het bedrijf sinds een aantal jaren een *Opleidingen Adviesgroep*. Die adviseert de opleidingsmanagers over onder andere het te voeren beleid, de ontwikkeling van opleidingen en vragen naar opleidingen. Daarnaast houdt deze adviesgroep zich bezig met de ontwikkeling van nieuwe instrumenten, waaraan bekendheid wordt gegeven via brochures en bijeenkomsten, en voert ze zelf opleidingsactiviteiten uit. De adviesgroep wordt ook buiten het bedrijf gevraagd om adviezen te geven en workshops te organiseren. "Een teken dat we goed bezig zijn," zeggen ze daar.

Bij Philips heerst het thema van de decentralisatie; in de zeventiger jaren was het gebruikelijk dat grote organisaties eigen grote centrale opleidingsinstituten hadden. Sinds enkele jaren wordt er gewerkt aan de inkrimping van de centrale opleidingsafdelingen en de integratie van opleidingen in de lijnorganisatie. Volgens de verschillende deskundigen zal deze trend voorlopig doorgezet worden. Zoals Robert Jan Simons het formuleert: "Nederland is bezig met een inhaalmanoeuvre; het duurt nog jaren voordat het gewenste on the job-trainen uitgebreid is doorgevoerd."

Op de lange termijn wordt al weer een trend naar centraliseren voorzien, zowel om organisatorische redenen als door nieuwe technologische mogelijkheden. Jo Thijssen, prominent opleidingsfunctionaris van de Rabobank en een vruchtbaar publi-

"Nederland is bezig met een inhaalmanoeuvre; het duurt nog jaren voordat het gewenste on the job-trainen uitgebreid is doorgevoerd."

cist, spreekt van een 'eeuwig dilemma': "Wanneer je de mensen in eigen huis opleidt, heb je meer greep op de zaak. Een

nadeel kan zijn dat opleidingen een ei-land wordt, dat altijd werk houdt, en dat er niet kritisch meer wordt gekeken naar de effecten van opleidingen."

Een controle op de uitgaven kan ook een rol spelen. Het januarinumnummer van het Training & Development Journal bevat wat dat betreft een instructief artikel over IBM: toen de computergigant ontdekte dat jaarlijks zonder centrale planning 900 miljoen dollar (*exclusief* loonkosten) aan opleidingen werd uitgegeven, kwam er een centralisatie.

De voorspelling is dat ook nieuwe technologieën centralisatie zullen bevorderen. Voorbeeld is het Amerikaanse bedrijf AT&T dat via telematische verbindingen computerondersteunde opleidingen verzorgt, al dan niet met video.

Nederland kent al een witte raaf: bij de

GEVRAAGD

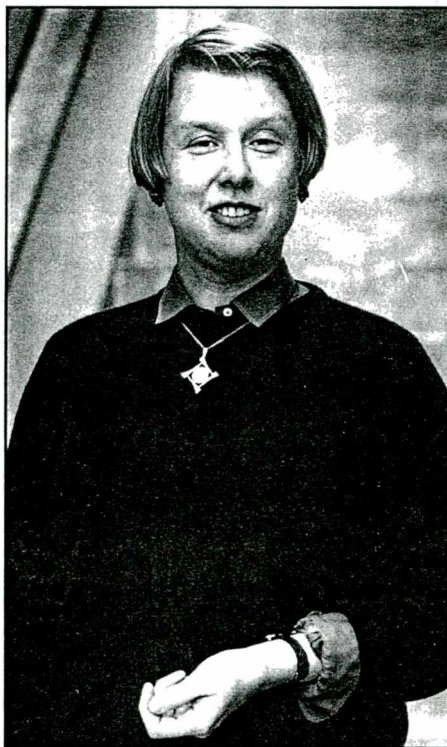


FOTO: BERT BELEN / HOLLANDESE HOOGTE

"In het begin zei iedereen: 'mens doe niet zo moeilijk en geef maar de naam van een geschikte cursus'. Nee, zei ik dan, ik ga dit professioneel aanpakken. Opleiden is een managementinstrument geworden. Daarom wil ik eerst eens over de daadwerkelijke scholingsbehoefte praten".

Aan het woord is drs. Rita van Eck, hoofd van de stafafdeling Opleiding en Vorming van Wolters Kluwer. Na een carrière als docente en uitgever is zij zich in 1984 gaan bezighouden met opleidingen en trainingen. Samen met drie collega's heeft zij in de afgelopen drie jaar de afdeling Opleiding en Vorming van het uitgeverconcern nieuw vormgegeven. Volgens Van Eck heeft de afdeling zich in die periode sterk geprofileerd, en hebben de personeelsmanagers daar nogal aan moeten wennen.

"We zijn eigenlijk een soort makelaars en projectontwikkelaars op het gebied van opleidingen en trainingen geworden. We adviseren en ondersteunen het management van de sterk gedecentraliseerde bedrijfsonderdelen bij de totstandkoming van een opleidingsplan en bij de follow up ervan. Daarnaast geven we opleidingsadviezen. We onderzoeken de opleidingsbehoefte en zoeken vervolgens naar de geschikte opleiding op de externe markt. Is die niet voorhanden dan proberen we zelf een dergelijke cursus te ontwikkelen."

De afdeling Opleiding en Vorming van Wolters Kluwer heeft geen eigen budget. De bedrijfsonderdelen die gebruikmaken van de diensten van

deze afdeling moeten ervoor betalen. Van een gedwongen winkelnering is echter volgens Van Eck geen sprake. "De bedrijfsonderdelen kunnen ook zelf hun opleidingen uitkiezen. In het begin gebeurde dat nog regelmatig. Maar langzamerhand maken de meeste bedrijfsonderdelen toch gebruik van onze diensten. Vooral omdat er met de opleidingen veel geld is gemoeid en een verantwoorde keuze van een opleiding daarom heel belangrijk is. Zij beseffen dat het bepalen van de juiste opleidingsbehoefte van essentieel belang is."

Rita van Eck en haar collega's geven zelf geen les. "Ik ben mordicus tegen het hebben van

eigen trainers. Dat werkt alleen maar kostenverhogend en bovendien doet dat afbreuk aan de professionaliteit. Als je bijvoorbeeld een cursus time management moet verzorgen en er loopt een trainer min of meer werkloos rond dan ben je geneigd om te zeggen 'geef jij die cursus maar'. Terwijl er externe instituten zijn die een dergelijke cursus veel beter kunnen verzorgen. Eigen trainers drukken alleen maar op het budget. Daarom komt er bij mij geen trainer in."

Rita van Eck maakt veel gebruik van externe opleidingsinstituten. "We hebben een goed overzicht van wat er zoal op de markt is. Ik ben zelf uitgever geweest van educatieve boeken, daardoor kan ik beter het kaf van het koren onderscheiden. Daarnaast wisselen we ook ervaringen uit met de andere grote uitgeverconcerns."

Het imago van Opleiding en Vorming is volgens Rita van Eck gelukkig veranderd. "Vroeger had de afdeling een soft imago. Opleidingen werden toen ook nog meer gezien als een soort incentive. Nu blijkt dat ze gewoonweg noodzakelijk zijn om als bedrijf te kunnen overleven. Daardoor verdwijnt langzamerhand het soft imago. Wij hebben in ieder geval een professionele weg ingeslagen. Je ziet ook dat bij andere bedrijven de grote afdelingen met trainers worden opgerold en gekozen wordt voor een zakelijke aanpak. Die trend zal zich in de toekomst versterkt doorzetten. Dat vereist wel een ander type opleidingsmanager. De opleider van morgen moet niet alleen iemand zijn met onderwijskundige ervaring, maar vooral ook met bedrijfservaring." (FR)

Amrobank staat een centralisatie voor de deur. Het pas benoemde hoofd opleidingen, de registeraccountant M.A. Maaskant, zegt dat een "hogere effectiviteit en professionalisering" de algemene doelen zijn. De opleidingsafdelingen van de sectoren binnenland, buitenland en de centrale diensten worden weer onder één koepel gebracht, nadat ze jarenlang gescheiden opereerden. Maaskant: "Wij willen met dezelfde capaciteit aan mensen en middelen meer gaan doen. Een voorbeeld: alledrie de sectoren kennen een club management-opleidingen. Dat geeft soms overlappingsen en drie soorten invullingen van beleid. De centralisatie levert spreiding van kennis op en centralisatie bevordert kruisbestuivingen."

In het voorwoord van hun boek spreken Kessels en Smit van het "zorgwekkende succes" van opleidingen. Hun toelichting klinkt als een waarschuwing voor de nabije toekomst: "Het aanbod aan opleidingen en opleidingsinstituten is groot. Je zou dus zeggen; het is goed voor het vak dat er zoveel opgeleid wordt. Wij vinden het zorgwekkend dat opleidingen synoniem worden aan cursussen. Het zal pas goed gaan met opleidingen als het aantal cursussen minder wordt."

Marijke Prins

FOUNDATION FOR CORPORATE EDUCATION

Joseph Kessels en Cora Smit zijn de initiatiefnemers van de pas opgerichte *Foundation for Corporate Education (FCE)/De Stichting Opleidingskunde*, die tot hoofddoel heeft om de wetenschap van de opleidingskunde te bevorderen.

De stichting ontplooit diverse activiteiten, zoals het stimuleren van wetenschappelijk onderzoek, publikaties, studiedagen en opleidingen. Het onderzoek wordt aangemoedigd door het uitreiken van jaarlijkse stipendia. De publikaties zijn zowel oorspronkelijke teksten als vertalingen van buitenlandse vakliteratuur. Onlangs zijn de eerste hoofdstukken verschenen van het *Handboek Opleiders - Capita Selecta*, dat een vervolg vormt op het recente *Handboek Opleiders in Organisaties*.

De tweejarige leergang Opleidingskunde, die door het inmiddels opgehe-

ven Kluwer Studiecentrum werd verzorgd met als hoofddocenten Kessels en Smit, alsmede een nieuwe opleiding Leerplanontwikkeling worden onder de koepel van de stichting zelfstandig voortgezet. Naast deze opleidingen worden jaarlijks studiedagen georganiseerd met sprekers uit binnen- en buitenland.

Het bestuur bestaat uit een Amerikaanse en drie Nederlandse professoren: Tj.Plomp (TU Twente), A. Romiszowski (Syracuse University), R. van der Vegt (RU Utrecht) en W.J. Vrakking (Erasmus Universiteit). Zowel de aanwezigheid van een buitenlands bestuurslid als de internationale contacten die de stichting onderhoudt, verklaren de keuze voor een Engelse naam. Een curatorium met managers van grote Nederlandse bedrijven bewaakt de kwaliteit van de opleidingen en studiedagen. De dagelijkse leiding berust bij het Instituut voor Opleidingskunde

MAGAZINE OPLEIDINGEN

Heeft u het aanvraagformulier voor het kosteloze abonnement op het Magazine Opleidingen reeds ingevuld en opgestuurd, geeft u het exemplaar in dit blad dan aan een collega.

Mocht u geen formulier ontvangen hebben of extra formulieren wensen vraagt u dit dan schriftelijk aan bij:

SAMSOM/ABEL business publishers bv
T.a.v. afdeling abonnementen
Postbus 4
2400 MA ALPHEN a/d RIJN

NIVE OPLEIDINGEN

Cursussen speciaal voor opleiders

opzet, uitvoering en evaluatie van een opleidingsplan

voor functionarissen die belast zijn met scholing van medewerkers

opleidingsmanagement voor opleiders

Voor opleiders die een opleidingsplan moeten ontwikkelen dat aansluit op het ondernemingsbeleid en die verantwoordelijk zijn voor het managen van de eigen opleidingsafdeling.

opleiden "zonder franje"

Voor lijnmanagers die voor advies en/of uitvoering van opleiding regelmatig een beroep doen op in-/externe opleidingsdeskundigen.

Inlichtingen/Aanmelding

NIVE opleidingen

de heer P. Dekker of K. van Gogh
Neuhuyskade 40, 2596 XL Den Haag
Telefoon 070 - 31 80 200/31 80 201