

OPLEIDING OP WERKPLEK MIDDEL TOT ORGANISATIE-ONTWIKKELING

door Marquerite Snijders

Het Nederlandse bedrijfsleven wordt opleidingsbewust. Daar wordt door instituten die het produkt opleidingen leveren intensief op ingespeeld. Stapels papieren informatie komen dagelijks op het bureau van de manager terecht. Een groot aantal van hen denkt tussen de folders antwoord op een nijpend bedrijfsprobleem te vinden. Opleidingsautoriteit Kessels en oud-Van Nelle topman Van de Sanden waarschuwen ervoor om zo met opleidingen om te gaan. De adviseur en de praktijkman maken zich sterk om opleidingen op de werkplek te doen plaatsvinden. Juist daar stimuleren opleidingen de organisatie-ontwikkeling.

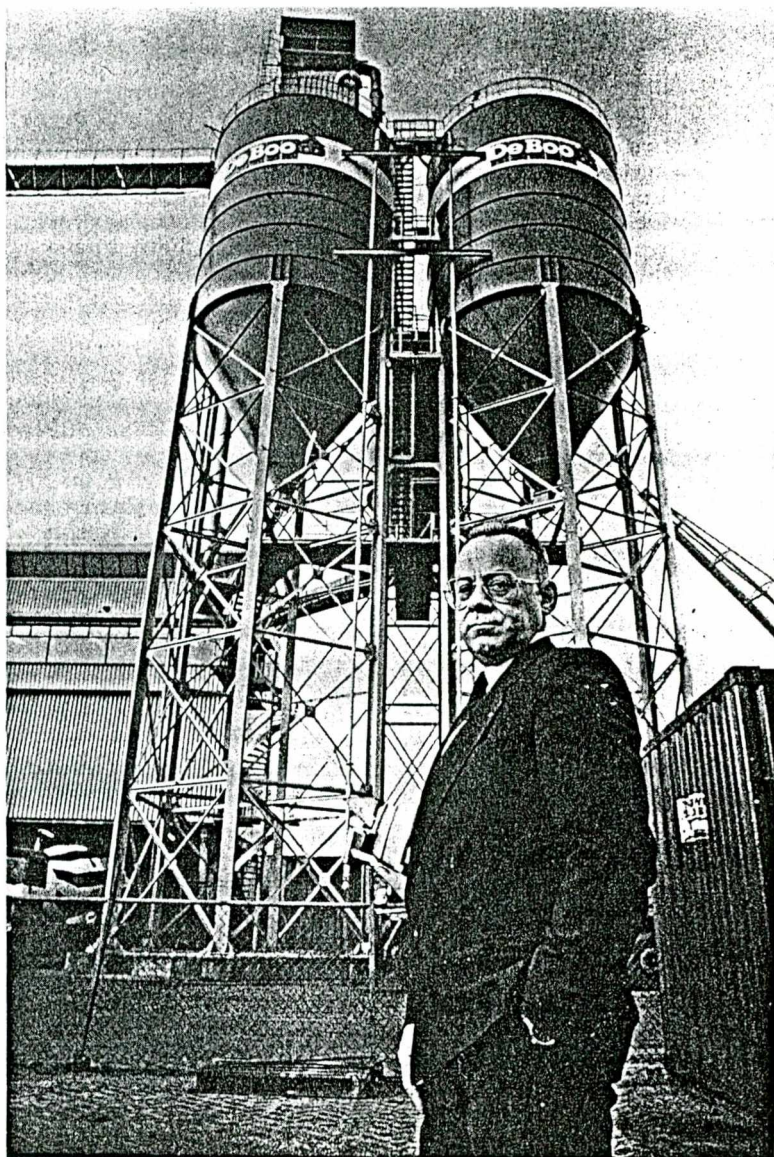
In mijn opinie is opleiden het middel om tot ontwikkeling van een organisatie te komen', aldus drs. J.H.P.L. van de Sanden, president-directeur van de grootste bouwmaterialenhandel van Nederland, de De Boo Groep in Delft. 'Daarbij gaat het om een constant proces van signaleren en overdragen van de verzamelde kennis. Dat heeft naar mijn idee niets met leren in de meest traditionele zin van het woord te maken. Van de Sanden, die net voor het samengaan met Douwe Egberts Van Nelle verliet, stelt weliswaar dat hij geen 'totaal-tegenstander' is van het volgen van externe opleidingen. 'Maar', zo voegt hij er aan toe, 'wanneer werknemers een opleiding alleen willen volgen om hun kennis te vergroten, dan vind ik dat zij dat maar in hun eigen tijd en voor hun eigen financiële verantwoording moeten doen.' Hij is van mening dat gericht opleiden, met als doel verbetering van de functie-uitoefening, juist binnen het bedrijf moet plaatsvinden. 'In tegenstelling tot wat door opleidingsinstituten nog wel eens wordt gepredikt, vind ik dat elke vorm van opleiden die direct met een verbetering van de werkkwaliteit te maken heeft, op of zo dicht mogelijk bij de werkplek moet gebeuren. Wanneer hem naar een voorbeeld wordt gevraagd levert dit een korte

stilte op, terwijl Van de Sanden over de Delftse weilanden uitkijkt. De suggestie om het voorbeeld te nemen van een cursus die tot verbetering van beantwoording van de bedrijfstelefoon moet leiden, neemt hij echter direct over. Hij maakt daarbij echter een kanttekening. 'Bij dergelijke voorbeelden moet altijd wel eerst de vraag worden gesteld of haperingen in de beant-

woording inderdaad aan de persoon liggen die dat werk doet. Want voor hetzelfde geld heeft hij of zij teveel werk of is de capaciteit van de centrale onvoldoende. Daarom zal ik ook nooit zo maar iemand in de arm nemen die een kant en klaar antwoord op een bedrijfsprobleem, in de vorm van een cursus, kan geven. Nee, zo werkt het in de praktijk juist niet.'

Drs. J.H.P.L. van de Sanden, De Boo Groep:

Elke vorm van opleiden moet op of zo dicht mogelijk bij de werkplek gebeuren.



CURSUSGANGER GENIET AANZIEN

Voor nog teveel bedrijven is het juist daar waar, volgens opleidingsdeskundige drs. J. Kessels, in de praktijk de schoen wringt.

Als partner van Onderwijsadviesbureau Kessels en Smit uit het gelderse Terschuur geeft hij al zo'n kleine vijftien jaar bedrijven opleidingsadviezen. Ook is hij hoofdredacteur van het Handboek Opleiders en Organisaties. En zoals Van de Sanden stelt, dat er niets binnen een bedrijf verandert door werknemers een opleiding te laten volgen, zo meent ook Kessels dat het oplossen van problemen niet inherent is aan het naar een cursus sturen van personeel. Alhoewel hij toegeeft dat er een frisse bries door het Nederlandse opleidingswezen waait, vindt Kessels het laten volgen van een doorsnee-cursus vaak niet meer dan een bonus.

Gezeten achter zijn werktafel in zijn huis, dat in een bosrijke omgeving voor de broodnodige rust en inspiratie zorgt, zegt hij: 'Mensen die van een bedrijf bijvoorbeeld een tweedaagse cursus mogen volgen, inclusief overnachting in een aardig hotel, genieten aanzien. Voor het bedrijf is het een middel om iemand een pluim te geven. Het is goed voor de sociale contacten en het aanzien dat de "cursusganger" binnen een onderneming na terugkeer geniet. Maar daadwerkelijk worden er weinig praktisch toepasbare vaardigheden verworven.' Is dat de reden waarom in Nederland opleidingen zo in de belangstelling staan? Die vraag ontkent hij echter met een heftig hoofdschudden. 'Anno 1989, maar ook de jaren erna zullen werknemers binnen een bedrijf moeite hebben de technische innovatie bij te benen. Jarenlang zijn mensen in staat geweest de meest bijzondere snufjes van technologisch vernuft te ontwikkelen. Nu hebben de bedrijven echter een punt bereikt dat ze niet meer daarin, maar in "human resources" moeten gaan investeren. De implementatie van technologische innovaties zal stagneren als we niet zorgvuldig aandacht aan de ontwikkeling van het "human capital" geven. Verder heeft natuurlijk elk mens de behoefte om te willen leren. Kennis is tenslotte nog steeds macht. Helaas denken bedrijven nog steeds alleen buiten de deur, bijvoorbeeld bij een opleidings-

instituut, het antwoord op een bedrijfsprobleem te vinden.'

GEVAAR VAN DEMOTIVATIE

Hoewel het aantal bedrijven dat zeer bewust met het aspect opleidingen omgaat, niet meer dan een handje vol is, is Kessels echter hoopvol over toekomstige ontwikkelingen. 'Nu is het nog vaak zo dat er binnen een onderneming geen opdrachtgever is aan te wijzen die resultaatverantwoordelijk is voor een kostbare opleidingsinspanning. Bovendien blijkt het in de praktijk makkelijker te zijn een vaag gevoelde opleidingsbehoefte van motieven te voorzien, dan een reëel probleem te omschrijven dat via het volgen van opleidingen kan worden opgelost. Daarbij wordt nog te vaak van de gedachte uitgegaan, baat het niet dan schaad het ook niet. Dat is echter niet zo. Vaak hebben cursisten na terugkeer op de werkplek het idee dat ze niets hebben geleerd. Dat werkt demotiverend en neemt de lust om een dergelijke activiteit nog een keer te ondernemen af. Afgezien van het feit dat een probleem blijft bestaan, gaat er met het laten volgen van opleidingen voor een bedrijf een kapitaalintensieve investering teniet.'

LICHTZINNIGE INVESTERINGEN

Kessels schat dat er jaarlijks in Nederland door het gehele bedrijfsleven zo'n vier miljard gulden aan opleidingen wordt uitgegeven. De helft daarvan besteden bedrijven aan een eigen opleidingsafdeling.

De implementatie van technologische innovaties stagnert als geen aandacht aan de ontwikkeling van 'human capital' wordt gegeven.

De andere helft wordt aan het extern verzamelen van kennis uitgegeven. De vraag in hoeverre deze investering rendabel is illustreert hij met een Amerikaans voorbeeld. 'In de Verenigde Staten heeft een onderzoek hiernaar uitgewezen dat maar twintig procent van het geld

dat aan opleidingen wordt gegeven in de praktijk rendabel bleek te zijn.' Kessels onderschrijft de mening dat bedrijven te lichtzinnig met het bij de opleidingen horende kosten/baten-plaatje omspringen. 'Het probleem is hierbij', volgens de opleidingskundige, 'dat bedrijven naar de verkeerde kosten kijken. In de eerste plaats wordt alleen het bedrag in de begroting opgenomen dat het bedrijf aan directe kosten van opleidingen kwijt is. Er wordt vergeten daarbij de personeelskosten op te tellen. In de tweede plaats kijkt een onderneming te weinig naar de kosten/baten-analyse van een opleiding zelf. Dat wil zeggen: levert een bepaalde opleiding ook daadwerkelijk beoogde vaardigheden?'

Kessels geeft hierbij het volgende voorbeeld. 'Een bedrijf dat computers heeft aangeschaft en tien medewerkers naar een cursus moet sturen om met deze apparatuur te leren omgaan, kiest vaak voor de goedkoopste cursus. In dit geval nemen we twee cursussen. Cursus A duurt vier dagen en de tien medewerkers werken in een groep met tien anderen, waar ze over vijf computers beschikken, waarmee kan worden geoefend. Deze cursus kost, stel 3000 gulden. Cursus B, kost evenveel en duurt twee dagen. Afgezien van de tijdsduur is het grote verschil hier, dat de groep maar vijf mensen telt. Ook beschikken ze elk over een eigen computer. Iedereen kan natuurlijk op zijn vingers natellen dat het bedrijf die de medewerkers naar cursus B stuurt, meer waar

voor zijn geld krijgt. In dit geval is de investering niet alleen om die reden als meer rendabel te kwalificeren maar ook omdat de personeelskosten lager zijn, in verband met het feit dat de werknemers korter van het werk afwezig zijn.'

Kessels toont zich dan ook een voorstander van integratie van leidinggeven en opleiden. 'Ik ben er voor de leidinggevende een belangrijke rol bij het opleiden te laten spelen. Hierbij speelt niet alleen het menselijke aspect een belangrijke rol. Maar worden ook de interne factoren, die normaal

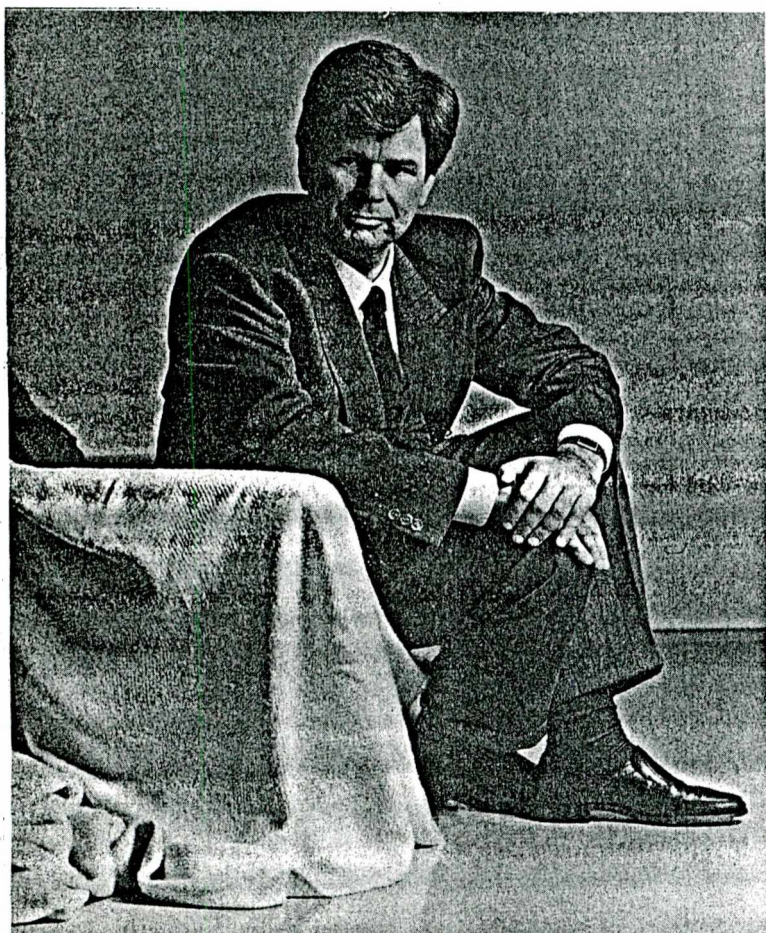


FOTO: SJAAK RAMAKERS

Drs. J. Kessels, Kessels en Smit: De enige die af en toe extern moet worden opgeleid is de manager.

gesproken bij het volgen van een externe opleiding buiten beschouwing worden gelaten, bij het oplossen van een probleem betrokken. Een goed voorbeeld is het veiligheidsaspect binnen een bedrijf. Het verminderen van het aantal ongevallen kan men niet alleen bereiken door werknemers via een cursus te laten leren dat ze bijvoorbeeld een helm en handschoenen moeten dragen, wanneer ze in de praktijk alleen maar worden gestimuleerd om de productiesnelheid te verhogen.'

EERST EEN BEDRIJFSANALYSE

Omdat opleiden bij voorkeur van Kessels op de werkplek moet plaatsvinden, ziet hij juist ook voor het management een belangrijke rol weggelegd. Kessels vindt dat het management eerst een bedrijfsanalyse moet maken. 'Deze analyse moet in eerste instantie uitwijzen of opleiden het antwoord op problemen binnen de onderneming is. De juiste weg, die daarbij bewandeld

moet worden, is simpel. Het draait om het stellen van kritische vragen. Via de eerste vraag over wat er nu exact binnen het bedrijf moet gaan gebeuren, gaat vraag twee over de gevolgen hiervan voor de medewerkers en de eisen die daaraan worden gesteld. Welke problemen treden hierbij op. Welke problemen kun je met behulp van opleidingen oplossen en welke moet je op een andere manier aanpakken.'

Van de Sanden past een opleidingsmethode die overeenkomsten met die van Kessels vertoont, al sinds jaar en dag in de praktijk toe. Hij acht het van belang te omstellen dat het een tijdrovend en ingrijpend proces is. 'Waar ik het over heb is het veranderen van een structuur binnen een onderneming, waarbij opleiden als hulpmiddel wordt gebruikt. Het moge duidelijk zijn dat er een goede reden moet zijn om daaraan te beginnen. Het veranderen puur om het veranderen is onzin en nog nutteloos ook. Nee, op-

leiden als hulpmiddel bij ontwikkeling van een organisatie, gaat spelen wanneer er bijvoorbeeld behoefte is om de meetlat van het succes niet meer binnen elke afdeling op zich, maar binnen de gehele onderneming te leggen.'

Volgens de opleidingsenthousiaste bestuurder kan het hierbij gaan om negatieve punten die in een positieve richting moeten worden omgebogen. 'Het meest voor de hand liggende voorbeeld hiervan is te proberen een bedrijf uit de rode cijfers te halen. Je hebt de motivatie van het personeel dan meer mee. Maar ook onvoldoende winstgevendheid, weinig marktgericht werken of niet genoeg externe oriëntatie kunnen redenen zijn om opleiden als hulpmiddel tot organisatie-ontwikkeling te gaan gebruiken. In de praktijk is het echter wel zo dat mensen makkelijker te motiveren zijn wanneer iets van negatief naar positief moet worden omgebogen. Tenslotte is dat voor werknemers een bevestiging van het feit dat het binnen een onderneming goed gaat. Toch kan het ook dan nodig zijn na te denken over structuurverbetering. Dit kan belangrijk zijn voor de positionering van een bedrijf in de toekomst. Een bedrijf kan in het hier en nu wel succesvol opereren, maar in de toekomst kunnen zich veranderende omstandigheden voordoen, die dat in negatieve zin kunnen ombuigen. Opleiden als hulpmiddel tot organisatie-ontwikkeling kan dan worden gebruikt om hierop te anticiperen.'

DE PRAKTISCHE INVULLING

Aansluitend op het betoog van Van de Sanden lijkt de vraag reëel hoe hij een en ander in de praktijk vorm geeft. 'Wanneer is besloten dat zo'n proces moet gaan plaatsvinden, neem ik drie maanden lang alles in me op wat ik zie. Echt alles, zowel positieve als negatieve punten zet ik daarbij op papier. Daarna worden de gegevens op verschillende manieren gerubriceerd. Zowel bijvoorbeeld per afdeling als per werkniveau. Dan ga ik me weer bezig houden met het signaleren van een aantal punten. Alleen nu ga ik veel gericht te werk. Je moet daarbij niet denken aan het aanspreken van werknemers op zo'n punt. Het gaat om signalering ervan, zonder dat dit in het oog loopt.'

Van de Sanden legt dit uit aan de

hand van een voorbeeld. 'Wanneer tijdens de eerste fase is geconstateerd dat er iets mis is met de rekening en de facturering, dan ga ik me gedurende de tweede fase richten op de afdelingen binnen het bedrijf waar ik daarover informatie kan verwachten.

Zo kan een vertegenwoordiger de opmerking maken dat voor de klanten de factuur onduidelijk is, de administratie kan melden dat de kleur van het papier verwarrend werkt, maar ook anderen kunnen punten aandragen die mij iets vertellen over de vorm en inhoud van de nota en de methode van facturering. Het kan natuurlijk ook zijn dat zowel die vertegenwoordiger als de administratie niets te melden heeft. Misschien is ook op andere afdelingen die nomatiek afwezig. Later worden die gegevens gebruikt om ze tijdens een groepsbespreking met het middenkader naar voren te brengen.'

Volgens Van de Sanden heeft hij nu de kern van het vraagstuk over opleiden bereikt. 'Wanneer je weet dat er iets binnen een bedrijf niet goed gaat, zoals hier bijvoorbeeld die rekening, dan moet die wetenschap niet bij jou vandaan, maar uit de groep komen. Om dat boven water te krijgen, moet daarvoor een vraag worden gesteld. En wel op zo'n manier dat de groep denkt zelf op het antwoord gekomen te zijn.' Van de Sanden meent wanneer dat plaatsvindt, de werknemers zich

dan midden in het leerproces bevinden. 'Werkoverleg moet er daarna voor zorgen dat de benodigde informatie op de werkvloer terecht komt. Volgens mij zou die onjuiste factuur er nooit uit komen, wanneer het personeel naar bijvoorbeeld een cursus factuurinvullen was gestuurd. Voor hetzelfde geld lag het niet alleen aan dat papiertje zelf, maar ook aan die manier hoe de verschillende betrokkenen er mee omgaan. Dat leer je nooit buiten, maar alleen binnen een bedrijf.' Dat neemt volgens hem echter niet weg, dat het volgen van zowel een externe of interne cursus samen met de 'training on the job' als hulpmiddel bij organisatie-ontwikkeling elementen zijn die bij elkaar horen. 'Het is een drie-eenheid, die in eerste instantie los van elkaar moeten worden gezien. Bij een goede inzet van zowel management als personeel grijpt dat later in elkaar. Dan pas loopt het opleiden echt gesmeerd.'

GEEN AAP EEN KUNSTJE LEREN

Kessels voegt aan de zienswijze van Van de Sanden tenslotte nog een aantal tips en adviezen toe. 'Het hoofddoel van bedrijfsopleidingen is niet het overdragen van kennis, maar het verwerven van vaardigheden waarmee men beter werk kan leveren. Ga er altijd vanuit dat de verworven vaardigheden betrekking moeten hebben op wat er direct op de werkplek nodig is. Daar-

mee bedoel ik te zeggen dat het onzin is iemand te leren met een machine om te gaan door hem iets te vertellen over de geschiedenis van de motor. Skieën leer je ook niet door naar de vakantiedia's van de bureaus te kijken. Maak voordat je begint altijd een probleemanalyse. Doe dit op alle niveaus. Zie daarbij het werkniveau als belangrijkste. Blijf met leren daarom zo dicht mogelijk bij de werkplek. Daar moet het gebeuren. Vraag je altijd af of verbetering van een bedrijfsprobleem kan worden opgelost met leren en hoe. Probeer de natuurlijke leergierigheid en nieuwsgierigheid van betrokkenen te stimuleren. Het gaat er niet om een aap een kunstje te leren, maar om iemand een middel in handen te geven om verder mee te komen. Die enige, die naar mijn idee, af en toe extern moet worden opgeleid is de manager. Deze op zijn of haar beurt moet weer personeel coachen dat direct onder hem of haar komt.'

Alleen op die manier kan het opleiden binnen een bedrijf, volgens Kessels, efficiënt worden gehanteerd. Iets dat naar zijn zin nog te weinig gebeurt, maar waaraan een filosofie ten grondslag ligt, die in de toekomst terrein zal winnen.

Een allround begeleiding van Uw Ondernemingspensioenregeling.

Consultass kan op honorariumbasis de volgende diensten aanbieden:

- adviseren over en begeleiden bij het uitvoeren van de pensioenregeling, vut-regeling, employee benefits
- actuariële berekeningen en kostenprognoses
- opzetten, automatiseren en uitvoeren van pensioenadministraties
- beoordelen van offertes en onderhandelen met verzekeraars
- actuariële en verzekeringstechnische verslaglegging
- seminars, voorlichting, in-company cursussen.

Deskundig
Onafhankelijk
Objectief

consultass
pensioenadviesbureau en actuaariaat

Voor meer informatie
N.V. Consultass
Postbus 70, 8000 AB Zwolle
telefoon 038-530566