

Steeds meer interne opleidingen komen op een laag pitje

Leren intern te leren

Door Henk Vlamming

Opleidingsafdelingen moeten samen met de lijnmanagers het leren op de werkplek vormgeven.

Leidinggevend moeten dan wel constant worden opgepoord hun taak als opleider uit te voeren.

Opleiden wordt als strategische factor steeds dominanter, maar het rendement van cursussen daalt. Opleiden gebeurt daarom vaker door leidinggevend op de werkplek. Steeds meer bedrijven zetten het inkopen van cursussen op een laag pitje, terwijl steeds vaker opleidingsafdelingen worden opgeheven. Heineken Nederlands Beheer hief afgelopen voorjaar haar afdeling Centrale Training en Vorming op, waar vijf opleidingsfunctionarissen werkten. Een enkele opleidingsfunctionaris bij Heineken organiseert alleen de managementopleidingen nog centraal. Algemene vaardigheidstrainingen besteedt hij uit.

Toch betekent dit niet dat scholing en training op hun retour zijn. Van eind 1990 tot eind 1992 volgde 42 procent van alle werknemers één of meer cursussen. De twee jaar voorafgaande aan die periode bedroeg dat percentage 38. Ondernemend Nederland stopt er naar schatting meer dan zeven miljard gulden in. Vakbonden en werkgevers zijn het vaak opvallend eens over de scholingsparagraaf in CAO's. De overheid verstrekt voor honderden miljoenen guldens aan scholingssubsidies. Ook Heineken stopt onverminderd vijf procent van de bruto loonsom in scholing en training.

Onderscheiden door leervermogen

Opleiden lijkt als strategische factor in ondernemingen juist dominanter te worden. Lag vroeger het accent op het verwerven van kapitaal en produktiemethoden, de manier waarop kennis inzetbaar wordt gemaakt is steeds vaker van doorslaggevend belang voor de mate waarin een bedrijf zich in de markt kan profileren.

„De traditionele produktiemiddelen zijn nu algemeen toegankelijk”, meent J. Kessels van het onderwijsadviesbureau Kessels en Smit. „Daarmee kan geen onderneming zich nog onderscheiden. Nu komt het vooral neer op het ontwikkelen van een eigen leervermogen. Dat betekent de manier waarop alle beschikbare ingrediënten in een organisatie zo slim mogelijk worden ingezet.

Ondanks een overdaad aan cursussen, trainingen en seminars, wordt er heel wat over gemopperd. Niet zelden hebben cursisten en bezoekers van congressen en symposia het gevoel dat zij niet genoeg waar voor hun geld krijgen. Dit gevoel wordt schaars onderbouwd met cijfermateriaal. Verschillende onderzoeken in Amerika schatten dat slechts tien procent van de opleidingsinspanningen effect hebben binnen organisaties. Over Nederland bestaan zulke ge-

vens niet. Maar als de Nederlandse cursussen drie keer zo goed zijn als de Amerikaanse, dan nog is zeventig procent van de opleidingsinspanning weggegooid geld.

Heineken had het gevoel dat de traditionele manier van opleiden niet voldeed. De centrale afdeling opleiding had geen directe band met de werkplek. „De opleidingen liepen over teveel lagen”, vertelt een woordvoerdster. „Daardoor was de communicatie bij het opleiden niet goed genoeg. Nu gebeurt het opleiden op de werkplek zelf. Doen zich daarbij onduidelijkheden voor, dan is daar altijd iemand direct aanspreekbaar. Deze nieuwe manier van opleiden zal zeker een verhoging van de kwaliteit van ons werk opleveren.”

Het manko van een externe cursus is dat theorie en praktijk vaak te ver uiteen liggen. Ook kunnen cursisten hun geleerde kennis moeilijk praktiseren. Meestal vervolgen zij na een cursus hun dagelijks werk zonder dat er iets verandert.

Toch is het belang van kennisvermeerdering onbetwist. Zeker nu het bedrijfsleven onderhevig is aan allerlei veranderingen, zoals toenemende concurrentie, stelt zij steeds zwaardere eisen aan werknemers. Maar cursussen kunnen hieraan niet afdoende en op tijd bijdragen. Ze gaan te weinig in op de inpasbaarheid van kennis in de arbeid.

„Het gaat tegenwoordig om het bevorderen van de intelligentie en het leervermogen van een onderneming”, meent Kessels. „Dat kan ook plaatsvinden zonder cursussen. Veertig procent van alles wat een onderneming nodig heeft kan ze kopen. De andere zestig procent moet ze zelf leren. Leren wordt echter vaak gelijk gesteld met het sturen van werknemers naar cursussen. Dat is een denkfout. Een cursus kun je uitbesteden, maar het leren niet. Kennis is belangrijk, maar op zich onvoldoende. Cursussen, trainingen en conferenties hebben geen zin als we niet een manier vinden om die kennis morgen toe te passen bij het verbeteren van het werk.”

Leren op de werkplek zelf is een valide alternatief voor menige cursus. Dat gebeurt dan ook in toenemende mate. Leidinggevend op de werkplek zijn bij uitstek degenen die daar verantwoordelijk voor zijn. Zij weten precies welke vaardigheden en accenten nodig zijn voor het dagelijks werk. Deze werkwijze kan desgewenst worden ondersteund met gerichte cursussen of trainingen die aansluiten bij de in de praktijk opgedane kennis en ervaring.

Steeds meer bedrijven raken geïnteresseerd in opleiden aan de basis. Het is ook goedkoper dan cursus-

sen en levert sneller resultaat op. Het is een welkom alternatief nu veel opleidingsafdelingen aan bezuiniging onderhevig zijn. „De baas moet ervoor zorgen dat de benodigde kennis wordt overgebracht op werknemers”, zegt R. le Smit, produktiemanager van Hoogovens Buizen. „We hebben het werk verdeeld onder medewerkers en leidinggevers. De leidinggevers moeten de medewerkers coachen en begeleiden. Ik zie nog te vaak leidinggevers zelf aan machines sleutelen. Vaak zijn dat vroegere vakmensen. Werknemers kunnen bij hen de trucjes afkijken. Maar zo leren ze niet om het proces zelf in de hand te krijgen. Medewerkers moeten problemen zelf leren oplossen. Daarvoor kunnen zij een beroep doen op hun leidinggevers. Wel moeten zij het werk zelf uitvoeren.”

Een externe cursus kan moeilijk inspelen op de praktijk omdat die vaak slechts deeleren ervan behandelt.

„Je kan de verantwoordelijkheid voor wat er in het werk moet gebeuren niet overlaten aan beroepsopleiders of aan opleidingsafdelingen”, meent Kessels. „Het is de verantwoordelijkheid van het management om te analyseren welke know how nodig is.”

Bij de papierfabriek Crown van Gelder in Velzen, met overwegend productiepersoneel, zijn het de leidinggevers die nieuwe werknemers opleiden aan de machine. In de tweede helft van de jaren tachtig nam het bedrijf een tweede papiermachine in bedrijf. Daar waren negentig mensen extra voor nodig. Die moesten echter in korte tijd worden opgeleid. Dat lukte door hen rechtstreeks aan de machine te laten opleiden door ploegbazen. In een jaar wisten ze alles wat ze moesten weten.

„In het verleden deden wij het anders”, zegt directeur M. Veth van Crown van Gelder. „Wij schreven op hoe de panelen werkten en hoe zij die moesten bedienen. Als je nieuwe werknemers wil leren hoe zij moeten werken, moet je aan de mensen die het dagelijkse werk doen vragen waar zij op letten en wat de kritische punten zijn. Vroeger besteedden wij daar geen aandacht aan. De nieuwe manier van opleiden heeft er toe geleid dat er heel ander instructiemateriaal is gekomen.”

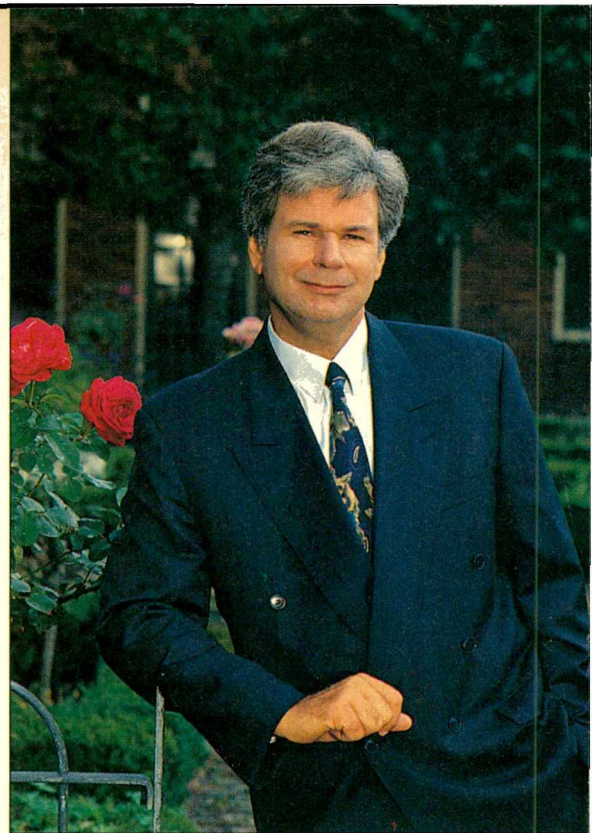
Overhevelen naar de lijn

Het overhevelen van het opleiden naar de lijn kan de afdeling opleidingen overbodig maken, zoals dat bij Heineken gebeurde. Veel bedrijven varen echter nog blind op zo'n afdeling. Volgens Kessels is deze afdeling met het grote aanbod van opleidingen in een organisatie vaak een zichzelf bevesti-

gend instituut met de neiging tot autonome groei. „De resultaten van een opleidingsmanager worden vaak gemeten aan de hoeveelheid cursussen die hij organiseert. De opleidingsmanager weet dat en maakt de volgende keer een nog dikkere brochure met cursussen. Die ligt bij de personeelsmanagers en ligt tijdens functioneringsgesprekken op tafel. Zo krijgt de afdeling opleidingen er steeds meer klanten bij. Die doet dan een aanvraag om de afdeling te mogen uitbreiden. De directeur is nog blij ook, want zijn bedrijf doet veel aan opleiden. Maar dat wil niet zeggen dat het bedrijf er veel bij leert. Slanke opleidingsafdelingen die meehelpten aan het weer gezond maken van het leersysteem van een bedrijf en het ontwikkelen van leervermogen zijn goud waard.”

Hoewel het systeem van leren aan de basis niets dan lof oogst, kleven er bezwaren aan. Managers die voortaan verantwoordelijk zijn voor het opleiden, moeten de vinger goed aan de pols houden. Zij moeten goed kunnen analyseren waar zich knelpunten voordoen en hoe die moeten worden opgelost. Als een afdeling problemen heeft om met nieuwe technologie om te gaan, kan het ogenschijnlijk logisch lijken om werknemers een cursus te laten volgen over de manier waarop zij met de nieuwe apparatuur moeten werken. In werkelijkheid kunnen de problemen worden veroorzaakt doordat er te weinig mogelijkheden zijn voor overleg tussen verschillende betrokkenen op de afdeling. Het is dan de taak van managers om dat overleg te bevorderen, zodat de inzichten in de technologie zich aldus onder het personeel verspreiden. Het bevorderen van de communicatie is in dit geval beter op zijn plaats dan een technisch getinte cursus.

Managers moeten voldoende ondersteuning krijgen om tot dit soort conclusies te komen. Deze werkwijze stelt hoge eisen aan zowel leidinggevers als werknemers. Die laatste moeten de verantwoordelijkheid aan kunnen en bereid zijn om zelf problemen op te gaan lossen. „Wij moeten nog afwachten of de mensen op deze manier kunnen werken”, zegt Le Smit van Hoogovens. „En wat moeten wij doen met degene die dat niet kunnen? Dit soort vraagstukken zal nog een knelpunt worden. Mensen moeten in staat zijn om te leren. Dat betekent dat wij hogere eisen aan hen stellen dan vroeger. Toen waren wij al blij als wij genoeg mensen konden krijgen. De werving zal er niet gemakkelijker op worden. Invoering van de nieuwe opleidingsmethode zal zeker ook problemen opleveren. Dat is een proces dat jaren in beslag zal nemen. Maar ik heb er toch alle vertrouwen in.”



J. Kessels

Een probleem is dat leidinggevers constant moeten worden opgepoord om hun taak als opleider uit te voeren. „Dat gaat niet vanzelf”, zegt Veth. „Leidinggevers zijn voortdurend bezig met de problemen van alledag. Opleiden komt morgen wel, daar hebben zij nauwelijks tijd voor. Wij moeten hen ervan overtuigen dat het toch nodig is. Daarom trainen wij hen ter ondersteuning in communicatieve vaardigheden. In wezen zien zij ook wel in dat het nodig is om zelf werknemers op te leiden.

De toenemende vraag naar kwaliteit en efficiency leidt ertoe dat het bestaande cursusaanbod niet meer in staat is om de behoefte aan toepasbare kennis te dekken. Het delegeren van opleiden naar de werkplek zal echter de nodige voeten in de aarde hebben. De uitvoering van het opleiden ligt voor een groot deel toch nog buiten de onderneming. Het verleggen van het opleidingsgedeelte naar de werkplek is op papier mooi, maar legt meer druk op de schouders van uitvoerende managers. Die zijn al bedolven onder vernieuwingen op nagenoeg elk gebied. Opleiden op de werkplek maakt alleen kans van slagen als de organisatie daar drastisch wordt aangepast. Leidinggevers moeten meer verantwoordelijkheden overdragen aan hun ondergeschikten en zich concentreren op de coördinatie daarvan. Hetgeen ook weer hogere eisen aan de werknemer stelt. Bedrijven die dat echter niet aandurven, zullen in toenemende mate moeite krijgen om zich aan te passen aan veranderingen.