

De maatwerk-training rukt op

Heerlijk nieuw leren!

On the job leren is de nieuwe slogan. Op maat, op de werkvloer, met je manager als personal coach. Maar kan de manager dat wel? Het twijfelachtige rendement van het Nieuwe Leren.

MIRJAM VOSSEN

Het klinkt meeslepend: maatwerk-leren op de werkvloer. Weg met de jaarlijkse vaste cursus tussen tl-buis en formicatafel in een opleidingscentrum. Weg met een casus uit de *New Economy* voor een klasje shagrokende bouwvakkers. Weg met hoogdravende theorieën over *Flow* en *Business Re-engineering* voor een groepje praktische secretaresses. In het Nieuwe Leren leer je wat je wilt leren. En je leert in concrete gesprekken over praktijksituaties op het moment dat ze nodig zijn. *Just in time, just for you.*

Het Nieuwe Leren, *on the job*, motiveert. Het scoort effect, zeggen de voorstanders. Secretaresses gaan handenwrijvend met hun nieuwste software aan de slag, bouwvakkers doen nieuwe kennis op tussen mortel en kramen. Eindelijk steken ze wat op. En wat is leren toch leuk!

De voordelen van maatwerk-leren op de werkvloer spreken voor zich: de kloof tussen cursuskennis en de werkelijkheid verdwijnt. De concrete vragen van werknemers krijgen eindelijk de aandacht die ze verdienen. En uiteraard is het Nieuwe Leren een goede injectie voor het teamgevoel.

Steeds vaker zweert het bedrijfsleven bij dit Nieuwe Leren en haalt het de scholing van haar medewerkers bij de gevestigde trainingscentra weg. De ondernemers lijken opgeschrikt door negatieve berichten over de effectiviteit van gestandaardiseerde bedrijfsopleidingen. Het nieuwe, praktijkgebonden leren past ook helemaal in de tijdgeest. Zie de middelbare school, waar het 'basisvorming' en 'studiehuis' heet. Of de hogescholen en universiteiten met hun 'probleemgericht onderwijs' of 'projectonderwijs'. De filosofie is overal dezelfde. Mensen leren pas iets als ze er het onmiddellijke nut van inzien en als ze daadwerkelijk worden geconfronteerd met de dagelijkse praktijk. De docent houdt geen lange monoloog meer voor de klas, maar loopt tussen zijn pupillen door en vraagt. Ze mogen het zelf uitzoeken. De docent wordt een trainer, een coach, een procesbegeleider.

Al zijn er in het bedrijfsleven nog wel wat probleempjes te overwinnen. Een baas die twintig jaar heeft geïnstrueerd, voor-gedacht, bevolen en gecontroleerd, is niet een-twee-drie om te vormen tot persoonlijke coach van zijn werknemers. Ook hebben bedrijven nogal eens uitgesproken bedrijfsstrategieën en bedrijfsdoelen die weinig ruimte laten voor de leergierige werknemer die zelf met voorstellen op de proppen komt. En dan is er nog de nuchtere vraag of 'leren op maat' ook daadwerkelijk een beter resultaat oplevert.

Weggegooid geld

Bedrijven investeren jaarlijks miljarden guldens bij duizenden opleidingsinstituten om hun werknemers te trainen en bij te scho- len. Dat is voor 80 tot 90 procent weggegooid geld, blijkt uit onder- zoek. Maximaal 20 procent van het geïnvesteerde bedrag leidt tot blijvende verandering in werkgedrag van de bijgeschoolde of getrainde werknemer. Het leeuwendeel van deze overbodige scho- lingen en trainingen bestaat uit standaardcursussen. Dat is ook bij de scholingsfunctionarissen in bedrijven niet onopgemerkt geble- ven. Het falen van de standaardcursus blaast inmiddels een flinke wind in de zeilen van het Nieuwe Leren.

Zo is Heineken vorig jaar gestart met het inzetten van eigen managers in trainingen. "De aansluiting met de werkplek was te las- tig," zegt Dorien van Drunen, adviseur Management Training en Ontwikkeling. "Een eigen cursus biedt toegevoegde waarde: hoe doen we dat hier, bij Heineken? Onze eigen managers weten precies hoe het werkt. Bovendien kunnen cursisten hen weer aanspreken. Een externe trainer is misschien een groot vakman, maar aan het eind van de cursus is hij weer weg."

Auto-importeur DaimlerChrysler Nederland zette een vergelijkba- re stap. Enkele jaren geleden investeerde het miljoenen in een eigen trainingscentrum, waar nu twintig mensen werken, waarvan veer- tien trainers. Zij verzorgden vorig jaar 15.000 scholingsmandagen, met name voor dealers en eigen medewerkers. "Trainingen die te maken hebben met onze automerken móét je ook zelf geven," zegt Jan Rijken, manager van de DaimlerChrysler Academy. "Je brengt immers niet alleen je eigen productinformatie over, je vertolkt ook de eigen beleving van je bedrijf. Een universele cursus kan die vonk nooit laten overspringen."

Vanzelfsprekend gebruiken Heineken en DaimlerChrysler eigen casussen en eigen medewerkers. Zowel bij Heineken als bij Daim- lerChrysler krijgen enkele medewerkers eerst een 'train-de-trainers' programma. Zo laat Heineken een aantal p&o'ers een tweedaagse train-de-trainerscursus volgen in beoordelen van medewerkers. Deze train-de-trainerscursus wordt als vanouds verzorgd door een extern bureau. Vervolgens gaan de p&o'ers tijdens een eendaagse workshop aan de slag met de managers van Heineken. "We investe-



ren zwaar in deze train-de-trainers," zegt Dorien van Drunen. "Niet iedereen kan het. En ik heb te zorgen voor kwaliteit." Van Drunen zweert bij deze aanpak: "Het inzetten van managers maakt hen verantwoordelijk." Hetzelfde geluid klinkt bij DaimlerChrysler. Jan Rijken: "Trainen ligt niet iedereen even goed en ook vindt niet iedere manager het even leuk. Toch zijn we het er van hoog tot laag over eens dat het bij de managementtaak hoort én dat het bewezen positieve effecten heeft."

Trainermanager Hub Dubbelman van DaimlerChrysler vindt het in elk geval wel leuk. Als pr-functionaris staat hij een paar keer per jaar voor de klas om les te geven aan junior managers van Daimler-dealers. In zijn dagelijks werk is Dubbelman verantwoordelijk voor crisiscommunicatie en dus staat ook 'de Elandproefcasus' op het programma. De proef toonde enkele jaren geleden aan dat de Mercedes Benz A-klasse niet stabiel zou zijn. Wereldwijde negatieve aandacht voor de auto was het gevolg en dus een fascinerende case voor elke trainer in crisismanagement.

Ook cursist Jaap Bloot van de Konmar University is tevreden. Hij zag de afgelopen maanden onder meer zijn commercieel directeur voor de schoolbankjes staan. Bloot is Category Manager bij supermarktketen Konmar en verantwoordelijk voor onder meer de productgroepen koffie, thee, diervoeding en broodbeleg. Bloot is enthousiast: "Het is leuk om deze mensen over hun werk te horen spreken. Tijdens de lunch praat je wel met hen, maar niet zo over het werk. De les is een hele aparte ervaring. Je weet nu precies wat iedereen doet. Juist op informele momenten heb je het er dan nog eens over."

Schoolmeester

"De manier waarop Heineken en DaimlerChrysler hun bedrijfsopleidingen inrichten, gaat aardig in de richting," evalueert Joseph Kessels. "Het gevaar is echter dat de medewerkers cursisten worden en in een klasje zitten, terwijl de manager nog steeds een schoolmeester is, die vertelt hoe het moet." Kessels is partner bij The Learning Company en hoogleraar bedrijfsopleidingen in Twente en Leiden. Als het aan hem ligt, verdwijnt het klasje. Inclusief de manager in trainerstenue.

"Probeer het klasje te vermijden," zegt Kessels. "Klasjes scheppen een afstand tot het werk. Leren moet ingebed zijn in reguliere werkprocessen. Het hoeft niet altijd óp de werkvloer, want soms is het daar bijvoorbeeld te lawaaiig. Maar het is wel de meest krachtige leerplek." Volgens Kessels liggen concrete problemen daar gewoon te wachten tot een trainer ze oproept om er een leermoment van te maken. "Bijvoorbeeld een probleem dat in het teamoverleg aan de orde komt: klachten nemen toe, het ziekteverzuim loopt op. Dat is een situatie om samen ideeën te ontwikkelen, alternatieven aan te dragen, een oplossing te zoeken. Van daaruit kun je ook een specifieke analyse maken: zijn wij in staat om het probleem aan te pakken? Kunnen we niet beter externe hulp halen? Als je daarna besluit om op cursus te gaan, is die beslissing tenminste ingebed in de pro-

blemen van de werkomgeving."

Vervolgens mag de manager ook het opleiderstenue wel uittrekken. Want de manager-opleider schept onnodige afstand. "Noem een manager trainer en hij gedraagt zich ook als trainer," zegt Kessels. Kortom: een manager voor de klas heeft weinig zin. Hij kan veel effectiever invloed uitoefenen op het leerklimaat ter plekke. Kessels: "Als het niet lukt om op de werkplek een gunstig leerklimaat te bevorderen, dan ben ik bang dat een maatwerk cursus, ver weg van het werk, ook weinig zin heeft."

Weven

Het is de kunst om werken en leren met elkaar te verweven. Nu gebeurt dat uit zichzelf al steeds vaker. De traditionele rolverdeling van 'de manager als denker' en 'de medewerker als uitvoerder' gaat op de schop. "Medewerkers worden zelf ook denkers," zegt Kessels. "Zij krijgen steeds minder routinematige taken, ze moeten steeds meer bijsturen, analyseren, processen in de gaten houden, problemen aanpakken. Werkprocessen die sterk lijken op wat wij leerprocessen noemen. Er wordt niet alleen kennis overgedragen. Medewerkers moeten ook bekwaamheden ontwikkelen om met problemen om te gaan. Werkomgeving wordt leeromgeving. De vragen die zich op de werkvloer voordoen, los je steeds minder op door mensen naar cursus te sturen."

Een schoolvoorbeeld van hoe het volgens Joseph Kessels kan, is Good Office, het ondersteuningsteam voor Kessels eigen Learning Company. Het team bestaat uit vijf mensen, die ieder verantwoordelijk zijn voor een eigen portefeuille. Sinds twee jaar werkt hier Natascha van Dijk, inmiddels verantwoordelijk voor de portefeuille 'goed werkgeverschap'. Ze had aanvankelijk niet bepaald de juiste achtergrond voor deze functie, met een opleiding aan de kunstacademie en managementervaring in een kunstgalerie. Wel had ze ambities en motivatie. En daar was The Good Office enthousiast over. Vrijwel alles wat nodig was om personeelsmanager te worden, kon ze immers ook op de werkvloer leren. Van Dijk: "In een plan omschreef ik welke taken ik graag op me wilde nemen. De collega die op dat moment het meeste deed op personeelsgebied, werd mijn persoonlijke leermeester. Ik liep met hem mee en nam stukje bij beetje allerlei taken van hem over. Telkens kreeg ik direct feedback." Van Dijk vroeg daarnaast een ervaren collega als persoonlijke coach, met wie ze gesprekstechnieken kon oefenen.

"We gaan weer terug naar een meester-gezelsituatie, zoals die vijftig jaar geleden nog bestond," zegt Henk Maas, voorzitter van de Nederlandse Vereniging voor Opleidingsfunctionarissen (NVvO): "We beginnen weer al doende te leren. En dat is prima. Bedrijven hebben veel meer knowhow in huis dan ze denken. Het is dan ook terecht dat de opleidingsfunctionarissen meegaan in de



Geen sigaar uit eigen doos

Als Ad Vies van Talkline maak je rare dingen mee. Zo scheer ik laatst op een van mijn wereldverbeterende missies langs een wolkenkrabber. Staat daar een zwaar overspannen collega van een groot, log. telecombedrijf, helemaal dip.

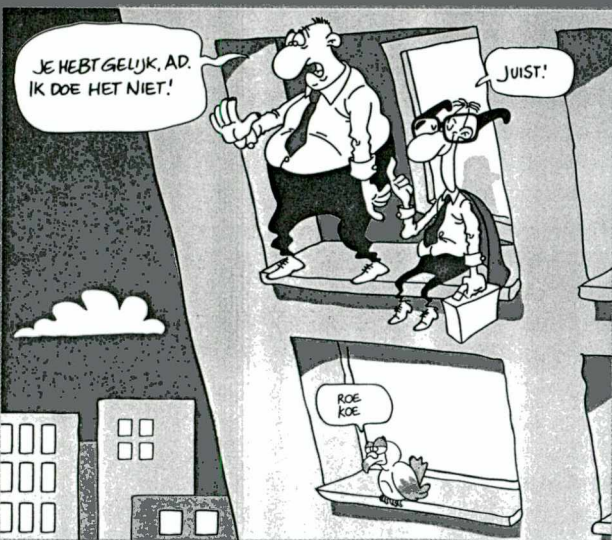
Dus ik zeg: 'What's the problem?' Zegt ie: 'Ad, ik ben het zat. Wat ik mijn klanten soms loop te adviseren jongen, je wilt het niet weten. Gekkenwerk. Want ik mag natuurlijk alleen maar roepen wat we zelf verkopen. Ik kan er niet meer tegen. Wat adviseer je mij, Ad?'

Zeg ik: 'Spring niet, er zijn nog zoveel leuke dingen in het leven, zoals frambozenvla met bitterkoekjes. Zoek gewoon een baan bij Talkline, dan ben je niet aan één leverancier of netwerk gebonden. Daardoor kun je elke klant de best passende oplossing aanbieden en hoef je nooit een sigaar uit eigen doos te presenteren.'

Als bij toverslag zag ik hem opklaren, hij werd weer helemaal blij. 'Bedankt Ad, reuze bedankt', zei hij. En we gingen gezellig samen een appel-flap eten op de goede afloop.

door Ad Vies

IL TALKLINE



Bel voor meer Advies naar 0800-5100 of surf naar www.talkline.nl

nieuwe trend."

Toch ziet Henk Maas nog enkele obstakels. "We moeten niet denken dat iedereen in het bedrijfsleven nu massaal omgaat. Zo'n lerende werkomgeving eist nogal wat van de vaardigheden van de manager." Hij moet als coach of procesbegeleider ook weten om te gaan met emoties, affiniteiten en persoonlijke betrokkenheid van mensen. Maas vraagt zich af of de managers dat wel kunnen. "Juist het middenkader mist vaak vaardigheden om te coachen. Coaching is enorm confronterend. Het is gemakkelijker om te zeggen: nu ga je dit doen en wel op die manier, dan begrijpend aan te horen waarom iets niet lukt. De huidige manager vindt dat heel moeilijk. Eigenlijk moet het management op herexamen. Leren is pijn lijden. Degene die leert, moet morgen iets anders doen dan vandaag. De manager moet dat zelf ondervinden. Dan pas voelt hij dat het iets op kan leveren."

Passiviteit

Daarnaast kan het Nieuwe Leren stuiten op de tegenstelling tussen bedrijfsstrategieën en organisatiedoelen enerzijds en de ambities en talenten van medewerkers anderzijds. Die ambities en talenten vormen de drijfveer om te leren. Maar veel hedendaagse managementopvattingen stellen organisatiedoelen of bedrijfsstrategieën centraal, constateert Kessels. "Wie dat doet, verwacht dat zijn werknemers zich er naar voegen. Ook als die strategie helemaal niet overeenkomt met de individuele doelen van werknemers. Denken in strategische doelen is denken in de trits 'doel-middel-sturen-controleren-monitoren'. Dat wekt eerder passiviteit op onder de werknemers, dan een actieve houding van meedenken. Terwijl kennisintensieve bedrijven nu net zitten te springen om werknemers met persoonlijke ambities. Alleen wie zich persoonlijk uitgedaagd voelt, ontwikkelt het vermogen om in tijden van snelle veranderingen de meest relevante informatie op te sporen en passende competenties te verwerven."

Dan is er nog een probleem. Dat gestandaardiseerde externe bedrijfsopleidingen een laag rendement hebben is nu wel bekend, maar hoe zit dat met het rendement van het Nieuwe Leren? Leeft het succes van het maatwerk-leren niet voornamelijk in de meeslepende slogans van haar verkondigers? Vorig jaar promoveerde aan de Universiteit van Twente de onderwijskundige Ida Wognum op een onderzoek naar de effectiviteit van bedrijfsopleidingen. Met als verrassende conclusie: maatwerk is niet effectiever dan de gestandaardiseerde opleidingen. Sterker nog: het effect van het training-op-maat is zelfs minder. Wognum's devies is dan ook: wees voorzichtig met maatwerk. Het Nieuwe Leren is niet zomaar effectief.

Naar de verklaringen voor het tegenvallende effect kan Wognum alleen maar gissen. "Wellicht sluit het aangeboden maatwerk nog steeds niet echt aan bij de probleemvraag. Misschien zijn ook de verwachtingen te hoog. Met de gedachte 'nú gaan we écht iets leren' beginnen de werknemers aan hun training, en dan is men al snel teleurgesteld. Het is ook denkbaar dat de opleiding-op-maat nog slecht is ontwikkeld. Elke cursus moet rijpen. De foutjes worden er gaandeweg uitgehaald. Bij een maatwerkopleiding is daarvoor geen plaats, want die wil voortdurend aansluiten bij spiksplinternieuwe situaties." Wognum: "Wat je van veel standaardopleidingen ook kunt zeggen, zij hebben zich in elk geval bewezen." En dat moet bij het Nieuwe Leren nog maar blijken. ●