

LEREN OP DE WERK

De Rabobank wil de werkomgeving van haar medewerkers zo inrichten dat er snel gewerkt en geleerd kan worden. Met de komst van deze nieuwe leer-werk-situatie zal er steeds minder behoefte zijn aan traditionele bedrijfsopleidingen.

Rob Voorwinden

Een klant van een Rabobank-vestiging in Leeuwarden-Zuid stelt een moeilijke vraag over fiscale aspecten van een bepaalde beleggingsvorm. De bankmedewerker kijkt op zijn CD-ROM met informatie over beleggingsprodukten, maar vindt daar het antwoord niet. Dus belt of e-mailt hij even enkele collega's of een expert op het hoofdkantoor. In verloren minuten volgt de medewerker intussen op zijn computer een lesprogramma over beleggen, omdat hij die kennis in zijn functie als financieel adviseur goed kan gebruiken. Zo zou het er volgens Bas de la Parra, programmamanager bij de RabobankAcademie, over enkele jaren op zijn bank aan toe kunnen gaan.

■ Op werkplek

Leren op de werkplek staat volop in de belangstelling. Vorige maand nog verklaarde dr J.W.M. Kessels, kersvers hoogleraar aan de Rijksuniversiteit Leiden in de studie van opleidingen in arbeidsorganisaties, dat bedrijfsopleidingen te vaak klassikale en formele opleidingen zijn die te ver verwijderd zijn van het dagelijks werk van de cursisten. Dat zou ver-

klaren waarom slechts tien tot twintig procent van de opleidingen invloed heeft op het directe functioneren van werknemers. Opleidingen zouden volgens Kessels eigenlijk zoveel mogelijk op de werkvloer moeten worden gegeven.

De la Parra ziet dat anders: "Ons doel is niet om opleidingen op de werkvloer te geven, maar om de werkomgeving zo in te richten dat allerlei vormen van leren worden gefaciliteerd. Op die manier maken we van de Rabobank een lerende organisatie." Dat laatste is nodig omdat de wereld steeds sneller verandert. "Als je als bedrijf adequaat op die veranderingen in wilt spelen, heb je niet alleen werknemers met een veranderingsgezinde houding nodig. Je moet er ook voor zorgen dat ze kunnen leren en zich maximaal kunnen informeren." Om dat te bevorderen is zo'n tweeënhalf jaar geleden de RabobankAcademie opgericht, die opleidingen verzorgt voor alle 35.000 medewerkers van de Rabobank.

De RabobankAcademie kent *general courses*, zoals master-opleidingen en deeltijdopleidingen in het MBO, HBO en aan de universiteit. Daarnaast bestaan er kortere *special courses* over

bijvoorbeeld direct marketing en pensioenen. De RabobankAcademie verzorgt ook seminars, managementopleidingen, verkooptrainingen en cursussen over de *ins and outs* van nieuwe financiële produkten van de bank.

■ 'Educatieve schil'

Al deze opleidingsactiviteiten onder vinden de komende jaren volgens De la Parra de invloed van de opmars van de informatietechnologie. Bij de *general courses* wordt al geëxperimenteerd met teleleren, maar de echt grote veranderingen zullen zich voordoen in de cursussen over nieuwe produkten. De la Parra: "Tot nu zijn onze produkten, zoals betaal- en spaarvormen, beschreven in handboeken. Die staan in onze vestigingen ergens in de kast en zijn dus niet optimaal toegankelijk. Als we de informatie over die produkten op CD-ROM zetten, kan iedere medewerker via zijn computer direct de benodigde documentatie opvragen."

Omdat één gek meer kan vragen dan honderd wijzen kunnen beantwoorden, zal de CD-ROM nooit alle antwoorden op alle vragen bevatten. De medewerkers moeten dan ook de mogelijkheid krijgen om snel experts op hun eigen filiaal of op het hoofdkantoor te raadplegen. Per telefoon of misschien per e-mail. De la Parra: "Je zou die vragen en antwoorden ook een tijdje op een soort elektronisch prikbord kunnen plaatsen dat voor iedereen toegankelijk is. Op die manier leren de medewerkers ook van elkaar."

De Rabobank is op dit moment bezig om documentatie over haar produkten op CD-ROM te zetten. "De kennis die onze werknemers nodig hebben, zal hiermee ingrijpend veranderen", voorspelt De la Parra. "Een medewerker hoeft niet langer de werking en voorwaarden van de verschillende produkten paraat te hebben in zijn geheugen. Hij moet alleen weten hoe hij op de CD-ROM snel de informatie vindt die hij nodig heeft."

De mogelijkheden van de informatietechnologie gaan echter veel verder

Ontwerpers van opleidingen moeten in een vroeg stadium bij de ontwikkeling van nieuwe produkten betrokken worden

WERKPLEK

van het elektronisch verspreiden van produktinformatie. Het is ook mogelijk om dergelijke elektronische documentatie te voorzien van een 'educatieve schil', een leer- en hulpprogramma dat de gebruiker wegwijs maakt in de betreffende informatie. De medewerkers kunnen dan gewoon achter hun bureau blijven zitten en hoeven niet meer naar een extern instituut om een dagje te worden bijgespijkerd. De la Parra: "Een junior cliënt-adviseur die kennis wil opdoen op het gebied van bijvoorbeeld sparen, kan op zijn computer een leerprogramma over sparen doorlopen."

Een groot voordeel van zo'n educatieve schil is verder dat elke medewerker de informatie krijgt die hij nodig heeft. "Bij een traditionele cursus voor het bedienen van een tekstverwerkingspakket bijvoorbeeld - doorlopen alle cursisten in een dag hetzelfde programma", zegt De la Parra. "Het is maar de vraag of iedereen daar wat bij heeft, want de één leert meer dan hij nodig heeft en de ander leert niet genoeg. In de nieuwe situatie start je gewoon het programma en begin je te werken. En als je iets wilt wat je nog niet kunt, zoek je dat op via het hulpprogramma."

■ Multimedia

De komende jaren zullen de computers steeds krachtiger worden, waarvoor op de Rabobank ook het gebruik van multimedia tot de mogelijkheden gaat behoren. Ook dat biedt weer nieuwe aanknopingspunten voor opleidingen. Als de bank haar medewerkers bijvoorbeeld wil trainen in gesprekstechnieken, worden er nu vaak videobanden met voorbeelden verspreid over alle vestigingen. "In de toekomst seinen we die informatie gewoon elektronisch over naar de computers van de betreffende medewerkers", zegt De la Parra.

Hij verwacht overigens niet dat de traditionele opleidingsbijeenkomsten helemaal overbodig worden. "Ze zullen wel anders van opzet worden, want de medewerkers hebben de theorie al op hun werkplek geleerd,

Prof. dr. J.W.M. Kessels in zijn oratie: "Bedrijfsopleidingen staan vaak te ver af van het dagelijks werk van de cursisten"



via hun computer. In die bijeenkomsten hoeven ze dus alleen nog maar de praktijk te oefenen. Het is verder nog de vraag of dat in een traditioneel leslokaal zal gebeuren of bijvoorbeeld via *video-conferencing*, waarbij één trainer tegelijkertijd contact heeft met vijf of zes lokalen in het land." Het ombouwen van de werkomgeving tot een leer-werkomgeving heeft uiteraard consequenties voor de ontwerpers van de bedrijfsopleidingen. Zij zullen in een vroege fase bij de ontwikkeling van nieuwe produkten betrokken moeten worden om adviezen te geven over educatieve hulpprogramma's en over het toegankelijk maken van informatiebronnen. "Opleiders moeten kunnen praten met automatiseerders en produktdeskundigen, moeten verstand hebben van de ergonomie van elektronische menu's

en van multimedia. Dat is even wat anders dan het maken van een cursusboekje."

Is al die know-how nu al bij de Rabobank Academie aanwezig? "Zo ver zijn we nog niet", zegt De la Parra. "We moeten eerst een helder beeld hebben van hoe het leren op de werkplek het beste ondersteund kan worden. Want die werkplek zelf verandert natuurlijk ook, bijvoorbeeld door de opkomst van telewerken." De nieuwe denkrichting is echter al duidelijk: de belangrijkste taak van de opleiders zal in de nabije toekomst worden om de werkplek zo in te richten dat de medewerkers efficiënt kunnen werken en leren, en snel kunnen beschikken over nieuwe informatie. De la Parra: "Dat is de beste manier om van de Rabobank een lerende organisatie te maken."