

Opleidingen

Maak van de werkplek een leerplek

Rob Voorwinden

Het totale opleidingsaanbod in dit Cursuscalendarium biedt u de mogelijkheid om een veelvoud van uw scholingsbudget uit te geven. De Leidse hoogleraar Kessels waarschuwt echter tegen het al te gemakkelijk opentrekken van een blik cursussen. "Kies vooral opleidingen die leerprocessen op en rond het werk ondersteunen."

Bij zijn inauguratie enige jaren geleden liet J. Kessels, hoogleraar bedrijfsopleidingen aan de Rijksuniversiteit Leiden, al weten dat hij kritisch staat tegenover losse bedrijfsopleidingen. Die opleidingen zijn volgens hem te vaak klas-sikale en formele cursussen, die letterlijk en figuurlijk te ver zijn verwijderd van de dagelijksse werkomgeving. "Hoe vaak krijgen werknemers die na een opleiding weer terugkeren op de werkplek, niet te horen: het is leuk dat je nu

geleerd hebt hoe het eigenlijk zou moeten, maar in de praktijk doen we het natuurlijk heel anders."

Organisaties die willen bevorderen dat hun medewerkers nieuwe kennis opdoen en breed inzetbaar blijven - en welk bedrijf wil dat niet - , moeten daarom niet zomaar een blik cursussen opentrekken. Zij kunnen beter proberen om van de werkplek ook een leerplek te maken. Kessels: "Op het werk spelen zich leer-

processen af die vele malen krachtiger zijn dan die in formele opleidingen. Werknemers kijken de kneepjes van het vak vaak van elkaar af. Als nieuweling in een organisatie leer je bijvoorbeeld onbewust heel snel voor welke zaken je bij wie terecht kunt."

Verder leveren de contacten met de chef of de klanten belangrijke leerervaringen op en leren werknemers veel door bijvoorbeeld van functie te wisselen. Opleidingsmethoden die het leren op de werkplek ondersteunen, zoals intervisie, mentoring en coaching, hebben volgens Kessels dan ook vaak veel meer invloed dan een losse cursus. Hij constateert echter met enige zorg dat de huidige discussie over inzetbaarheid en employability precies de andere kant op gaat. In sommige gevallen wordt in het kader van 'employability' zelfs vastgelegd dat medewerkers jaarlijks een bepaald aantal dagen, of voor een bepaald bedrag, op cursus mogen. "De enigen die daar blij mee moeten zijn, zijn de opleidingsinstituten."

Opleiden en inzetbaarheid

Welke opleidingen dragen bij aan een verhoging van de inzetbaarheid van individuele medewerkers?

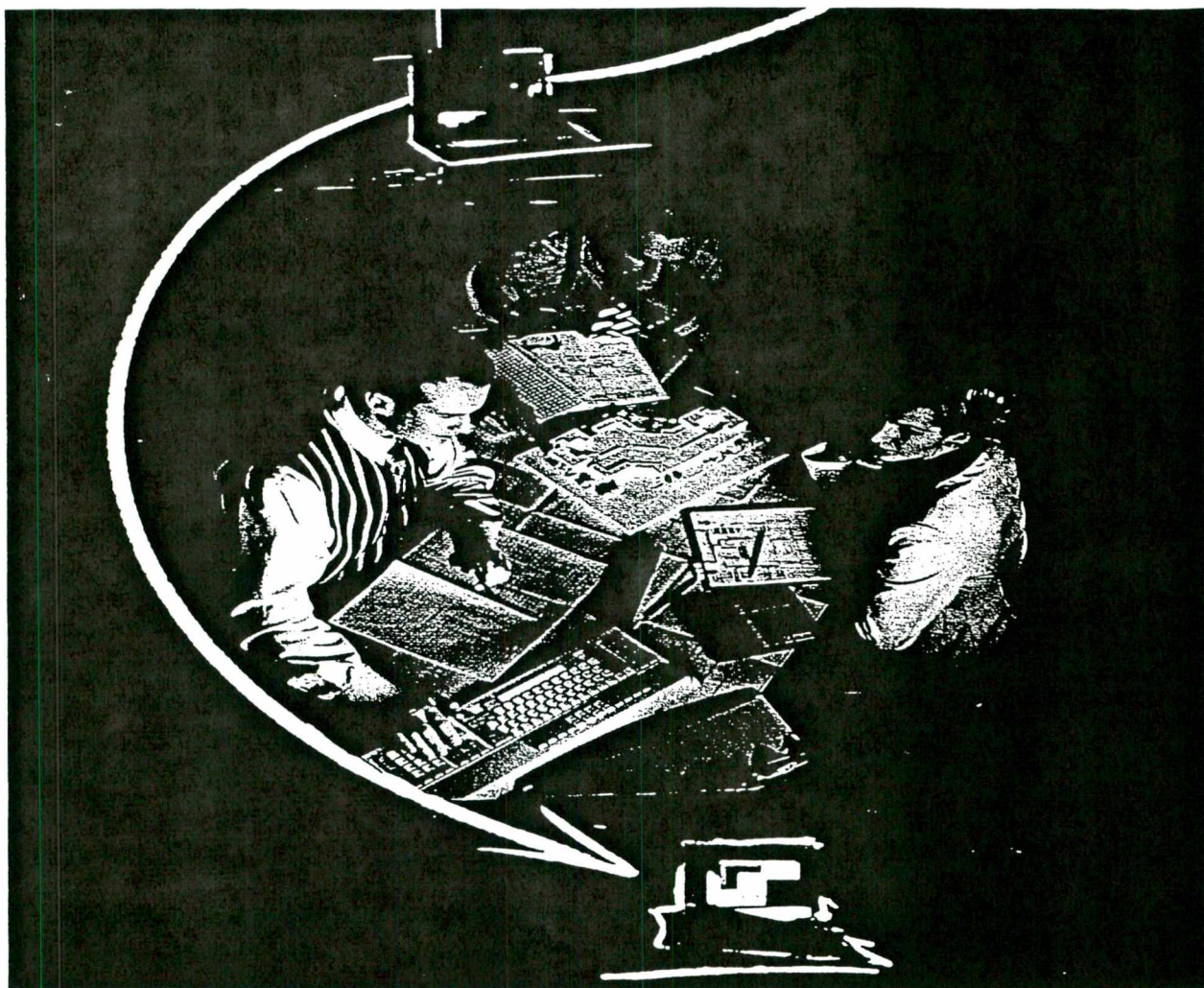
Volgens het Nederlands Instituut voor Postacademisch Onderwijs (PAO), die de opleiding 'Sturen op employability' aanbiedt, moeten opleidingen passen in het zogeheten Bovag-profiel. Die afkorting staat voor Bestendigen en Operationaliseren, Voorbereiden (op een volgende loopbaanstap), Afbouwen (er komt altijd een moment waarop bedrijf en werknemer afscheid van elkaar nemen) en Groeien. Het onderwerp 'afbouwen' hoort volgens het PAO nadrukkelijk bij het model, omdat een bedrijf zich moet realiseren dat een investering in mensen zichzelf altijd terugverdient. Zelfs als ze weggaan, want daarmee creëren ze nieuwe ruimte in de organisatie.

De CNV Industrie- en Voedingsbond heeft een eigen 'employability-onderzoeksinstrument' laten ontwikkelen, Emplo-oi geheten. Het instrument bestaat uit een vragenlijst aan de hand waarvan kaderleden van de vakbond kunnen toetsen wat hun bedrijf aan mogelijkheden biedt om de inzetbaarheid van de medewerkers te vergroten. Ook is er een individueel gedeelte, waarin CNV-leden zelf kunnen nagaan hoe hun positie op de arbeidsmarkt is.

De bond wil via Emplo-oi haar kaderleden goede argumenten geven om met de leiding van bedrijven in gesprek te gaan (Waarom gebeurt er hier zo weinig aan de vergroting van de inzetbaarheid van de werknemers?). Met het individuele gedeelte van Emplo-oi wil de vakbond haar leden laten inzien dat de zekerheid van een vaste baan tot het pensioen tot het verleden behoort.

Schrikbeeld

Een ander argument tegen losse cursussen is dat deze relatief veel tijd kosten. Kessels: "Er wordt gezegd dat we in een kenniseconomie leven, waarin kennis steeds belangrijker wordt maar ook sneller veroudert. Stel dat dat waar is, dan kun je die kennis niet op peil houden door steeds maar weer een cursus te volgen. Want dan zit je driekwart van de tijd in een opleidingscentrum."



In de praktijk van alledag nemen bedrijven toch vaak hun toevlucht tot externe cursussen: van smalle en korte - zoals een opleiding effectief communiceren - tot brede en lange - zoals een complete hbo-opleiding. Die laatste opleidingen zijn op dit moment bijvoorbeeld erg in trek bij banken. Kessels: "Veel banken zeggen dat ze in de toekomst alleen plaats hebben voor werknemers met minimaal mbo-niveau.

Die werknemers moeten immers een goed analytisch vermogen hebben en een brede kijk op financiële zaken. Maar als die werknemers eenmaal in de bankjes van de hbo zitten, komt de opleiding toch vaak neer op het leren van klassieke schoolvakken. Ik denk dat je die brede kijk veel efficiënter kunt aanleren door de leerprocessen op het werk wat beter te organiseren."

Een nadeel van losse cursussen is ook dat ze vaak ten goede komen aan hoger opgeleiden. Kessels: "Die hebben veel baat gehad bij opleiding en scholing, en weten dat ze daarmee hun marktwaarde verhogen." Lager opgeleiden hebben helemaal niet zulke gunstige ervaringen met opleidingen. "Voor hen is het een schrikbeeld om weer de klas in te moeten. Vandaar dat je, juist voor deze kwetsbare groep, beter kunt zoeken naar andere manieren om het leren binnen de organisatie te bevorderen."

Hulp bij het kiezen

Het Haagse Centrum voor documentatie van bedrijfsexterne opleidingen (Cedeo) is een onafhankelijk bureau dat tevredenheidsonderzoeken houdt onder klanten van opleidingsinstituten.

Ook is er een telefonische helpdesk voor het beantwoorden van opleidingsvragen.

Tel. 070-3463739

De CWN OpleidingsDiensten te Eindhoven geeft

onafhankelijk advies, maar wordt wel betaald door de opleidingsinstituten waar het zaken mee doet. Als CWN de keuze heeft tussen verschillende opleidingen, zal het een klant doorsluizen naar een instituut waarvan het provisie krijgt. Tel. 040-2945840

De Vereniging van Trainings- en Opleidingsinstituten in Nederland (Vetron) is de overkoepelende instantie van een veertigtal grote opleiders. Alle Vetron-leden zijn in het bezit van een ISO-9001 certificaat. Tel. 030-2588338

Bang, bang, bang

Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Bedrijven die van hun werkplekken goede leerplekken willen maken, moeten volgens Kessels allereerst de betrokkenheid van werknemers bevorderen. "Ga samen met de werknemer op zoek naar datgene waar hij warm voor loopt. Iemand wordt immers niet slimmer omdat zijn baas hem dat opdraagt. Je leert alleen iets als je daarvoor gemotiveerd bent." Op zoek gaan

Checklist voor het inkopen van opleidingen

Er worden in ons land jaarlijks miljarden uitgegeven aan bedrijfsopleidingen. Het rendement van die investeringen is bedroevend laag. Met een goed opleidingsbeleid valt al veel te winnen.

trainer die de opleiding gaat verzorgen, want uit diverse onderzoeken blijkt dat de trainer de belangrijkste succesfactor van een opleiding is. Zet hem eens tussen de potentiële cursisten en kijk of het klikt.

naar die motivatie is voor veel werkgevers een moeilijk punt. "Ze zijn bang om te vragen wat een werknemer als uitdagend ervaart in zijn werk. Want stel dat hij er helemaal niets aan vindt."

Werkgevers zijn verder bang om hun werknemers meer invloed te geven op hun werk. Terwijl die invloed nu juist kan leiden tot waardevolle leerervaringen. Kessels: "Als je autonome taakgroepen of zelfsturende teams formeert, spreek je mensen aan als kennisbron. En als je dat goed doet, merk je hoeveel know-how er eigenlijk in je bedrijf aanwezig is. Ook bij de lager geschoolden."

Veel werkgevers zijn volgens Kessels echter "bang, bang, bang". Bang voor anarchie, bang omdat ze het "nog nooit eerder zo gedaan hebben", bang omdat ze geen geloof in hun medewerkers hebben. Kessels: "En dus moeten mensen die thuis moeilijke beslissingen nemen over de opleiding van hun kinderen, de vakantie of de hypotheek, mensen die in hun vrije tijd bestuurslid zijn van allerlei verenigingen, op het werk hun hersens en mond aan de poort inleveren. Dat is toch vreemd bij de overgang naar een kenniseconomie?"

Kritische markt

De zaken die in een bedrijf geleerd worden en de manier waarop dit gebeurt, noemt Kessels het corporate curriculum. "Dat curriculum geeft antwoord op vragen als: hoe houden wij onze deskundigheid op peil, wat doen wij om reflectie op onze manier van werken te bevorderen, waar lopen wij warm voor? Het gaat dus nadrukkelijk niet om de cursuscalender."

Kessels benadrukt overigens dat hij op zich niets tegen cursussen en opleidingsinstituten heeft. "De kwaliteit van de opleidingen is de laatste jaren sterk verbeterd. Slechte producten kunnen in deze kritische markt moeilijk blijven bestaan. Ik vind alleen dat ook opleidingsinstellingen zich nog meer moeten richten op het ondersteunen van leerprocessen op en rond het werk."

• Wat is het doel van de opleiding?

Opleidingen worden te gemakkelijk gezien als oplossing voor allerlei problemen in de organisatie. Een klassiek voorbeeld is het bedrijf dat veel klachten krijgt over zijn telefonische bereikbaarheid en daarom de telefonistes naar een cursus stuurt. In die cursus blijkt dat de telefonistes zeer bekwaam zijn, maar dat de interne medewerkers zich zoveel mogelijk onbereikbaar houden omdat zij "het al druk genoeg hebben". Een opleiding voor de telefonistes is hier dus weggegooid geld. Een professioneel opleidingsbeleid moet verder altijd gekoppeld zijn aan het strategische beleid van de organisatie. En ook hier is 'bezint eer ge begint' het uitgangspunt. Dat een organisatie bijvoorbeeld wil inspelen op de trend van 'klantgerichtheid' is mooi, maar het is onzin om daarom meteen alle medewerkers naar een opleiding 'klantvriendelijkheid' te sturen. Een klantgerichte portier moet immers over heel andere vaardigheden beschikken dan een klantgerichte administratief medewerker, accountant of monteur.

• De selectie van het opleidingsinstituut

Let - naast de eigen ervaring die u als p&o'er met een bureau hebt opgedaan - op de expertise van de opleider, de praktijkgerichtheid van het bureau en hun ervaring met het soort cursisten. Over het belang van een ISO-certificaat verschillen de meningen. Vraag altijd wel of een instituut erkend is door Cedeo (zie kader). Deze erkenning garandeert dat de andere klanten van het instituut doorgaans tevreden zijn.

• Het onderhandelingsgesprek

Is eenmaal een aantal bureaus door de eerste selectie gekomen, nodig dan - afhankelijk van de grootte van het opleidingstraject - drie tot vijf bureaus uit. Let erop of de inkoper van de opleiding ingaat op de vraag van uw bedrijf en of hij lang genoeg doorzeurt over het precieze doel van de opleiding. Want ook opleiders weten dat bedrijven organisatieproblemen en opleidingsproblemen nogal eens door elkaar halen. Een goed opleidingsinstituut probeert de klant voor dit soort misstappen te behoeden. Bij dure of grote opleidingstrajecten is het geen gek idee om ook een gesprek te houden met de

• De prijs: geen cent te veel hoor

Lange tijd was het not done om over de prijzen van cursussen te onderhandelen. De laatste jaren mopperen bedrijven echter steeds luider over de hoogte van de tarieven van opleiders en wordt er ook steeds harder onderhandeld over prijzen van opleidingen. Soms laten bedrijven die onderhandelingen zelfs voeren door professionele inkopers. Bij een standaardopleiding voor het zoveelste softwarepakket kan de prijs tegenwoordig vaak wat worden gedrukt. Bij specialistische opleidingen ligt dat moeilijker.

• Zit niet stil tijdens de opleiding

Tijdens de uitvoering van een cursus hebben managers de neiging om achterover te leunen. De medewerkers zijn aan het leren, dus alles gaat goed. Een manager moet echter met de medewerkers praten over bijvoorbeeld de voortgang van de cursus en de opdrachten die de cursisten meekrijgen. Op die manier gaat de opleiding binnen de organisatie pas echt leven. Verder moet een manager vooral positieve feedback geven: één cynische opmerking kan het effect van een opleiding volledig tenietdoen.

• Meet het rendement

Diverse mensen hebben zich de afgelopen jaren gebogen over het meten van het rendement van bedrijfsopleidingen. Dat is een ingewikkelde zaak, onder andere omdat er verschillende definities van rendement zijn. De tevredenheid van de deelnemers aan de opleiding is bijvoorbeeld te meten met een eenvoudig evaluatieformuliertje, maar als iedereen tevreden is wil dat nog niet zeggen dat de cursisten daadwerkelijk iets geleerd hebben. Dat laatste is weer te meten met een toets of examen, maar zo'n examen betekent niet dat de cursisten het geleerde ook in de praktijk kunnen toepassen. Probeer, hoe ingewikkeld ook, toch het effect van de opleiding in te schatten. Kijk of de zaken op de werkvloer beter lopen en tegen welke kosten die verbetering is bereikt. Al is het maar om in het managementteam niet met de mond vol tanden te staan.