

Van opleiden en trainen naar leren en veranderen

Verandering is een noodzaak in onze samenleving. De meeste verandering levert positieve of negatieve stress op. Leren is voor mensen en organisaties een prestatie op zich. Verkenning van het spanningsveld tussen de verantwoordelijke partners voor leerprocessen in organisaties: het lijnmanagement en HRM. | Jan den Breejen



Wat is het rendement van opleiden? Deze vraag verwijst naar de achterliggende probleemsituatie. De nadruk op de problematiek van de individuele medewerker en administratieve regels, wetgeving en systemen heeft tot een HRM-subcultuur geleid die de taal van het management onvoldoende spreekt. Het management neemt de opleidingsfunctie niet voldoende serieus en ziet opleiden niet als een essentiële succesfactor. Er is eerder sprake van een soort gedoogsituatie, waarbij de budgetten met de economische situatie meegolven. Hoe is dat zo gekomen?

Tot de jaren zeventig was de vraag naar het rendement van bedrijfsopleidingen snel beantwoord. Op het operationele niveau waren er de bedrijfsscholen, waar op scheepswerven lassers, planners en machinebankwerkers werden opgeleid. De gezondheidszorg had zijn in-service-opleidingen, typistes en secretaresses leerden op gespecialiseerde instituten zoals Schoevers steno en vreemde talen, verkopers leerden verkoopvaardigheden, projectmedewerkers leerden planningstechnieken. Voor iedereen was het duidelijk: dit zijn nuttige investeringen. De bedrijfsopleidingen waren in hoge mate gebaseerd op het verwerven van technische vaardigheden, nodig om de functie goed uit te kunnen oefenen.

Kennisopleidingen

Tegenwoordig ligt dat anders. De inzichten zijn gewijzigd. Uitsluitend opleiden in vaktechnische vaardigheden volstaat niet meer. Medewerkers worden ook verrijkt op niet-technische gebieden, zoals sociale vaardigheden, creativiteit en managementconcepten. Er zijn ook veel meer kennisopleidingen gekomen op middelbaar, hoger en academisch niveau.

Met deze verrijkingen op opleidingsgebied verdwijnt de heldere relatie met direct en aantoonbaar rendement van opleiden. Managers zien het nut van vaardigheidstrainingen of kennisopleidingen wel in. Maar het rendement ligt meestal verderop in de toekomst en is dan niet één op één terug te voeren op de opleiding. Ze kijken ook naar de risico's van opleidingen: hoeveel tijd en geld gaat dat kosten? Of: hoe groot is de kans, dat hij of zij na de opleiding van mijn afdeling vertrekt?

Trainingen en opleidingen die losstaan van de werksituatie hebben nauwelijks effect op de organisatie. Het resultaat van opleiden en leren staat steeds meer in het teken van de *performance*, ofwel de prestatie van medewerkers en organisaties. De competentiegedachte – het zorgen voor een optimale match tussen kwaliteiten en organisatiebehoeften – was hiervoor de eerste aanzet.

Prestatiegericht opleiden is hierop een reactie. Het ontwikkelen van competenties wordt afgeleid van en ingezet voor het bereiken van doelen die de manager met de medewerker wil bereiken. De ontwikkeling van expertise van mensen als resultaat van leren wordt daaraan ondergeschikt. Opleidingen en trainingen moeten primair een bijdrage leveren aan de doelen van een organisatie.

Succesfactor

Een recent onderzoek door Overduijn, Kwakman en Metz¹ onder 26 HRM-afdelingen van grote bedrijven, geeft aan dat de prestatiegerichte benadering nog in de kinderschoenen staat. In 2002 bleek:

- 11% van de afdelingen is aanbodgestuurd en beperkt zich tot het simpelweg inkopen van standaardopleidingen op basis van de geïnventariseerde wensen van de medewerkers.
- 62%, het merendeel van de onderzochte HRD-afdelingen dus, hanteert de vraaggestuurde benadering. Dat wil zeggen: men inventariseert specifieke trainingsvragen en werkt met daarop afgestemde maatwerktrajecten.
- Ongeveer een kwart is prestatiegericht: in meer of mindere mate worden de gewenste effecten bij cursisten bepaald en onderzocht. Het individueel leren en opleiden staat hier nog centraal.

Als we ervan uitgaan dat HRM-afdelingen van grote organisaties in dit opzicht representatief zijn voor de opleidingsfuncties van kleinere bedrijven, wordt de prestatiebenadering nog nergens serieus toegepast. Blijkbaar ziet men nog niet dat opleiden een echte managementtool kan zijn, een succesfactor in de concurrentiestrijd en een middel om de organisatie te laten groeien en concurrerend te houden. Uit het onderzoek blijkt overigens dat de ambitie om tot een prestatiegerichte aanpak te komen er wel degelijk is.

Vooroordelen

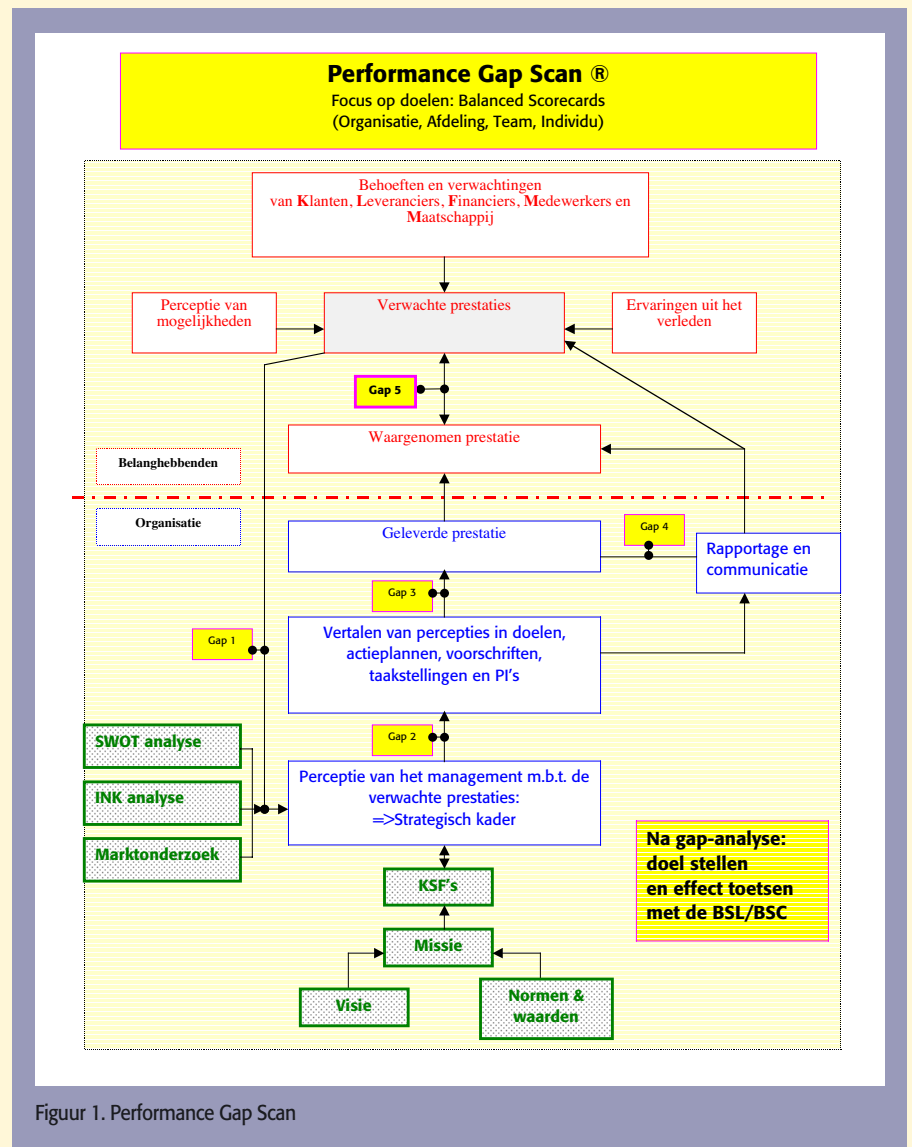
Toch bestaat het antwoord – de *performance gap*-benadering – al sinds de jaren zeventig en tachtig. Toen is de *human performance technology*-benadering ontwikkeld door Gilbert en later verfijnd door Romiszowski. In Nederland heeft Joseph Kessels in zijn boek *Succesvol Ontwerpen* deze benadering gebruikt. Zolang de bijdrage van HRD-interventies aan de prestatie van de organisatie als geheel onduidelijk is, zal ten tijde van economische teruggang en sterkere concurrentie de HRM/HRD-afdeling flink onder druk gezet worden om het rendement van opleiden in termen van prestaties helder te maken.

Tijdens workshops *Rendement van Opleiden* voor opleidingsfunctionarissen, P&O'ers en managers heb ik de vraag gesteld: wat is de grootste barrière om tot meer opleidingsrendement te komen? De deelnemers konden punten toekennen aan drie stellingen:

- De grootste barrière is het opleidingsinstituut.
- De grootste barrière is de HRM-functie.
- De grootste barrière is het management.

Tijdens deze workshopdiscussies bleek steeds dat het management opleiden en trainen meestal niet serieus neemt en niet bereid is om er voldoende aandacht en geld aan te besteden. Enkele typerende uitspraken van HRM-functionarissen:

- Medewerkers worden naar opleidingen gestuurd om de verkeerde reden.



Figuur 1. Performance Gap Scan

- De manager maakt geen tijd vrij voor coaching.
- Bij de managers ontbreekt het bewustzijn over de eigen rol.
- Het management staat onverschillig tegenover opleiden en trainen.
- De manager doet niet aan voor- en nabespreking van de opleiding.
- Desinteresse, opleiden en trainen worden gedoogd maar niet gesteund.

De vraag naar rendement van opleiden is blijkbaar een symptoom van een onderliggend gebrek aan vertrouwen bij het management dat opleiden en trainen substantieel bijdraagt aan de cijfermatige doelstellingen waar zij op afgerekend worden. Het feit dat er geen organisatie

te vinden is die opleidingsresultaten continu meet in termen van 'effecten op de organisatie', is een teken aan de wand.

Uit onderzoek blijkt niet dat opleiden veel rendement opleveren op de korte termijn en op unit- of afdelingsniveau. En dat is natuurlijk juist wel het rendement waar een manager op zit te wachten.

Blijkbaar vinden managers opleiden en trainen helemaal niet zo belangrijk en hebben ze daar – gezien vanuit hun resultaatgerichte denken – gelijk in. De manager moet zich met zijn medewerkers richten op kritieke situaties en toekomstige problemen en kansen: *performance gaps*.

Maslow

Het probleem dat opleiden en formele leerprocessen op de korte termijn te weinig rendement opleveren, hangt samen met een ander probleem: weerstand bij veranderingen. Er is een hele bedrijfstak ontstaan die zich bezighoudt met hoe managers moeten omgaan met de weerstanden die veranderingen oproepen. Weerstanden zijn een symptoom. Het is verstandiger om een paar stappen terug te doen en te kijken waarom er zoveel weerstanden ontstaan bij medewerkers.

Als we onze maatschappij bekijken aan de hand van de vijf opeenvolgende behoeftenniveaus van de piramide van Maslow, blijkt dat de Nederlandse bevolking anno 2004 in de eerste vier niveaus voorzien is:

- niveau 1: basisbehoeften (eten, drinken, slapen, seks);
- niveau 2: veiligheid (woning, verzekeringen, openbare orde);
- niveau 3: geborgenheid (relatie, vereniging, club, café);
- niveau 4: status en respect (luxe consumptiegoederen, tweede woning, derde vakantie, mooie functietitels);
- niveau 5: zelfverwerkelijking/zelfontplooiing: gebruik van de innerlijke motivatie.

En toch voelen we ons vaak niet gelukkig in ons werk. Persoonlijke ontwikkeling: er zijn nog nooit zo veel boeken gelezen, tests gedaan en trainingen gevolgd als nu. We zijn toe aan niveau 5. Maar op de werkplek is onze vrijheid om onze talenten te ontwikkelen beperkt. Wanneer managers zelf oplossingen bedenken en consultants snel een plan van aanpak laten schrijven om deze te implementeren, voelen we dit als een ontkenning van onze talenten en de behoefte om die in te zetten. Vandaar die weerstand! We doen er goed aan om medewerkers zelf leer- en veranderprojecten te laten ontwikkelen onder begeleiding van een *performance consultant*. Dat kan met prestatiegericht leren.

Procesmodel

In de praktijk blijkt dat managers onvoldoende inzicht hebben in de mogelijkhe-

den van prestatiegericht opleiden. De HRD-afdelingen kunnen hier een vruchtbare sleutelpositie innemen. Hiervoor zijn verschillende mogelijkheden en invalshoeken denkbaar.

- HRD-managers kunnen zich beter verplaatsen in de denkwijze en de belangen van managers. Door zakelijk te denken en te communiceren over opleiden – met de organisatieverbetering als uitgangspunt – haken ze beter aan bij de manager. Bedrijfskundige bijscholing en het aantrekken van bedrijfskundig geschoolde opleidings-experts is nodig.

We doen er goed aan om medewerkers zelf leer- en veranderprojecten te laten ontwikkelen onder begeleiding van een performance consultant

- Anderzijds kunnen HRD-managers passende leeractiviteiten aanreiken. Het rendement voor de organisatie moet als het ware van de opleiding afspringen. Dat is terug te zien in de inhoud en de methoden die in de opleiding naar voren komen.
- De beste reclame voor een opleiding is nog altijd de ondervinding. De manager moet merken dat opleiding de organisatie direct ten goede komt. Aan dit gevoel, deze ervaring moet al gewerkt worden voordat de opleiding goed en wel is gestart.

Het is wel duidelijk: de formule die prestatieverbetering voor organisaties kan afdwingen, heeft de toekomst. Want uiteindelijk gaat het om het resultaat. Het PPM Procesmodel is zo'n formule. PPM is een alternatieve manier van leren, opleiden en trainen die zeer succesvol is gebleken voor duizenden (aspirant-)

managers en medewerkers en honderden organisaties. Dit is gebeurd onder de merknamen *Personal Performance Methode* (PPM) en *Team Based Learning* (TBL). Met PPM en TBL werden en worden hoge opleidingsresultaten geboekt, met name op het vlak van prestatieverbetering bij de organisaties van de cursisten. Bij het PPM Procesmodel maakt de cursist een projectplan als examenstuk. Het leerproces zit zo in elkaar, dat zelfs een laagopgeleide cursist zonder projectmatige ervaring in staat is zo'n plan te maken. Het plan wordt geschreven op basis van een relevant probleem uit de eigen organisatie van de cursist. Zo brengt de cursist de theorie nog tijdens zijn opleiding in de praktijk.

Bij een opleiding logistiek management bijvoorbeeld, maken cursisten projectplannen waarbij hele magazijnen opnieuw worden ingericht of waarin wordt beschreven hoe barcodes en aanverwante apparatuur kunnen worden ingevoerd. In financiële termen uitgedrukt blijken de kostenbesparingen of verbeteringen binnen bedrijven als gevolg van de projectplannen meestal een veelvoud te zijn van de investering in de opleiding.

De nieuwe aanpak is inzetbaar voor iedere opleiding en training en in iedere organisatie. Er is eigenlijk maar één voorwaarde, namelijk dat het onderwerp van de opleiding een duidelijke rol speelt in de organisatie. De cursist die een opleiding magazijnmanagement volgt, terwijl hij niet in een distributiecentrum werkt, zal moeite hebben om deze formule te volgen.

Drs. Jan D. den Breejen is programmamanager bij ISBW. Dit artikel is een bewerking van een hoofdstuk uit zijn binnenkort te verschijnen boek *Rendement van Opleiden. Een resultaatgerichte aanpak met de Balance Scorecard Leerrendement*, Uitgeverij Thema, 2004, ISBN ISBN 90 5871 274 5.

Noten

1. E. Kwakman, B. Metz, B. Overduin, De performancebenadering in Nederland, in: *Management & Organisatie*, mei 2002