

WAAROM OPLEIDEN VAAK WEGGOOIEN VAN GELD INHOUDT

In deze (voor velen bestempeld als crisis-)tijd is er binnen het opleidingsveld vanuit economische motieven een beweging waar te nemen, waarbij men de vraag zou kunnen stellen: Tot hoever is er op het opleidingsbudget te bezuinigen?

Door onder andere economische oorzaken zijn bedrijven gedwongen hun budgetten kritisch te onderzoeken op doelmatigheid en effectiviteit. Men hoopt en neemt aan, dat deze analyse en de daaruit voortvloeiende maatregelen op den duur zullen bijdragen aan het resultaat en rendement van het bedrijf.

Ook personeelsafdelingen ontlopen (gelukkig) deze kritische toets niet en er wordt van deze afdelingen gevraagd al haar activiteiten eens "tegen het licht te houden".

Een onderdeel van deze operatie is vaak ook de grondige doorlichting van de opleidingsactiviteiten. De luxe en overvloed uit de voorbije jaren wordt gesignaleerd en aan de kaak gesteld: Het wordt tijd om ook hier de broekriem aan te halen.

Opleidingen worden verkort, meer leerstof wordt in stencils en drukwerken uitgereikt, in plaats van (vaak te lange) verhalen, de computer-ondersteunde leerprocessen worden geadopteerd onder het motto "weinig afleiding en kosten en hoog rendement". Kortom ook hier breekt de no-nonsense geest door!

In dit stuk wordt dieper ingegaan op het "waste of money-effect" van deze ingrepen: Wat kostenbesparing lijkt, blijkt bij nader onderzoek vaak geld weggooien en uiterst inefficiënt omgaan met de beschikbare en aanwezige opleidingscapaciteit binnen bedrijven en instellingen.

Individuele ontwikkeling versus bedrijfsontwikkeling

Van medewerkers in bedrijven wordt met name in deze tijd gevraagd zodanig te functioneren dat het bedrijf in staat is de wensen en verlangens van de klanten te bevredigen, waardoor het bedrijf levensvatbaar is, een realiteitswaarde en een bestaansgrond heeft. Anders gezegd: door "klantgericht" te werken wordt de continuïteit van het bedrijf vanuit de klanten gewaarborgd. Een en ander houdt in deze tijd voor de medewerkers in de verschillende functies binnen de bedrijfsorganisaties in, dat zij als het ware snel moeten meegroeien in hun functies met de zich snel wijzigende omstandigheden. De wijzigingen vinden hun oorsprong in veranderende behoeften bij consumenten en afnemers door "hoogfrequente" culturele, sociale en technische ontwikkelingen in onze maatschappij. Hoe nu tot een ander functioneren te komen, dat adequaat is voor de eisen die aan een functie gesteld worden?

De opleidingsafdeling komt in beeld. Aangegeven wordt dat er een opleidingsactiviteit moet komen, waarbij mensen het een en ander moeten weten, hier en daar iets moeten kunnen en vaak ook een andere mentaliteit of een andere attitude zou moeten worden bijgebracht passend bij de nieuwe eisen. De bedrijfsopleiders, voor wie deze vragen (c.q. opdrachten) bestemd zijn, trachten dan vanuit hun professie aan te geven wat er zou moeten gaan gebeuren om de mensen dit alles bij te brengen. Er ontstaan dan vaak discussies rond thema's en vragen, zoals:

Kan het echt niet korter, versus: dit hebben we minimaal nodig.

Het is een opleiding die hen moet leren wat we nodig hebben en geen volkshogeschool-cursus; dat is ook belangrijk, maar in de vrije tijd dan maar.

Wat de opleidingsafdeling wil is misschien in het belang van de cursist maar het bedrijfsbelang is belangrijker: geen overbodige zaken doen, kort en bondig! Ontwikkeling van mensen is belangrijk maar voortbestaan van het bedrijf is op dit moment wezenlijk van groter belang: het heeft weinig zin je zelf te ontwikkelen als tegelijkertijd het bedrijf in elkaar dreigt te storten!, enz., enz.

In deze gesprekken komen dan vaak de volgende "stereotype" opvattingen naar boven die men over elkaar heeft:

- opleiders zijn goedwillende, maar vaak wezensvreemde lieden, die het goed met de medewerkers voor hebben, maar het bedrijfsbelang maar al te gemakkelijk uit het oog verliezen!
- het management wordt gevormd door hardwerkende maar eenzijdig op resultaten gerichte lieden, die de ontwikkeling van medewerkers op het tweede (of derde) plan zetten. Zij bezitten geen gevoel voor individuele ontplooiing. Zij investeren liever in machines dan in mensen.

Opleiden heeft met leren te maken

In het huldigen van deze stereotype opvattingen gaat een groot gevaar schuil. Het gevaar dreigt nl. dat beide partijen en zich zelf en de ander steeds verder in bij de stereotypen horende rol drukken en elkaar in de eenzijdigheden versterken. Aangezien het management verantwoordelijkheid draagt voor de bedrijfsresultaten komt vaak vanuit deze verantwoordelijkheid als resultaat het voorschrijven van een nonsens aanpak in het opleidingsveld naar voren. De opleiders beginnen steeds meer te piepen en spreken het management aan op hun verantwoordelijkheid voor het nalaten oog te hebben voor de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Omdat het resultaat van het bedrijf door de daarvoor

verantwoordelijke managers voorop wordt gesteld, overwint de no-nonsense aanpak: opleidingsprogramma's worden gesaneerd, langlopende leergangen worden vervangen door ééndaagse of nog kortere bijeenkomsten, in plaats van verhalen wordt veel leerstof in drukvorm aangeboden, de computer wordt ingeschakeld en als opleider-zonder-nadelen-van-de-opleider geïntroduceerd, enz. Aangezien het de bedoeling zou moeten zijn om opleidingsactiviteiten te beleggen om leerprocessen bij medewerkers op gang te brengen is het interessant vanuit leren te analyseren wat het effect is van deze "efficiency-maatregelen".

Leren is de drang om het leven te kennen en aan te kunnen

Hoewel door de vele leerpsychologische en leerfilosofische beschouwingen het bijna onmogelijk is om nog een basisgevoel te hebben wat leren eigenlijk is, lijkt het niet overbodig dit toch nog eens trachten aan te geven.

Doordat je als aardebewoner komt te staan voor veel verbazingen, vragen, belemmeringen, onmachtigheid om op vaardige wijze met je intellect, je sociale vermogens of je technische vermogens om te gaan, merk je in je zelf de **drang om onvermogens in vermogens om te zetten** om daardoor **het leven aan te kunnen**. Deze drang, deze **behoefte** is de "motor", de drijfveer van de **menselijke wil** om in en aan het leven te leren. Je zou het zo kunnen zeggen: ik zou een ander alleen voor iets kunnen opleiden als hij/zij zelf bereid is ervoor/ervan te leren. (Je kunt een ander in deze zin eigenlijk niets leren!)

Als ik niet weet wat de **zin** van een bepaalde opleidingsactiviteit is, dan is, zou je kunnen zeggen, deze drang om mij zelf in beweging te zetten en te leren uiterst gering en is het opleidingsproces wel gaande, maar het leerproces staat stil. Als de opleidingsentourage nu maar gezellig en goed is en door mijn collega's hoef ik mij niet te vervelen is mijn eindbeoordeling van deze activiteit positief. In hoeverre echter mijn behoeften, dus die zaken, die wezenlijk met mij te maken hebben, aan de orde zijn geweest, is zeer de vraag.

Een ander aspect wat met het vraagstuk van leren te maken heeft is het vraagstuk van het wel beseffen, maar intussen..... Iedereen (her-)kent dit verschijnsel wel: wel weten dat sommige dingen op een bepaalde manier in elkaar zitten, maar er niet mee om kunnen gaan, het in daden om kunnen zetten. Weten en handelen zijn in onze samenleving vaak twee heel moeilijk bij elkaar te brengen zaken. Als voorbeeld: je **weet** dat je in een bepaalde situatie steeds hetzelfde gedrag vertoont, waardoor anderen geïrriteerd raken, enz. Dit weten is echter **niet in staat** om ervoor te zorgen, dat het

morgen al anders zal gaan in dezelfde situatie. Een ander voorbeeld: iemand legt mij in een korte tijd uit hoe iets in elkaar zit. Ik zeg dan: oh ja, ik zie het! Echter, nog geen 5 minuten later ben ik niet in staat - zelfs niet op geheugenniveau - de geboden inhoud te reproduceren, laat staan er iets mee te doen.

Dit verschijnsel, dat zich in vele gedaanten in veel situaties voordoeft, houdt verband met de menselijke natuur. Een gesteldheid die - anders dan vaak wordt verondersteld - geen computerconstitutie is: je stopt het erin en het geheugen reproduceert op afroep!

Of je dingen kunt vasthouden op intellectueel niveau of in daden kunt omzetten in sociaal of technisch opzicht hangt af van de wijze waarop het samenhangt met jouw menselijke wil om het "eigen te maken" en de wil (en bijbehorende oefendrang) (vaak weerbarstige) gewoonten te veranderen en af te leren. Dit vraagt in veel gevallen veel tijd, oefening, scholing en zeker bij volwassenen geduld, vertrouwen in je zelf en anderen die ondersteunen in jouw leerproces.

Het inrichten van leersituaties waarin aan, in en van het leven geleerd kan worden vraagt méér dan snelheid, efficiency, nadruk op intellectuele inhouden. Eén van die dingen, die meer aan de orde zouden moeten komen, is dat er een brug moet worden geslagen tussen bedrijfsbelang en persoonlijke ontwikkeling. Eén en ander betekent dat als opleiders klantgericht zouden moeten werken met de curisten de (klantgerichte) doelstellingen van het bedrijf door de verantwoordelijke managers uit de doeken gedaan zouden moeten worden. Daarmee krijgt het opleidings- c.q. leerproces een zin: de medewerker is in staat te begrijpen wat de gevolgen zijn van de bedrijfsdoelstellingen voor zijn eigen handelen en kan dit **tot motief maken** voor zijn eigen leerproces. Aan de andere kant zou er dan bij de managers begrip kunnen zijn voor veranderingswil bij de medewerkers in de organisatie en de daarmee samenhangende en benodigde leerprocessen van een vaak lange adem, nodig om tot (eigen gemaakt) anders functioneren te komen. Als inderdaad het management en de medewerkers op deze wijze in gesprek komen over deze opleidingsvragen kan de rol van opleider veel meer worden: ondersteunend aan het ontwikkelingsproces van mens en organisatie.

Efficiency hoort bij economische processen: doelmatigheid bij leerprocessen

Om leeractiviteiten in organisaties zodanig vorm te geven, zoals boven omschreven, is het **noodzakelijk** zicht te hebben als potentiële cursist op de eigen leerbehoeften. Deze leerbehoeften zijn dus **geen vage, vermeende, uit zielebespiegelingen afkomstige ontwikkelings- en ontplooiingsverlangens,**

maar aan de bedrijfssituatie ontleende **wilsbesluiten** om jezelf in beschikbare leersituaties te brengen om daarmee tot een voor de situatie adequaat functioneren te komen. De leeractiviteiten, die daarvoor noodzakelijk zijn, vragen **doelbewustzijn**, het inzicht wat relevant is om te bereiken, wat nodig is. Voor de opleider heeft dit consequenties voor de te organiseren opleidingsactiviteiten. **Geen overbodige** leeractiviteiten die afleiden, **geen onjuiste** leeractiviteiten **die niet wezenlijk ingaan op de behoeften**. In dat kader zou je kunnen stellen: de **efficiency-golf** zou **omgezet** moeten worden **in een doelmatigheidsgolf**. Met medewerkers onderzoeken wat anders zou moeten worden activeert de leerwil, efficiency-denken doodt de leerwil en de daaruit overblijvende opleidingsactiviteiten betekenen veelal het weggooien van opleidingsbudgetten. Ach, er blijft altijd wel wat hangen.....