

De rol van opleiders verschuift

als de aardplaten

GER DRIESEN



Poell start zijn betoog met de opmerking dat het brede vakgebied van de opleidingskunde de afgelopen twintig jaar een enorme ontwikkeling heeft doorgemaakt. Als bewijs daarvoor noemt hij de veelheid aan opleidingskundige programma's, wetenschappelijk en praktijkgericht onderzoek en de omvang van de uitgaven aan scholingsinspanningen. Terwijl ik me afvraag of het inderdaad om een enorme ontwikkeling gaat, valt mijn oog weer eens op een van de foto's in mijn kantoor. Het is een ingelijste voorpagina van het Philips-blad 'Announcer'. Op de foto staat de broer van mijn opa die op de Philips-bedrijfsschool les geeft in smeden, samen met een van zijn leerlingen. De verschijningsdatum is januari 1950: ruim vijftig jaar geleden. Natuurlijk zijn we sinds die tijd dingen anders gaan benoemen: bedrijfsscholen heten nu Corporate Academy of University en leermeesters heten nu HRD-ers. Ongetwijfeld is er veel onderzoek gedaan, wordt er veel geld aan scholing besteed en staat ontwikkeling op het verlanglijstje van vakbonden. Daarmee is het vooral *de verpakking* die een enorme ontwikkeling heeft doorgemaakt, maar niet *de essentie* van het vakgebied opleidingskunde.

Ik denk dat er in die essentie ook echt niet veel zal veranderen. De verschuiving van opleiden naar leren en ontwikkeling, dichterbij of op de werkplek, zal weer snel vergeten worden en worden opgevolgd door iets anders. Zeker als, zoals Poell aangeeft, systematische en geformaliseerde leeractiviteiten worden vervangen door meer alledaagse, minder gesystematiseerde en informele leeractiviteiten die werknemers en managers zelf organiseren. Vanuit een ontvren-

denheid, met als vermeende oorzaak slechte transfer, kiezen we er dan blijkbaar maar voor om ontwikkelingsactiviteiten amateuristisch, minder gestructureerd, even tussen het werk door en georganiseerd door meer of minder welwillende managers of medewerkers te laten plaatsvinden.

OORZAAK

Volgens mij gaat de redenering van Poell mank aan zuiver oorzaak-gevolgdenken. Blijkbaar voldoet de meer traditionele opleidingsvorm qua resultaat niet aan de norm. De oorzaak daarvan is dat er onvoldoende transfer optreedt. Maar waarom treedt er te weinig transfer op, wat is de oorzaak achter de oorzaak? Blijkbaar omdat het niet lukt om datgene wat geleerd is tijdens de opleiding toe te passen in de praktijk. En waarom lukt dat niet? Daar hebben we als opleider vaak allerlei ideeën over, maar weten we als opleider precies wat de oorzaak is? Volgens mij vaak niet. Zoals we als opleider vaak ook niet zo goed weten wat nu echt de oorzaak is van een functioneringsprobleem. Wel wordt er snel een opleiding als maatregel gekozen, want als je alleen een hamer hebt, lijkt ieder probleem een spijker. Zolang het opleiders, HRD-ers of hoe ze ook heten niet beter lukt om goede probleemanalyses te maken en echte oorzaken te vinden, zal er weinig verschuiven in hun rol. Want zonder de echte oorzaak te weten, is het lastig juiste interventies te kiezen, blijft het gokken op werkplekleren of lerende organisatie en wie weet welke nieuwe mode met bijbehorende alternatieve benamingen voor de rol van opleiders of

Uit onderzoek blijkt dat performanceproblemen voor slechts 15% zijn toe te schrijven aan de performer, met name een gebrek aan competenties. De kans is dus 85% dat performanceproblemen door de andere elementen veroorzaakt worden en dan helpt training niet om het probleem op te lossen

DE ROL VAN

DE ROL VAN OPLEIDERS VERSCHUIVEN

DE AARDPLAATEN ALS DE AARDPLAAT

HRD-ers. Bij transferproblemen gaan roepen om werkplekopleidingen is als schieten met hagel op een mug.

De rol van de opleider zou in die zin moeten verschuiven naar een rol als professional die in staat is managers en medewerkers te helpen met het analyseren van performancekwesties en de daarbijbehorende interventies die een bredere basis hebben dan leren en ontwikkelen. Een gedetailleerd model om performanceproblemen in kaart te brengen of een performancesysteem te ontwerpen, is het model 'Improving Human Performance' van Kepner & Tregoe (gebaseerd op Rummler en Brache, 1995).

ning niet om het probleem op te lossen. De juiste oorzaak kan dan gevonden worden door middel van de vragen rondom de andere elementen zoals:

Situatie:

- Hoe duidelijk zijn de performance-eisen en hoe goed worden die begrepen?
- Hoe duidelijk is het signaal om gewenst gedrag te vertonen?
- Hoe goed stimuleert de werkomgeving het verlangde gedrag?

Response:

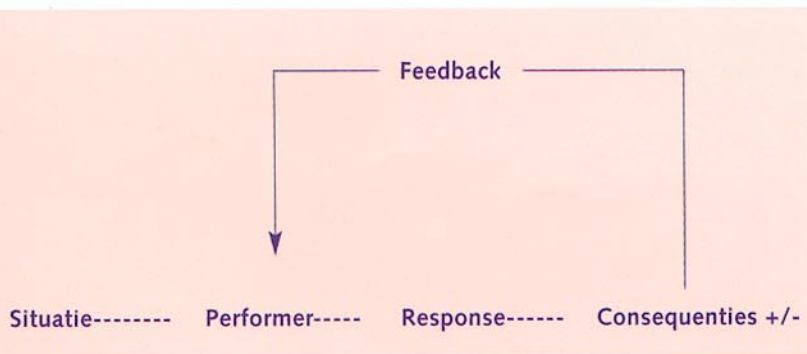
- Wat is het waargenomen gedrag?
- Hoe verhoudt het zich tot gewenst gedrag?

Consequenties:

- Hoe (positief + of negatief -) stimuleren de consequenties gewenst gedrag?

Feedback:

- Hoe duidelijk is de feedback?
- Hoe goed wordt feedback gebruikt om gedrag te beïnvloeden?



Figuur 1: The Performance System, Kepner-Tregoe®.

Zoals is te zien, bestaat het model uit de elementen Situatie - Performer - Response - Consequenties - Feedback. Uit onderzoek blijkt dat performanceproblemen voor slechts 15% zijn toe te schrijven aan de performer, met name een gebrek aan competenties. De kans is dus 85% dat performanceproblemen door de andere elementen veroorzaakt worden en dan helpt training

Het voorgaande betreft de hoofdvragen: er zijn meer gedetailleerde vragen per item om tot een volledige analyse of ontwerp te komen. Opleiders die in staat zijn om managers al vragend door dit denkproces te coachen, zullen als adviseur met toegevoegde waarde worden ervaren zonder dat daarbij een opleiding of leerinterventie ter sprake komt. Als resultaat zal de manager concreet zicht krijgen op echte oorzaken van het ervaren probleem en vaak zelf een passende interventie kunnen plegen.

ORGANISATIE

Tot zover een reactie op het niveau van de opleider zelf. Uiteraard speelt er ook op organisatie-

Naar mijn idee verandert de rol van de opleider zo ongeveer in het tempo van de verschuiving van aardplaten: die verschuiven zo'n 2 tot 12 centimeter per jaar. Wij merken er echter weinig van als we van het ene naar het andere continent reizen.

ALS DE AARDPLATEN

niveau het een en ander. Poell constateert dat er in de literatuur een voorstelling van nieuwe rollen wordt beschreven die in de praktijk niet door onderzoek kan worden bevestigd. Daarbij wordt opgemerkt dat de nieuwe rollen ook moeilijk kunnen optreden omdat de meeste organisaties nog op tayloristische leest zijn geschoeid. Uit onderzoek van Pruijt (1996) blijkt inderdaad dat vermeende organisatiekundige innovaties vaak tot weinig vernieuwing leiden omdat nieuwe concepten wel worden omarmd, maar vervolgens – wellicht onbewust – worden uitgewerkt 'zoals we dat altijd al deden' en resulteren in 'nieuwe' systemen met zeer tayloristische trekjes.

Maar wat te doen met de kloof tussen theorie en praktijk? Poell suggereert dat theorie en praktijk beide een bijdrage zouden moeten leveren en zich moeten inspannen om dichterbij elkaar te komen. Een voor de hand liggend idee waarbij Poell vervolgens erg zuinig is in de verdere uitwerking terwijl hier zijn betoog net lekker op gang begint te komen. Ik zou hem willen uitdagen om in zijn reactie een concreter schot voor de boeg te geven hoe hier invulling aan te geven. Wat mij betreft: laat de theorie de theorie en de praktijk de praktijk. Ik geloof niet in georganiseerd naar elkaar toesturen van theorie en praktijk met als resultaat een sneller verschuivende rol van de opleider. Wat er in de theorie aan concepten wordt voorgespiegeld is fantastisch en dat moet vooral ook blijven gebeuren. En wat mij betreft: hoe gekker de ideeën, hoe beter. We moeten er echter wel met z'n allen voor waken dat we de theorie niet op iedere situatie als norm willen plakken. Als inspiratiebron om onze visie en mogelijke aanpak te voeden is het echter prima. Bovendien bestaan er volgens mij op het continuüm theorie-praktijk op ieder positie pro-

fessionals die allen hun nuttige bijdrage en rol kunnen hebben.

AARDPLATEN

Naar mijn idee verandert de rol van de opleider zo ongeveer in het tempo van de verschuiving van aardplaten: die verschuiven zo'n 2 tot 12 centimeter per jaar. Wij merken er echter weinig van als we van het ene naar het andere continent reizen. Bovendien heb ik van Willem Verhoeven (2001) geleerd rekening te houden met de Wet van Hofstadter: 'Het duurt altijd langer dan je denkt, ook al houd je rekening met de wet van Hofstadter'.

Literatuur

- Pruijt, H.D., *The fight against Taylorism in Europe*, Rotterdam, 1996.
- Rummler, G.A. en A.P. Brache, *Improving Performance, How to manage the white space on the organization chart*, second edition, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.
- Verhoeven, W. en P. Cornelissen, *Veranderen is niet moeilijk*, Associatie voor Coaching, Aarle-Rixtel, 2001.

Ger Driesen is partner bij Challenge Managementtraining Organisatieadvies Coaching in Nuenen. (challenge.gd@iae.nl www.challenge-training.nl).