



OPLEIDEN EN LEREN

I - 4

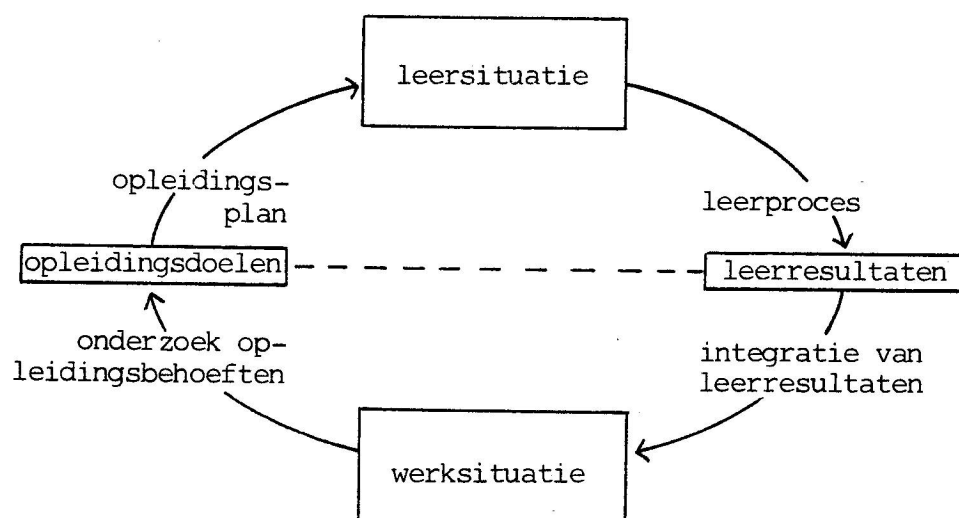
DE ONTWIKKELING VAN DE OPLEIDINGSFUNCTIE IN ARBEIDS-
ORGANISATIES

<u>Inhoud</u>	<u>blz.</u>
<u>1. Het opleidingsmodel en de rol van de opleider</u>	2
<u>2. De ontwikkeling van een arbeidsorganisatie</u>	2
I De pionierorganisatie	3
II De rationele organisatie	3
III De associatieve organisatie	4
<u>3. De ontwikkeling van de bedrijfsopleiding</u>	6
I Leren in de pionierfase	6
I-II Overgangsfase	6
II Leren in de organisatiefase	7
II-III Overgangsfase	7
III Leren in de associatiefase	9
<u>4. Functies van bedrijfsopleiders</u>	10
I Opleiden in de pionierorganisatie	10
II Opleiden in de rationele organisatie	11
III Opleiden in de associatieve organisatie	
<u>5. Strategie van de bedrijfsopleiding</u>	12
De betekenis van inzicht in de ontwikkeling van een organisatie voor de strategie en werk- wijze van een opleidingsafdeling	

1. Het opleidingsmodel en de rol van de opleider

In Opleiden en Leren I - 1 is een opleidingsmodel ontwikkeld, dat bedoeld is om het gehele veld van activiteiten en problemen, dat men als opleider of organisator van opleidingen tegenkomt, op een overzichtelijke wijze in kaart te brengen.

Dit model ziet er als volgt uit:



In de syllabi I - 2 en I - 3 is dit globale beeld verder uitgewerkt en gedetailleerd, waarbij de aandacht steeds gericht was op het "veld van activiteiten en problemen", dus wat opleiders tegenkomen en te doen hebben. De bedoeling is nu de aandacht te richten op de "opleider of organisator van opleidingen" zelf - en wel voor zover hij deel uitmaakt van een arbeidsorganisatie (bedrijfsopleider).

De belangrijkste vraag wordt dan: Welke zijn de functies van een opleider (respectievelijk een team van opleiders of een opleidingsafdeling) om "leren en opleiden" in een organisatie waar te kunnen maken?

Daarop is geen algemeen geldend antwoord te geven, omdat dit afhangt van de omvang en de "leeftijd" van een bedrijf of instelling. We zullen daarom eerst een beeld trachten te geven van de betekenis van het leren en opleiden in verschillende ontwikkelingsfasen van een organisatie. Dit is een belangrijke hulp om meer zicht te krijgen op de plaats en betekenis van opleidingen in een organisatie en de verschillende opvattingen, die men daaromtrent tegenkomt.

2. De ontwikkeling van een arbeidsorganisatie

We zullen deze ontwikkeling eerst bekijken vanuit het gezichtspunt werk en in de volgende paragraaf vanuit het gezichtspunt van het leren.

We gaan uit van de bekende geleiding van deze ontwikkeling in drie hoofdfasen: De zogenaamde pionierfase of de pionierorganisatie, de differentiatiefase of de rationele organisatie en de integratiefase of associatieve organisatie. Wij noemen hier slechts enkele kenmerken van deze fasen of toestanden van en in een organisatie, voor zover van belang voor een beter begrip van de opleidingsfunctie*.

I De pionierorganisatie

In de begintijd is de organisatie nog een onderneming, voortgekomen uit het initiatief van een pionier, die het doel voor zich ziet en het beleid en de stijl van werken bepaalt. De leiding is persoonlijk, soms patriarchaal, maar wordt geaccepteerd omdat hij prestige geniet. De groep medewerkers is relatief klein, allen zijn door de pionier zelf aangenomen. Iedereen overziet nog waar het om gaat en men kent elkaar. Er is veel direct persoonlijk contact en overleg onderling, met "de baas", met leveranciers en klanten. Veel van deze bedrijven werken van opdracht tot opdracht. Daarom overweegt: Snel reageren, improviseren, praktische beslissingen, weinig planning. Functies zijn niet duidelijk afgebakend, deze (zijn) ontstaan (en veranderen) op grond van initiatieven, persoonlijke capaciteiten of incidentele afspraken (ik doe dat wel even). De medewerkers zijn op werk en prestatie gericht; formele organisatie, voorschriften, formulieren, e.d. ontbreken vrijwel. Men verwacht dus van medewerkers vooral: Vakkundigheid, gezond verstand, beweeglijkheid en initiatief, dus willen en kunnen "aanpakken". De sfeer is: Samen voor een taak staan, een sterk wij-gevoel. De mensen moeten zich dus met de zaak kunnen identificeren en in de groep passen.

II De rationele organisatie

De beschreven pionierorganisatie kan, na een tijd van succesvol werken, in moeilijkheden komen en steeds slechter functioneren door verschillende oorzaken, zoals o.a. wegvallen van de pionier, radicale verandering in de markt of groei in omvang. Kan het bedrijf zich handhaven en blijft het groeien, dan wordt een geheel andere vorm van organisatie noodzakelijk die, als ze na een reeks van jaren volgroeid is, o.a. de volgende kenmerken vertoont.

*B.C.J. Lievegoed, Organisaties in ontwikkeling, Uitgeverij Lemniscaat, Rotterdam

De organisatie is verdeeld in afdelingen, onderafdelingen en duidelijk onderscheidbare functies, waarvan de taken en bevoegdheden zijn vastgelegd en ondergebracht in een organisatieschema (een "ordening") voor het geheel. Elke afdeling is een eenheid, die soms nogal geïsoleerd van de rest werkt. De taken zijn veel meer gespecialiseerd, er zijn staf- en lijnfunctionarissen, de hiërarchie tussen top en basis is gegroeid. Rangen en posities zijn belangrijk geworden. Veel werk is alleen nog maar uitvoering, waarvoor anderen de planning en werkvoorbereiding, de normen en procedures en de controle daarop bepalen en verzorgen. Er zijn allerlei voorschriften en regelingen (zoals werktijden, salarisschalen, vakantie-regeling, enz.). Voor dit alles is er een uitgebreide administratie.

De processen en middelen worden dus zoveel mogelijk door een rationeel uitgedacht systeem gestuurd en onderhouden, terwijl regelmatig gewerkt wordt aan de methoden om dit systeem te beheersen (b.v. computerisering). De tendentie tot perfectionering en groei van alle functies maakt tegelijk acties nodig om weer te "besnoeien" (efficiency-drives).

De taak van de directie (die de pioniers is gaan vervangen) is vooral die van coördinatie.

Niet alle afdelingen van zo'n organisatie vertonen deze kenmerken even sterk. Relatief nieuwe afdelingen, research-afdelingen of de commerciële buitendienst hebben uiteraard altijd meer een pionierkarakter. Dat kan ook afhangen van opvattingen van chefs of van tradities.

III. De associatieve organisatie

Ook de rationele organisatie komt na een tijd van groei en succes in moeilijkheden en gaat steeds slechter functioneren door verschillende oorzaken, zoals uit elkaar groeien, verstarring, bureaucratisering, te lange en ondoorzichtige besluitvormingsprocessen en falende communicatie, terwijl veranderingen in de omgeving van het bedrijf om steeds meer "flexibiliteit" vragen. Hoe meer het systeem geformaliseerd en geperfectioneerd is, des te meer worden de mensen gedemotiveerd en vervreemden t.o.v. hun werk en het bedrijf, met als gevolg: Meer behoefte aan persoonlijke status en voordelen, concurrentie en intriges tussen chefs en afdelingen e.d. Dat is niet te verhelpen met verdere verbetering van "technische" methoden, maar vraagt om een geheel nieuwe vorm van organiseren en leiden.

Daarvan weer enige kenmerken, van belang voor opleidingen. Deze organisatie is niet meer een opgelegd raamwerk, waarbinnen mensen alleen deeltaken hebben, maar komt in wezen tot stand door de samenwerking van medewerkers en kan daardoor flexibel worden aangepast aan de omstandigheden

in en buiten de werkgroepen, respectievelijk in het bedrijf*.

De organisatie is opgebouwd uit een aantal niet te grote operationele en functionele eenheden en werkgroepen, die elk een taak hebben, die een zeker geheel vormt, b.v. bepaalde eindprodukten of diensten voor herkenbare consumentengroepen. Deze eenheden kunnen binnen het kader van gegeven doelstellingen en beleid zelfstandig en verantwoordelijk opereren.

In deze fase komen dus weer de mensen op de voorgrond met hun initiatief, capaciteiten en motivatie, maar niet meer handelend vanuit persoonlijke voorkeuren en incidentele beslissingen, maar vanuit inzicht in de samenhangen van het geheel en het vermogen tot samenwerken.

Dit vraagt van de mensen in de eerste plaats een grotere horizon, d.w.z.:

- organisatiebewustzijn (kennis en begrip van de eigen en andere functies, de processen en de onderlinge afhankelijkheden - gegroeid in fase II);
- niet alleen specialistisch, maar ook inclusief kunnen denken, dus ook interesse buiten eigen vak- en werkgebied;
- beleidsbewustzijn d.i. inzicht in doelstellingen en beleid en daaruit kunnen handelen.

In de tweede plaats een grotere rijpheid (volwassenheid) om zelfstandig te kunnen en te durven handelen in het verband van een groter geheel, waarvoor men zich verantwoordelijk voelt. Daarbij behoren "sociale vermogens" ten einde op creatieve wijze vorm te geven aan:

- deelname aan overleg-, project- of ontwikkelingsgroepen;
- coöperatieve leiding en samenwerking.

In deze fase zijn zowel de organisatie als de mensen voortdurend in ontwikkeling. Dit betekent, dat de functies van organisatie-ontwikkeling en opleiding een belangrijke rol spelen.

In de werkelijkheid vervangt de derde fase niet eenvoudig de voorgaande. Er zijn steeds weer situaties, die om een pionierstijl vragen en waar deze ook op z'n plaats is. Ook de rationele organisatievormen blijven voor een deel bestaan als een noodzakelijk instrumentarium voor een grotere organisatie, vooral daar waar meer regelmatige en continue processen plaatsvinden. Deze fase brengt dus niet een nieuwe "ideale" organisatievorm, waardoor alles weer "door kan gaan zoals men dat gewend was", maar komt alleen tot stand naarmate de mensen zelf "in de derde fase komen"; in het bijzonder de leidinggevenden op alle niveaus en de deskundigen.

De weerstanden bij de overgang van II naar III zijn groot, omdat vele medewerkers in II tot specialisten gereduceerd

* Daarom "as-sociatieve" organisatie, men zou ook van een "coöperatieve" organisatie kunnen spreken.

werden en oncreatief gemaakt (naar voorschriften, enz. handelen), terwijl nu het omgekeerde van hen verlangd wordt. De overgang duurt daarom langer, crises en conflicten zijn vaak heviger dan bij de overgang van I naar II.

3. De ontwikkeling van de bedrijfsopleiding

Tegen de achtergrond van het beeld van de ontwikkeling van een arbeidsorganisatie is nu ook te begrijpen hoe in het verloop van deze ontwikkeling wordt geleerd, respectievelijk opgeleid.

We beschrijven weer een aantal kenmerken daarvan in de drie fasen en de overgangsfasen daartussen.

I Leren in de pionierfase

Opleiden is geen afzonderlijke functie, een opleidingsfunctionaris bestaat niet. De aandacht is gericht op werk en werkresultaten. Leren vindt impliciet plaats als ervaring in en door het werk. Voorts door instructie van de chef of een aangewezen ervaren werker. Opvattingen, die men in een pionierbedrijf hoort, zijn b.v. "opgeleid word je op school en door een vakopleiding, hier wordt gewerkt"; "je kijkt het maar af", of: "Jan zal 't wel wijzen"; "wie flink is en z'n ogen openhoudt"

Beheerst iemand na een zekere tijd z'n werk en heeft hij zich in het samenspel van de mensen ingeleefd, dan wordt hij aanvaard als één van de hunnen - dat is dan z'n opleiding!

Soms speelt ook een patriarchaal element een rol, b.v. als de pionier ineens tegen een jonge arbeider zegt: "Ik zie in jou een ingenieur, ik betaal je studie!"

Hoofdkenmerken zijn dus: In het ervaringsleren vallen leersituatie en werksituatie geheel samen en de enige vorm van opleiding is instructie of aanwijzingen van anderen, die ook in de werksfeer betrokken zijn. In dat geval wordt de werksituatie voor korte tijd een leersituatie. Voor het overige is de man of vrouw zelf verantwoordelijk voor zijn leren en ontwikkeling.

I-II Overgangsfase

Deze is daaraan te herkennen, dat een vakman, specialist of oudere baas opdracht krijgt jongere werknemers "het vak" te leren. Dit gebeurt in een "leerhoek" of in een ruimte naast de werkplaatsen. Soms is dat een "afschuifpost" voor iemand die men voor de dynamiek van het werk niet (meer) geschikt acht. De scholingen zijn praktisch en gericht op het soort werk in dit bedrijf. Voor de hogere

niveaus wordt incidenteel de noodzaak gevoeld voor aanvullende kennis, b.v. talen of bepaalde (technische) onderwerpen. Er komen dan faciliteiten om externe cursussen te volgen. Iemand, b.v. de directie-secretaris regelt dat als nevenfunctie. De oudere pioniermedewerkers vinden dat maar een luxe: "Wij hebben het ook in de praktijk moeten leren". Hoofdkenmerken zijn dus: "Het bedrijf neemt incidenteel de verantwoordelijkheid voor of geeft gelegenheid tot een expliciete opleiding (intern of extern), waar zich de noodzaak daartoe op een opvallende wijze opdringt. Degenen, die in het bedrijf daarmee belast worden doen dit als nevenfunctie, soms als "noodfunctie".

II Leren in de organisatie

In een uitgegroeide rationele organisatie treft men een opleidingsafdeling aan met tenminste één volledige opleidingsfunctionaris. Het is een stafafdeling, meestal onder de personeelchef. De afdeling werkt volgens een jaarplan en een budget daarvoor. Daarin komen voor: Introductiecurussen, technische cursussen en functie-opleidigen - soms met zeer uitgewerkte programma's voor cursussen, die vaak "gedraaid" moeten worden (b.v. voor baliepersoneel, kassiers, enz. bij banken). Deze cursussen en leergangen zijn in hoofdzaak voor de lagere functies. Voor hogere functies worden meer incidenteel studiedagen of lezingen georganiseerd. Voorts is er een schriftelijke regeling voor studiefaciliteiten, waarin ieder na kan gaan op welke cursussen hij recht heeft en wanneer; bovendien kan hij zich wenden tot een "studie-adviseur".

De afdeling beschikt over eigen cursuslokalen en didactische hulpmiddelen en werkt vaak nogal geïsoleerd. Het bedrijf doet er wel een beroep op, maar heeft soms weinig begrip voor wat daar gebeurt of kan gebeuren. De opleider is een specialist geworden, die men vraagt een cursus over dit of dat te geven; hij moet dat dan programmeren en uitvoeren op grond van zijn opleidingsdeskundigheid (waarvoor hij gewoonlijk geen enkele opleiding heeft gehad). Voor een cursus bestaan soms vastgelegde opleidingsdoelen, in elk geval een programma. Voorts tracht men de leerresultaten te meten of de leergang met een soort examen af te sluiten.

II-III Overgangsfase

Is de rationele organisatie over z'n hoogtepunt heen, dan nemen ook de moeilijkheden van de opleidingsafdeling toe. Er wordt een beroep op opleidingen gedaan, omdat steeds

meer gezien wordt (met name in de top), dat er iets aan mensen gedaan moet worden om het ingewikkelde en onoverzienbaar geworden systeem te laten functioneren; ook omdat het aantal conflicten en spanningen in het management onrustbarend is toegenomen. Er komen nieuwe opleidingsactiviteiten bij: Sociale vaardigheid, leiding geven, e.d., waarvan men enerzijds veel verwacht, anderzijds ze met argwaan beziet.

Het laatste geldt met name voor het middenkader en de technische en economische geschoolden, die vrezen voor aantasting van hun gezag en denkgewoonten. Voor deze activiteiten worden ook externe adviseurs of opleidingsinstituten ingeschakeld.

In de tweede plaats is de ervaring van opleiders gegroeid in die zin, dat "externe toevoeging van kennis", waarnaar gewoonlijk gevraagd wordt, in de praktijk weinig uithaalt, omdat het verband met de werksituatie te gering is en de afdeling niet "meeleert", niet meegaat in het leerproces van het individu. Zij willen daarom meer contact met de werksituatie, zowel om opleidingsbehoeften beter te kunnen inschatten, met de chefs of a.s. cursisten te kunnen overleggen en de integratie van leerresultaten te evalueren. In vele gevallen krijgen ze daartoe de kans niet, omdat dit aanvankelijk nogal eens als spionage of inmenging wordt aangezien.

Opleiders behoren tot de eersten, die de noodzaak van een derde fase onderkennen; zij zijn voorlopers, waardoor een kloof dreigt tussen hen en degenen, die de rationele organisatie willen handhaven (omdat ze zich niet iets anders kunnen voorstellen).

In deze fase worden bedrijfsscholen, die tot vrijwel volledige beroepsopleidingen zijn uitgegroeid, weer afgestoten, maar de activiteiten voor de middengroepen en de hogere leiding nemen toe. De rol van opleidingen wordt belangrijker, bovendien is er een tendentie tot decentralisatie: Vestigingen, divisies en andere eenheden vragen om een eigen opleidingsafdeling, op deze wijze komt de opleiding toch geleidelijk dicht bij het werk en wordt in het bedrijf duidelijker verankerd.*

* Het dilemma tussen centralisatie en decentralisatie is trouwens kenmerkend voor deze fase. De verschillende reorganisaties leveren niet het verwachte resultaat, omdat dit probleem niet met de denkvormen van de rationele organisatie op te lossen is.

III leren in de associatiefase

Deze fase begint zich af te tekenen, als voor het eerst een opleidingsbeleid tot stand is gekomen, dat door top en personeelszaken is geaccepteerd en dat werken op langere termijn mogelijk maakt. In de volgroeide associatieve organisatie vinden de "operationele opleidingen" in de verschillende organisatie-eenheden plaats. Daar bevinden zich opleidingsafdelingen - of beter opleidingsgroepen - die nauw contact onderhouden met hun "consumentengroep", dus leiding en medewerkers in hun gebied. Zij kennen de sfeer en weten (steeds beter) wat daarin nodig en mogelijk is, b.v. in de administratieve of commerciële sector.

Hun taak is:

- opleidingsbehoeften onderzoeken en bewust maken;
- leerprocessen in werksituaties ondersteunen;
- cursussen e.d. ontwerpen in overleg met de betrokkenen en deze (doen) uitvoeren;
- ex-cursisten begeleiden bij hun ingroei of terugkeer in de werksituatie.

Door deze activiteiten worden zij ook min of meer vanzelf betrokken bij problemen in werkgroepen. Zij komen dan in een adviseursrol b.v. in samenspel met een organisatie-functienaris. Grote organisaties kennen de functie van een opleidingsadviseur. Daardoor wordt opleiding een aspect van organisatie-ontwikkeling.

Het werk van deze opleidingsgroepen wordt ondersteund door een centrale opleidingsdienst, die tot taak heeft:

- ontwikkelen, vernieuwen en communiceren van opleidingsbeleid in samenspel met de organisatie- en personeelsfunctie;
- adviseren van de bedrijfsleiding t.a.v. opleidingen en opleidingsbeleid;
- fundamenteel opleidingsonderzoek b.v. door de ontwikkeling van nieuwe leergangen;
- informeren, adviseren, helpen en opleiden van de perifere opleiders(-groepen) bij onderzoek, cursusontwikkeling, enz.;
- verzorgen van regelmatige bijeenkomsten (b.v. maandelijks) van de chefs van de opleidingsgroepen;
- "uitlenen" van docenten, trainers of onderzoekers aan de periferie, waar nodig;
- opleidingsbudgetten mede sanctioneren en bewaken;
- beheer van instructiemateriaal of bijzondere hulpmiddelen.

In de pionierfase vraagt men alleen: Wat moet hij in deze situatie kennen of kunnen en wie brengt hem dat direct bij? In fase II kijkt men al verder: Er zijn b.v. cursussen voor een nieuwe functie, waartoe besloten is. De vragen naar opleiding zijn echter nog geheel gericht op het gebeuren binnen de grenzen van het bedrijf. In fase III wordt ook naar buiten gekeken, b.v. naar de ontwikkelingen op het gebied van de wetenschap en de maatschappij om tot een opleidingsbeleid te komen, dat daarmee rekening houdt.

Zo nam de leiding van een groot bedrijf met een zeer ambtelijk klimaat op grond van dergelijke overwegingen het besluit om het principe van "verzelfstandiging" in het opleidingsbeleid op te nemen. Daarmee was bedoeld het voornemen om de opleidingen voor alle niveaus zo in te richten, dat daardoor de zelfstandigheid bevorderd en de bereidheid verantwoordelijkheid te nemen gestimuleerd wordt. Een dergelijke richtlijn betekent een ingrijpende wijziging van het karakter van de bestaande cursussen. Wil men dit werkelijk waar maken, dan vergt dat een creatieve inspanning voor één generatie van opleiders (een periode van circa 30 jaar).

De hoofdkenmerken van deze fase zijn dus: Opleiding is een geïntegreerd bestanddeel van de arbeidsorganisatie geworden en is betrokken bij de beleidsvorming. Ze is gedifferentieerd over de verschillende werkgebieden en werkgroepen om ze af te kunnen stemmen op de concrete behoeften van werksituaties en de ontwikkeling van het gehele bedrijf wordt verbonden door opleidingsbeleid en een centrale opleidingsdienst. Er wordt gewerkt met een grotere horizon en time-span.

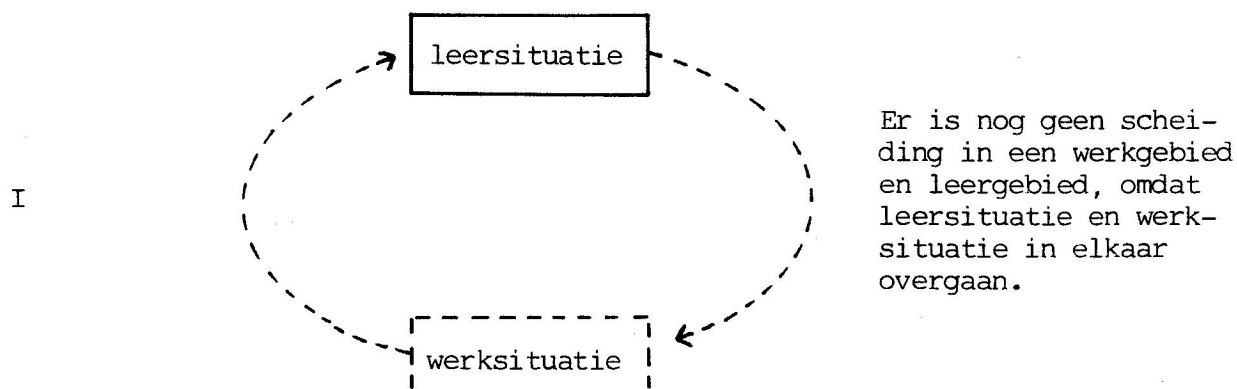
4. Functies van bedrijfsopleiders

Terugkomende op onze uitgangsvraag: Welke zijn de functies van een bedrijfsopleider of anders gezegd: In welke functies kan de functie van het opleiden worden onderscheiden valt op, dat deze toenemen in kwantiteit en kwaliteit, naarmate de arbeidsorganisatie zich ontwikkelt. Met behulp van het opleidingsmodel kunnen we zichtbaar maken welke functies er telkens bijkomen.

I Opleiden in de pionierorganisatie

Opleiding is instructie of aanwijzing, voor het overige is er sprake van ervaringsleren zonder een opleider. De enige vraag voor degene die tijdelijk de rol van opleider heeft, is dan: Hoe instrueer ik? Van de aspecten van het opleidingsmodel treedt eigenlijk alleen de leersituatie in het bewustzijn. Natuurlijk sluit hij aan op opleidingsbehoeften, maar hij onderzoekt deze niet, ze liggen voor hem voor de hand. Hij handelt ook op grond van een doel en een plan, maar geheel impliciet. Zijn instructie roept leerprocessen op en de leerresultaten worden geïntegreerd in de werksituatie, maar niemand denkt daarover na.

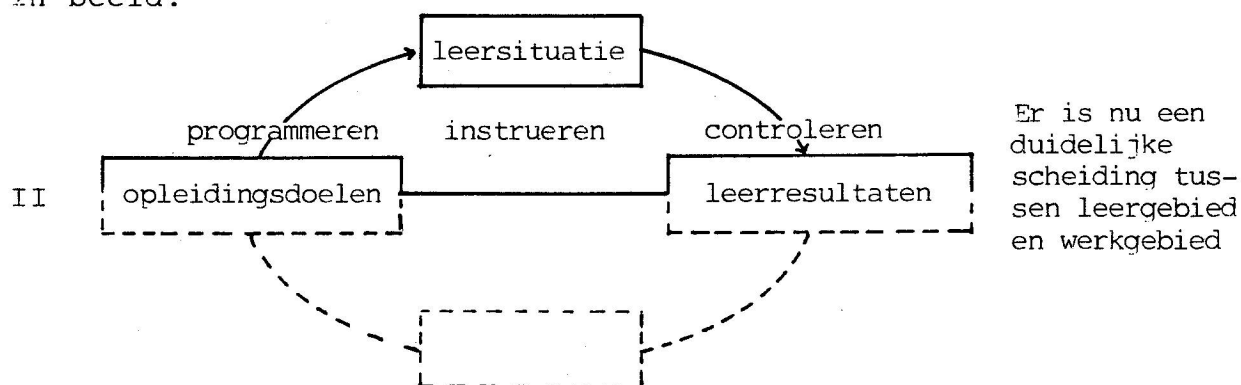
Wij kunnen dat als volgt in beeld brengen:



II Opleiden in de rationele organisatie

Opleiders geven niet alleen instructies of lessen, ze verzorgen cursussen, waarvoor programma's en soms ook expliciet de doelen van tevoren zijn opgesteld. We vatten deze functie samen als programmeren. Instrueren vindt natuurlijk ook plaats, maar niet meer zo spontaan en persoonlijk, maar meer doordacht: Methodische instructie of theoretische les. Er komt belangstelling voor leerprocessen om efficiënt te kunnen programmeren en het bereiken van gewenste leerresultaten beter te kunnen garanderen. Er is behoefte deze te controleren d.m.v. testvragen e.d., dus een formele controle, niet de praktische controle van succes in de werksituatie. Daar de opleiding nogal geïsoleerd werkt, blijven het onderzoek naar opleidingsbehoeften en de integratie van de leerresultaten impliciet of onderontwikkeld.

In beeld:

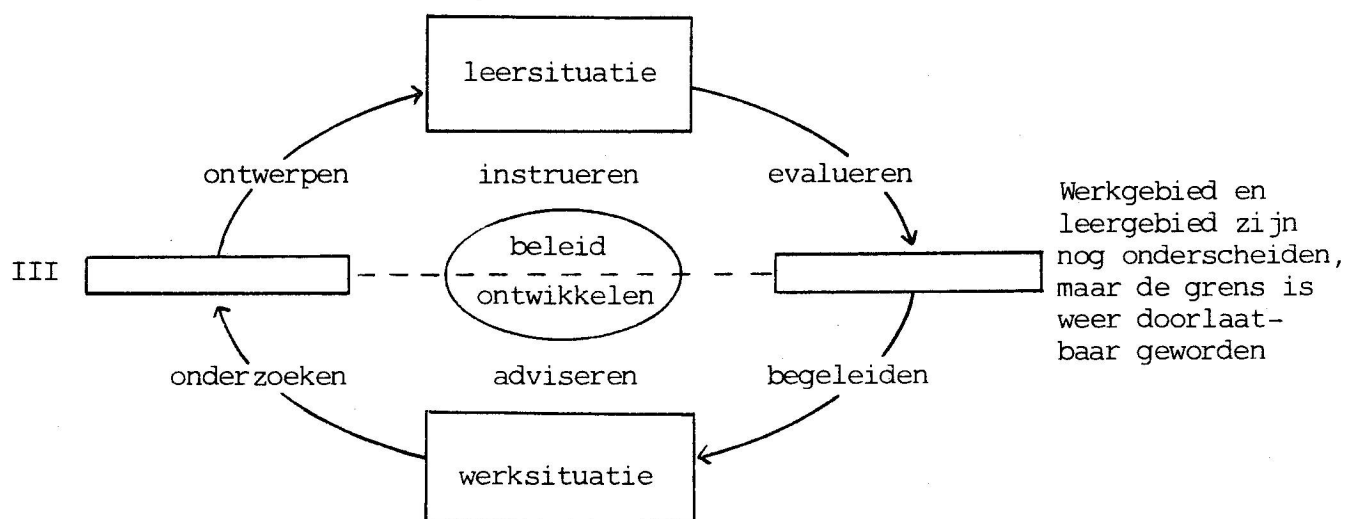


De drie functies, die zich gedifferentieerd hebben uit die van I, komen overeen met de in de rationele organisatie gebruikelijke onderscheiding van werken in: Plannen, uitvoeren en controleren.

III Opleiden in de associatieve organisatie

We hebben gezien, dat de opleiding nu in nauw verband met het werkgebied geschiedt, dat onderzoek naar opleidingsbehoeften bewust en waar mogelijk systematisch wordt aangepakt en de terugkeer van cursisten de aandacht van de opleiding krijgt. Er zijn ook leergangen, waarin een cursus de opmaat is voor een praktijkleerperiode of die daarmee afwisselt. Opleiders begeleiden dan de deelnemers in de praktijkperiode. De opleiders worden daardoor zo betrokken bij de werksituatie en het bedrijfsgebeuren, dat zij in de rol van adviseur komen voor opleidingsvragen, maar ook voor problemen van organisatie-ontwikkeling. Dit betekent, dat in deze fase drie functies methodisch ontwikkeld worden, die we aanduiden met de termen: Onderzoeken, adviseren en begeleiden - begrippen die we ook in andere vormen van professionele hulpverlening aan mensen tegenkomen.

Het beeld van de opleidingsfunctie verschijnt nu volledig:



Leergangen worden in deze fase ontworpen, minder van tevoren geprogrammeerd (vastgelegd). We spreken hier ook liever van evalueren (i.p.v. controleren) in de zin van: Nagaan hoe (ver) een proces gevorderd is, dat we op gang hebben gebracht; dat geldt niet alleen voor leerprocessen in engere zin, maar voor alle ontwikkelingsprocessen.

Zolang de opleiding nog geïsoleerd is als een dienstverlening op aanvraag (II), die nauwelijks van invloed is op het bedrijfsgebeuren, is de aanwezigheid van een opleidingsbeleid

niet van belang. Nu opleiding echter een wezenlijke factor voor de gehele ontwikkeling van het bedrijf geworden is, wordt het noodzakelijk de activiteiten ervan, ook op langere termijn, af te stemmen op de andere aspecten van het bedrijfsbeleid, zoals investerings-, markt- en personeelsbeleid, enz. Daarom verschijnt als zevende functie in het midden: Beleid ontwikkelen (vergelijk wat in syllabus I - 1 over opleidingsbeleid is gezegd).

In fase I is de opleider in principe amateur, in II een deskundige of deskundig geachte specialist, in III wordt hij een "professionele" opleider. Onder professioneel handelen verstaan we, dat iemand niet alleen volgens de regels van een vak (als vakman), maar zowel situationeel als op grond van beleid kan handelen, dus min of meer creatief. Dat houdt in dat hij de verschillende aspecten van zijn functie onderkent en kan beoordelen - hier de 7 functie-aspecten van de bedrijfsleider. Niet dat iedere medewerker al deze functies moet kunnen vervullen (beheersen), wel dat een opleidingsgroep dat moet kunnen. Iemand kan b.v. in de rol van instructeur (docent) beginnen en geleidelijk ingroeien in andere functies. De opleidingsafdeling is dan niet met specialisten bezet, die door een chef gecoördineerd worden, maar een groep, die met elkaar deze functies in onderlinge afstemming zo goed mogelijk vervult.

5. Strategie van de bedrijfsopleiding

De opleidingsfunctionaris in een bepaald bedrijf of bepaalde instelling zal zich na het voorgaande de vraag stellen: Wat volgt uit het geschetste ontwikkelingsbeeld voor de strategie en werkwijze van de opleiding(safdeling)?

Daarover volgen hier nog enkele gezichtspunten.

In de eerste plaats kan men dit beeld als diagnosemiddel gebruiken. Het is namelijk de moeite waard na te gaan:

1. Waar het bedrijf nu staat, wat de kenmerken zijn van de structuur en het klimaat: In welke gebieden heerst nog (een rest van) de pionierstijl, waar is het rationeel georganiseerd of waar vindt men reeds elementen van associatief organiseren (en waar zijn overgangen).
2. Hoe staat het met de opleiding(safdeling) in dit opzicht: Meer in het begin, het midden of einde van de rationele fase of reeds een eind in de associatieve fase? Wat is de geschiedenis van de opleiding in dit bedrijf?
3. Waar sta ik zelf in mijn opvattingen en intenties: Houd ik ervan snel in actie te komen op grond van een concrete vraag, organiseer ik liever goed voorbereide activiteiten volgens plan, of bevredigt mij pas werkelijk de associatieve werkwijze?
En hoe ligt dat bij mijn medewerkers?

Dit levert vermoedelijk reeds een aantal verhelderingen op en voldoende gespreksstof binnen de opleidingsafdeling. Voor de strategie zouden we twee gezichtspunten willen noemen:

1. Het is verstandig aan te sluiten op de situatie die men aantreft en de opvattingen van zijn partners, b.v. chefs die om een cursus vragen. In het ene geval zal men een panklare cursus aanbieden (hoewel men weet, dat dat niet optimaal is) in het andere een onderzoek naar opleidingsbehoeften, afhankelijk van de mogelijkheden, die een bedrijfsonderdeel biedt. Probeer dus niet een "III-oplossing" voor een "II-probleem" aan te bieden. De rationele fase moet namelijk worden doorgemaakt om tot de volgende te komen. De opleider, die probeert een chef, die geheel in fase II denkt, te overreden tot een "moderne aanpak", wordt gezien als iemand die een "ideologie wil verkopen", maar de "realiteit" van het bedrijf niet kent. Evenzo zal een opleider die in dat geval al te pionierachtig te werk gaat, niet goed aankomen ("waar is het programma, de kostencalculatie?", e.d.). Heeft men echter een of meerdere opleidingen naar verwachting verzorgd en zijn de deelnemers tevreden, dan is het vertrouwen en de bereidheid op nieuwe dingen in te gaan, gegroeid.
2. Opleidingen zijn in principe op de toekomst gericht. Het is daarom van belang, dat opleiders zich bewust zijn van de toekomstige ontwikkeling van het bedrijf en in dat perspectief werken. Maakt men in het hierboven genoemde voorbeeld een "rationeel" cursusprogramma, dan kan men in de uitvoering toch zo te werk gaan, dat de deelnemers een stap verder komen in de richting van wat een associatieve organisatie vereist. Daarmee wordt meer gedaan voor een gezonde ontwikkeling van de organisatie, dan door een derde fase te propageren. Is eenmaal bij voldoende managers het gevoel ontstaan van waar het naartoe moet, dan kan men b.v. in cursussen over leiding geven de ontwikkelingsfasen als thema brengen en ter discussie stellen, daardoor ontstaat weer meer openheid. Wil de opleiding vanuit dit bewustzijn meewerken aan de ontwikkeling van het geheel, dan is het goed dat zij zelf in ontwikkeling is en, wat de eigen organisatie betreft, verder is dan de rest van het bedrijf, ook al om uit ervaring te kunnen spreken. Het werkt b.v. niet goed, wanneer opleiders in cursussen managers met de "coöperatieve leiding" vertrouwd maken, terwijl zij zelf afhankelijk zijn van een chef, die gewoon opdrachten verstrekt of initiatieven afkapt, wanneer hem dat uitkomt.

We zouden de strategie van de bedrijfsopleiding kunnen samenvatten onder het motto: Idealistisch denken, realistisch handelen en daar niet teveel over praten. Ziet men het opbouwen van een relatie met het bedrijf en het ontwikkelen van een eigen strategie niet als een

bijkomende last, maar als een wezenlijke uitdaging, dan wordt opleiden in een arbeidsorganisatie - ondanks misschien vele tijdelijke teleurstellingen - een zeer boeiende functie, die steeds nieuwe ontwikkelingsperspectieven biedt.