

## Goed presterend personeel, hoe krijg je dat?

# ‘HAAL MEDEWERKERS UIT HUN COMFORTZONE’

Hoe haal je een zo hoog mogelijk rendement uit het opleiden van je personeel? Voor die vraag worden HR-medewerkers nogal eens gesteld. Het antwoord daarop is helaas niet zo eenvoudig te geven. P&Oactueel bevroeg twee deskundigen en ontving twee radicaal andere visies.

**R**oel Greutink is manager businessdevelopment bij ROVC en auteur van *Rendement van opleiden in de techniek*. Jan den Breejen is programmamanager bij Schouten & Nelissen (ISES, ISBW) en schrijver van het boek *De High Performance Organisatie*. Een integrale aanpak van leren en veranderen. Twee experts op het gebied van rendement van leren en opleiden dus. Interessant is dat ze een verschillende visie hebben op de vraag hoe je het hoogste rendement uit opleidingen haalt. Eerst het relaas van Greutink: ‘Het is belangrijk om stapsgewijs te werk te gaan. Om te beginnen zou je als bedrijf goed in kaart moeten brengen wat je problemen en wensen zijn. Is er bijvoorbeeld productieverlies? Zijn er – om bij mijn eigen branche te blijven – teveel technische storingen? Is er teveel uitval? Aan de hand hiervan kun je als bedrijf doelstellingen formuleren, zoals het terugbrengen van het productieverlies met 10 procent. Een van de middelen die je vervolgens hebt om die doelstellingen te behalen, is het opleiden van je personeel. Dan is het van belang dat je goed bekijkt wat je medewerkers moeten kunnen om de doelstellingen te halen. Je gaat dus vaardigheden vaststellen.’

### Opleiden als investering

Op dat moment kan HR volgens Greutink een rol gaan spelen. ‘Omdat

HR net iets verder van de werkvloer afstaat dan direct leidinggevenden van medewerkers, is die afdeling bij uitstek geschikt om te bepalen welke vaardigheden moeten worden aangeleerd om bepaalde doelen te halen. Overigens vind ik dat HR ook een fase eerder al betrokken moet worden, namelijk wanneer je de doelstellingen in geld gaat uitdrukken. Dus als je het productieverlies met 10 procent wil terugdringen, wat levert dat het bedrijf vervolgens op? Als HR daarbij meedenkt zal het opleiden niet zo snel meer gaan zien als kostenpost, maar juist als investering. Want opleiden is investeren. Bovendien kan HR de opleidingen dan veel beter verkopen aan de directie.’ Als de te leren vaardigheden eenmaal vaststaan, begint de zoektocht naar een geschikte opleider. Greutink: ‘Dan moet de vraag worden beantwoord welke opleider in zo kort mogelijke tijd zoveel mogelijk aangeleerd krijgt en dat op een manier die past bij de doelgroep. Opleiden is maatwerk en gemotiveerde medewerkers zijn een voorwaarde, want pas dan haal je echt rendement. Een opleiding moet daarom direct toepasbaar zijn in de praktijk, een duidelijke structuur hebben en de aandacht richten op de werksituatie. Het spreekt vanzelf dat HR ook bij de keuze van een opleider een centrale rol kan spelen.’ Wie op deze gestructureerde, methodische wijze te werk gaat, ziet dat opleiden echt rendement oplevert, zo is althans

Greutinks overtuiging: ‘Als voorbeeld wil ik een productiebedrijf noemen waar elke dag de productiecijfers werden gemeten. Uit die nulmetingen kwamen doelstellingen voort en aan die doelstellingen zijn aan te leren vaardigheden gekoppeld. Operators werden op basis daarvan specifiek opgeleid om eerstelijnsstoringen te verhelpen. Na de opleidingstrajecten zagen we de productiecijfers omhoog gaan met maar liefst 11,5 procent.’

### Werken en leren

Den Breejens visie daarentegen is losser, vloeibaarder, vrijer, en integreert leren heel nadrukkelijk in reeds bestaande werksituaties. ‘Wat je veel ziet bij opleidingen is dat er een stukje praktijk wordt ingebracht. Probeer het eens andersom: opleiden en ontwikkelen van medewerkers moet primair uitgaan van vraagstukken uit de praktijk, waar benodigde leertheorie wordt “ingevlochten”. Laat de medewerkers zelf hun werk-leertraject in elkaar zetten. Wanneer je werken en leren integreert is het per definitie niet meer mogelijk om het rendement van de leerelementen te isoleren.’ Ter verduidelijking licht Den Breejen zijn onderliggende visie toe: ‘We leven heel duidelijk in een tijdperk waarin de ontwikkelingen ongelooflijk snel gaan. *Exponential change*. De druk op medewerkers in een bedrijf wordt door de steeds snellere en complexere ontwikkelingen steeds groter. Dat vereist

managers die kunnen “loslaten” en medewerkers die managerial zijn: creatief en zelfsturend. Dit alles vraagt om een andere visie op human resource development (HRD).’ Volgens Den Breejen zijn daarbij darwinistische overlevingsstrategieën essentieel: ‘Er zijn vier factoren die overlevingswaarde hebben. De eerste is *the drive to acquire* die zorgt voor resultaatgerichtheid en competitiedrang. De tweede is *the drive for security* en gaat over het beperken van risico’s, het verdedigen, structuur en discipline. De derde is *the drive to learn*: vernieuwing, creativiteit, het willen ondernemen en ervaren. De vierde en laatste is *the drive to belong* en is gericht op het ergens bij willen horen, samenwerking en loyaliteit. Om te kunnen overleven en gedreven medewerkers te krijgen, is het nodig al deze vier drijfveren te ontwikkelen. Van nature bezit iedereen één of twee van deze competenties; zie dat als je

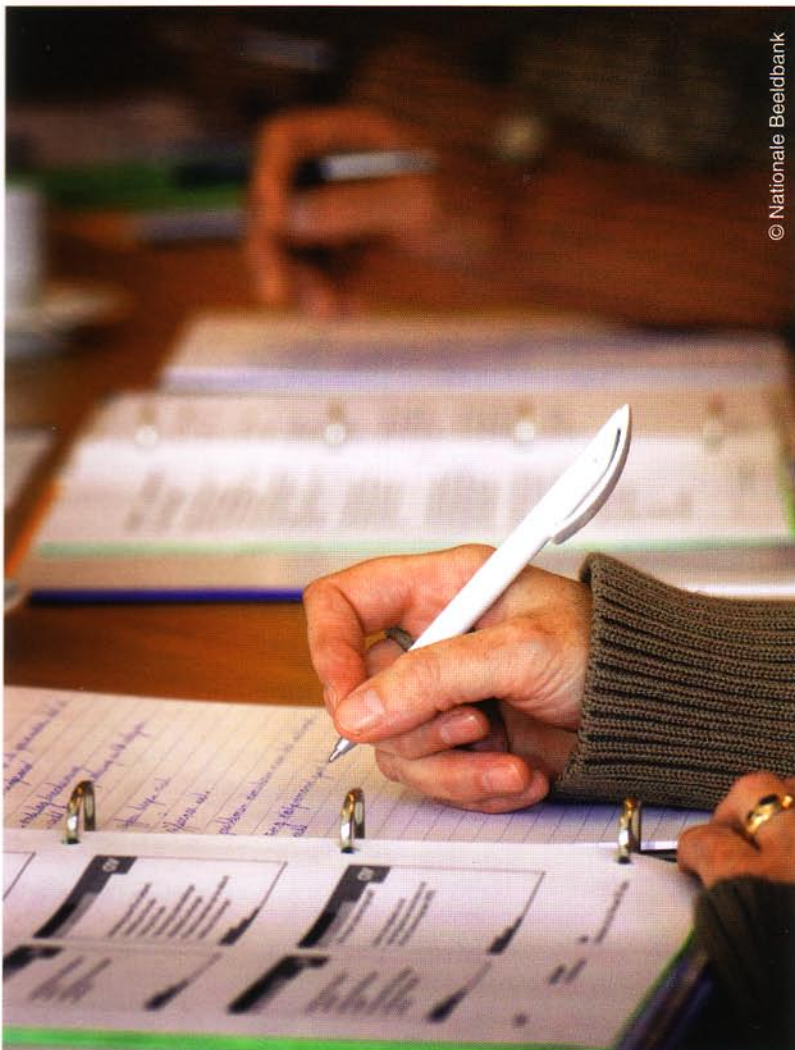
persoonlijke comfortzone. De overige competenties voelen echter onnatuurlijk aan. De kern van mijn verhaal is dat werknemers buiten hun comfortzone moeten komen om goed opgeleid en gevormd te worden. Zo ontstaat tijdens werk-leertrajecten een werknemer die in balans is en afhankelijk van de werksituatie soepel kan switchen tussen de vier competenties. Op die manier wordt aantoonbaar het rendement van de organisatie vergroot en komt de High Performance Organisatie in zicht.’

#### Uit de comfortzone

Met een praktijkvoorbeeld illustreert Den Breejen zijn visie. ‘Bij een groot distributiecentrum bleek er regelmatig schade te zijn aan producten in magazijnen. De HR-medewerker van dat bedrijf had een administratieve functie en zat in een ontwikkeltraject naar HRD-manager. Zij heeft voor het

**‘Opleiden is maatwerk en gemotiveerde medewerkers zijn een voorwaarde’**

eerst een opleidingsplan voor de magazijnmedewerkers opgesteld, met als doel om die schade te reduceren. Deze medewerker is zelf uit haar comfortzone gegaan door deze klus. Ze moest ineens gaan praten met mensen op de werkvloer, in het magazijn en met de directie. Samen met anderen moest ze het praktijkprobleem zien op te lossen. De directie accordeerde haar businesscase. Na enkele maanden was inderdaad de financiële schade tot vrijwel nul gereduceerd, mede door het feit dat deze HR-medewerker andere taken had aangeleerd tijdens het werk. Ze kreeg de vrijheid om zichzelf andere competenties aan te leren en mocht de fouten maken die daarmee gepaard gaan. De directie was onder de indruk van het resultaat en zij werd European Training Manager.’ De grote vraag bij zo’n vrije, losse manier van opleiden: wat kan HR precies betekenen? Den Breejen: ‘HR kan bijvoorbeeld opleidings- en trainingsproducten voorzien van opdrachten waarbij actuele werkvraagstukken worden geanalyseerd en opgelost door werknemers, in plaats van door een consultant of manager. Ook kan HR individuele werknemers naar opleidingsinstituten sturen die werk-leertrajecten aanbieden. Maar het mooiste is natuurlijk dat lopende verander-, innovatie- en verbeterprojecten worden doorweven met leerinterventies, waarbij de manager de medewerkers faciliteert om “het zelf te doen”. Je hebt dan geen training met praktischelementen, maar een werksituatie met leerelementen. Tot slot kan HR-managers werven en trainen die zelfsturing en empowerment bevorderen vanuit hun natuurlijke mindset. Dat zijn dus managers die minder uit het control-hout gesneden zijn.’ ◀



© Nationale Beeldbank

Volgens Jan den Breejen van Schouten & Nelissen moeten medewerkers buiten hun comfortzone komen om goed opgeleid en gevormd te worden.