

De charme van het vak M&O

In augustus 1998 gaat op een aantal scholen het nieuwe programma M&O van start. In de loop van een paar jaar zal dit vak moeten uitgroeien tot een nieuw een aantrekkelijk vak dat zich bewijst in scholen voor algemeen vormend onderwijs. Hieronder wordt een aantal punten naar voren gebracht, die als drijvende kracht achter het nieuwe vak kunnen dienen.

Door Fons Vernooij

Managementperspectief

Een van de belangrijkste kenmerken van het nieuwe vak M&O is de benadering van de bedrijfseconomie vanuit het managementperspectief. In de eerste eindterm van het programma staat dit als volgt omschreven:

De leerling kan:
in vraagstukken die steeds terugkeren op het terrein van:

- interne organisatie;
- financiering van activiteiten;
- marketingbeleid;
- financieel beleid in een organisatie;
- informatievoorziening met behulp van computer-programmatuur;
- externe financiële verslaggeving binnen commerciële en niet-commerciële organisaties de economische aspecten verklaren vanuit het perspectief van het management, met behulp van de (in dit programma) omschreven vakinhoudelijke domeinen.

Oorspronkelijk was deze formulering geen eindterm. In het rapport van de Vakontwikkelgroep Economie stond deze omschrijving als doelstelling voor het vak M&O opgenomen. In een latere bewer-

king van het programma is deze doelstelling, samen met enkele andere doelstellingen, omgevormd tot de formulering van een eindterm. Maar het is dus een eindterm die het bijna het hele programma omvat.

Bijna, want het managementperspectief is niet het enige perspectief. De bedoeling van het vak is ook dat leerlingen in hun toekomstige rol van consument de nodige kennis opdoen van financiële aspecten van de maatschappij. Zo is het belangrijk voor de leerlingen dat zij leren om te gaan met hypotheek en andere financieringsvormen die voor hen van belang kunnen zijn als consument.

Maar het merendeel van het programma richt zich op de wereld van het management. Welke informatie hebben managers nodig om hun werk goed te doen. Nu is informatie het antwoord op een vraag. Gegevens zijn feiten die je in grote massa kunt verzamelen, maar pas als ze geordend en gecomprimeerd worden aan de hand van een vraag, leveren ze informatie op. De basis voor het nieuwe programma is dus de vaardigheid om mee te denken met het management. Welke vragen stellen zij zich en welke gegevens zijn nodig om die vragen te beantwoorden?

Icoon-artikelen

Een goede invalshoek voor het nieuwe programma is te vinden in *icoon-artikelen*. Dit zijn artikelen die een blijvende waarde hebben omdat ze bepaalde noties scherp naar voren halen. De datum en de namen in het artikel zijn niet van belang, omdat dezelfde problemen zich steeds opnieuw voor kunnen doen in andere situaties. Een dergelijk artikel staat bijgaand afgedrukt. Het was een mededeling in de Volkskrant van 11 maart 1998 dat het Nedcar concern te kampen had met diefstal, brandstichting en geweldpleging onder het personeel. Zo'n artikel is een schrikbeeld voor elk bedrijf. Het brengt de notie over dat het management door een verkeerd personeelsbeleid de greep op de werknemers volledig kan verliezen. Daarmee is het artikel een icoon geworden, een stichtelijk portret dat richting geeft aan het gewenste handelen.

Brandstichting, geweld en diefstal zijn bedrijfssporten bij Nedcar

Dinsdag 11-3-1998 VK

Van onze correspondent
André Lammerse

BORN

Autofabrikant Nedcar in Born wordt sinds twee maanden geïsoleerd door criminele acties. Personeel maakt zich op de werkvloer schuldig aan brandstichting, mishandeling, vernieling, drugsverkoop en diefstal. Volgens de ondernemingsraad is het wangedrag het gevolg van de hoge werkdruk bij de autofabrikant.

Nedcar-baas C. Dewulf heeft vorige week met een memo aan vierhonderd leidinggevenden alarm geslagen over de toenemende 'intolerantie' in zijn bedrijf. Uit het stuk blijkt dat Nedcar wordt geplaagd door criminele acties van werknemers.

Voorlopig dieptepunt zijn de vier brandstichtingen op 4 maart. Zonder alert optreden van de bedrijfsbrandweer zou er een meterkast van tienduizend volt in brand zijn gevlogen. Dat zou productie lange tijd hebben stilgelegd. Nedcar verricht samen met de politie onderzoek naar de sabotageacties.

Een week voor de brand sloegen twee werknemers een collega het

ziekenhuis in. De vechtpartij vond plaats in de fabriek. Het duo is op staande voet ontslagen. Enkele werknemers die in softdrugs handelden, zijn ook op straat gezet. Diefstal van gereedschap, bedrijfskleding en spullen van collega's is schering en inslag bij Nedcar. Vernieling is uitgegroeid tot een geliefde bedrijfssport. Snoep-, drank- en sigarettenautomaten worden gekraakt, deuren ingetrapt en toiletten besmeurd met ontlasing en graffiti.

De memo geeft een inventarisatie van incidenten van de afgelopen twee maanden. Probleem is dat de daders moeilijk zijn op te sporen tussen de zeventien werknemers. Collega's die hun mond willen opendoen, worden bedreigd.

Dewulf doet niettemin een oproep aan de Nedcar-medewerkers om incidenten voortaan meteen te melden aan de beveiliging. Hij vermoedt dat de wantoestanden worden veroorzaakt door 'een kleine groep criminelen'.

Voorzitter J. Wouters van de ondernemingsraad ziet dat anders. Het wangedrag komt volgens hem voort uit frustratie en irritatie over

de toegenomen werkdruk bij Nedcar. De productie bij Nedcar is in twee jaar tijd verdubbeld, terwijl het personeelsbestand in een rap tempo afkalft - binnen vier jaar van acht naar vijftien. Ouderen kunnen het werkt tempo niet meer bijbenen, de onzekerheid over de toekomst is groot.

Wouters: 'Iedereen vraagt zich af: ben ik hier over twee jaar nog? Die opgekropte frustratie zie je in het hele bedrijf.' Het leidt enerzijds tot woede-uitbarstingen en anderzijds tot diepe onverschilligheid. 'Nee, neem het plunderen van de snoepautomaat, zegt de OIR-voorzitter. 'Het apparaat staat in een centrale gang waar 24 uur per dag mensen langlopen. Maar tijdens de vernieling doet niemand iets. Mensen reageren zich op deze manier af op het management. Dit is hun stil protest.'

Volgens Nedcar is er geen oorzakelijk verband tussen werkdruk en crimineel gedrag bij Nedcar. 'Dat is niet aan te tonen', aldus een woordvoerder. De werkdruk hoeft dan ook niet te worden verminderd. Wel wil het bedrijf strenger gaan selecteren bij de werving van personeel.

Baas ziet flexwerker als tweederangs

Van onze verslaggever

AMSTERDAM

Ondernemers beschouwen flexwerkers als tweederangs werknemers en behandelen hen ook als zodanig. Driekwart van de tijdelijke ingehuurd krachten heeft goed in de gaten dat de baas niet solidair met hen is.

De faculteit bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit in Rotterdam trekt deze conclusies uit een onderzoek dat werd uitgevoerd in opdracht van de Stichting Maatschappelijk Ondernemen van MKB-Nederland. De stichting wil aandacht voor de na- en voordelen van de flexibilisering van arbeid.

Van de ondernemers huurt 80

procent tijdelijke werkrachten, omdat dit de loonkosten drukt. Enzelfde percentage zal flexibilisering toepassen als dit de omzet vergroot.

De helft van deze ondernemers is niet geïnteresseerd in de privaat omstandigheden van personeelsleden die in vaste dienst zijn. Die ondernemers zullen dan ook niet meewerken aan een verzoek van werknemers die minder uren per week willen werken. De andere helft stelt zich toeschietelijker op, mits het bedrijfsresultaat er niet onder lijdt.

De groei van de werkgelegenheid in het midden- en kleinbedrijf komt voor 60 procent van de flexbanen. Een op de vijf werknemers meent dat flexbanen het op

elkaar afstemmen van werkzaamheden tussen collega's bemoeit. Collectieve problemen worden niet opgelost, omdat niemand zich ervoor verantwoordelijk voelt. Tweederde van de werknemers

Personeelsfeest is er niet voor oproepkrachten

mers vindt flexibel werken fijn, omdat het positieve effecten heeft op hun privé-leven. Het resterende derde deel ervaart louter negatieve effecten.

Ondernemers spannen zich niet in om de band met flexwerkers

aan te halen. Zij zetten hun oproepkrachten in tijdens de week- en feestdagen, en voelen zich niet verantwoordelijk voor het inkomen van werkers die geen vast aantal uren werk hebben. Driekwart van de werkgevers piekt er niet over flexkrachten uit te nodigen voor personeelsfeesten.

Het aardige is dat diezelfde dag nog een tweede artikel in de krant stond over personeelsbeleid. Een onderzoek van de afdeling bedrijfskunde van de Erasmus-universiteit bracht aan het licht dat ondernemers in de MKB-branche weinig doen om het personeel aan zich te binden. Dit artikel geeft onbedoeld argumenten aan die nuttig zijn om de situatie bij Nedcar te begrijpen. Door een combinatie van artikelen kan tussen leerlingen een discussie ontstaan die de algemene ontwikkeling ten goede komt en tegelijk openingen biedt voor verdieping via de administratieve organisatie en het personeelsbeleid, twee nieuwe items in het examenprogramma.

Over de twee artikelen zijn de volgende vragen te formuleren:

1. Oriëntatie op het gebied van het personeelsbeleid bij Nedcar:

- Waarom is er zo weinig loyaliteit van de werknemers naar het bedrijf toe?
- Welke prioriteiten heeft de bedrijfsleiding gesteld?

2. Oriëntatie op het gebied van het personeelsbeleid bij het Midden- en Kleinbedrijf:

- Waarom is er zo weinig loyaliteit van de werknemers naar het bedrijf toe?
- Welke prioriteiten heeft de bedrijfsleiding gesteld?

3. Oriëntatie op het gebied van de administratieve organisatie

- Hoe kan een manager constateren dat er goederen gestolen worden?
- Hoe kunnen werknemers deze maatregelen omzeilen?

4. Maatregelen op het gebied van administratieve organisatie:

- Welke maatregelen kan een bedrijf nemen om diefstal snel te ontdekken?

Het artikel over het Nedcar-concern leent zich uitstekend voor problematisering. Hoe kan het zo ver komen dat werknemers materiaal stelen, elkaar het ziekenhuis inslaan en brand stichten op verschillende plaatsen in het bedrijf. Wat moet je als bedrijfsleiding allemaal verkeerd doen om dit effect tot stand te brengen? Informatie uit het krantenartikel, aangevuld met vragen over de gang van zaken, leiden tot een omschrijving van een lijst van vragen die ingangen bieden voor hetzij een oriëntatie op nieuwe leerstof uit het boek, hetzij op de toepassing van kennis uit het leerboek.

- b. Welke maatregelen kan een bedrijf nemen om te voorkomen dat werknemers samenspannen tegen het bedrijf?
 - c. Hoe kan een manager de betrouwbaarheid van de aangeleverde informatie controleren?
5. Maatregelen op het gebied van personeelsbeleid
- a. Hoe moet je de voor- en nadelen van flexibele arbeidskrachten afwegen?
 - b. Welke maatregelen in de personele sfeer kunnen bedrijven nemen om misdaad en diefstal te voorkomen?
 - c. Welke andere maatregelen kan een bedrijf nemen om te zorgen dat werknemers loyaal zijn aan het bedrijf?

Voor het uitvoeren van een dergelijke benadering, kan de docent groepjes leerlingen formeren om ze gezamenlijk te laten discussiëren over deze vragen. De discussie kan bij een oriëntatie op het terrein van personeelsbeleid en administratieve organisatie blijven, of uitgroeien tot een praktische opdracht. In het laatste geval moeten de leerlingen komen tot een probleemdefiniëring en een plan van aanpak.

Bij het opstellen van het plan van aanpak hoort een overzicht van artikelen of paragrafen die zij gaan raadplegen. Voor de docent betekent dit het aanleggen van een dossier of het (eventueel via een lokale bibliotheek) beschikken over CD-ROM's van kranten, zoals de Volkskrant op CD-ROM. In elk geval zal documentatie aanwezig of makkelijk beschikbaar moeten zijn. Allert reageren kan ertoe leiden dat leerlingen op het moment dat een probleem actueel is, artikelen verzamelen en een dossier opbouwen dat voor volgende generaties leerlingen beschikbaar is.

Economische noties ontwikkelen

Het stellen van vragen is de basis voor economisch inzicht. Maar het gaat dan wel om het stellen van vragen vanuit een economisch perspectief. Er moet op een af andere wijze een economisch belang in het geding zijn, dat zorg draagt voor de vraagstelling. De vraag hoe je een bepaald doel kan bereiken, is geen economische vraagstelling. Wel de vraag hoe je een vastgesteld doel kunt bereiken met een minimum aan middelen. Deze vraag ligt aan de basis van het kostenbesef. Ook de vraag wat je maximaal kunt halen uit een hoeveelheid beschikbare middelen, is een economische vraag. Binnen de organisatieleer speelt die vraag een grote rol. De vraag hoe betrouwbaar de beschikbare informatie is, ligt aan de basis van de administratieve organisatie.

Economische noties ontstaan zodra leerlingen leren om de juiste, d.w.z. de economisch relevante, vragen

te stellen. De verwondering dat iets fout gaat, of niet door kan gaan, kan het besef opleveren dat bepaalde invalshoeken wezenlijk zijn voor het management. Kiezen tussen twee beloftevolle projecten, is niet alleen een kwestie van uitrekenen wat het meeste oplevert, maar ook constateren dat een aantrekkelijke winstmogelijkheid verloren gaat. Dat levert een notie op van het financieringsprobleem.

Leren met behulp van een spel

Een bijzondere manier om economische noties op te doen, is het spelen van een spel. Dat moet dan wel een spel zijn, waarin de toevalsfactor onder controle blijft, want anders valt het spel buiten de categorie 'onderwijs' en komt het binnen de categorie 'geluk hebben' of 'goed gokken', zoals het aloude monopoly-spel.

Onderwijs is en blijft cultuuroverdracht, waarmee je bepaalde doelen wilt bereiken. Een mogelijkheid om een spel onder controle te houden is door twee beoordelingen te geven: één op basis van economisch rationele overwegingen en één op basis van toevalselementen. Goede economische redeneringen garanderen nog niet dat er goede economische resultaten ontstaan. Daarom is het belangrijk aan te geven in hoeverre de resultaten door toeval zijn verkregen en in hoeverre goede economische redeneringen een rol hebben gespeeld bij de beslissingen.

Voor het voortgezet onderwijs is een management game ontwikkeld, dat geheel blijft binnen de eindtermen van de nieuwe examenprogramma's M&O. In dat spel spelen leerlingen in teams tegen elkaar, zodat zij de spanning van het ondernemen via het spel ervaren. Deze beleving levert een identificatie met de ondernemer op, waardoor de spanning van het spel de drijvende kracht is achter de formulering van goede economische vragen.

Aan een dergelijk spel, kan ook het gebruik van spreadsheets gekoppeld worden. Spreadsheets zijn van groot belang in het bedrijfsleven, omdat zij snel antwoord geven op routinematige vragen. Niemand legt een bescherming die maar éénmaal hoeft te worden uitgevoerd, vast in een spreadsheet. Pas als de berekening herhaaldelijk moet plaatsvinden, is een spreadsheet zinvol. Leerboeken die opgebouwd zijn volgens het principe dat elk vraagstuk anders moet zijn, dan de eerder gepresenteerde vraagstukken, brengen niet de notie bij dat spreadsheets tijd besparen. Integendeel, het is 'omwegproductie' die niet rendeert. Leerlingen die een spel spelen en regelmatig dezelfde berekeningen moeten uitvoeren, ervaren het nut van spreadsheets en kunnen zich voorstellen dat ook in andere situaties spreadsheets zinvol kunnen zijn.

De docent als coach

De rol van de docent verandert in de komende jaren. Nog steeds zal de docent als één van zijn rollen hebben om kennis over te dragen op leerlingen. Dat blijft, want het is voor leerlingen reuze handig als zij iemand in de buurt hebben, die precies vertellen kan hoe het zit. Maar veel kennis veroudert snel.

De veroudering van kennis als 'weetjes' blijkt bijvoorbeeld bij het gebruik van computerprogrammatuur. Zodra je weet hoe een programma werkt, komt er een nieuwe versie uit, of schakelt men massaal over op een ander programma. Kennis bestaat dan niet meer uit het weten welke toetsen je moet indrukken om een beoogd effect te krijgen, maar kennis bestaat uit de vaardigheid om te achterhalen welke toetsen je moet gebruiken als je bepaalde acties wilt uitvoeren. Het gaat er niet alleen om dat je leert hoe je een nieuw programma bedienen moet, maar hoe je snel jezelf kunt leren met nieuwe programma's om te gaan.

Om in die steeds veranderende wereld mee te draaien, zal de docent als coach aanwijzingen moeten geven hoe de leerlingen een taak moeten aanpakken.

Op dit punt is een parallel mogelijk met de voetbalcoach. Een goede coach geeft aanwijzingen hoe zijn pupillen het moeten aanpakken. Van Cruyff wordt gezegd dat hij het leven van voetbalcoach zo leuk vond, omdat hij tijdens de training nog mee kon voetballen en aldoende aanwijzingen kon geven aan zijn spelers. Op de training lukte dat ook nog wel aardig, omdat de teams op een half veld voetbalde, maar dat had Cruyff ingevoerd om zichzelf te beschermen. De meeste coaches zullen echter een andere strategie moeten toepassen.

De belangrijkste taak van een coach is om anderen het spel goed te laten spelen. Een goede coach geeft aanwijzingen en enthousiasmeert de spelers. Hij zit niet in de kleedkamer te wachten tot iemand vragen komt stellen, maar gaat actief met zijn spelers aan de gang. Soms besteedt hij een deel van de training uit aan een assistent en soms doet hij zelf wat voor, maar zijn hoofdklus is om alle spelers gerichte aanwijzingen te geven en ze te motiveren. Ook teambesprekingen behoren tot de normale gang van zaken.

Fons Vernooij is vakdidacticus aan de Universiteit van Amsterdam