

Joseph Kessels: 'Werksituatie is nog altijd de krachtigste leeromgeving'

Leren met effect



Foto's: Wiep van Apeldoorn

De gemiddelde bedrijfsopleiding blijkt maar weinig effect te sorteren in de arbeidssituatie van alledag. Manager, werknemer en opleidingsfunctionaris zouden dan ook gerichter na moeten denken over de vraag wat er eigenlijk moet worden geleerd en op welke manier dat het beste kan. Hoogleraar bedrijfsopleidingen Joseph Kessels over het creëren van krachtige leeromgevingen.

LUCY HOLL

Drs. L. Holl is free-lance journaliste

Chef en medewerker hebben een functioneringsgesprek. Bij punt vijftien komt het onderwerp opleidingen aan bod. De cursuscatalogus van een of ander instituut wordt opgeslagen en het is weer geregeld voor een jaar. Zo zal het volgens prof. dr. J.W.M. Kessels nog vaak gaan in een organisatie. In Neder-

land wordt jaarlijks ruim zeven miljard aan bedrijfsopleidingen uitgegeven. Aan het bedrag ligt het niet, maar de hoogte zegt niets over het effect dat al die cursussen, workshops en trainingen opleveren voor de dagelijkse praktijk van het werk. 'Alarmerende schattingen geven aan dat slechts tien tot twintig procent

van de opleidingsinspanningen een blijvende invloed heeft op het functioneren van medewerkers', zei Kessels een aantal maanden geleden tijdens zijn intrede als bijzonder hoogleraar in de bedrijfsopleidingen aan de Rijksuniversiteit Leiden. Hetzelfde staat te lezen in zijn boek 'Succesvol ontwerpen', dat onlangs door

Kluwer Bedrijfswetenschappen werd uitgebracht in de serie Opleidingskunde.

Een trieste constatering, die tien tot twintig procent. Wie moet zich daarvan iets aantrekken?

'Ik geloof niet in het aanwijzen van 'schuldigen'. Waarin ik geloof, is een andere manier van omgaan met opleiden. De betrokken partijen zouden samen betere vragen moeten stellen. Er is een probleem in de werksituatie, hoe pakken we dat aan en kan opleiding daar eventueel een rol bij spelen. Het ontbreekt vaak aan dergelijke gezamenlijke verkenningen en gedeelde opvattingen. Als opleiders, managers of medewerkers moeten zeggen waarom er voor een bepaalde cursus is gekozen, dan komen er vaak geheel verschillende antwoorden.'

Er wordt te snel naar een incidentele cursus gegrepen?

'Veel problemen zijn niet door opleidingen op te lossen. Mensen weten vaak best hoe ze iets moeten doen of wat er zou moeten veranderen aan hun gedrag. Of wellicht is het de leiding die niet voldoende functioneert. Het is voor een manager makkelijker om zijn mensen naar een cursus te sturen, dan om eens goed te kijken naar de werksituatie en te zeggen: nu gaan we het anders doen.'

'Opleidingen hebben bovendien een goede naam. Kennis is macht, wordt er gezegd. Naar school, naar school, want anders gaat het niet goed met je. Opleiding wordt gezien als iets om vooruit te komen. Aan de andere kant zijn er echter veel medewerkers die er negatieve gevoelens over hebben. Vooral lager geschoolden hebben vaak vroegtijdig hun opleiding opgegeven om te gaan werken. Dan zijn ze nog niet goed en wel begonnen of ze merken dat ze ook binnen een bedrijf met scholing bezig moeten blijven. Ze lopen tegen hetzelfde onaantrekkelijke type schoolsysteem aan, als waar ze vroeger op zijn afgeknappt.'

Kessels stelt dat het imago van de bedrijfsopleidingen veel geleden heeft onder de grote hoeveelheid formele, klassikale en op schoolsituaties lijkende leertrajecten. Ze staan ver af van het werk. De relatie tussen opleiding en praktijk is vaak zoek. De medewerkers worden de deur uit gestuurd om te leren, terwijl zich dagelijks op en rond het werk veel krachtiger leerprocessen afspelen. Medewer-

kers leren door samen te werken, door van functie te wisselen, door in kwaliteitskringen of projectgroepen mee te draaien, door contacten te onderhouden met klanten, door eens een speciale opdracht bij de kop te pakken, door mee te doen aan een motiverend werkoverleg ...

Veel opleidingsinstituten kunnen hun deuren wel sluiten?

'Nee, ik wil niet doorschieten. Niet al het leren kan op het werk gebeuren. Formele opleidingen blijven nodig om bepaalde competenties te verwerven, maar de afstand met het werk moet worden verkleind.'

Als blijkt dat opleiding nodig is in een bepaalde situatie, dan biedt het boek Succesvol Opleiden van Kessels tal van ideeën hoe een leertraject effectief kan worden vormgegeven (zie kader 1). Belangrijke voorwaarden voor het slagen zijn in elk geval de betrokkenheid van de chef, de inschakeling van docenten die ervaring hebben op het werkt terrein van de cursisten en de juiste aanpak van het ontwerpproces van een opleiding. Het gezamenlijk vaststellen van de opleidingsnoodzaak en het opzetten van een opleiding vormen al een belangrijk leerproces op zich. De slaagkans wordt bovendien sterk vergroot als de uiteindelijke leersituatie zo veel mogelijk op de werksituatie lijkt. En daarmee bedoelt Kessels niet alleen on the job-training. Dergelijke trainingen kunnen ook heel geïsoleerd plaatsvinden. Een trainer komt, leert wat en de medewerker denkt: straks doe ik het toch weer anders, want dit gedrag wordt hier niet getolereerd. Het boek geeft aanwijzingen voor de systematische opzet van formele oplei-

dingen, die op hun beurt weer deel uitmaken van een wat abstracter begrip, het corporate curriculum. Het betreft het complete en complexe leerplan van een organisatie, de visie op hoe er kan worden geleerd. Naast de officiële, tastbare opleidingscatalogus hoort ook het 'verborgen' curriculum erbij. Organisaties draaien steeds meer op hun vermogen om kennisproductief te werken, maar wat gebeurt er werkelijk aan leerprocessen? Hoe wordt informatie geabsorbeerd, verspreid en toegepast in de diensten of producten? Hoe wordt er leiding gegeven, hoe is het contact met de klanten, hoe wordt er samengewerkt? Het gaat om elke situatie waarin leerprocessen een rol spelen.

Zo'n corporate curriculum kan niet op papier staan. Het heeft meer te maken met cultuur?

'Ja, maar dat neemt niet weg dat er expliciet over het complete corporate curriculum moet worden nagedacht. Het mag geen ongecontroleerd proces zijn. Een organisatie moet greep proberen te krijgen op het scala aan mogelijkheden waarop kan worden geleerd. Dan gaat het er ook niet meer om hoeveel geld er feitelijk wordt uitgegeven. Het is niet zo van 'we geven een paar ton uit, dus we doen het goed'.'

Veel bedrijven hebben de mond vol over kennismangement. Wat betekent die term voor u?

'Ik heb grote aarzeling bij kennismangement. De afgelopen decennia zijn de jaren van de produktiviteitsrevolutie geweest. Dat was mogelijk door kennis toe te passen op het management. Alles

Gereedschap voor succesvol ontwerpen

Wat maakt opleidingsprogramma's al dan niet effectief? Welk gereedschap hebben opleiders nodig om leersituaties te creëren die een grotere opbrengst hebben voor het bedrijf? Die vragen staan centraal in het boek 'Succesvol ontwerpen' van prof. dr. J.W.M. Kessels dat bij Kluwer Bedrijfswetenschappen is uitgegeven (ISBN 90 267 2243 5). Het boek is de Nederlandse vertaling en bewerking van Kessels proefschrift 'Towards design standards for curriculum consistency in corporate education', dat al langer op de markt was.

Het betreft een van de eerste grote onderzoeken naar het ontwerpen van bedrijfsopleidingen. Het biedt zowel achterliggende theorieën als concrete ontwerpprincipes. Bovendien worden de resultaten weergegeven van een groot aantal case-studies. Een groep opleidingsfunctionarissen heeft de beschreven principes toegepast. De data maken duidelijk dat dat zijn vruchten heeft afgeworpen.

wat we willen, wordt altijd door middel van management gedaan. We hebben logistiek management, financieel management, personeelsmanagement. Nu ontdekken we dat kennis zo belangrijk is en hebben we kennismanagement. Er wordt nog steeds vanuit gegaan dat een kleine groep mensen leiding en sturing kan geven aan complexe processen. Dat gold wellicht tijdens de produktiviteitsrevolutie en de industriële revolutie, die daar weer aan vooraf ging. Maar nu beginnen we aan de kennisrevolutie en staat het belang van het genereren en toepassen van kennis voorop. Het intelligenter worden van een bedrijf laat zich echter niet managen op de manier waarop we de financiën of marketing kunnen sturen.' 'Dat zal ongetwijfeld effecten hebben voor onze opvattingen over management, je kunt niet tegen een medewerker zeggen van wees nu eens slim of je moet dit of dat leren. Je bent afhankelijk van het individuele leervermogen van mensen, dat zich in de vorm van kennisnetwerken ontwikkelt en uitbreidt. Het gaat om persoonlijke affiniteiten, voelt een medewerker zich prettig in een bedrijf, kan hij zijn talenten ontwikkelen. Kennismanagement zal wellicht een anachronisme blijken te zijn.'

U trok in uw intreerede een vergelijking met hersenonderzoek?

'Dat onderzoek geeft aan dat de kwaliteit van het hersensysteem hoger wordt naar mate de hersencellen en centra complexe verbindingen met elkaar onderhouden. Die verbindingen komen deels door genetische bepaaldheid tot stand, maar deels ook door toeval. Ze blijven bestaan en worden hechter als er sprake is van een interessante uitwisseling van informatie. Als ze elkaar niets te bieden hebben, sterven ze af. Als je die hersenenmetafoor naar een arbeidsorganisatie vertaalt, moet je dus vooral aanmoedigen dat mensen veelvuldig contacten onderhouden voor de oplossingen van hun problemen. Op een gegeven moment wordt dan wel duidelijk welke contacten levensvatbaar zijn en welke niet. Dat bepaalt het groeipotentieel. Daar valt echt niets aan te organiseren of sturen.'

U spreekt graag over kenniswerkers ...

'Routinematig werk wordt steeds meer geautomatiseerd of uitbesteed. Het werk dat overblijft, vraagt van medewerkers



Kessels: 'Formele opleidingen blijven nodig om bepaalde competenties te verwerven, maar de afstand met het werk moet worden verkleind.'

een actief zoekproces naar verbeteringen en vernieuwingen die waarde toevoegen aan de goederen en diensten. Ik vind het boeiend om te zien hoe mensen zich aan nieuwe situaties aanpassen, hoe ze het leren vormgeven en hoe ze daar invloed op uitoefenen. Medewerkers kunnen richting geven aan hun werksituatie en leerprocessen spelen daar een grote rol bij. Ze kunnen niet doen waar ze zin in hebben in de zin van anarchie, maar ze kunnen wel een werkomgeving inrichten zodat hun talenten zo goed mogelijk tot hun recht komen en een organisatie er optimaal van kan profiteren. Medewerkers zoeken naar plekken waar dat wordt gewaardeerd.'

Maar dan heeft u vooral de hoog opgeleide kenniswerkers voor ogen, die aan kunnen geven wat ze willen en die daarover nadenken?

'Bij die mensen begint het wellicht, maar die houding blijft niet exclusief aan hen voorbehouden. Neem een verpleegkundige, die ook een kenniswerker is. Ze moet voortdurend beslissingen nemen en is zeker niet het verlengstuk van een arts. Of neem cateringmedewerkers. Als

een bedrijfsrestaurant wordt verzelfstandigd, zie je ineens dat het personeel heel anders gaat werken en denken. Dan verschijnen er ineens verse salades in plaats van vette happen. De betrokken personeelsleden zijn dan – door de economische omstandigheden gedwongen – net zo goed kenniswerker geworden en proberen iets toe te voegen aan hun producten door middel van kennis.'

De huidige arbeidsorganisatie vraagt om kennisproductiviteit. Medewerkers willen op hun beurt graag kenniswerkers zijn. Welke rol is daarbij weggelegd voor hun manager?

'De belangrijkste managementtaak van de toekomst is het bevorderen van dat leren op en rond het werk. Hoe verbreden en verdiepen onze medewerkers zich optimaal, hoe lossen ze problemen op of komen ze nieuwe kennis op het spoor, hoe voorkomen we een negatief leerklimateit, waarin mensen hun werk alleen maar doen uit gehoorzaamheid.' 'Een groep zal een manager ook alleen nog maar accepteren als hij het netwerk binnen een groep met interessante informatie kan voeden. Ik zie de bui al han-

Onderzoek naar het corporate curriculum

Prof. dr. Joseph W.M. Kessels is bijzonder hoogleraar in de onderwijskundige studie van opleidingen in arbeidsorganisaties aan de Rijksuniversiteit Leiden. Hij is partner in het Adviesbureau Kessels en Smit en voert samen met drs. Cora Smit onder meer de hoofdredactie over de Serie Opleidingskunde van Kluwer Bedrijfswetenschappen. Het onderzoek aan de universiteit draait met name om het corporate curriculum, het organisatieleerplan. Daarbij hebben zeven functies van zo'n curriculum de aandacht. Het gaat om onderzoek naar:

- het verwerven van materiedeskundigheid en vakkennis;
- het leren oplossen van problemen met behulp van de verworven materiedeskundigheid;
- het ontwikkelen van reflectieve vaardigheden en meta-cognities, die helpen bij het vinden en toepassen van nieuwe kennis;
- het verwerven van communicatieve en sociale vaardigheden die toegang geven tot kennisnetwerken en het leren veraangamen.
- het verwerven van vaardigheden die zorgen voor betrokkenheid bij het werk;
- het bevorderen van rust en stabiliteit, zodat verdieping en verbetering mogelijk zijn;
- het veroorzaken van creatieve onrust, wat aanzet tot innovatie.

gen voor die managers die zichzelf vooral een coachende en faciliterende rol toedichten. Dat zal niet genoeg meer zijn. Managers moeten toegevoegde waarde hebben voor de zaken waarmee het team bezig is.'

Waar blijft de opleidingsfunctionaris in dit verhaal?

'Die moet vooral zijn rol waarmaken als competente adviseur. Hij kan duidelijk maken dat leren meer is dan het volgen van een geïsoleerde opleiding. Hij kan aangeven hoe er van de dagelijkse werksituatie een efficiënte leersituatie kan worden gemaakt. Hij kan de managers bijstaan in hun nieuwe rol, hij kan groepswork en teambuilding bevorderen en allerlei onderzoeksmethoden inzetten als een afdeling met een (opleidings)probleem zit.'

Opleiders hebben meerwaarde?

'Als opleidingsfunctionaris ben je voortdurend bezig met de opdrachtgever op te voeden om op een intelligente manier met opleiden om te gaan. Het is eenvoudig te rechtvaardigen: het gaat om een economische noodzaak. Het belang van het leerproces tijdens en rond het werk moet ze duidelijk worden. Met de managers die leren niet belangrijk vinden of geen idee hebben dat ze er hulp bij kunnen gebruiken, valt misschien weinig te beginnen. Maar een groeiende groep managers vraagt uitdrukkelijk om ondersteuning.'

Twee invalshoeken

Kessels neemt twee invalshoeken: de systematische en de relationele benadering. Beide kunnen eigenlijk niet zonder elkaar. De systematische benadering beschrijft de logische opeenvolging van de fasen oriëntatie, ontwerp, ontwikkeling, implementatie en evaluatie rondom een opleiding. Zo moet de ontwerper van een opleiding zich bijvoorbeeld bezighouden met het vaststellen van de opleidingsnoodzaak, het toepassen van uitgekiende leerstrategieën en het ontwikkelen van geschikt lesmateriaal. Een en ander moet leiden tot een goed gestructureerd programma met zogeheten interne consistentie. Dat wil zeggen dat de opleiding de gewenste effecten oplevert. De relationele benadering is gericht op externe consistentie. Externe consistentie duidt op gedeelde opvattingen van het management, de cursisten, de ontwerper, de docent en mogelijk andere actoren over de aard en aanpak van het opleidingsprobleem. Dit vraagt allerlei sociale interacties van de ontwerper. Hij overlegt, onderhandelt, schat gevoelige situaties in, probeert steun te verwerven, zet projectteams op. Het kweken van betrokkenheid van de partijen bij het ontwerp en de implementatie staat voorop. De casestudies in het boek laten zien dat succesvolle programma's een grote in- en externe consistentie vertonen. Vooral

die externe consistentie is onmisbaar. Een perfect intern consistent programma dat volledig geïsoleerd van de werkomgeving tot stand komt, zal weinig effect opleveren. Andersom kan een zwak opgebouwde opleiding nog wel vruchten afwerpen, als alle partijen een grote betrokkenheid laten zien. Leerplanontwikkeling is bovenal een sociale onderneming, stelt de Leidse hoogleraar.

Ingrijpend

De beschreven werkwijze met complete projectteams is vooral van toepassing als het om ingrijpende, grote opleidingsvraagstukken gaat. Kessels: 'Neem een reorganisatie of de invoer van een ander computersysteem. Die kwesties hebben grote gevolgen voor de inrichting van het werk en voor de gewenste attitude en benodigde competenties van de medewerkers. Het gaat om zaken die een afdeling of bedrijf tot in de vezels raken. Maar ook als een medewerker om een enkele cursus vraagt, gelden in feite dezelfde principes. Ook dan moet het probleem worden verhelderd en is de vraag waar de oplossing ligt en welke rol opleiden daarbij kan spelen.'

Opleider

De aanpak vraagt veel van de opleidingsfunctionaris. Enerzijds moet hij uiterst systematisch, projectmatig opleidingen op touw kunnen zetten en anderzijds moet hij sociale competenties hebben, kunnen onderhandelen, belangen kunnen inschatten. Als er een duidelijke affiniteit voor de ene of andere kant bestaat, is het wellicht beter om problemen aan te pakken die daarbij passen, aldus Kessels. 'Laat mensen die goed zijn in de relationele benadering zich richten op wat diffuse problemen, waarbij nog niet duidelijk is welke richting het op gaat. Neem een complete cultuurverandering, daar zou je met een systematische aanpak meer kapot maken dan opbouwen. Laat de systematisch aangelegde opleider daarentegen kiezen voor opdrachten die een dergelijke aanpak vergen. Als er een nieuwe fabriek opstart en mensen technische vaardigheden moeten verwerven, is die systematische aanpak heel gewenst.'