



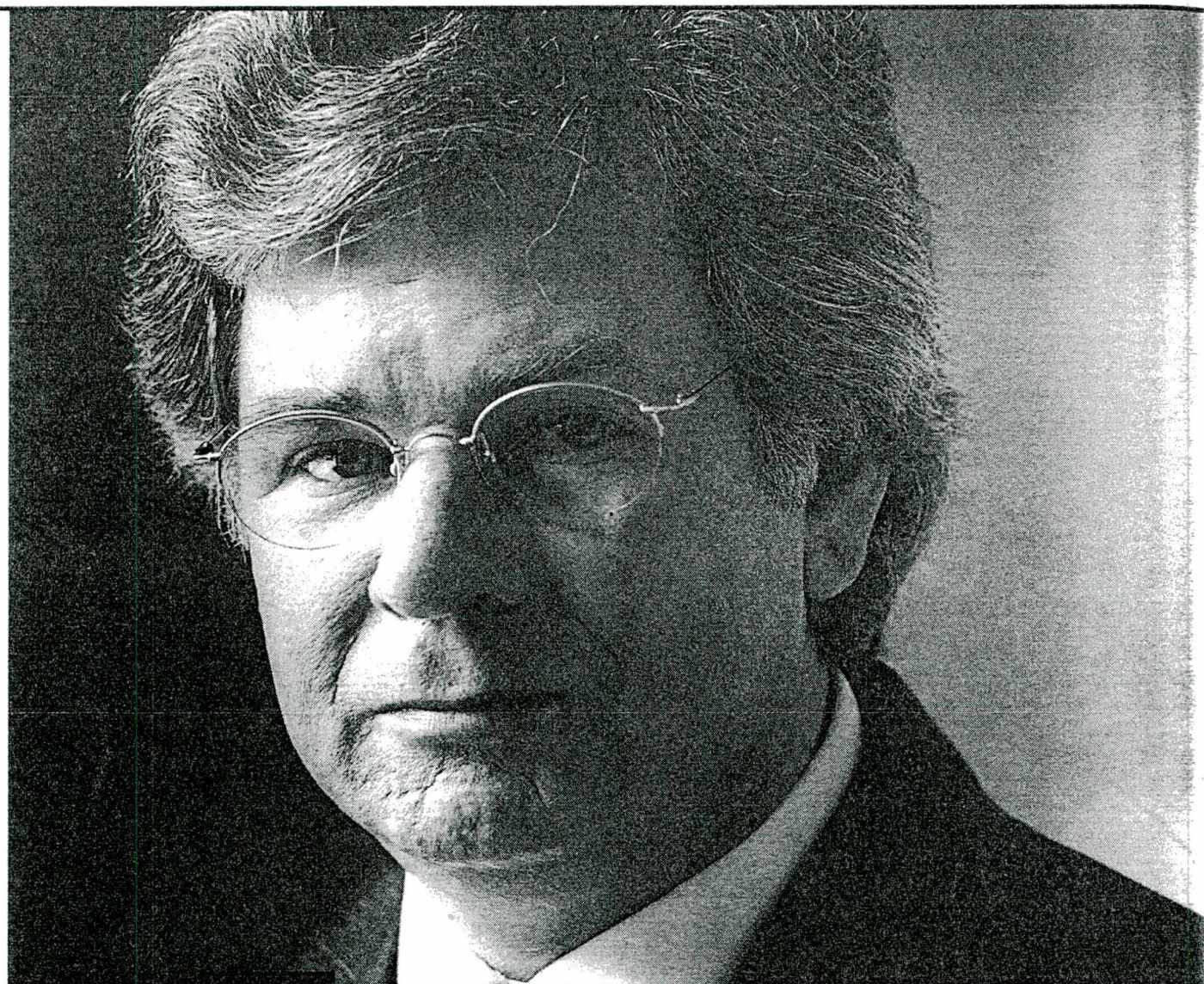
Opleidingen

Gemeenten besteden naar schatting twee procent van hun loonsom aan opleiding en training. Dat is twintig miljoen gulden per jaar. Prangende vraag: spekken deze opleidingsmiljoenen vooral de zakken van de opleidingsinstituten of leveren ze ook een bijdrage aan het beter functioneren van de overheid? Lang niet altijd, vindt professor Joseph Kessels, de eerste en enige hoogleraar in Nederland op het terrein van bedrijfsopleiding. Opleiding en training moeten niet van het dagelijkse werk worden geïsoleerd, maar daaraan direct worden gekoppeld, betoogt Kessels.

In deze uitgebreide aflevering van De Professie gaan we op zoek naar de condities voor effectief opleiden. Lees hoe opzichters in de Amsterdamse binnenstad leerden samenwerken, zodat de straat niet meer open ligt als de vuilniswagen langskomt; hoe al dan niet met zichzelf tobbede managers zich steeds vaker laten begeleiden door een coach; en hoe opleidingsfunctionarissen worstelen met de vraag hoe zij hun opleidingsbudgetten doeltreffend(er) kunnen besteden.

En de Utrechtse vuilnismannen? Die gingen samen met hun bazen ver weg op trainingskamp. Teambuilding in de Belgische Ardennen. Wat levert dat nu weer op?

Tekening: Nicolette Wever



Prof. dr. Kessels

'Het werk is de b

Probeer eens niet direct aan een cursus te denken als het om leren en opleiden gaat. Geef nieuwe medewerkers in plaats daarvan de uitdagende opdracht om met voorstellen te komen voor het verbeteren of vernieuwen van een dienst of produkt. De organisatie kan profiteren van hun nieuwsgierigheid en onbevooroordeeldheid, 'de medewerkers zelf leren er hartstikke veel van.'

Deze ongewone suggestie - kort samengevat - komt van prof. dr. Joseph Kessels, autoriteit op het gebied van bedrijfsopleidingen. Maar hoe verkoop je een gemeente het idee om het gewone werk te laten liggen voor een bijzondere opdracht?

Kessels: 'We vinden het geen probleem om mensen drie dagen op cursus te sturen. Dan kun je ze toch ook vrijmaken voor zo'n opdracht? Je kunt daar trouwens ook dagelijks een paar uur voor reserveren, als dat beter met het werk is te combineren. Vaak zal het meer effect sorteren dan een cursus. We geven in Nederland zo'n 7,3 miljard gulden per jaar aan bedrijfsopleidingen uit. Twee op de drie keer wordt ten onrechte een opleiding als oplossing voor problemen gekozen. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat van alle opleidingsinspanningen maar tien tot twintig procent het functione-

- CAROLIEN MEIJER -

'Je kunt mensen niet blijven uitnodigen om met initiatieven te komen, als niets uitvoerbaar blijkt.'

'Opleiders moeten meer accent leggen op de dagelijkse werksituatie'

al effectiever zijn: hoe hebben we de afgelopen week gewerkt aan verbetering van de dienstverlening aan de burger? 'Zo simpel is het eigenlijk.'

Kunnen de huidige opleidingsinstituten maar beter stoppen? Kessels haast zich te benadrukken dat hij niet tegen opleidingsprogramma's is. 'Integendeel. Ik ben alleen voorstander van een omgekeerde aanpak. Ik ben geen zurige man die vindt dat opleiders het allemaal zo slecht doen. Mijn boodschap is een optimistische. Opleiders moeten meer accent leggen op de dagelijkse werksituatie. Dat is een veel krachtiger leersituatie dan welke opleiding dan ook.'

Prof. dr. Joseph Kessels is al zo'n twintig jaar bezig met zijn passie: leerprocessen. Hoe mensen leren, waarvoor ze zijn gemotiveerd. Hoe het komt dat sommige mensen zoveel sneller leren dan anderen. Waarom mensen wel veel informatie vergaren maar geen lijn in hun verworvenheden kunnen aanbrengen. Naast zijn werk aan de Rijksuniversiteit Leiden is hij al bijna

twintig jaar partner in het adviesbureau 'Kessels & Smit, the Learning Company.'

Kessels is verder opleider; hij is directeur van de Stichting Opleidingskunde-FCE-Foundation for Corporate Education, een non-profit instelling die leergangen verzorgt voor opleidingsfunctionarissen.

Kessels heeft zich altijd wat afzijdig gehouden van effectiviteitsmeting, ook al is dat in de opleidingswereld momenteel een populair

vraag hoe het werk moet worden ingericht om dat doel te bereiken, vervolgens over welke vaardigheden de ambtenaren moeten beschikken om daar vorm aan te geven. Zijn de vaardigheden er niet, dan komt de vraag hoe ze zijn te leren. Kessels: 'Dat kan met een opleiding zijn, maar dat hoeft niet het enige te zijn.' Zijn die vaardigheden wel beschikbaar, dan moet worden onderzocht welke factoren belemmeren dat medewerkers ze ook daadwerkelijk benutten. We moeten voorkomen dat we cursussen gebruiken voor problemen die we daar niet mee kunnen oplossen. Kessels grijpt uit de praktijk: een afdelingshoofd dat klaagt dat er niets uit zijn medewerkers komt, blijkt in het werkoverleg elk idee te torpederen. 'Je kunt mensen niet blijven uitnodigen om met initiatieven te komen, als niets uitvoerbaar blijkt. Medewerkers leren snel dat eigen inbreng niet wordt gewaardeerd. Tegen zo'n leerproces kan de beste cursus vergadertechniek niet op.' De oplossing moet in dit geval liggen in het corrigeren van de slecht communicerende manager.

Zijn ideeën zijn in het bedrijfsleven meer overgenomen dan bij de overheid, zegt Kessels. 'Zeker bij bedrijven in existenciële nood die zich principieel hebben bezonnen op overlevingskansen op de markt.'

BESTUURSACADEMIES

Toch hebben ook de Bestuursacademies en andere opleidingsinstituten een groeiende belangstelling voor een andere aanpak, zegt Kessels. 'Dat blijkt uit de tendens naar meer maatwerk. Maar conventies zijn sterk. Bij opleiden en leren hebben we sinds onze kindertijd de school als vorm voor ogen. Als je altijd catalogi met het cursusaanbod hebt rondgestuurd, kost overschakelen tijd. Het kost ook meer moeite, maar het loont want kennisoverdracht lukt alleen met aanknopingspunten uit de eigen ervaring. Aangrijpingspunten bepalen of je ergens wijzer van wordt. Veel opleidingen zijn gebaseerd op het verplaatsen van kennis uit het hoofd van de docent in het hoofd van de cursist. Dat

beste leermeester'

ren van medewerkers blijvend beïnvloedt.' Deze onderzoeksresultaten zijn niet onomstreden; opleiders én bedrijven wijzen ze vaak van de hand. Kessels weet dat. Wat nu precies het effect is van opleidingen, vindt hij eigenlijk niet zo'n interessante vraag. Het gaat hem vooral om het inbedden van leren in de organisatie. Hij gebruikt genoemde onderzoeksresultaten, die hoe dan ook 'veel dramatischer zijn dan we ons voorstellen', daarom primair als argument om mensen warm te maken voor leerprocessen op het werk. 'Daar kunnen we alleen maar mee winnen. De werkplek is de beste leersituatie.'

OMGEKEERDE AANPAK

Ambtenaren naar - bijvoorbeeld - een cursus klantgerichtheid sturen en het daarbij laten? Volgens Kessels heeft het weinig zin. Een vast agendapunt op het reguliere werkoverleg zal

onderwerp. Want, zegt hij, wat is effectiviteit? Is een training voor bierverkopers effectief, als de brouwer zijn omzet omhoog ziet gaan? Maar wat, als het toevallig ook een hele hete zomer is?

Ander voorbeeld: stuur een afdelingschef naar een opleiding leidinggeven zonder het probleem - slecht functioneren - aan te roeren. Iemand komt daar waarschijnlijk vandaan met: leuk geweest, maar weinig nieuws gehoord. Geen effectieve opleiding? 'Diezelfde training kan heel goed zijn als hij onderdeel is van een verbeteringsplan, te beginnen met een pittig functioneringsgesprek, aangevuld met een wekelijks gesprek en persoonlijke coaching. Kortom, met aansluiting bij de werkomgeving.'

Volgens Kessels moet een opleidingsfunctionaris allereerst overwegen wat er in de organisatie beter of anders moet. Dan komt de

(I.M.)

Hoogwaardige ondersteuning van beleid

Beleidsonderzoek
Beleidsadvies
Organisatie advies
Kennisoverdracht
Projectmanagement

T (070) 383 40 80

ESA GROEP

lukt niet.' Kessels'ideeën ondervinden ook binnen de beroepsgroep steeds meer waardering. De Nederlandse Vereniging van Opleidingsfunctionarissen (NVvO), zo'n tweeduizend beroepsgenoten, gaf Kessels in 1989 de 'Opleidingsonderscheiding' voor zijn baanbrekende werk. De Vereniging van Trainings- en Opleidingsinstituten in Nederland (VETRON), lange tijd terughoudend, nodigt Kessels tegenwoordig regelmatig uit om zijn 'alleen maar cursussen is doodlopende weg'-verhaal te doen. De vereniging heeft onlangs een Innovatie-

'Onze maatschappij ontwikkelt zich tot een kenniseconomie; mensen worden steeds meer ondernemer van hun eigen kwaliteiten.'

prijs ingesteld en Kessels als voorzitter gevraagd. En vanuit het academische circuit kwam een blijk van erkenning via de eerste leerstoel bedrijfsopleidingen, waarvoor Kessels, die in 1993 promoveerde, sinds 1994 aan de Rijksuniversiteit Leiden benoemd is. Zijn huidige onderzoek richt zich op de kennisproductiviteit van arbeidsorganisaties. 'Het onderwerp is zeer actueel,' zegt Kessels. 'Onze maatschappij ontwikkelt zich tot een kenniseconomie; mensen worden steeds meer ondernemer van hun eigen kwaliteiten.' Het dagelijkse werk vereist vooral kennis; een organisatie valt of staat bij de ontwikkeling van de medewerkers. Voor werknemers is het daarbij zaak zelf initiatief te nemen. Kessels: 'Als je op je interesses concentreert, verhoog je je waarde. Het klinkt wellicht naïef in een tijd waarin mensen al blij zijn als

De ideale opleider

De ideale opleidingsfunctionaris doet het werk niet vanaf een kamertje op de afdeling personeelszaken en houdt zich zeker niet bezig met het verkrijgen van kwantumkorting bij het inkopen van cursussen, vindt Kessels. Heel belangrijk is, zegt Kessels, dat de ideale opleidingsfunctionaris vorm geeft aan leerfuncties in het dagelijkse werk. Hij noemt dat het 'geïntegreerd ontwerp van het leren'. Omdat de opleidingsfunctionaris binnen de gemeente doorgaans een eenmanspost bezet, is een extern netwerk, bijvoorbeeld via de beroepsvereniging, onontbeerlijk.

De opleider moet binnen een gemeente gemakkelijk aansluiting hebben bij het beleid; het management moet goed bereikbaar zijn voor gesprekken over verbeter- en vernieuwtrajecten. De functionaris moet goed op de hoogte zijn van de politieke ontwikkelingen en zich bewust zijn te functioneren binnen een economische context.

Kessels: 'Het moet een voortrekker zijn op het terrein van het leerplan van de organisatie. Op zoek naar verruiming van domein-specifieke kennis, bevorderen van probleemoplossend vermogen, introduceren van reflectieve vaardigheden, greep krijgen op leerprocessen die communicatieve en sociale vaardigheden bevorderen. Een individuele coach zijn voor medewerkers.

De ideale opleidingsfunctionaris moet voldoende gewicht in de schaal leggen en veel goodwill hebben om met nieuwe voorstellen te kunnen komen. Het bevorderen van stabiliteit en rust, noodzakelijk voor verdieping en verbreding, moet hand in hand gaan met het aanwakken van creatieve onrust, als stimulans voor radicale verandering.'

ze een baan kunnen vinden, maar je doet het werk alleen goed als het je aanspreekt.' Naast individuen moeten ook beroepsorganisaties leren te leren. Hij helpt organisaties bij het ontwikkelen van een effectief leerplan. Dat zijn allerlei varianten op hetzelfde thema: het structureren van het leren zonder meteen naar die veilige cursus te grijpen. Coaching hoort daarbij, en de genoemde projectgroep met een innovatie-opdracht. Opleidingsinstituten kunnen de relatie tussen de opleiding en het werk volgens Kessels op verschillende manieren vergro-

'Kennissverplaatsen uit het hoofd van de docent in dat van de cursist: dat lukt niet'

ten. Zo kun je de cursus onderbreken voor een opdracht op het eigen werk. Of je vraagt managers als gastdocent, beter dan een gelikte presentatie zonder materiedeskundigheid. Daarnaast kan de gemeente de cursist met een opdracht naar de opleiding sturen. Kessels is er een groot voorstander van dat een cursist na afloop het bewijs levert over nieuwe competenties te beschikken, gerelateerd aan het werk. De enige die dat echt kan beoordelen, is zijn of haar manager,' zegt Kessels. 'Ik ben er daarom voor lijnmanagers als examinator bij de opleiding te betrekken, om een proeve van bekwaamheid te beoordelen. Het leereffect zit hem in die combinatie van vooraf bepalen welke verbeteringen nodig zijn en achteraf samen te constateren of het bereikte doel is gehaald.'

C.M.