



interview

Joseph Kessels

Duurzame relatie bedrijf-opleidingsinstituut verhoogt rendement

Hoe zet je als industrieel bedrijf het opleiden van medewerkers strategisch in, zodat dit bijdraagt aan je organisatiedoelstellingen? Hoogleraar Joseph Kessels pleit voor een duurzaam partnerschap met een opleidingsinstituut, want dat geeft uiteindelijk het hoogste rendement. Voorwaarde is wel dat het bedrijf zorgt voor een ondersteunende werkomgeving en leercultuur, zodat de medewerkers het geleerde ook in praktijk kunnen brengen.



Joseph Kessels

Joseph Kessels is hoogleraar Opleidingskundig Leiderschap aan de Open Universiteit, en hoogleraar Human Resource Development aan de Universiteit Twente. Samen met Cora Smit startte hij in 1977 Kessels & Smit, The Learning Company, dat is uitgegroeid tot een internationaal advies- en onderzoeksbureau op het gebied van opleiden, leren en ontwikkelen van mensen in hun werk.

Duurzame relatie bedrijf-opleidingsinstituut verhoogt rendement

Hoe zet je als industrieel bedrijf het opleiden van medewerkers strategisch in, zodat dit bijdraagt aan je organisatiedoelstellingen? Hoogleraar Joseph Kessels pleit voor een duurzaam partnerschap met een opleidingsinstituut, want dat geeft uiteindelijk het hoogste rendement. Voorwaarde is wel dat het bedrijf zorgt voor een ondersteunende werkomgeving en leercultuur, zodat de medewerkers het geleerde ook in praktijk kunnen brengen.

Regelmatig verstoringen in een productieproces, te lange machinestilstand, te veel uitval bij de kwaliteitscontrole, te vaak onderhoudsbeurten of te hoog energieverbruik. Als een bedrijf kampt met dit soort vraagstukken en deze zijn te herleiden tot een gebrek aan vaardigheden van medewerkers, is dat een aanknopingspunt voor een opleidingstraject. Na zo'n traject is het rendement dan goed af te lezen aan bijvoorbeeld minder werkonderbrekingen, uitval of energieverbruik. "Daarom is het bij een technische opleiding altijd zaak om eerst te analyseren voor welk vraagstuk deze precies nodig is. Stuur je medewerkers naar een opleiding die niet gebaseerd is op zo'n analyse, dan heb je achteraf geen referentiepunten", zegt prof. dr. Joseph Kessels. De hoogleraar begon 35 jaar geleden als ontwerper van leertrajecten en weet als geen ander hoe je een cursus selecteert die aansluit bij wat een bedrijf nodig heeft. "Zo heb ik voor de papierindustrie gewerkt. Er werd een nieuwe machine gebouwd, waaraan zeventig papiermakers moesten werken. Zodra die machine er stond, was het van belang zo snel mogelijk verkoopbaar papier te produceren. Dus hoe korter de aanloopfase, hoe hoger de opbrengst. De opleiding die ik met de ploegleiders maakte, was volledig geïntegreerd met de gebruiknaam van de machine."

Weinig zitvlees

Een goede opleiding of cursus sluit niet alleen aan bij een bedrijfsvraagstuk, maar ook bij de deelnemers, hun niveau, interesse, ervaring en tempo. "Bij het ontwikkelen van lesmateriaal moet je aanvoelen hoe die technische mannen willen leren. Ze hebben gouden handen en weinig zitvlees, dus ze willen niet in een klaslokaal naar sheets kijken, maar dingen maken. Veel theorieles levert bij hen weinig rendement op. Bovendien krijgen degenen die niet van schools leren houden er tegenzin van. En als mensen naar een opleiding moeten die ze niet zien zitten, waar ze het nut niet van inzien, weet je vooraf dat het effect gering zal zijn." Daarbij is het belangrijk de practica zo veel mogelijk te laten lijken op de werksituatie, zodat de deelnemers in een realistische context kunnen leren en oefenen. In de eigen werkomgeving lukt dat nóg beter. Kessels zegt veel te hebben geëxperimenteerd met praktijkgericht leren, onder meer bij de Nederlandse Spoorwegen. "Dan brachten we in een nieuw treinstel expres defecten aan – bijvoorbeeld de deuring niet open: geen batterijspanning, geen lucht? – dat was voor de monteurs een uitdaging. Daarbij maakte je gebruik van de expertise die ze al hadden, ze leerden veel van elkaar, begonnen zelf informatie te vragen. Ver binnen de geplande

“Leg de verantwoordelijkheid voor scholing diep in de organisatie en betrek iedereen erbij”

tijd hadden ze alle storingen verholpen. Die ervaring was voor de NS zo'n twintig jaar geleden aanleiding om meer cursussen in de werkplaats te laten geven.”

Succesvolle transfer

Realistische oefenmogelijkheden zijn belangrijk voor een succesvolle 'transfer': de toepassing van het geleerde op het werk. Maar het is slechts een van de factoren. Kessels noemt andere cursuskenmerken, zoals een goede afstemming op de behoeften op de werkvloer, een instructief, aantrekkelijk en bruikbaar naslagwerk en een logische opbouw. Dan zijn er de deelnemerskenmerken: hoe staat het met iemands geloof in eigen kunnen, heeft hij faalangst, past de cursus bij zijn favoriete manier van leren? Op het werk is de leercultuur essentieel. Zo speelt de leidinggevende een cruciale rol: staat die erachter dat medewerkers op cursus gaan, geeft hij ruimte om nieuwe bekwaamheden toe te passen? “Ik heb meegemaakt dat deelnemers bij terugkomst van collega's horen: 'Je kan wel zien dat jij naar een cursus geweest bent, met je vreemde ideeën.' Zo'n reactie nodigt niet uit om te vertellen of te tonen wat je hebt geleerd. Zo wordt een mooi opleidingsresultaat door een negatief leerklimaat tenietgedaan. Een lijfspreuk van mij is: de opleiding kun je uitbesteden, maar het leren niet. Want het échte leren vindt plaats in de eigen werkomgeving. Daar valt voor bedrijven veel winst te behalen.”

Loonsomkosten

Het rendement in geld uitdrukken is lastig. Hoe toon je aan dat een opleiding die € 50.000 kost een kwaliteitsverbetering oplevert van ten minste dat bedrag, en dat het resultaat ook nog eens te herleiden is naar die opleiding? “Als je het rendement wilt uitrekenen, betrek dan niet alleen de directe cursuskosten maar ook de loonsomkosten van de deelnemers erbij. De kans is groot dat een kortere, dus doorgaans duurdere opleiding, waarbij medewerkers in een kleine groep

intensief kunnen oefenen, meer opbrengt dan een langduriger opleiding in een grote groep met weinig oefengelegenheid. Bij incompanycursussen speelt het aantal deelnemers een rol en of er een of twee begeleiders op de groep zijn. Twee kosten meer dan een, maar als je daarmee de oefentijd kunt verhogen en/of de loonsomkosten voor de opleidingstijd verlagen, heb je dat er al snel uit. Zulke sommetjes zijn voor bedrijven de moeite waard om naar te kijken.”

Persoonlijke groei

Anders dan de oplossing voor een (technisch) vraagstuk is de opleiding die past in de persoonlijke groei van medewerkers. In bedrijven met een budget hiervoor mogen mensen vaak zelf, in overleg, bepalen in welke richting zij zich willen ontwikkelen. In dat geval is een onderzoek naar de 'return on investment' niet nodig, zegt Kessels. “Dan spreekt het bedrijf, in nauw contact met het opleidingsinstituut, voor de komende jaren een of meer cursussen af, ondersteund met coaching en begeleiding op de werkplek. Vervolgens kun je zien of iemand zich in de loop van vier, vijf jaar ontwikkelt, betrokken is bij het bedrijf, vaak met nieuwe ideeën komt, tevreden is, weinig ziekteverzuim heeft. Dat zijn indicatoren van een behoorlijk rendement.”

Partnerschap

Kessels is voorstander van een duurzame relatie tussen bedrijf en opleidingsinstituut, want dat verhoogt het rendement. “Wanneer zij een partnerschap hebben, waarin ze regelmatig over deze vraagstukken overleggen, met elkaar meedenken over alle genoemde aspecten, komen er beter passende oplossingen. Daarna zie je dat de oorspronkelijke probleemindicatoren zich gunstig ontwikkelen, zonder dat het bedrijf altijd tot op de euro hoeft uit te rekenen of dat toe te wijzen is aan een opleiding. Uit zo'n samenwerking is meer rendement te halen dan een kille financiële berekening kan laten zien.”

Hoe behaal je maximaal opleidingsrendement?



Do's volgens Joseph Kessels

- Maak bij een opleiding altijd eerst een probleemanalyse.
- Leg een relatie tussen het bedrijfsvraagstuk en de te leren vaardigheden in de opleiding.
- Denk vooraf na over welke opbrengst je wilt hebben.
- Een korte, dus dure, opleiding met veel oefenmogelijkheden brengt meer op dan een goedkope, langdurige opleiding met weinig oefengelegenheid.
- Betrek bij de rendementberekening zowel cursus- als loonsomkosten.
- Een partnerschap tussen bedrijf en opleidingsinstituut verhoogt het rendement.
- Besteed aandacht aan het integreren van de cursusresultaten in de werkomgeving.

Don'ts volgens Joseph Kessels



- Ga niet blindelings voor de goedkoopste cursus.
- Verwacht niet dat een cursus een hardnekkig probleem kan oplossen.

