

## Prof. Kessels vindt opleidingen te schools

*Bedrijfsopleidingen zijn vaak te klassikaal en staan te ver af van het dagelijkse werk van de cursisten, vindt hoogleraar bedrijfsopleidingen Joseph Kessels.*

Prof. dr Kessels pleitte in zijn inau- guratierede aan de Rijksuniversiteit Leiden voor een beter opleidingsbe- leid. Volgens de parttime hoogleraar en bedrijfsadviseur is in de huidige economische situatie de toepassing van kennis een belangrijker produk- tiemiddel geworden dan kapitaal, grondstof of arbeid. "Gezien die om- standigheid is het hoogst opmerke- lijk dat er zo weinig aandacht is voor opleidingen", vindt Kessels.

Hij spreekt van 'alarmerende schat- tingen' die erop wijzen dat slechts 10 tot 20 procent van de opleidings- inspanningen invloed heeft op het directe functioneren van werkne- mers. "Een van de verklaringen hier- voor is dat zich op het werk leerpro- cessen afspelen die vele malen krachtiger zijn dan de formele oplei- dingen", aldus Kessels.

Werknemers kijken de kneepjes van het vak vaak bij elkaar af, bovendien is het contact met de chef en de klan- ten een belangrijk leerproces. Bedrijfsopleidingen die niet onder- steund worden door deze krachtige leerprocessen op de werkvloer, heb- ben weinig invloed.

### Inzicht in Europa

HET TRAININGS- EN OPLEIDINGENBU- reau Key To Europe organiseert trainingen voor iedereen die meer wil weten over de regelgeving van de Europese Unie. Volgens het bureau hebben veel managers be- hoefte aan duidelijke en actuele informatie over Europese zaken. Steeds meer voorschriften voor nationale wetgeving komen name- lijk uit Brussel.

Het non-profit bureau heeft geen vast trainingsaanbod, maar stelt een programma samen op basis van het vakgebied, niveau en de kennis en wensen van de deelne- mers. De trainingen zijn gegoten in de vorm van seminars en workshops. Daarnaast worden ook Europese instellingen bezocht. De trainingen vinden dan ook meestal plaats in Brussel en soms in Straatsburg of Luxemburg. Het al- gemene deel wordt altijd verzorgd door medewerkers van Key to Eu- rope. Voor de specifieke kennis worden specialisten uitgenodigd.

Een tweede reden voor het geringe succes van opleidingen is volgens Kessels dat deze nog te vaak als geï- soleerde, klassikale cursussen wor- den aangeboden. In de praktijk heb- ben opleidingsmethoden als intervi- sie, mentoring en coaching vaak meer effect dan een losse cursus.

### Ziekenhuis leert dialect

HET TWENTEBORG ZIEKENHUIS IN AL- melo biedt haar personeel de moge- lijkheid om een cursus Twents te volgen. Door de cursus moet de communicatie tussen de hulpverle- ners en de patiënten worden verbe- terd.

Het initiatief voor de opleiding is af- komstig van B. Pigge, reuma-consu- lent van het ziekenhuis en in zijn vrije tijd actief in een vereniging ter bestudering van het Twentse dialect. "Onze vereniging werd vorig jaar benaderd door een arts die voorna- melijk met bejaarden werkt", zegt Pigge. "Zij kwam zelf niet uit Twen- te en ze kon haar patiënten soms niet goed verstaan.

Na overleg met de ziekenhuisdirec- tie werd besloten om een speciale cursus voor personeelsleden te or- ganiseren. "Veel Twentenaren spreken goed Nederlands", verzekert Pigge.

"Verder kun je medewerkers laten leren door hen van functie te laten wisselen of door ze actief te laten participeren in overleggroepen."

De zaken die er in een bedrijf ge- leerd worden, en de manier waarop dit gebeurt, noemt Kessels het *cor- porate curriculum*. "De kwaliteit van dit curriculum is bepalend voor het vermogen van een bedrijf om door middel van kennis waarde toe te voegen aan producten en dien- sten."

"maar vooral de ouderen kunnen zich in hun eigen dialect wat makke- lijker uitdrukken. Vooral als het, zo- als bij ziekte, om emotionele zaken gaat." De cursus telt zeven lessen. Er hebben zich tot nu toe twaalf perso- neelsleden aangemeld.

### Verplichte nascholing

ADVOCATEN MOETEN ZICH MET IN- gang van dit jaar verplicht nascho- len. Iedere advocaat moet elk jaar acht uur opleidingen volgen, waarbij elk uur goed is voor één 'opleidings- punt'. Het aantal te behalen oplei- dingspunten wordt de komende ja- ren opgevoerd tot zestien.

De Nederlandse Orde van Advoca- ten heeft de verplichte nascholing ingevoerd om de deskundigheid van de advocaat te garanderen. De oplei-

### Les in adviseren

DE FUNCTIE VAN DE PERSONEELS- functionaris is aan grote veranderingen onderhevig. De p&o'er is in veel bedrijven niet langer de interne regelgever, maar meer een adviseur van het management en de lijnfunc- tionarissen.

Met die gedachte in het achterhoofd organiseert de Sector opleidingen sociale arbeid van de Hogeschool Haarlem een aantal cursussen. Voor p&o'ers is er een training 'advies- vaardigheden', een leergang 'ma- nagementadviseur' en een training 'doeltreffend presenteren'. Speciaal voor het management en de lijn- functionarissen is er een cursus 'vraagstukken personeelsmanage- ment'. Voor beide groepen cursis- ten is er een training 'bemiddelen en adviseren bij conflicten', altijd han- dig als de nieuwe verdeling van ta- ken problemen oplevert.

dingspunten kunnen alleen in de wacht worden gesleept bij instituten die door de orde erkend zijn. Inmid- dels hebben vrijwel alle grote lande- lijke opleiders een dergelijke erken- ning gekregen, net als enkele oplei- dingspunten van grote advocatenkanto- ren. De landelijke opleiders zijn op deze nieuwe markt gesprongen met korte, praktijkgerichte symposia die elk goed zijn voor zo'n vier oplei- dingspunten.

### Opleidingen cruciaal voor reorganisatie

INVESTERINGEN IN BEDRIJFSOPLEIDIN- gen zijn cruciaal voor het succes van reorganisaties, zo meldt de Ameri- can Management Association (AMA).

De AMA deed vorig jaar onderzoek naar bedrijven die de afgelopen vijf jaar bij een reorganisatie hun perso- neelsbestand hebben ingekrompen. Er blijkt een opvallende samenhang te bestaan tussen de hoogte van het opleidingsbudget en de toename van de winst en produktiviteit.

Van de bedrijven die tijdens en na de reorganisatie hun trainingsbudget verhogen, is in 86 procent van de ge- vallen de winst het jaar daarna toe- genomen. Bij bedrijven die hun op- leidingsbudget gelijk houden, verbe- tert de winst slechts in 42 procent van de gevallen.

De winststijging van bedrijven met een hoog opleidingsbudget is voor een deel het gevolg van een verho-

ging van de produktiviteit. Bij 44 procent van de bedrijven die meer aan opleidingen doen, is een jaar la- ter de produktiviteit gestegen. Onder de bedrijven die niets extra's uitge- ven, bedraagt dit percentage slechts 29. Het gunstige effect van investe- ringen in opleidingen blijkt ook op

langere termijn. Bedrijven die geld steken in cursussen, behalen ook en- kele jaren na de reorganisatie meer winst dan bedrijven die het budget gelijk houden. Bedrijven die tijdens de reorganisatie op opleidingen be- zuinigen, zijn op de lange termijn het slechtst af.

### Indianenleider ideale manager

BENT U EEN CHIEF? ROND DIE CENTRA- le vraag organiseert het Leidse Paon (Postacademisch onderwijs in natuurwetenschappen) een twee- daagse training leidinggeven. De opkomst van de zelfsturende teams en matrix-organisaties vraagt vol- gens Paon om een andere manier van leidinggeven.

Docent en management-adviseur L. Cassee reisde naar de Verenigde

Staten om de kunst van het leiding- geven af te kijken van een indianen- leider, een zogenaamde chieft. Vol- gens Cassee zijn er veel overeen- komsten tussen Indiaanse stammen en zelfsturende teams. "Andere teams worden meestal als hinder- lijk, soms ronduit als vijandig ge- zien. Een goede chieft is iemand die al die stammen met elkaar ver- bindt."