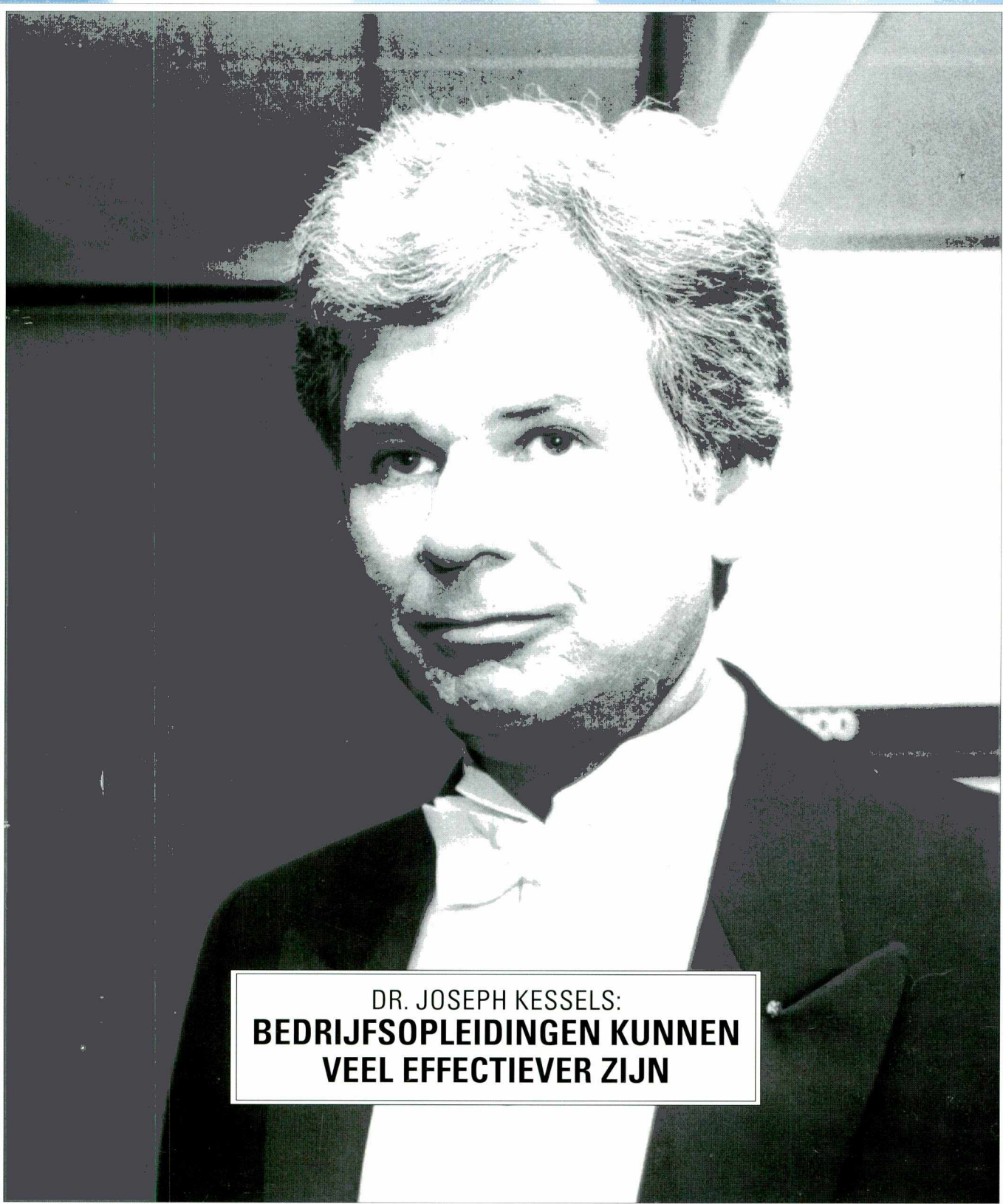


UITGAVE: STICHTING SOVOV. VERSCHIJNT ZES MAAL PER JAAR.

SOVOV

JAARGANG 8, NUMMER 28, DECEMBER 1993.

MAGAZINE



DR. JOSEPH KESSELS:
**BEDRIJFSOPLEIDINGEN KUNNEN
VEEL EFFECTIEVER ZIJN**

IN DIT NUMMER ONDER MEER: INSTELLINGEN MOETEN GERICHTER BELEID GAAN VOEREN
• INDELING IN ZORGSITUATIES BETER DAN IN WERKVELDEN • DE TOEKOMSTIGE HULPVERLENER •
PROMOTIE-ONDERZOEK JOSEPH KESSELS NAAR BEDRIJFSOPLEIDINGEN

troost, voor het geval dat het idee zou postvatten dat het einde van de discussie nabij is.

OPLEIDEN VAN TOEKOMSTIGE ZORVERLENERS

De inrichting en vormgeving van leertrajecten kan eigenlijk pas definitief gestalte krijgen wanneer de typering verder is uitgewerkt en wanneer alle vragen beantwoord zijn. Maar zo lang hoeven we niet te wachten. Er zijn inmiddels voldoende bouwstenen en oriëntatiepunten beschikbaar voor het ontwerpen van een opleidingsstructuur die past bij de voorgestelde functiestructuur.

De wijze van opleidingsontwikkeling zal de zorginstellingen de kans moeten bieden hun personeelsbeleid af te stemmen op de profilering die ze in het zorgaanbod kiezen. Afhankelijk van het totaal aan zorgvragen in de instelling kan een 'mix' van opgeleiden van verschillende functieniveaus worden aangetrokken.

Generiek en specifiek

Bij het ontwerpen van opleidingen is het onderscheid tussen generieke taken, specifieke taken en vereiste voorkennis van veel belang. Per zorgsituatie zal helder moeten zijn om welke taken het gaat en welke voorkennis noodzakelijk is.

Generieke taken zijn taken die in (vrijwel) alle zorgsituaties van belang zijn. Specifieke taken zijn taken die alleen voor enkele categorieën zorgvragers of alleen in bepaalde settings worden uitgevoerd. Daarbij moet overigens wel worden bedacht dat generieke taken (zoals ADL-zorg of zorgplanning) pas verantwoord kunnen worden verricht wanneer de zorgverlener over voldoende voorkennis van de betreffende categorie beschikt.

OPBOUW ONDERWIJS ROND BEROEPSVAARDIGHEDEN

In beroepsopleidingen gaat het om de verwerving van beroepsvaardigheden. Dat lijkt een open deur, maar is het niet. Onderwijsprogramma's worden nog dikwijls opgebouwd rond academische disciplines ('vakken'), waarbij kennisoverdracht een belangrijke plaats inneemt. Hoewel kennis ontegenzeggelijk van veel belang is, is zij altijd voorwaardelijk.

Bij het ontwerpen van leertrajecten voor de verschillende opleidingsniveaus kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de volgende opbouw.

In de beginfase komt de 'generieke kern' van de beroepsuitoefening aan de orde: de vaardigheden die in elke zorgsituatie elementair zijn. Bij het behandelen van deze

kern wordt ook aandacht besteed aan de kenmerken van zorgsituaties en de consequenties daarvan voor de zorgverlening. In dit deel van de opleiding verwerft de leerling een belangrijke 'basisvoorraad' aan beroepsvaardigheden en een brede oriëntatie op de beroepsuitoefening.

De generieke kern blijft gedurende het gehele opleidingstraject aanwezig en herkenbaar. Gaandeweg leert de leerling de generieke kennis en vaardigheden in steeds meer zorgsituaties en settings toe te passen. Daarnaast wordt gewerkt aan uitbreiding van zijn of haar repertoire: ook kennis en vaardigheden die specifiek zijn voor bepaalde zorgsituaties worden verworven.

Daarnaast komen in elke opleiding de generieke taken aan de orde die niet met de directe patiëntenzorg te maken hebben. Dat zijn taken als de coördinatie en organisatie van de zorg, het begeleiden van aankomende en beginnende beroepsbeoefenaars en taken op het terrein van kwaliteit en professionalisering. Zo wordt het (inmiddels verdiepte) beroepsbeeld ingebed in een organisatorische, professionele en maatschappelijke context.

Ans Grotendorst

PROMOTIE JOSEPH KESSELS: 'IT TAKES TWO TO TANGO'

In het bijzijn van familie, vele vrienden en collega's promoveerde Joseph Kessels op 9 december jl. in een collegezaal van de Universiteit Twente op zijn - in dit magazine beschreven - proefschrift 'Towards design standards for curriculum consistency in corporate education'. Het oordeel van de promotor en opponenten was eensluidend: met lof geslaagd.

Een promotie is een indrukwekkende gebeurtenis. Niet alleen voor de promovendus, maar ook voor de aanwezigen. Want voor deze bijzondere gelegenheid worden alle universitaire registers opengetrokken. Zo ook op 9 december jl., toen Joseph Kessels de eer te beurt viel. Voor-

dat de pedel het formele deel van de middag inluidde, gaf de promovendus de aanwezigen nog een korte inleiding over de inhoud van het proefschrift. Zijn uitleg, ondersteund door dia's met een schematische weergave van de essentiële punten van zijn proefschrift, hield de zaal in ademloze stilte. "De ontwerper beschikt met dit proefschrift over een goede danspartner", zei Joseph Kessels tot besluit van zijn inleiding. "Maar de pasjes moeten wel geleerd worden. En dat zou in een organisatie met externe consistentie ook heel makkelijk kunnen. Kortom, it takes two to tango."

ZORGVULDIGHEID

Nadat de acht hoogleraren (opponenten)

aan weerszijden van het spreekgestoelte van Joseph Kessels hadden plaatsgenomen, kon de verdediging van zijn proefschrift beginnen. Naar goede academische traditie neemt dit hoogstaande vraag- en antwoordspel een uur in beslag. Onder de in zwarte toga gehulde opponenten bevonden zich onder meer prof. dr. A.J. Romiszowsky van de Universiteit van Syracuse in de Verenigde Staten, prof. dr. R. van der Vegt van de Rijksuniversiteit Utrecht en promotor prof. dr. Tj. Plomp. Over de inhoud van het proefschrift stelden zij een aantal kritische vragen, die de promovendus met nimmer aflatende zorgvuldigheid kon pareren. Eén van de opponenten vergeleek de activiteiten van Joseph Kessels – metaforisch – met de kunst en kunde

waarmee ex-bondscoach Rinus Michels zich in de voetbalwereld heeft onderscheiden. Na het antwoord op de vraag van prof. dr. P. R.J. Simons (KU Nijmegen) over de manier waarop Joseph Kessels in zijn proefschrift de interne en externe consistentie had getoetst met betrekking tot succesvolle en minder succesvolle cases, werd de volgende vraag onderbroken door het 'hora est'.

KESSELS- EN SMIT-SCHOOL

Na een korte pauze konden de acht hoogleraren vrij eenvoudig tot een eensluidend oordeel over de kwaliteit van het proefschrift van Joseph Kessels komen. "Het onderzoek is bijzonder helder geschreven, waarbij het denken van de onderzoeker zichtbaar is gebleven". De inhoud van het empirisch onderzoek in het tweede gedeelte van zijn proefschrift riepen de opponenten zelfs uit tot toonbeeld van zorgvuldigheid. "U verkrijgt hierbij de graad van doctor met lof", kon de commissie-voorzitter dan ook melden, waarna hij de bul onder een staande ovatie van de aanwezigen aan Joseph Kessels overhandigde. "Je hebt met het proefschrift baanbrekend werk van zeer hoog niveau verricht, dat naar ik verwacht in kringen van vakgenoten, en dat is buiten deze commissie, veel lof zal oogsten", aldus promotor prof. dr. Plomp in zijn dankwoord tot dr. Joseph Kessels. "Dit werk krijgt nog meer reliëf omdat wetenschappelijk onderzoek



"De ontwerper beschikt met dit proefschrift over een goede danspartner. Maar de pasjes moeten wel geleerd worden", aldus J. Kessels

in de bedrijfs- en opleidingskunde, zeker in een land als Nederland, erg schaars is. Jouw proefschrift is daarvan een eerste demonstratie." De promotor herkende in het proefschrift een denktrant waarin een goed verstaander de hand van een door de praktijk gelouterd adviseur kan herkennen: "Ik kan het niet nalaten dit onderzoek te bestempelen als een typisch produkt van

de Kessels- en Smit-school." Zo kwam een voor Joseph Kessels memorabele middag ten einde, die zoals het betaamt met een receptie werd afgesloten in de wetenschap dat de wetenschap en de praktijk weer een stukje kennis rijker zijn geworden.

Arjan Klaver

PROEFSCHRIFT JOSEPH KESSELS TOONT AAN DAT WERKPLEK DE BESTE LEERSCHOOL IS

BEDRIJFSOPLEIDINGEN KUNNEN VEEL EFFECTIEVER ZIJN

Opleidingsdeskundige Joseph Kessels toont in zijn proefschrift 'Towards design standards for curriculum consistency in corporate education' aan welke factoren de effectiviteit van bedrijfsopleidingen bepalen. Vervolgens heeft hij op grond van zijn bevindingen een reeks voorschriften geformuleerd waarmee impactvolle opleidingen ontworpen kunnen worden.

In de Nederlandse bedrijfsopleidingswereld gaat jaarlijks zo'n 7 miljard gulden om. Het moet velen pijn doen om te horen dat slechts 20 procent van die opleidingen een positieve impact heeft op het werk c.q. de prestaties van mensen. Zonde van alle moeite en vooral ook zonde van al dat geld. Volgens opleidingskundige Joseph Kessels is het daarom echt de hoogste tijd om de bedrijfsopleidingen anders aan te

pakken. Met name de setting waarin de opleidingen ingebed zijn en de omstandigheden waaronder zij tot stand komen, zijn sterk bepalend voor het al dan niet succesvolle verloop.

KLOOF

Een rode draad die door Kessels' proefschrift loopt, is dat de kloof tussen opleiden en werken, tussen de theorie en praktijk, doorgaans te groot is. De kersverse

doctor hoeft in dat opzicht de hand niet in eigen boezem te steken, want zijn wetenschappelijke werk sluit naadloos aan op zijn dagelijkse activiteiten als partner van onderwijsadviesbureau Kessels en Smit, gevestigd in het landelijke Terschuur, niet ver van Barneveld. Dat bureau bestaat inmiddels 17 jaar en heeft SOVOV regelmatig met raad en daad bijgestaan. Dat SOVOV uitgebreide aandacht aan Kessels' proefschrift besteedt, is niet alleen te danken aan het praktische nut en leerzame karakter van de theorieën die hij heeft ontvouwd, maar ook omdat de eerste gedachten erover en toepassingen ervan zo'n vijf jaar geleden in SOVOV-verband zijn ontstaan.

Om de traditionele scheiding tussen opleidingen en werken op te heffen, tracht Kessels in zijn proefschrift wetenschap, theorie en praktijk bij elkaar te brengen. "Want uiteindelijk is het ontwerpen van opleidingen er niet op gericht om de mensen een diploma te laten halen of een goede cursus te maken. Neen, het gaat erom de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren. En als je dat wil verbeteren dan moet je dat op en rond het werk doen", aldus de promovendus.

MOTIVERING

Die praktische geaardheid vloeit duidelijk voort uit zijn bezigheid als opleidingsadviseur voor bedrijven en instellingen. Want terwijl er al heel wat bekend is over het falen van opleidingen sec, weten we nauwelijks waar dat nu precies aan ligt en wat we daaraan kunnen doen, luidde Kessels' motivering om deze materie tot een promotie-onderzoek te bombarderen. "Er is weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan naar factoren die bedrijfsopleidingen beïnvloeden. Factoren waar je bij het ontwerpen van opleidings- en cursusprogramma's rekening mee moet houden. Natuurlijk houden we ons in de praktijk daar wel enigszins mee bezig, maar niet op een manier die op een wetenschappelijke aanpak berust en wetenschappelijke kennis oplevert. Die lacune wordt met dit proefschrift in belangrijke mate opgevuld." Volgens Kessels is het nieuwe aan zijn studie niet zozeer het onderwerp als wel de invalshoek.

"In de jaren 70 is heel wat geschreven over de manier van ontwerpen van bedrijfsopleidingen. In die zin draagt dit proefschrift niets bij aan de hedendaagse wetenschappelijke kennis. Wel nieuw is dat mijn onderzoek aantoont dat het gehe-

le ontwerptraject waarschijnlijk een grotere invloed heeft op het rendement voor de instelling of het bedrijf dan de uiteindelijk cursus die daaruit voortvloeit."

RELATIONELE BENADERING

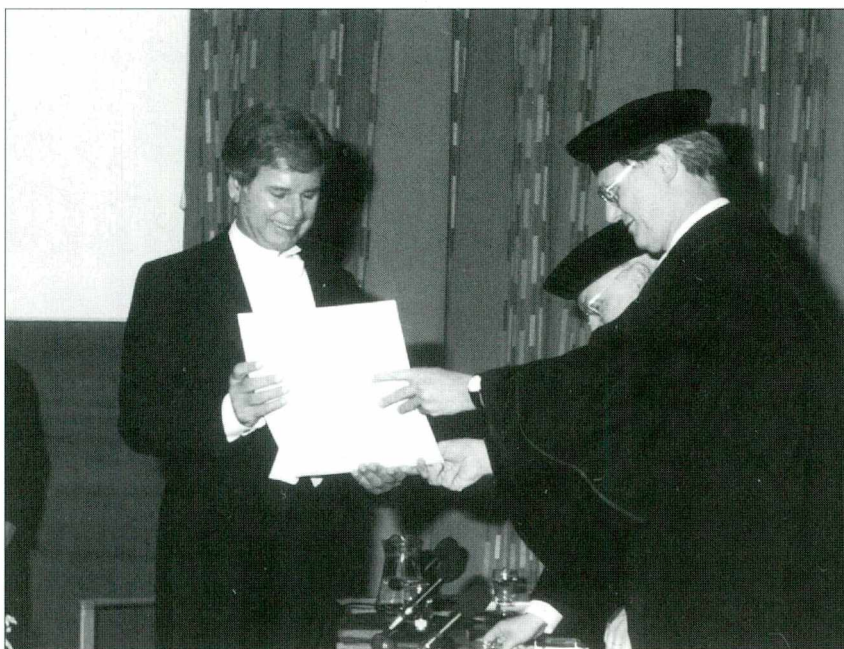
Een ander nieuw gezichtspunt dat Kessels' onderzoek heeft voortgebracht is zijn kijk op de relationele setting van het ontwerpen van opleidingen en cursussen. "Voorheen ging men er altijd van uit dat je opleidingen op een rationele, systematische manier moest ontwerpen. Je kent dat wel: eerst het doel van de opleiding vaststellen, dan lesmateriaal maken, dan toetsen formuleren, et cetera", aldus Joseph Kessels. "Dankzij het onderzoek ben ik erachter gekomen dat de relationele benadering van veel grotere invloed is op de kwaliteit en effectiviteit van de opleidingen dan die brave rationeel-systematische benadering. Een relationele benadering die betrekking heeft op de manier waarop je de mensen bij het ontwerptraject betreft, de invloed van de managers binnen de opleidingen, de mate waarin de opleiding en het werk op elkaar lijken, de praktijkervaring van de docent, de opvattingen van verschillende mensen over wat het probleem is en hoe dat aan te pakken." Samengevat komt Kessels' betoog erop neer dat – los van de interne systematiek van de opleiding – een goede organisatorische bedding en een duidelijke relatie met het dagelijkse werk onontbeerlijk zijn wil een opleiding überhaupt effect kunnen sorteren.

LEREN MOET JE INTEGREREN

"Leren moet je juist integreren tijdens de dagelijkse werkzaamheden. Een wezenlijk onderdeel van mijn proefschrift vormt de stelling dat je opleidingen kunt uitbesteden, maar het leren niet. Besef heel goed dat ik niets tegen cursussen en opleidingen heb. Maar zolang een opleiding of cursus niet in een positief leerklimate binnen de organisatie is ingebed, zal de impact minimaal zijn." Daarmee doelt Joseph Kessels op de resultaten van een in de Verenigde Staten gehouden onderzoek naar het nuttig effect van bedrijfsopleidingen, waaruit blijkt dat slechts een magere 10 procent van alle opleidingen impact op het werk heeft. Stel dat Nederland 't iets beter doet, maar zelfs een twee keer zo hoge score is nog altijd een bedenkelijk gegeven. Vandaar zijn stellige overtuiging dat het beter moet, en beter kan. Daarbij komt het er vooral op aan hoe je het leren in de praktijk van een bedrijf of afdeling organiseert. Dat is geen zaak van opleiders, maar van managers.

CURRICULUMONTWERP

"Eigenlijk zijn er maar een paar hoofdbegrippen nodig voor het vergroten van de impact van een opleiding of cursus", legt Joseph Kessels uit. De eerste is het curriculumontwerp, oftewel het ontwerp van het leertraject. "Wat ga je doen om het leren te organiseren? Een blauwdruk voor het leren. Dat kan een cursusboek zijn, een lesprogramma of de manier waarop van het werkoverleg gebruik gemaakt



De doctorsbul die Joseph Kessels overhandigd werd door de Twentse rector magnificus prof. dr. Popma, had ook nog een gouden rand: de graad van doctor met lof.

wordt om de mensen in het leerproces te stimuleren en nieuwe vaardigheden te laten verwerven. Het curriculumontwerp baseer ik in mijn onderzoek op in- en externe consistentie. Met interne consistentie geef ik aan hoe goed een dergelijk lesprogramma in elkaar steekt passen alle onderdelen in elkaar en volgen ze elkaar logisch op? De externe consistentie heeft te maken met de betrokkenen bij de opleiding. Dat kunnen de directeur patiëntenzorg of de afdelingshoofden zijn, maar ook de ontwerper, de chefs van cursisten en de opleiders van cursisten. De externe consistentie refereert aan de mate van overeenstemming tussen de opvattingen van de betrokkenen over het doel van de opleiding, wat je daarvoor te doen en wat op de werkplek te doen om succes te boeken. Die externe consistentie, de mate waarin managers, afdelingshoofden, cursisten, docenten en ontwerpers het samen eens zijn over 'wat is het probleem en hoe moet je dat probleem aanpakken?', is veel belangrijker voor het effect en de kwaliteit dan keurige, kwalitatief hoogwaardige cursussen. En dat is een nieuw inzicht."

PRAKTISCHE ONTWERPRICHTLIJNEN

Kessels geeft als toegift op zijn onderzoek ook praktisch aan hoe je die consistentie – en dus de uiteindelijke kwaliteit van de opleiding – kunt beïnvloeden. "De interne consistentie beïnvloed je met een systematische aanpak. De externe consistentie kun je bevorderen door de relationele benadering, dus door veel mensen bij het

curriculumontwerp te betrekken. Dat vraagt bepaalde vaardigheden op het gebied van organisatie-advies van de ontwerpers. Overigens, een gebied dat in de praktijk sterk onderontwikkeld is. Althans, nog wel. Maar dat moet je heel dicht bij elkaar brengen. Wil je de kwaliteit van de dienstverlening verbeteren, moet je mensen niet naar school sturen, maar moet je dat op of rond het werk doen."

Daar heeft Kessels uitgebreid onderzoek naar verricht en op de resultaten baseerde hij een reeks ontwerprichtlijnen. Vervolgens maakte hij opleiders daarmee vertrouwd, waarna die deze wijze van aanpak bij 28 bedrijven hebben toegepast. Daarna was het kijken wat de effecten waren en of deze strookten met zijn oorspronkelijke gedachten. "Het betrof zeer uiteenlopende bedrijven, waaronder bedrijfstacken als de industrie, verzekeringsbranche en gezondheidszorg. Uit het onderzoek bleek dat de resultaten uit het eerste onderzoek opnieuw bevestigd werden", zo kon Kessels tevreden vaststellen. "Natuurlijk moet je systematisch werken om hoogwaardige lesprogramma's te maken, maar het effect van de opleiding is vooral afhankelijk van de mate waarin je mensen op en rond het werk kunt mobiliseren. Want de meeste winst is te behalen door het leervermogen op relationele wijze te bevorderen."

PRAKTISCHE GEVOLGEN

Joseph Kessels is dan ook verheugd dat zijn theorie in de praktijk bevestigd is en dat hij niet in vage theorieën is blijven ste-

ken. Hij heeft een wetenschappelijke basis kunnen leggen voor een hele praktische aanpak. Dat alles wordt geboekstaafd en daarmee zullen alle geïnteresseerden en betrokkenen hun voordeel mee kunnen doen. Hij vermoedt dat zijn aanbevelingen niet zonder invloed zullen zijn op de huidige opleidingspraktijk, met name in de gezondheidszorg. "Want daar tref je een tamelijk schools opleidingssysteem aan. Ik denk dat de instellingen die op een bedrijfsmatige en effectieve wijze willen werken, dit met veel gretigheid zullen overnemen. En ik denk dat dit voor veel traditionele opleidingsinstellingen nog een grote bedreiging gaat vormen. Maar", zo stelt Kessels nuchter vast, "het is in mijn ogen ook grote onzin om mensen uit hun werksituatie te halen om ze vervolgens ergens in een klaslokaal 44 verschillende schoolvakken te doceren. En dan maar hopen dat de cursist na die brei van al die 44, vaak onsamenhangende schoolvakken beter functioneert."

"Ik zeg dat de werkplek de beste leer-school is. Zodra je werken en leren uit elkaar gaat halen, ga je problemen maken. Bovendien bevat het proefschrift interessante aangrijpingspunten voor ontwerpers van opleidingen en cursussen. Er zijn 28 ontwerpers die op basis van mijn ontwerp-aanbevelingen opleidingen hebben gemaakt. En met succesvolle resultaten. Het werkt dus wel degelijk!"

Arjan Klaver

SOVOV-WORKSHOPS NU OOK MET OPEN INSCHRIJVING

SOVOV biedt het komende voorjaar enkele sessies met open inschrijving aan van de 3-daagse workshops 'Module Ontwerpen' en 'Didactische Vaardigheden'. Een unieke kans, want deze workshops werden tot op heden uitsluitend in-company gegeven.

Voor deze sessies met open inschrijving geldt steeds een minimum van 10 aanmel-

dingen per sessie. De exacte data en het aantal sessies zijn afhankelijk van het totale aantal aanmeldingen.

De kosten bedragen f 650,00 per deelnemer per workshop, materiaal en lunches inbegrepen. Eventuele overnachtingen en andere kosten komen voor eigen rekening. U kunt zich heel eenvoudig aanmelden door de bon op pagina 15 in te vullen en naar SOVOV te sturen.

'MODULE ONTWERPEN'

Bestemd voor docenten verpleegkunde en vakdocenten. Leerdoel: de cursist kan een module ontwerpen en stapsgewijs onderdelen van de module in onderlinge samenhang construeren. Onderdelen: van het in kaart brengen van de beroepsuitoefening en het formuleren van leerdoelen, via een raamplan voor een toets en het formuleren van een lesdoel tot en met het voeren van een afstemmingsoverleg tussen docenten.