

De opleiding kun je uitbesteden, het leren niet



Interview met professor Joseph Kessels

Prof. Dr. Joseph Kessels - 46 jaar - heeft Sociale Wetenschappen gestudeerd in Amsterdam en is gepromoveerd op een proefschrift over de kwaliteit van bedrijfsopleidingen. Sinds 1977 is hij partner bij Onderwijsadviesbureau Kessels en Smit, the learning company. Sinds 1994 is hij verbonden aan de Rijksuniversiteit Leiden als bijzonder hoogleraar Bedrijfsopleidingen. Op 24 april jl. is door de SVV een symposium georganiseerd met als thema hoe onderwijs en opleiding in de bedrijfstak er anno 1998 voorstaan. Prof. Kessels heeft daar een lezing gehouden met als titel 'De opleiding kun je uitbesteden, het leren niet'. Met dit interview willen we hier dieper op ingaan.

U geeft aan belang te hechten aan opleidingen die aansluiten bij de kerncompetentie van medewerkers.

Medewerkers van een organisatie moeten zelf uitzoeken wat hun eigen competentie is en hoe deze past bij de organisatie waar zij werken. Het opleiden speelt hierbij een grote rol. Als de competentie van een medewerker niet aansluit bij de organisatie kan de betreffende medewerker in feite maar twee dingen doen, of een opleiding gaan volgen, of weggaan bij die organisatie.

U stelt dat je opleiden kunt uitbesteden, maar het leren zelf niet.

Het is belangrijk dat mensen zich ontwikkelen in hun werk. Mensen moeten zich scholen. Het is belangrijk dat ze bijblijven en dat ze zich nieuwe vaardigheden aanleren. Dit kan door middel van opleidingen. Hieraan dankt de SVV in feite haar bestaansrecht.

De vraag is of dit iets kan betekenen voor de kwaliteitsverbetering van het dagelijks werk. Opleiden begint namelijk op de dagelijkse werkplek.

Het heeft weinig zin om het opleiden uit te besteden als je zelf niet het 'leren' in huis hebt. Het is een illusie dat er een verbetering of verandering zal optreden in het dagelijks werk door werknemers naar een opleiding te sturen. Het dagelijks werk is het vertrekpunt.

Hoe kan de werkgever dan het beste aandacht besteden aan het leren?

Door bijvoorbeeld vragen te stellen over welke veranderingen en vernieuwingen nodig zijn en over welke eisen er worden gesteld aan de vaardigheden van zijn werknemers. Hoe gaan we hieraan werken? Welke belemmeringen treden er op op of rond het dagelijks werk? Als men zich dat niet afvraagt, heeft een opleiding geen effect. Je kunt het vergelijken met het hebben van je rijbewijs, maar geen auto. Daar word je alleen maar onzeker van. Of het volgen van een opleiding financieel management, en daar vervolgens helemaal geen bevoegdheid toe hebben. Je moet het geleerde dus wel in de praktijk kunnen gebruiken.

Aan welke eisen moet een opleidingsorganisatie anno 1998 voldoen?

Er moet een nauwe samenwerking zijn tussen de opleidingsorganisatie en de klantorganisatie, dus in dit geval de SVV en de verzekeringsbedrijven. Het is erg belangrijk dat de

opleidingsorganisatie samen met de klant kijkt naar welke vraagstukken een rol spelen, zoals: wat staat ons in de toekomst allemaal te wachten, welke vaardigheden moeten de medewerkers hebben, bestaat er een expertise?

Voor een goed afgestemd opleidings-traject in onze bedrijfstak speelt de werkgever een minstens zo belangrijke rol als de opleidingsorganisatie. Wat is uw visie op de rol van de werkgever in dezen?

Contact is erg belangrijk om te voorkomen dat een medewerker naar de verkeerde opleiding wordt gestuurd. De zin 'worden gestuurd' is vreselijk in mijn ogen. Het zou ideaal als bijvoorbeeld een afdelingshoofd overlegt met zijn medewerker over wat te doen, over wat zijn perspectieven voor de toekomst zijn, over welke vaardigheden van de werknemer er verder ontwikkeld moeten worden en hoe ze dat willen aanpakken. De beste motivatie voor de medewerker is dan om hem dit zelf te laten uitzoeken. Dus om hem zelf te laten bekijken welke cursus het beste voor hem is. Degene die 'stuurt' heeft nu vaak geen idee wat er in een medewerker omgaat, maar ook niet wat de inhoud van de opleiding is.

Als de inhoud van een cursus niets te maken heeft met de eigen werksituatie neemt de bereidheid van de medewerker af. Het volgen van een cursus biedt dan geen carrière-mogelijkheden, het heeft dus geen zin. Als het alleen om het behalen van een diploma gaat, blijven dit soort problemen bestaan. Er zou eigenlijk een soort getuigschrift nodig moeten zijn voor een functie. Het gaat niet alleen om het papier-tje maar juist om welke vaardigheden de werknemer heeft. Ik houd eigenlijk een pleidooi voor het beter inzichtelijk maken van om welke beroepsbekwaamheden/competenties het gaat bij een opleiding. En dan maak ik weer die vergelijking met een rijexamen. Je moet een proeve van bekwaamheid afleggen, laten zien dat je het beheerst. Je zou bijvoorbeeld de cursist in een maand tijd een product kunnen laten maken in plaats van het stellen van vragen in een drie uur durend examen.

Kent u voorbeelden of bedrijfstakken waar men inmiddels anders omgaat met deze problematiek?

Bij veel bedrijfsinterne opleidingen en sinds september 1997 ook in de gezondheidszorg, bijvoorbeeld bij opleidingen voor verpleegkundigen, wordt nu veel gewerkt met deze proeven van bekwaamheid. Het is een hele grote omschakeling, zeker ook voor de docenten, maar de praktijk is er erg enthousiast over.

Uit onderzoek van Dr. F. Meijers, een collega van u uit Leiden, is gebleken dat studenten en cursisten drie weken na het examen zo'n 75% van de lesstof zijn vergeten. Hoe lost u dat op met uw eigen studenten, u geeft immers zelf ook les?

Ik geef mijn studenten geen examens die gericht zijn op reproductie van feiten, maar toets hen in de vorm van proeven van bekwaamheid. Ik laat hen bijvoorbeeld een oplossing bedenken voor een probleem. Het gaat hier om hogere vaardigheden, bijvoorbeeld door het maken van een case of door het doen van onderzoek in de praktijk. De analyse die de studenten maken naar aanleiding van zo'n onderzoek is hun proeve van bekwaamheid.



AGENDA

OPEN MONDELINGE OPLEIDINGEN

	startdatum	dagen	kosten	locatie
Basiscursus letselschaderegeling	10-09-1998	6	f 1.590,-	Utrecht
Schriftelijk rapporteren	11-09-1998	3	f 945,-	Utrecht
Arbeidsdeskundige aspecten in de AOV	16-09-1998	4	f 1.185,-	Utrecht
Arbeidsdeskundige aspecten in de letselschaderegeling	21-10-1998	5	f 1.475,-	Utrecht
Medische aspecten bij ongevalletsel	04-11-1998	3	f 1.155,-	Utrecht

EXAMENTRAININGEN

	startdatum	dagen	kosten	locatie
Assurantie A-Algemeen	12-10-1998	4	f 704,-	Utrecht
Assurantie A-Brand	20-10-1998	3	f 528,-	Utrecht
Assurantie A-Transport	21-10-1998	3	f 528,-	Utrecht
Assurantie A-Leven	22-10-1998	3	f 528,-	Utrecht
Assurantie A-Varia	23-10-1998	3	f 528,-	Utrecht
Assurantie A-Varia	23-10-1998	3	f 528,-	Utrecht
Pensioenpraktijk 2	05-11-1998	4	f 1.018,-	Utrecht
Assurantie B-Particulieren	16-11-1998	4	f 553,-	Utrecht
Assurantie B-MKB	16-11-1998	4	f 553,-	Utrecht
Assurantie B-MKB	17-11-1998	4	f 553,-	Utrecht
Assurantie B-Particulieren	17-11-1998	4	f 553,-	Utrecht
Assurantie B-MKB	17-11-1998	4	f 553,-	Utrecht
Assurantie B-MKB	18-11-1998	4	f 553,-	Eindhoven
Assurantie B-Particulieren	18-11-1998	4	f 553,-	Utrecht
Assurantie B-MKB	19-11-1998	4	f 553,-	Zwolle
Assurantie B-Particulieren	19-11-1998	4	f 553,-	Eindhoven
Assurantie B-Particulieren	20-11-1998	4	f 553,-	Zwolle
Branche Levensverzekering	22-03-1999	4	f 703,-	Utrecht