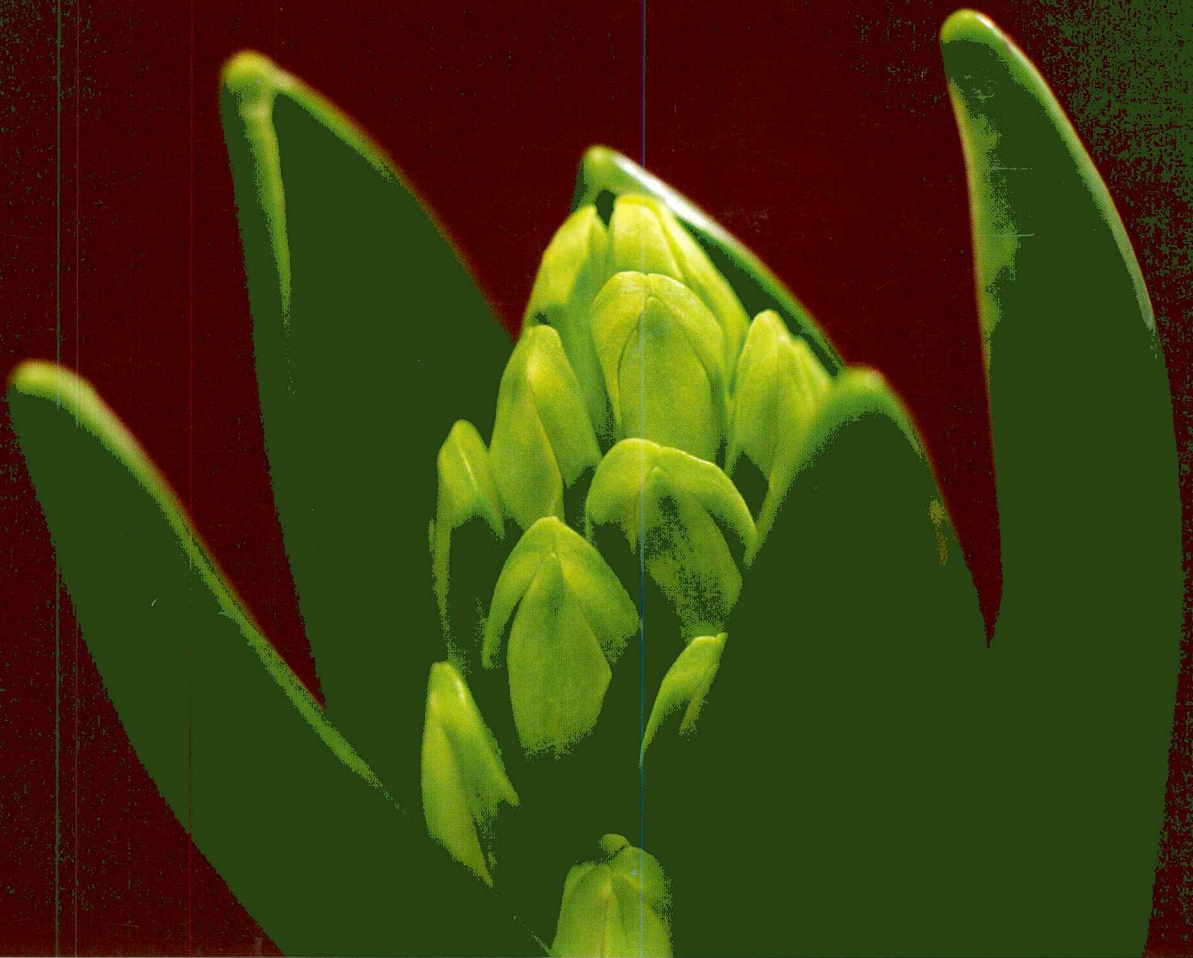


GIDS

VOOR PERSONEELSMANAGEMENT

jaargang 83 nr. 5 mei 2004



Conventioneel leiderschap doet nieuweling openbloeien

THEMA Persoonlijke ontwikkeling

Joseph Kessels: Goedkoop en slim leren gaan samen / Consistent loopbaanbeleid / ...

KLUWER 

A portrait of Joseph Kessels, a middle-aged man with grey hair and glasses, wearing a dark suit, a blue shirt, and a red and blue striped tie. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a light-colored wall with vertical lines.

Joseph Kessels: "Goedkoop en slim gaan bij leren heel goed samen"

OVERTUIG MANAGERS ERVAN DAT ER MEER UIT MENSEN KOMT ALS JE ZE RUIMTE GEEFT

Hoogleraar bedrijfsopleidingen Joseph Kessels is blij met de bezuinigingen op scholingsbudgetten. Een mooie stimulans om slimmer te gaan opleiden, vindt hij. "Maak van de werkplek een leeromgeving. Dat is niet alleen goedkoper, maar ook vele malen effectiever dan al die geïsoleerde seminars en cursussen."

door Ditty Eimers

Nee, hij gaat nooit naar een cursus. Je zult hem niet horen zeggen dat de miljarden die bedrijven aan trainingen uitgeven allemáal weggegooid geld zijn. Maar dat hij grote vraagtekens zet bij de vanzelfsprekende gang naar cursussen is geen geheim. Opleidingen zijn vaak een secundaire arbeidsvoorwaarde, weet Kessels. "Hoe veelbelovender de medewerker, hoe luxer en verder weg het trainingsinstituut. Het is een soort predestinatie. Iemand die naar een gerenommeerd instituut mag, weet dat er een mooie carrière wacht. Niets op tegen, maar er zijn ook andere manieren om waardering uit te drukken."

'Het zorgwekkende succes van opleidingen' luidde de titel van een column die Joseph Kessels voor de Gids voor Personeelsmanagement schreef. Dat was ruim vijftien jaar geleden. Lang voordat trainen in het zicht van de kenniseconomie booming business werd. "Ik waardeer het enorm dat bedrijven zoveel waarde hechten aan opleiden," zegt Kessels. "Maar CAO-afspraken waarin werknemers recht krijgen op vijf of acht scholingsdagen per jaar zijn zinloos. De enige die daar beter van worden zijn de trainingsinstituten." Bij zijn eigen adviesbureau hangen ze ook stevast in september aan de lijn: "Is de besteding van het scholingsbudget al rond? Nee zeker hè? Zullen we je daarbij helpen? Wil je een drie-daagse, een tweedaagse of e-learning? U vraagt en wij draaien: deze vorm van klantgerichtheid vinden we ook in trainingsland."

Interne bedrijfsopleidingen bieden meer mogelijkheden om aansluiting te vinden bij de praktijk, geeft Kessels toe. "Maar zodra die bedrijfsacademies en -universities zichzelf moeten bedruipen zie je hetzelfde verschijnsel. Dan krijg je weer allerlei vage cursussen over persoonlijke effectiviteit of conflicthantering. Veel mensen zijn er dol op, maar of ze daarna hun werk beter doen? Ik denk het niet."

Slimme leertrajecten

Kessels houdt zich al zo'n dertig jaar bezig met leren en werken: twee zaken die in zijn visie onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. In 1993 promoveerde hij aan de universiteit Twente op een studie naar het ontwerpen van succesvolle opleidingsprogramma's. Als deeltijdhoogleraar aan diezelfde universiteit doet hij onderzoek naar kennisproductiviteit en het leervermogen van organisaties. Zijn adviesbureau The Learning Company beschouwt hij als proeftuin voor het ontwerpen van slimme leertrajecten.

Slimme leertrajecten: dat zijn trajecten die aansluiten bij de werkpraktijk. Ondanks alle mooie woorden ziet Kessels nog teveel voorbeelden van het tegendeel. En dat ligt zeker niet alleen aan de trainingsinstituten. "Zij krijgen lang niet altijd de kans om gezamenlijk vooronderzoek te doen en maatwerk te leveren. 'Wat heb je nog op de plank liggen', is het al snel. Dan weet je bij

voorbaat dat het geldverspilling is, al is de trainer nog zo goed." Na de cursus kruipt de medewerker weer net als anders achter zijn bureau en gaat over tot de orde van de dag. "Hé gelukkig, je bent er weer. Het is hartstikke druk, ga maar gelijk beginnen. Dat is vaak de begroeting van de medewerker die een paar dagen op cursus is geweest. Als je het geleerde niet kan toepassen is het rendement heel laag."

Appelleren aan de nieuwsgierigheid en passie van mensen vindt hij minstens zo belangrijk. "De belangrijkste prikkel om te leren blijft vaak onderbelicht. Neem de vakopleidingen: veel te theoretisch. Stel het vak weer centraal, gooi de theorie eruit. Zorg dat de leerlingen weer plezier krijgen in leren. Dan komt de interesse in de theoretische achtergronden vanzelf wel."

Opleiders lijken een andere taal te spreken, klagen praktijkmensen vaak. Daar kunnen bedrijven zelf veel aan veranderen, vindt Kessels. "Zolang ze het onderwijs op afstand houden, blijft die kloof bestaan. Ze moeten zich veel intensiever met opleiden bezighouden. Stageplaatsen bieden is volstrekt onvoldoende."

Schools leren ouderwets

De traditionele schoolse cursussen en opleidingen passen niet bij de kenniseconomie van tegenwoordig, zegt Kessels. Leren op en rond het werk heeft de toekomst: "In de kenniseconomie krijgt werken steeds meer het karakter van leren. Het routinematige werk is veelal geautomatiseerd. Waar eerst honderd mensen achter een machine zaten, zitten er nu nog maar tien. Over een paar jaar zijn het er misschien twee. De nieuwe kenniswerker moet plannen, regisseren, vooruitdenken en problemen oplossen. De leerprocessen die zich tegenwoordig op de werkplek voltrekken zijn vele malen krachtiger dan die in kunstmatig georganiseerde trainingen en opleidingen."

Kessels spreekt graag in metaforen. "Een dikke man kun je een pilletje geven, maar daar wordt hij niet slanker van. Hij moet zijn dagelijkse leefpatroon veranderen, gezonder eten en meer bewegen. Voor leren geldt hetzelfde. Dat is een zaak van lange adem, iets wat je in je dagelijkse omgeving doet. Door een tijdje mee te lopen met een meer ervaren collega, bijvoorbeeld. Door een coach te zoeken of samen met collega's aan een nieuw project te werken. Ervaringskennis, zelfwerkzaamheid en eigen interesses van de mensen: daar gaat het om. Zelf op zoek gaan naar kennis blijkt vruchtbaarder dan als passieve consument een cursus volgen. Vroeger kon de baas tegen zijn medewerkers zeggen: loop eens wat harder. Maar slimmer worden tegen je zin kan niet. Waar lopen mensen warm voor? Daar moeten bedrijven nu veel meer oog voor hebben."

Kessels heeft het niet alleen over hoogopgeleide kenniswerkers.

HET COMPETENTIEDENKEN LEIDT TE VAAK TOT GEDETAILLEERDE, VOORAF OPGESTELDE COMPETENTIEPROFIELEN

"Het geldt net zo goed voor de caissière bij Albert Hein. Misschien motiveert het haar om het werk te verdelen, en op tijd een extra kassa te openen. Of is haar drive de gezelligheid, het contact met collega's? Of een zelfstandig inkomen? Er zijn zoveel drijfveren om je in te zetten voor een collectieve ambitie, daar sta je versteld van. Lang niet altijd gaat het om inhoudelijke interesse. Een goede leeromgeving komt tegemoet aan die gevarieerde motieven en maakt daar gebruik van." En als het leren op eigen kracht uiteindelijk toch niet genoeg kennis oplevert? "Dan kun je alsnog een specifieke cursus volgen. Die is dan in ieder geval goed ingebed in het leertraject van de organisatie."

Competentiedenken

Nu het economisch slecht gaat, wordt er flink gesneden in het opleidingsbudget. Kessels: "Ik ben soms blij met de economische crisis. De dikke man heeft momenteel geen geld om een duur vermageringsdieet te kopen. Bewegen dus! De recessie is een prima stimulans om ineffectieve cursussen te schrappen en te zoeken naar slimme oplossingen. Goedkoop en slim gaan heel goed samen als het om leren gaat." Er is ook een keerzijde, zegt hij even later. "Kritisch zijn en meedenken komen nu even heel slecht uit. Managers vallen weer terug op oude waarden, op hiërarchie en knellende regels. Dat betekent een enorme verarming van het leerklimaat in bedrijven. In een omgeving van macht en afstand is het immers moeilijk om creatieve onrust te veroorzaken."

Competentieontwikkeling is de kern van het werk van Kessels. Al spreekt hij liever van bekwaamheden dan van competenties. "Ik ben gevoelig voor de ouderwetse klank van dat typisch Nederlandse woord." Sluiten opleiders voldoende aan bij het competentiedebat in bedrijven? Kessels slaakt een diepe zucht. "Ik zou blij moeten zijn: het competentiedenken heeft een enorme vlucht genomen in trainingsland. Maar ik maak me grote zorgen. Ik zie gedetailleerde, vooraf opgestelde competentieprofielen. Hele lijsten waarop je alleen hoeft af te vinken wat van je gading is. Ze hebben nauwelijks betekenis voor het oplossen van de vraagstukken waar we voor staan. Het lijkt alsof we weer helemaal terug zijn bij de vuistdikke functiehandboeken uit de zestiger jaren."

Respect en waardering op alle niveaus

Welke vaardigheid zouden personeelsmanagers de komende jaren moeten ontwikkelen? Kessels hoeft niet lang na te denken: "De vaardigheid om managers te overtuigen van de gedachte dat er meer uit mensen komt als je ze ruimte, respect en waardering geeft. Als je topmanagers vraagt waarom ze zo goed zijn geworden, antwoorden ze allemaal hetzelfde. Een coach of een chef die hen ooit stimuleerde, een positie waarin ze dingen naar hun hand konden zetten, een periode waarin ze fouten konden maken. De beslissende momenten kunnen ze heel goed aanwijzen. Maar als het om hun eigen medewerkers gaat? Dan slaat de schrik ze om het hart: als iedereen doet wat ik doe wordt het een chaos. Het middenkader denkt net zo. Vraag jonge managers waar ze last van hebben. Te weinig beslissingsbevoegdheid, geen vrijheid, een baas die op ieder wisselwase kritiek heeft, je kan het uittekenen. Er is niets dat een manager zo erg vindt als afgeknepen worden.

Personeelsmanagers zouden daar op in moeten spelen. Die zouden managers tussen de oren moeten peuten dat hun medewerkers daar ook last van hebben. Er is zoveel meer mogelijk als leren en ontwikkeling de vrije loop zouden krijgen. Respect en waardering, ook voor het kleine talent, zijn weldadig voor het geloof in eigen kunnen."

Mooi gesproken, maar de doorsnee personeelsmanager worstelt met de vraag hoe de top zover te krijgen dat opleiden niet langer sluitpost van de begroting is. Kessels: "Zolang je je blijft richten op traditionele scholing, hou je dat getouwtrek. Scholing moet effect hebben, anders gaat de portemonnee dicht zodra het slechter gaat." Gemakkelijk is het niet, geeft hij toe. De afdelingschefs naar een cursus conflictbeheersing sturen is heel wat eenvoudiger dan serieus werk maken van het sociale kapitaal van de organisatie. En al helemaal als het gaat om de lagere regionen in het bedrijf. Hoogopgeleide kenniswerkers de vrije hand geven: daar ziet de top doorgaans wel de noodzaak van in. Maar de secretaresses en de monteurs? Dan worden de wenkbrauwen hoog opgetrokken.

Kessels vertelt over het secretariaat van zijn eigen bedrijf. "Wat te doen met de ondersteuning? Dat is het eeuwige probleem, waar iedereen altijd mee aankomt. De hele zaak loopt in de soep als je de ondersteuning de vrije hand geeft, zeggen ze. Bij ons heeft de ondersteuning net zoveel ruimte als ieder ander. Ze noemen zich het GO team, dat staat voor *good office*. Ze beheren hun eigen budget, de automatisering en de hele huishouding." Het ging met vallen en opstaan, bekent hij. "Maar nu heeft iedereen er plezier in. De een heeft zich op het beheer van de ICT gestort en maakt de website. De ander ontpopt zich vooral als organisator. En wat die vrouwen besparen! Ze vinden het een sport om voortdurend aan kostenreductie te werken. Het bijzondere is dat ze dat doen op een manier die voor iedereen logisch en aanvaardbaar is. Juist vanwege dit soort ervaringen is mijn bedrijf een heel belangrijk gezelschap voor mij. Een veilige proeftuin, waarin we ervaring op kunnen doen met nieuwe ideeën en werkwijzen, voordat we die op grotere schaal toepassen bij opdrachtgevers."

The Learning Company bestaat uit 30 medewerkers. Is zijn werkwijze ook toepasbaar in grote bedrijven? Hij gelooft van wel. "Ik heb geen bewijs dat het niet zo is. Maar als kleinschaligheid de voorwaarde is, waarom zou je dan niet kleinschalig gaan werken?"

De romantische ideeën van Kessels spreken lang niet iedereen aan. "Sommige managers moeten er niets van weten", lacht hij. "Dan zeggen ze, die leertrajecten van jou zijn veel te vaag. Ik merk dagelijks hoe moeilijk het voor bedrijven is om te denken in termen van een aantrekkelijk leerklimaat en een inspirerende leeromgeving." Ach, ingrijpende veranderingen gaan altijd langzaam. "Er is moed voor nodig om zelfsturing en autonomie in te voeren. Maar we hebben weinig keus", zegt hij stellig. "In een kennismaatschappij is al het beschikbare talent nodig. Het is puur economische noodzaak om leren in organisaties aantrekkelijk te maken."

D. Eimers is freelance journalist