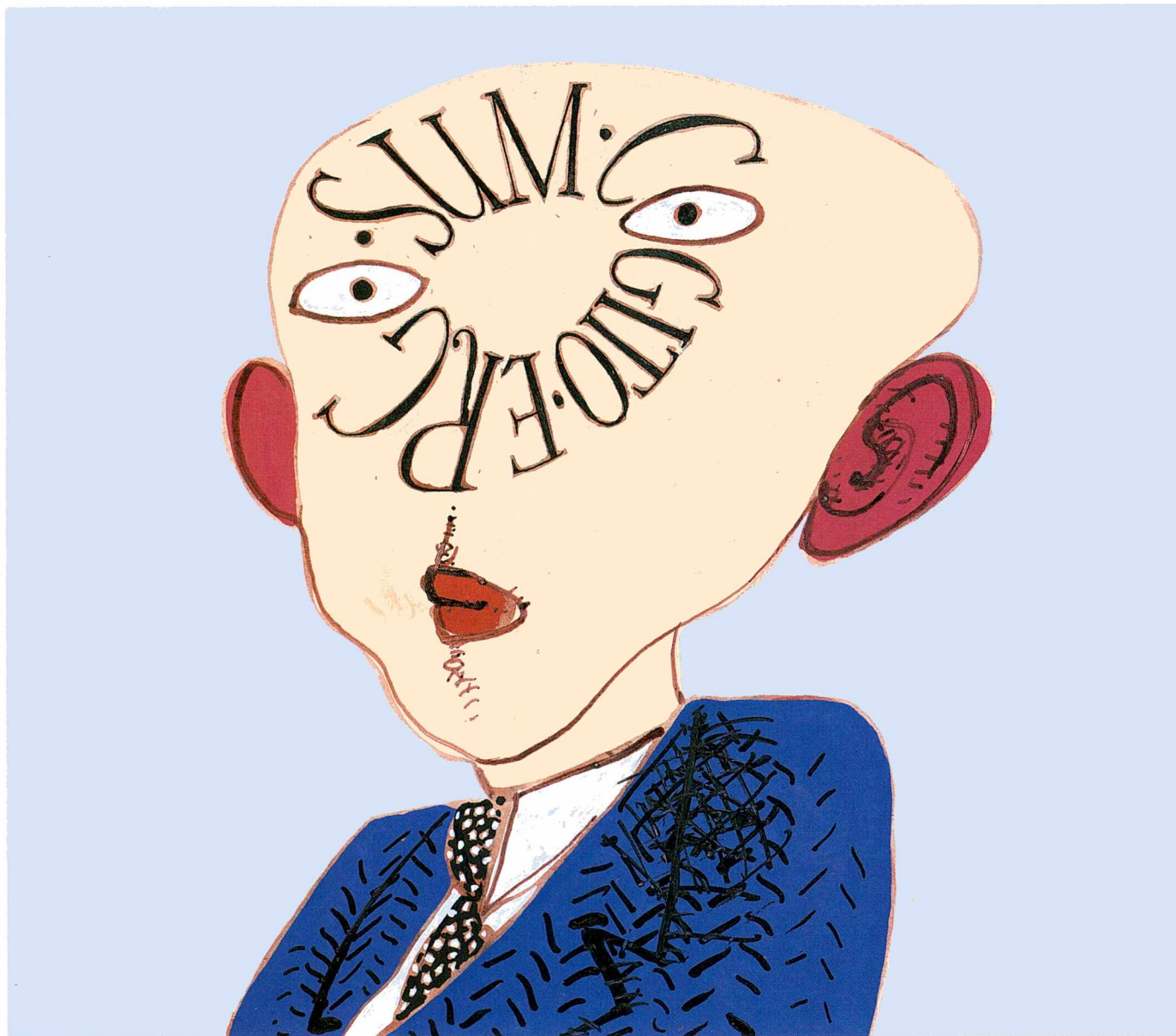


Opleiden in een kenniseconomie



Illustratie: Peter van Hugten

De opvattingen over opleiden en leren in arbeidsorganisaties zijn aan grote veranderingen onderhevig. Er voltrekt zich een fluwelen revolutie rond de betekenis van kennis, leren en werken. Gaan wij toe naar een toekomst met kenniswerkers en 'andere' dienstverleners?

JOSEPH KESSELS

Organisatiestrategen zien de zorg voor de kennisproductiviteit en het vermogen om te leren als de belangrijkste managementopgave. Medewerkers zijn daarbij de belangrijkste resources en vormen het human capital. Tegelijkertijd doen organisaties veel moeite om door middel van herstructurering en business process re-engineering tegen lagere kosten meer werk te verzetten. En dan blijken mensen ineens géén kapitaal meer te zijn maar een kostenpost. Er dreigt een scheiding te ontstaan tussen hoog getalenteerde kenniswerkers en ondersteunende dienstverleners. Het ziet ernaar uit dat medewerkers steeds meer worden beoordeeld op grond van hun specifieke bijdrage aan het onderhoud en de ontwikkeling van de kerncompetenties van hun onderneming. Medewerkers kunnen zich daarop voorbereiden door een zo hoog mogelijk niveau van materiedeskundigheid te verwerven, het vermogen te ontwikkelen om zelfstandig te leren en zich te bekwalen in zelfmarketing. Dit perspectief van de kenniseconomie heeft onwillekeurig een grote invloed op het leervermogen van organisaties, het educatief systeem, maar ook op een nieuwe sociale ongelijkheid.

Intelligente organisaties

Opleidingen en leerprocessen spelen een steeds belangrijker rol binnen arbeidsorganisaties. Niet alleen bedrijven, maar ook overheidsinstellingen en instituten voor dienstverlening kunnen alleen voortbestaan als zij het vermogen ontwikkelen om kennis te genereren, deze te verspreiden en vervolgens productief toe te passen in producten en diensten. Steeds vaker spreken we dan ook over 'lerende' en 'intelligente organisaties'. Macro-economen en managementexperts wijzen zelfs op het ontstaan van een kenniseconomie. Hierin spelen de traditionele productiefactoren zoals kapitaal, grondstoffen en (fysieke) arbeid een ondergeschikte rol vergeleken bij het vermogen om kennis productief toe te passen. Dit productieve toepassen van kennis geldt niet alleen voor hightech organisaties, maar ook voor ziekenverzorgenden, het werk in de supermarkt en het directieteam van een school. Fysieke en routinematige arbeid gaat verdwijnen en maakt steeds meer plaats voor kenniswerk. De permanente zorg voor de interne kennishuishouding en de ontwikkeling van medewerkers en teams is daarmee een belangrijke managementtaak geworden.

Nu het belang van kennis zo'n dominante rol gaat spelen in het voortbestaan van organisaties is het echter zorgwekkend dat veel opleidingsactiviteiten geïsoleerd van de werksituatie plaatsvinden en dat een groot gedeelte van de leerresultaten weinig invloed heeft op het functioneren van medewerkers en teams. Schrijnend, maar niet geheel onverwacht geven serieuze Amerikaanse schattingen aan dat slechts tien procent van de opleidingsinspanningen tot merkbare verandering in het werkgedrag van medewerkers leidt (Broad e.a., 1992; Latham e.a., 1991). Nederlands onderzoek geeft een indicatie dat de gemiddelde produktiviteitsgroei door bedrijfsopleidingen zestien procent bedraagt (Groot, 1993). Op grond daarvan concludeert de onderzoeker dat het ren-

dement van opleidingen hoog is. Hetzelfde onderzoek laat echter ook zien dat de produktiviteitsgroei door bedrijfsopleidingen bij 46 procent van de werknemers nul is. Een zorgwekkende constatering.

Beleidsmatige aansturing

In het licht van de kennisproductiviteit is het opleidingsbeleid een strategische aangelegenheid. Het veronderstelt een bezinning op de produkten en diensten, de noodzakelijke verbeteringen en innovaties, de kerncompetenties die daartoe nodig zijn, en de wijze waarop de organisatie van het leren zal moeten plaatsvinden. Alleen dan kunnen opleidingsactiviteiten ondersteunend zijn bij de opbouw van een kennishuishouding.

Ontwerpen van opleidingen

Met het oog op de hechte verwevenheid van opleiden en werken zullen opleiders, managers en medewerkers nauw moeten samenwerken bij het ontwerpen van leertrajecten. Erkennen dat de werksituatie een krachtige leeromgeving is, heeft grote implicaties voor de organisatie van het leren. In eigen onderzoek (Kessels, 1993) naar aanwijzingen voor het ontwerpen van opleidingen heeft dit geleid tot het onderscheid tussen de interne en externe consistentie van leertrajecten. Een programma is intern consistent als onder andere de leerdoelen, leerstof, werkvormen, materiaal, evaluatiecriteria en instrumenten een sterke, logische samenhang vertonen. Een programma is extern consistent als de diverse actoren (opdrachtgever, ontwerper, docenten, cursisten en de chefs van de cursisten) gedeelde opvattingen hebben over wat het probleem of doel is dat aan de opleiding ten grondslag ligt en over de werkwijze die naar het gewenste resultaat zal leiden. De externe consistentie blijkt een grotere samenhang met het opleidingseffect te vertonen dan de interne consistentie. De verklaring is dat de externe consistentie een sterkere invloed heeft op de krachtige leerprocessen op en rond het werk. Tevens blijkt dat het ontwikkeltraject van een programma met een grote externe consistentie op zichzelf een belangrijk leerproces vormt voor de organisatie. Het gezamenlijk met de diverse actoren

Medewerkers zijn geen human resources omdat ze 'human' zijn

analyseren van de opleidingsnoodzaak, het opsporen van belemmerende en bevorderende factoren op en rond het werk, het overwegen en implementeren van ondersteunende activiteiten en het gezamenlijk zorgdragen voor de uitvoering van het leertraject, zijn activiteiten met een grotere educatieve waarde dan het geïsoleerde cursusprogramma uit een catalogus. Consistent met deze gedachte is Van der Zee (1993) voorstander van een meer ecologische benadering van opleiden. Zijn actieprogramma omvat vijf aandachts- of ontwikkelingsgebieden:

- open scholing;
- al werkend leren;
- ontwikkeling door zelforganisatie;
- beter werk door een betere praktijkuitrusting;
- projectmanagement opvatten als innovatiemanagement.

Prof. dr. J.W.M. Kessels is bijzonder hoogleraar aan de rijksuniversiteit Leiden, partner in het Adviesbureau Kessels & Smit en directeur van de Foundation for Corporate Education FCE Stichting Opleidingskunde.

Leersituaties vormgeven

Concepten als 'de lerende organisatie' en 'kennisproductiviteit' veronderstellen dat de werksituatie een belangrijke, zo niet de belangrijkste, leersituatie is. Op en rond het werk vinden leerprocessen plaats die veel persistenter en krachtiger zijn dan de kunstmatig georganiseerde leerprocessen in het cursuslokaal. De werkplek zal dan ook moeten worden gezien als de belangrijkste leerplek. Bij het vormgeven aan leersituaties speelt het leerklimaat op de werkplek een belangrijke rol, evenals de educatieve functie van de lokale manager (Kessels en Smit, 1991). Ondanks de accentverschuiving naar de werkplek zullen cursorische leersituaties een prominente positie blijven innemen. De werkwijze zal zich echter meer gaan richten op de aanpak en oplossing van actuele problemen uit de werkplek, en minder op het overdragen van informatie. Er zal meer aandacht komen voor het daadwerkelijk verwerven van competenties waarmee medewerkers een actieve bijdrage kunnen leveren aan de kennisproductiviteit van hun werkomgeving.

Kennisproductiviteit

De opvattingen over de bijdragen van mensen aan het economische verkeer zijn ook aan veranderingen onderhevig. Na de waardering voor iemands fysieke arbeid en zijn regelend en coördinerend vermogen staat nu iemands potentiële bijdrage aan de kennisproductiviteit centraal. De waarde van grondstoffen, kapitaal en fysieke arbeid die nodig zijn voor een geneesmiddel, een softwareprogramma of een genetisch gemanipuleerde tomaat heeft nauwelijks betekenis in vergelijking met de waarde van de kennis die daarin is gebundeld. Onopvallend zijn we de traditionele economie van grondstoffen, kapitaal en arbeid aan het verlaten en maken steeds meer deel uit van een kenniseconomie. Kennis heeft in de economische geschiedenis natuurlijk steeds een grote rol gespeeld. Volgens Drucker (1993) werd kennis aanvankelijk toegepast op produktiewijzen en procedures, waardoor de industriële revolutie kon ontstaan. Daarna werd kennis vooral toegepast op arbeid, waardoor de produktiviteitsrevolutie kon ontstaan. Nu wordt kennis

meer en meer toegepast op kennis zelf. Het samenbrengen van expertise op het gebied van micro-elektronica, optica, miniaturisatie, biogenetica, telecommunicatie, logistiek, demografie, regelgeving en levensstijlen zal de economische ruimte van de nabije toekomst bepalen (Hamel en Prahalad, 1994). Om in die economische ruimte een rol te kunnen spelen zijn er twee zeer verschillende begaafdheden noodzakelijk: het concentreren op een zeer specialistisch kennisgebied en het ontwikkelen van een intellectueel leiderschap, dat deze kennisgebieden op een nieuwe wijze kan combineren en tegen lage kosten in de vorm van produkten en diensten kan leveren aan de consument. Klantgerichtheid en kwaliteit (de openbare issues van dit moment) zijn daarbij niet langer voldoende. Het zullen weliswaar voorwaarden zijn om de nieuwe economische markt te mogen betreden, maar uiteindelijk zal het vooral gaan om de klant op te leiden of te verleiden tot het kopen van produkten en diensten met nieuwe mogelijkheden. Het zijn de kerncompetenties die bepalen of een producent in staat is nieuwe markten, nieuwe produkten en diensten te creëren.

Cruciale rol

Kennis speelt de cruciale rol bij het voortdurend verbeteren van bestaande produkten en diensten en het doorvoeren van radicale innovaties. Ook in de hiërarchische structuur van organisaties zal deze ontwikkeling zijn weerslag krijgen. Ten tijde van de industriële revolutie lag de macht bij de bezitters van de belangrijkste produktiemiddelen: de eigenaars van de machines. In de machines lag de kennis opgeslagen. In de daarop volgende produktiviteitsrevolutie verschoof de macht van eigenaar-aandeelhouders naar managers: zij waren degenen die kennis toepasten op de arbeid. Nu zal de macht verschuiven naar de kenniswerker, omdat deze het belangrijkste intellectuele produktiemiddel bezit: het opsporen en manipuleren van gegevens en informatie en deze transformeren tot toepasbare kennis. De waarde van een produkt of dienst neemt toe naarmate er meer kennis aan is toegevoegd. Het belang van de kennisproductiviteit zal ook effecten hebben op de macht-

Fysieke en routinematige arbeid gaat verdwijnen en maakt steeds meer plaats voor kenniswerk.

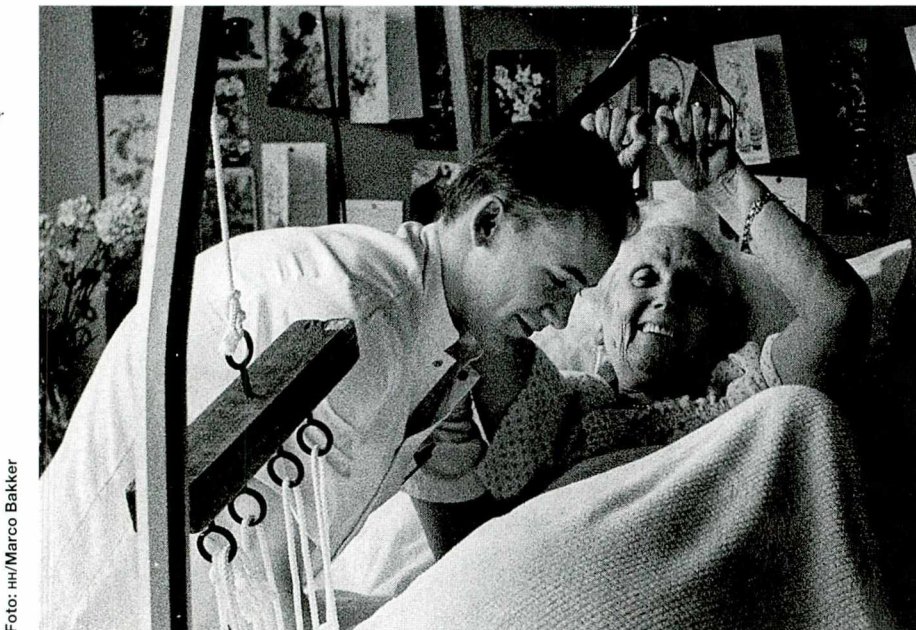


Foto: H/M/Marco Bakker



Het productief toepassen van kennis geldt niet alleen voor hightech organisaties, maar bijvoorbeeld ook voor het werk in de supermarkt.

Foto: H/Chris Pennarts

structuur in organisaties. De nieuwe machtstructuur wordt bepaald door de bijdrage van medewerkers aan de kennisproductiviteit. De kenniswerkers vertegenwoordigen daarin het 'intellectueel kapitalisme' (Belasco en Stayer, 1994). Lijnmanagers coachen en scheppen gunstige voorwaarden zodat het intellectuele kapitaal van de medewerker tot ontwikkeling kan komen. Diverse organisaties onderzoeken op het ogenblik zelfs hoe zij hun kennishuishouding kunnen uitdrukken in een geldswaarde op de balans in de jaarstukken. Ook deze trend vormt een aanwijzing dat toegepaste kennis het belangrijkste bedrijfsmiddel aan het worden is (Stewart, 1994).

Het tweede plan

De traditionele betekenis van opleiden en leren in de zin van het overdragen van informatie en het verwerven van bekwaamheden raakt daarmee op een tweede plan. Opleidingen in arbeidsorganisaties zullen het accent vooral leggen op het bewust leren werken aan de interne kennishuishouding en het bevorderen van de individuele bijdrage van medewerkers aan de kennisproductiviteit. Deze ontwikkeling is in feite al ingezet met de introductie van begrippen als 'de lerende organisatie' en 'de intelligente organisatie' (Quin, 1992). Hoewel deze begrippen niet ontwikkeld zijn in het educatieve circuit maar in het managementdomein, voeren de grondbeginselen terug op de leer-cyclus van Dewey. Dewey's leerling Shewart beïnvloedde Deming, de peetvader van de kwaliteitszorg. De Deming-cyclus (plan, do, check, act) ligt ten grondslag aan de Total Quality-beweging, en vertoont verwantschap met Kolb's cirkel voor ervaringsleren (die ook op Dewey teruggaat). De kwaliteitszorg-projecten vereisen van managers en medewerkers een fundamentele verandering in attitude en vaardigheden, die uiteindelijk de volle aandacht krijgt in

de lerende organisatie. De kenmerken van een lerende organisatie zoals het systeemdenken, het leren in teams, het probleemgericht denken en het metaleren hebben in de formele bedrijfsopleidingen nauwelijks aandacht gekregen, terwijl ze in de managementliteratuur op eens volop in de belangstelling staan. Alles wijst erop dat de verschoolste bedrijfsopleidingen hier een belangrijke boot gemist hebben. Men kan het fenomeen echter ook positief uitleggen en zien als een teken dat de kunstmatige scheiding tussen werken en leren langzaam aan het verdwijnen is en dat leren en werken in een kenniseconomie praktisch volledig integreren. De formele leersituaties buiten het werk zullen daarmee niet verdwijnen. Medewerkers zullen nog steeds cognitieve, technisch-instrumentele en interactieve vaardigheden op een veilige leerplek met adequate leermiddelen onder deskundige leiding verwerven. De relatie met het werk, opgevat als het creëren, verspreiden en productief toepassen van kennis, zal echter veel hechter worden.

Kenniswerkers

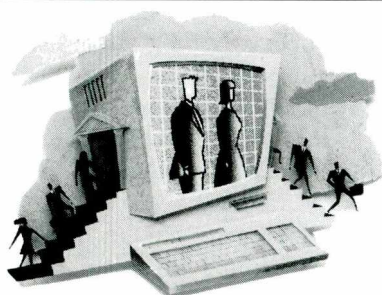
Gezien deze ontwikkeling is het moeilijk vol te houden dat medewerkers human resources zijn. In het huidige taalgebruik, dat sterk is beïnvloed door de Amerikaanse managementliteratuur, worden medewerkers stevast gezien als 'human resources' en opleiden als 'human resource development'. Populaire uitspraken als: 'Onze medewerkers zijn ons belangrijkste kapitaal' zijn daarvan een afspiegeling. Het feitelijke gedrag van organisaties is daar echter mee in tegenspraak. Zowel in tijden van recessie als in de huidige economische opleving, proberen organisaties met zo weinig mogelijk medewerkers meer en betere diensten en producten te leveren. De uitstoot van medewerkers gaat gewoon door (Fortune, 1994). De banenloze groei die zich aftekent is daar een direct gevolg van. Als medewerkers kapi-

taal zouden vertegenwoordigen, zouden zij niet op straat worden gezet. Het concept van de kennisproductiviteit maakt dan ook aannemelijk dat medewerkers alleen aantrekkelijk zijn voor een organisatie als zij kunnen bijdragen aan het proces van kennis genereren, kennis verspreiden en kennis productief toepassen. Medewerkers die dat vermogen ontwikkelen zijn welkom als 'kenniswerkers'. De overigen zijn 'dienstverleners' die de kenniswerkers ondersteunen bij het uitoefenen van hun kenniswerk. De dienstverleners vormen echter een bedreigde groep omdat hun werk kan worden geautomatiseerd of uitbested. Als medewerkers al 'human resources' zijn, zijn ze dat niet omdat zij 'human' zijn, maar omdat zij over die bijzondere competentie beschikken om informatie om te zetten in kennis en deze vervolgens productief toe te passen in producten en diensten. Medewerkers die dit talent niet hebben of niet ontwikkelen, zijn voor organisaties geen human resources. In deze context vervullen opleiders naast een economische functie ook een belangrijke maatschappelijke functie. Zij kunnen ertoe bijdragen dat medewerkers, nu en op termijn, in staat blijven om kenniswerk te verrichten. De kostbare educatieve voorzieningen zullen echter vooral gericht zijn op het ontwikkelen van schaars talent. Elke kenniswerker die met zijn prestaties een zichtbare bijdrage levert aan de kennisproductiviteit zal meer van die educatieve voorzieningen kunnen profiteren. De dienstverlener zal in deze ontwikkeling duidelijk op de tweede plaats komen. Het ziet er naar uit dat het huidige ongunstige beeld dat de laaggeschoolde medewerker minder gebruik maakt van opleidingsvoorzieningen in de kenniseconomie alleen maar scherper wordt. Het lijkt alsof in een kenniseconomie slechts een klein deel van de

human resources telt als echte resources: hooggetalenteerde medewerkers die het intellectuele leiderschap uitoefenen. ■

LITERATUUR

- Belasco, J.A. en R.C. Stayer, 'Het nieuwe leiderschap', *HRM-select*, nr. 4, 1994.
- Broad, M.L. en J.W. Newstrom, *Transfer of training. Actionpacked strategies to ensure high payoff from training investments*, Addison Wesley Publishing Company, Reading Massachusetts 1992.
- Drucker, P.F., *Postcapitalist Society*, Butterworth Heinemann, Oxford 1993.
- 'The Fortune 500', *Fortune*, 18 april 1994.
- Groot, W., *Het rendement van bedrijfsopleidingen*, Vuga/szw, Den Haag 1993.
- Hamel, G. en C.K. Prahalad, *Competing for the future; breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets for tomorrow*, Harvard Business School Press 1994.
- Kessels, J.W.M., *Towards design standards for curriculum consistency in corporate education*, proefschrift, Universiteit Twente 1993.
- Kessels, J.W.M. en C.A. Smit, Opleiden en leidinggeven zijn niet te scheiden, 'Opleiden op de werkplek', *Opleiders in Organisaties*, nr. 6, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer 1991.
- Latham, G.P. en S.R. Crandall, 'Organizational and social factors', *Training for performance*, John Wiley & Sons, Chichester 1991.
- Quinn, J.B., *Intelligent enterprise, a knowledge and service based paradigm for industry*, The Free Press, New York 1992.
- Stewart, Th.A., 'Your company's most valuable asset: intellectual capital', *Fortune*, 3 oktober 1994.
- Zee, H. van der, *Van opleiden tot ontwikkelen. Het perspectief van een lerende onderneming*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer 1993.



Het PersoneelsRegistratie- En Informatie-Systeem – PREIS – is ontwikkeld om alle gegevens over uw personeel op een efficiënte en overzichtelijke wijze toegankelijk te maken.

Dit managementtool kan volledig worden opgezet en aangepast aan uw specifieke bedrijfseigen situatie. PREIS is zowel geschikt voor het bedrijfsleven als voor de (semi) overheid.

PREIS... VOOR FEITEN EN CIJFERS OVER UW PERSONEEL



VAN SPAENDONCK

ADMINISTRATIE EN
AUTOMATISERING B.V.

PREIS

is u onder andere behulpzaam bij:

- uw personeelsbeleid —
- uw personeels- en salarisadministratie —
- informatieverschaffing aan derden —

Het systeem is flexibel van opzet, munt uit in bedieningsgemak en is eenvoudig te integreren met onder andere databases, spreadsheets, tijdregistratie, boekhouding en tekstverwerking.

Voor meer informatie of voor het maken van een afspraak kunt u contact opnemen met een van onze adviseurs.

Van Spaendonck Administratie en Automatisering B.V., Reitseplein 3, Postbus 152, 5000 AD Tilburg, telefoon 013-944328.