



Foto: Ronald Sweering

Eindredacteur Kessels: "Het opleidingsvak is nog te weinig uitgekristalliseerd"

Professionalisering Handboek voor de opleider

Ben Ligteringen

In september verschijnt de eerste aflevering van het "Handboek Opleiders en Organisaties". Het moet een losbladig standaardwerk worden, dat een encyclopedisch overzicht geeft van de stand van zaken en de ontwikkelingen in het opleidingsvak.

Maar heeft dat vak zich al zo ver ontwikkeld dat zo'n encyclopedie te maken valt? PW sprak met de eindredacteurs Jos Kessels en Cora Smit.

Zij vormen beiden het "Onderwijsadviesbureau Kessels en Smit", dat opleidingsprojecten bij ondernemingen en instellingen begeleidt. Ook geven zij samen een cursus opleidingskunde. Cora is van huis uit pedagoog, Jos is onderwijzer – "nog van de oude kweekschool" – en heeft later organisatiesociologie gestudeerd. Het samenstellen van het Handboek is "een zware klus", beamen zij. "Maar we hopen dat de verschijning van zo'n omvangrijk werk, nog los van zijn inhoud, een belangrijke uitwerking zal hebben op de professionalisering van de opleider," zegt Jos.

Het opleidingsvak staat zeker in Nederland nog in de kinderschoenen. Hoe komen de redacteurs aan de informatie? En is het moeilijk om goede artikelen binnen te krijgen?

Cora: "Dat is het nog steeds. En aan de artikelen die je binnen krijgt moet je vaak nog erg veel doen, erg veel herschrijven. De meeste mensen schrijven graag voor het Handboek. Althans, ze zeggen graag toe." Jos: "Het dwingt hen om op een andere manier met hun vak bezig te zijn. We nodigen ook mensen uit, die in de praktijk iets bijzonders gepresteerd hebben."

Het zijn dus allemaal oorspronkelijke bijdragen. Geen herdrukken van artikelen die al eerder in vakbladen zijn verschenen?

Cora: "We hebben alleen nog maar nieuw materiaal gehad. De mensen willen wel, maar het is moeilijk om het dan waar te maken. De goede mensen willen het graag doen, maar hebben het vreselijk druk. Ik kreeg laatst een brief van een auteur: ik werk op het ogenblik 16 uur per dag. Maar ik heb toch maar het artikel

voor het Handboek geschreven."

Jos: "Het is wel eens moeilijk om mensen die het zo druk hebben te pressen om nog eens een artikel te schrijven, en als je al te veel druk uitoefent merk je de weerslag vervolgens in het eindresultaat."

Bij het redactionele werk doen zich eigenlijk drie soorten problemen voor, weet hij. "De mensen die hun onderwerp gedegen, wetenschappelijk benaderen moeten we elke keer vragen om voorbeelden voor bedrijfsopleidingen. De theorie is heel belangrijk, maar nu terug naar de lezer. Wat kan hij er mee doen?"

Cora: "Wetenschappers schrijven vaak vanuit een model. Dat is heel gemakkelijk. Maar de meeste modellen zijn niet zo erg praktisch."

Jos: "Dan zijn er mensen die in de praktijk iets belangrijks gedaan hebben, bijvoorbeeld een opleidingssysteem hebben gemaakt om de omschakeling van handwerk op computergestuurde arbeid te begeleiden. Maar die missen vaak de theoretische achtergrond om zo'n project in verband te brengen met leertheorieën. Ik denk dat dat een teken is dat het opleidingsvak nog weinig uitgekristalliseerd is tot een eigen professie. En wij vragen eigenlijk het onmogelijke."



Eindredacteur Smit: "We zoeken nog naar internationale vergelijkingen"

"En dan is er de taalbeheersing. Heel veel auteurs hebben grote moeite met het schrijven."

Gebruiken jullie vooral materiaal uit Nederland of komt er veel uit het buitenland?

Cora: "Vooral uit Nederland, dat is het streven."

De praktische bruikbaarheid staat voorop. Dat blijkt niet alleen uit de inhoud, maar ook uit de indeling van de stof. Deze is niet thematisch geordend naar onderwerp, maar functioneel, naar de rollen die in het opleidingsvak voorkomen. De eindredacteurs verwijzen in hun inleiding naar het onderzoeksrapport *Models for Excellence*, dat vorig jaar werd gepubliceerd door de American Society for Training en Development (ASTD). Daarin worden 15 verschillende opleidingsrollen onderscheiden, die vervolgens worden samengevoegd in clusters, zoals ontwikkeling, opleidingsmanagement en dergelijke.

Maar net als met de boekdrukkunst wordt soms op hetzelfde tijdstip maar op verschillende plaatsen dezelfde uitvinding gedaan. Cora: "We hadden die indeling eigenlijk al, we gebruikten hem in onze eigen professionaliseringscursus. Toen dat rapport verscheen was het eigenlijk een bevestiging achteraf."

Naslagfunctie

Over het indelingsprincipe zegt Jos: "We gaan uit van de vraag: wie moet welke taken uitvoeren binnen dat grote opleidingsveld. En voor elke taak moet dit boek een naslagfunctie hebben. Deel een gaat over de opleider, dat is degene die

met de cursisten werkt, bijvoorbeeld de instructie geeft, of de praktijkbegeleiding leidt."

"Daaromheen vind je de cluster van rollen rond het ontwikkelen van opleidingen: het doen van een behoefte-onderzoek, het maken van een takenanalyse, het formuleren van leerdoelen, het maken van toetsen, schrijven van lesmateriaal."

"Het derde deel gaat over het managementcluster, dat het werk van de opleider en de ontwikkelaar mogelijk moet maken. Maar de manager heeft ook een belangrijke taak naar buiten, naar de rest van de organisatie. Hij moet zorgen voor een effectief opleidingsbeleid, hij moet de afdeling runnen, moet zorgen voor kwaliteitsbeheersing, budgetten en dergelijke. Haaks op deze indeling staat het vierde deel: de professionalisering. Die geldt in alle rollen. Daarin komt bijvoorbeeld ook de opleiding van opleiders aan de orde. In principe willen we bij elke aflevering een afgewogen pakket aanbieden met porties uit elk deel, zodat de opleider, de ontwikkelaar en de manager elk iets van hun gading vinden."

Dat laatste deel zal wel het moeilijkste zijn. Hoe beoordelen de eindredacteurs van het Handboek de professionalisering van het vak?

Jos: "Opleiders in organisaties hebben een eigen vak, dat zich onderscheidt van de PZ of van organisatie-ontwikkeling. Dat vak steunt op kennis en inzichten uit de psychologie, de sociologie, de onderwijskunde en de organisatiekunde. Dat zijn de vier pijlers waar het vak op rust."

"Je kunt professionalisering op drie ni-

veaus onderscheiden. Op micro-niveau gaat het om het vormgeven aan opleidingsactiviteit. Dat moet theoretisch verantwoord kunnen worden en daar ontbreekt het nog heel sterk aan."

"Tweede niveau is de organisatie: hoe neem je besluiten over het opleidingsbeleid. Wanneer beslis ik bijvoorbeeld om niet op te leiden, wanneer kies ik voor in company opleidingen of voor een training op de werkplek. Het derde aspect betreft het macro-niveau van professionalisering: de samenhang met de maatschappij. Ook hier moet men een aantal keuzes verantwoord, systematisch, beredeneerd kunnen nemen. En over het vakmanschap beschikken om er uitvoering aan te geven. Ik denk dat op het macro-gebied, bijvoorbeeld de relatie tussen onderwijs en arbeidsmarkt, vooral de economen veel belangstelling hebben. Ik denk dat zij verder zijn in het denken over de noodzaak van een geïntegreerd opleidingsmodel dan de opleiders. Maar zij zijn daar niet onderwijskundig mee bezig."

"Op organisatieniveau worden de keuzes vaak sterk door budgetten beheerst, niet op een professionele manier, maar uitgaande van de financiële mogelijkheden. En de echte opleidingsbeslissingen worden nog vaak intuïtief genomen. Maar ik heb de indruk dat, onder de druk van de ontwikkelingen in het computer ondersteund onderwijs de opleidingsmakers gedwongen worden in de richting van meer systematiek. Want de automatiseringsmensen stellen hele kritische en directe vragen."

Zijn er nog witte vlekken, onderwerpen waarover de kennis ontbreekt om er een artikel over op te nemen.

Cora: "Ja, bijvoorbeeld een overzicht van de ervaringen met opleidingen van buitenlandse werknemers. Niemand schrijft daarover en niemand kan er wat over zeggen. Terwijl er veel wordt opgeleid. Bij de spoorwegen werken bijvoorbeeld veel buitenlanders als rangeerder, die moeten dat geleerd hebben. Er moeten een heleboel waardevolle ervaringen zijn. Maar niemand kan er kennelijk een inventarisatie van maken."

"Wat ook heel moeilijk is van een aantal soorten opleidingen beschrijvingen te krijgen. We zouden graag weten hoe bepaalde opleidingen worden opgezet, welke stappen je daarbij moet nemen. Dan krijg je het probleem dat veel mensen die die opleidingen geven daar ook voor hun brood van afhankelijk zijn. Als ze precies gaan beschrijven hoe ze een bepaalde opleiding hebben opgezet, snijden ze zichzelf in de vingers."

"We zoeken ook nog naar internationale vergelijkingen, een overzicht van verschillen in aanpak met het buitenland. Dan kom je iemand tegen die wel veel weet over managementopleidingen in Japan. Maar dan weet hij weer niet genoeg van de opleidingen in Nederland om de vergelijking te kunnen maken."

Handboek voor Opleiders in Organisaties, losbladig, 2 delen, v. Loghum Slate-rus, Deventer. □