

PROF.DR. J.W.M. KESSELS:

“OPLEIDEN EN ZIJN NIET

In Nederland wordt jaarlijks ruim zeven miljard gulden uitgegeven aan bedrijfsopleidingen. Een geweldig bedrag, dat werkgevers en werknemers opbrengen door 2,3 procent van de loonsom voor opleidingen te reserveren. Uit een recent economisch onderzoek (W. Groot (1994), Vakgroep Economische Vakken, Rijksuniversiteit Leiden, in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid) naar het rendement van opleidingen blijkt echter, dat de gemiddelde produktiviteitsstijging in de bedrijven na een opleiding zestien procent is. Uit datzelfde onderzoek blijkt dat bij 46 procent helemaal geen produktiviteitsstijging plaatsvindt na het volgen van een opleiding.

Nogal alarmerende uitkomsten, waarover wij spraken met professor dr. J.W.M. Kessels, bijzonder hoogleraar Bedrijfsopleidingen aan de Rijksuniversiteit van Leiden en partner van Adviesbureau Kessels & Smit.

"LEIDINGGEVEN TE SCHEIDEN"

"Als je ruim zeven miljard aan opleidingen uitgeeft en bij 46 procent is geen rendement waar te nemen, dan is dat natuurlijk veel te weinig. Dat ligt overigens niet alleen aan de opleidingen. Ik denk dat met name het vak van opleidingen maken en verzorgen de afgelopen jaren een enorme vlucht heeft genomen. De kwaliteit van de opleidingsprogramma's wordt dan ook steeds beter. Maar dat zegt nog niets over de toepassing van de opgedane kennis op de werkplek. Op die transfer van kennis naar de werkplek kan de opleider of het opleidingsinstituut vrijwel geen invloed uitoefenen. Met name niet als de afstand tussen opleidingsinstituut en bedrijf groter wordt. Dat is ook de reden dat de opleidingen op de werkplek een steeds grotere rol gaan spelen", aldus prof. Kessels.

"Ik ben in eigen onderzoek opleidingen tegengekomen, waarvan onderwijskundigen zouden zeggen: prima, zitten goed in elkaar, goed materiaal, verantwoorde werkvormen, uitstekende docenten. Toch leveren deze opleidingen weinig effect op in de bedrijven. Dat komt in hoofdzaak omdat in de ondernemingen managers, opdrachtgevers, opleiders, cursisten en chefs verschillend denken over opleidingen. In heel veel gevallen bestaat er verschil van mening over het probleem waarvoor de opleiding een oplossing moet bieden, en de weg waarlangs".

"Soms zegt het bedrijf: we moeten meer aan klantgerichtheid gaan doen, of we moeten de kwaliteit van de service verbeteren. Vervolgens stelt men zich de vraag welke instituten leveren daarvoor cursussen. Men selecteert en contracteert een goed instituut, iedereen gaat naar de cursus, maar in feite gaat dat externe instituut met de cursus invullen hoe die gewenste klantgerichtheid, verbetering van de service, etc. er binnen het bedrijf moet gaan uitzien. En dat is natuurlijk onjuist, dat moet het bedrijf zelf doen. Als een organisatie klantgericht wil



gaan werken, aan informatie-management wil doen, het ziekteverzuim wil terugdringen, functioneringsgesprekken wil invoeren, of meer zorg wil besteden aan financieel management, dan is het van belang om eerst gezamenlijk na te denken over hoe de werkplekken eruit zullen zien als men dat goed voor elkaar wil krijgen. Daarna komt vervolgens de vraag over welke competenties de medewerkers dan moeten beschikken om het te realiseren. Als de medewerkers daar niet toe in staat zijn, dan is opleiden een interessante aanpak. Maar heel vaak kunnen mensen klantgericht werken of hoge kwaliteit leveren, maar zijn er tal van belemmerende factoren op en rond het werk, die zorgen dat ze het niet doen".

INTERVIEW



Betekent dit dan dat er minder opleidingen nodig zijn, als een bedrijf eerst eens goed onderzoekt wat men wil en hoe men de zaken kan aanpakken?

Prof. Kessels: "Ja, en het leerproces dat een organisatie daartoe doormaakt, is heel belangrijk. Vaak zal blijken dat een formele opleiding niet nodig is. Een opleiding kun je uitbesteden, het leren niet. Het traject dat leidt naar een opleiding is een belangrijker leertraject dan datgene wat de opleiding biedt".

"Het heeft allemaal te maken met het leerklimaat op de werkplek. Dat is essentieel. We zien naar mijn mening opleiden nog te veel gescheiden van het werk. Dat hebben we nu eenmaal zo afgesproken en vastgelegd in de CAO. Vijf dagen per jaar gaat iemand naar een cursus, of iedereen heeft een eigen budget om aan cursussen te besteden. Zolang je die relatie met het werk niet bevordert, hoef je ook niet op effect te rekenen. Op en rond het werk vinden elke dag heel krachtige leerprocessen plaats. De manier waarop de chef en de collega's met elkaar omgaan, waarop ze laten merken of een verandering al of niet is gewenst, is essentieel".

"Natuurlijk is het belangrijk om in de BOP's een relatie te leggen tussen bedrijfsdoelen, strategieën en opleidingsinspanning, maar als dat niet ook op het niveau van chefs en medewerkers tot stand wordt gebracht, heeft zo'n BOP geen effect. Dan kan daarin wel staan waar de bedrijfsleiding zich voor inzet, welke mensen

naar cursussen gaan, maar zolang er tussen de baas en de cursist niet op dezelfde manier over wordt gedacht en er consequenties uit worden getrokken voor het dagelijks werk en het functioneren van de cursist, dan hebben die opleidingen geen zin".

"Dat is ook een punt dat ik graag eens zou willen bespreken in het kader van de Bedrijfsopleidingsplannen. Zolang die BOP's hulpmiddelen of instrumenten zijn om cursussen in kaart te brengen en vervolgens gefinancierd uit te voeren, dan heb je het opleidingsdeel best goed georganiseerd, maar niet het leren".

"Nu recentelijk het duizendste Bedrijfsopleidingsplan is gepresenteerd, zou het een goed moment zijn om eens te onderzoeken wat we er mee zijn opgeschoten. Natuurlijk, de hoeveelheid opleidingen wordt door die BOP's enorm gestimuleerd, maar waar het werkelijk om gaat, is het leren bevorderen binnen het bedrijf door middel van die opleidingen. Daar moet eens naar worden gekeken. Wat hebben die plannen nu echt teweeggebracht. De uitkomsten van zo'n onderzoek kan het O+O fonds weer gebruiken om in aanpak en beoordeling van de plannen aanwijzingen op te nemen, zodat voor de mensen die ervoor betaald hebben een grotere opbrengst wordt gerealiseerd".

Als ondernemingen bij het schrijven van een BOP aan deze zaken aandacht schenken, zal dan niet alleen het effect van opleidingen groter worden, maar zal dan wellicht ook die ruim zeven miljard aan opleidingskosten naar beneden kunnen?

Prof. Kessels: "Ja, de werkplek wordt dan de belangrijkste leerplek. En het is dan heel goed mogelijk dat vanuit die leerplek op het werk tot de ontdekking wordt gekomen dat het goed is als iemand eens een keer naar een cursus gaat. Als we echter vanuit die gedachte iemand naar een cursus sturen, is iedereen ook nieuwsgierig waar de collega mee terugkomt. De opleidingsinspanning wordt vanuit het werk gestimuleerd, en de resultaten worden dan ook intensiever gebruikt".

Speelt het management in dit verband ook een grote rol?

Prof. Kessels: "Jazeker. De opleidingsfunctionaris kan opleidingen wel willen initiëren en organiseren, maar als de lijnmanagers het met hem en elkaar er niet over eens zijn wat ze willen veranderen of verbeteren, welke eisen dat aan medewerkers stelt en hoe je dat via opleidingen kunt aanpakken, dan werkt het niet. De volgende belangrijke stap bij bedrijfsopleidingen

gen zal dan ook zijn dat er niet zozeer naar het aanbod van opleidingsinstituten wordt gekeken, maar dat de opleidingsnoodzaak meer vanuit de werkprocessen en de werkeenheden wordt vastgesteld. Een ander punt van belang is het feit dat binnen grote bedrijven, maar ook binnen het midden- en kleinbedrijf het karakter van het werk sterk aan het veranderen is. Fysieke arbeid gaat verdwijnen, routinematige arbeid kunnen we steeds beter automatiseren. Het werk dat overblijft, wordt steeds meer kenniswerk. En kenniswerk betekent dat je rond het takenpakket waar je verantwoordelijk voor bent, kennis moet genereren, verspreiden bij collega's en productief moet toepassen. Alles is er op gericht om door middel van kennis en competenties vernieuwingen door te voeren en innovaties te bevorderen. Welnu, kennis bestaat niet zonder leren. Dus als werk steeds meer het karakter van kenniswerk krijgt, dan zal de werkplek steeds meer het karakter van een leerplek moeten krijgen. En dat kun je ondersteunen met opleidingen".

"Opleiden en leidinggeven zijn niet te scheiden. Een human resource manager of een hoofd opleidingen kan wel een goed opleidingsplan maken en voor subsidie zorgen, maar daarmee maakt het bedrijf niet optimaal gebruik van de talenten van medewerkers. Men is ook niet in staat die talenten verder te ontwikkelen, als je alleen aan externe opleidingen denkt".

"Je ziet ook dat vooral grotere bedrijven hun opleidingsafdelingen afbouwen. Opleidingen kopen we wel in, zegt men. Dat is vaak een teken dat men niet de toegevoegde waarde inziet van het in eigen huis hebben van opleidingen. Dat mondt ook vaak uit in studies en rekenmethodes om in guldens te calculeren wat de opbrengst is als men voor duizend gulden investeert in cursussen. Ik heb er niets op tegen om effecten in cijfers zichtbaar te maken, maar het is niet zo zinvol om een éézijdige relatie te leggen tussen een opleidingsinspanning en de winst van de onderneming. Het leerklimaat op en rond het werk is één van de belangrijkste factoren die hierbij een rol speelt. Daarom zal het ene bedrijf met 1.000 gulden aan opleidingen ook veel meer bereiken dan het andere".

"Belangrijk is de mate van overeenstemming binnen het bedrijf over de richting die wordt opgegaan en hoe dit concreet wordt vormgegeven. Niet in algemene strategische termen, maar uitgewerkt in wat dat betekent, wat er anders gaat worden in het werk en voor de medewerkers. En als vanuit die gedeelde visie opleidingen worden ingeschakeld, dan zullen de effecten veel groter zijn". ■

Professor Kessels houdt zich in Leiden vooral bezig met bedrijfsopleidingen vanuit het gegeven dat het economisch bestel waarin we werken steeds meer het karakter van een kenniseconomie krijgt. Kenniswerk neemt een steeds belangrijker plaats in. Dat betekent volgens hem ook dat er hoge eisen moeten worden gesteld aan de kennisproductiviteit binnen bedrijven. Hoe genereren we kennis, hoe verspreiden we die en hoe passen we die productief toe in onze dienstverlening en productie. En welke verbeteringen en innovaties zijn er mogelijk. Volgens prof. Kessels wordt dit echt een centraal thema en daar moeten opleidingen ook bij passen.

Als we deze ontwikkeling niet tijdig onderkennen, zal de maatschappelijke implicatie zijn dat we een kleine groep kenniswerkers krijgen en een grote groep dienstverleners. Met die dienstverleners doelt Kessels op de groep mensen die nodig is om de kenniswerkers hun werk te kunnen laten doen. Die dienstverleners zijn een bedreigde soort, want alle bezuinigingen op arbeidskosten in de bedrijven zijn erop gericht om hun werk te automatiseren of uit te besteden.

Daarmee hangt samen dat er een groep van zo'n twee miljoen mensen is die niet aan het arbeidsproces deelneemt. Die mensen blijven verstoken van de educatieve functie van de werkplek en dus ook verstoken van die krachtige leerprocessen binnen een werkgemeenschap. We dreigen volgens prof. Kessels dan ook een steeds grotere tweedeling te krijgen tussen mensen die zich kunnen ontwikkelen in het werk en mensen die buiten het arbeidsproces zitten en verstoken blijven van verdere ontplooiing. Dat heeft niets te maken met het al of niet volgen van cursussen.

Professor Kessels is dan ook voorstander van de oprichting van zogenaamde satellietbedrijven door het bedrijfsleven en de overheid. In die bedrijven zouden met name schoolverlaters werk moeten vinden. Oudere medewerkers uit de bedrijven kunnen eventueel worden ingeschakeld om daarin een rol te spelen als mentor. Die satellietbedrijven moeten fungeren als leerschool voor werk, waarbij onderwijs en bedrijfsleven een rol kunnen spelen. Verder kunnen jonge mensen die een managersopleiding hebben gevolgd voor deze bedrijven ondernemingsplannen opstellen, eventueel gecoached door ervaren managers. Docenten van opleidingsinstituten, waar die jonge mensen hebben gestudeerd, zouden een adviseursrol kunnen spelen voor hun oud-cursisten. Op deze wijze worden in ieder geval schoolverlaters in de gelegenheid gesteld te profiteren van de leerprocessen in het werk, terwijl de opleidingen een grotere rol kunnen spelen bij de overbrugging van school naar arbeid.

INTERVIEW