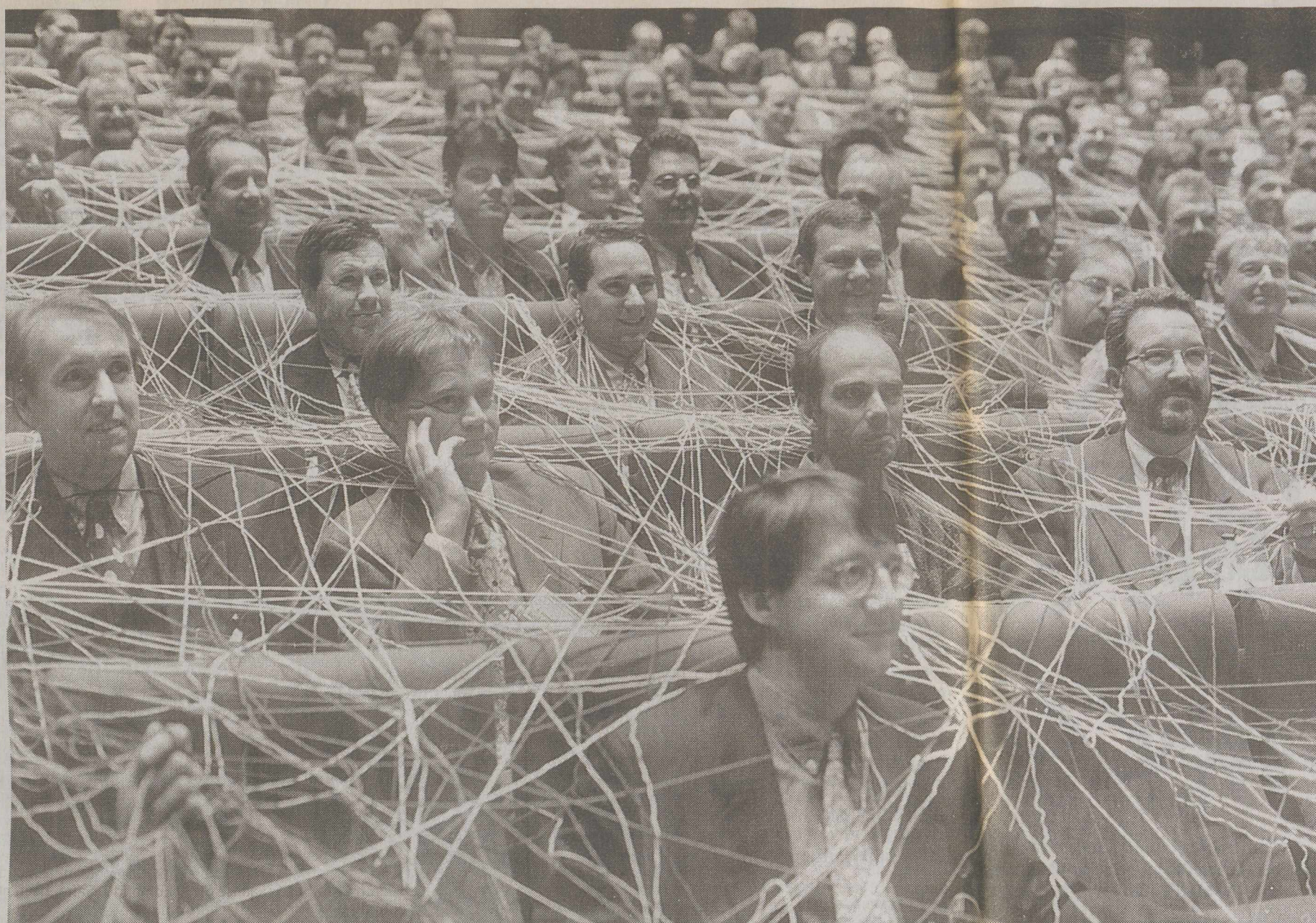




Managers krijgen uitleg over netwerken (Foto Marcel van den Bergh, Hollandse Hoogte)

De goedbedoelde cursus remt het leren af Slimmer worden, maar hoe?

Cursussen en bedrijfsopleidingen zetten weinig zoden aan de dijk, vooral als de cursus niet goed aansluit bij de werksituatie. Er blijft maar weinig van de opgedane kennis hangen. Sterker nog: sommige deskundigen menen dat de vele cursussen die bedrijven voor hun medewerkers organiseren, mensen hun kansen op zelfsturing en zelfontplooiing ontnemen.

Door Ferry Versteeg

Dat er een kenniseconomie ontstaat waarin niet zozeer kapitaal als wel kennis het strategische aandrijfmechaniek vormt, is voor bedrijven een waarheid als een koe. Alles wat die kennis vergroot wordt daarom bij voorbaat verwelkomd. Bovendien valt bedrijfsopleiding sinds vorig jaar af te trekken van de belasting. Geen wonder dat het Bredase onderzoeksbureau Heli-view in een recent marktonderzoek signaleerde dat zo'n 80 procent van de bedrijven en instellingen scholing en cursusgang noodzakelijk vindt om goed en zo mogelijk beter te functioneren.

Maar is dat ook zo? Een steekhoudend antwoord op die vraag is belangrijk, want in Nederland stroomt jaarlijks voor meer dan zeven miljard gulden van bedrijven en instellingen naar honderden opleidingsinstituten. Daar komen nog heel wat kosten bij. Zoals reis- en verblijfskosten, de kosten om een cursusganger te vervangen, kosten om de opgedane kennis bij te houden, en misschien wel de hogere beloning voor slimmer geworden werknemers. Maar loont het echt?

Merkwaardig genoeg hanteert het gros van de bedrijven nauwelijks of geen harde criteria om het nuttig rendement van bedrijfsopleidingen te meten. Als de cursist de cursus maar afmaakt is het vaak al goed. Een diploma erbij en het is helemaal mooi. Of de verworven kennis aansluit bij de werkpraktijk wordt vaak zonder meer verondersteld. Deze krant stuurde ons een paar jaar geleden parades naar een mooi hotel in de Veluwezoom om daar een cursus gevorderd boekhouden te volgen. We zaten er als journalistieke eenlingen vooral tussen directeuren van bankfilialen. Ruim de helft van de stof was onbegrijpelijk, de rest nauwelijks toepasbaar. Verder was het er mooi en gezellig.

Geen wonder dat slechts 15 à 20 procent van alle investeringen in bedrijfsopleidingen leidt tot blijvende verandering in het werkgedrag. Dat meldt universitair docent Ida Wognum in Twente in haar recente promotie-onderzoek naar rendement van bedrijfsopleidingen. „Het management vindt dat de organisatie bepaalde bekwaamheden en kennis in huis moet hebben”, aldus Wognum. „Wat dat precies moet zijn blijft vaak mistig. Werknemers die dan door de baas naar een cursus worden gestuurd weten nauwelijks waarom ze op cursus gaan.” Met alle negatieve gevolgen van dien voor de motivatie van de cursusganger en effectiviteit van de cursus.

Dus vroeg Wognum zich in haar proefschrift af: „Zou dit rendement niet verbeteren als de betrokkenen zich vóóraf goed rekenschap geven van de doelen die met de opleidings- en leeractiviteiten worden beoogd?”

Dat bekeek de promovenda bij een veertigtal bedrijven en instellingen. Waren alle betrokkenen bij de voorbereiding en de uitvoering van de cursus betrokken? En was die cursus afgestemd op beleid, ontwikkelingen en probleemsituaties in de arbeidsorganisatie? Uit Ida Wognums onderzoek bleek dat zo'n, wat ze noemt, 'strategische afstemming' inderdaad een positieve invloed heeft op de effectiviteit van bedrijfsopleidingen. Vooral het oordeel van de cursusganger over de kwaliteit van de afstemming tussen cursus en gewenste werksituatie blijkt een belangrijke voorspeller van de opleidingsresultaten. Wognum: „Investeren in het voortraject van bedrijfsopleidingen loont.”

Ida Wognums pleidooi voor meer 'strategische afstemming' bij het entameren van bedrijfsopleidingen is her en der al opgepakt door adviesbureaus. „Stel eerst vast wat je als manager van een onderneming wil bereiken met een cursus”, zegt Pieter de Vries, partner van het Hilversumse bureau Mandev, dat zich bezighoudt met veranderingsprocessen in de dienstverleners.

nende sector. „Je wilt dat je mensen beter gaan presteren, maar wat is dat? Moet iemand meer kennis hebben? Of betere vaardigheden? Of ander gedrag? Het is belangrijk dat de verwachtingen goed aansluiten bij wat er gaat komen.” Daarom is er volgens De Vries afstemming in de organisatie nodig: in de diepte (zowel *top-down* als *bottom-up*), in de breedte (het volledige personeel moet opleidingskansen krijgen) en in de lengte (het herhalen van cursussen). „Dat zijn de kritische succesfactoren.”

Of neem het adviesbureau Kenhardt in Den Bosch. Dat zegt een aanpak te hebben om medewerkers gericht te trainen en zo, de investeringen van bedrijven te beperken tot het ontwikkelen van competenties waarmee de medewerkers echt vooruit kunnen. Vervolgens wordt, zo belooft het bureau, het rendement van investering in opleiding meetbaar gemaakt.

Een van de experts die Ida Wognums promotie-onderzoek naar de effectiviteit van bedrijfsopleidingen nauwgezet volgde, is Joseph Kessels, hoogleraar bedrijfsopleidingen aan de universiteit van Leiden en medeoprichter van adviesbureau Kessels & Smit The Learning Company. „Wognum laat goed zien dat het zon-

der meer naar cursussen stappen onproductief is”, zegt Kessels in zijn Utrechtse kantoor. „Het sterke van haar aanpak is dat ze de strategische afstemming en de cursusgang dicht bij elkaar brengt.”

„Maar”, stelt Kessels met nadruk, „ikzelf ga nog een stap verder. Ik zeg dat de leerprocessen die dagelijks in de werksituatie plaatsvinden vele malen sterker en effectiever zijn dan cursussen die apart en op centraal niveau zijn georganiseerd. Ik ben een groot liefhebber van Mozart, maar al luister ik duizend keer naar zijn concerten, ikzelf ga er niet beter door spelen. Die bekwaamheid moet ik mezelf verwerven. Als werksituatie en cursus niet helemaal op elkaar aansluiten, legt de cursusrealiteit het gemakkelijk af tegen wat er op het werk gebeurt.”

Daarom is Joseph Kessels er een warm voorstander van om eerst in de werkomgeving zelf alle leermogelijkheden uit te proberen en daarbij vooral uit te gaan van de eigen interesses en zelfwerkzaamheid van de mensen. „Het kan best zijn dat ik bepaalde bekwaamheden ook kan verwerven door een tijdje met bepaalde collega's op te trekken. Of door samen aan een nieuw project te werken waar we uitdrukkelijk bepaalde leerdoelstellingen formuleren. In de zin van: in de loop van dit project wil ik me bekwaamen in die en die zaken en daarmee die en die problemen oplossen. Hoe haal je die kennis binnen? Tijdens discussies binnen zo'n projectgroep dienen zich vanzelf al vaak oplossingen aan. Dan kan het toch nodig blijven alsnog een specifieke cursus te volgen, maar die is dan in ieder geval goed ingebed in de werksituatie.”

In het algemeen haal je, volgens Hoogleraar-adviseur Kessels, de meeste kennis binnen door te appeleren aan de nieuwsgierigheid van de mensen. „Hoe kun je ze daarbij helpen? Ik ben zelf de laatste vijftien jaar heel weinig naar cursussen geweest. Maar ik heb wel een hele hoop bijgeleerd door zelf te speuren, door onderzoek te doen, mensen te ontmoeten, leerprojecten te ontwikkelen. Dat sturen van je eigen ontwikkeling wordt steeds belangrijker. Het blijkt veel vruchtbaarder zelf te zoeken dan als passieve consument cursuskennis af te wachten. Eigenlijk zijn we met het grote aanbod van cursussen die de onderneming allemaal voor je organiseert, bezig de mensen kansen op zelfsturing en zelfontplooiing te ontnemen. Dat verklaart ook waarom er zo weinig van cursussen blijft hangen.”

Ik sprak laatst de directeur opleidingen van een grote Nederlandse bank die me trots vertelde dat op elk moment 80 procent van het personeel met een of andere cursus bezig is. Wat adviseert u hem?

Kessels: „Ik waardeer het enorm dat vermeerdering van kennis zo centraal staat bij die bank. Dat is fantastisch. Maar de vormgeving in de zin van het uittrekken van zoveel duizend gulden per werknemer per jaar om hem/haar x-aantal dagen per jaar op cursus te sturen, is niet goed. Je kunt jezelf wijsmaken dat er zo in je organisatie veel wordt geleerd, maar voor mij is dat zeer de vraag.

„Als ik bijvoorbeeld wil vaststellen hoe het staat met de ontwikkeling van kennis en competenties in een bepaalde werkomgeving dan vraag ik dingen als: Welke nieuwe materiedeskundig-

heid is hier de laatste jaren ontwikkeld? Of welke specifieke kennis? Welke nieuwe probleemoplossingen zijn gevonden? Wat doen jullie nu anders dan een jaar geleden? Zijn jullie in staat kritisch naar je eigen leerprocessen te kijken? Wat werkt goed en wat niet? Dat is belangrijk, want we weten dat als je iets leert dat over een paar jaar weer verouderd is. Maar het vermogen om te blijven leren en je leerprocessen zelf aan te sturen moet veel langer mee.

„Een volgende vraag is: Welke vooronderingen maken jullie op het punt van je communicatieve vaardigheid? Niet in de zin van een voorkomend en sociaal iemand te zijn, maar in de context van het vermogen om aansluiting te zoeken bij belangrijke en relevante kennisnetwerken van anderen. Dat jullie zelf actie ondernemen om in kringen te gaan verkeren waar voor jullie interessante informatie is, waar erover gesproken en gediscussieerd wordt. Een slotvraag luidt: Sluit wat jullie hier leren aan bij je persoonlijke interesse, motivatie, affiniteit, emotie? Brengt het je in beweging? Dit aspect blijft te vaak onderbelicht. Vroeger kon een chef nog tegen z'n werknemers zeggen: loop eens wat harder. Maar in een kenniseconomie kan de baas moeilijk zeggen: wees eens wat slimmer. Ik kan alleen maar slimmer worden op terreinen waar ik warm voor loop. Dit is iets waar veel bedrijven het moeilijk mee hebben. Die ramen er liever van bovenaf hun missie-statement in en passen daar de inhoud van cursussen bij aan. In te veel bedrijven worden mensen met initiatief en ideeën te snel afgekappt. De goedbedoelde cursus remt het leren af.”

Wat vindt u van de harde stelling dat het rendement van cursussen hoogstens 20 procent bedraagt?

„Die cijfers zijn terug te voeren tot Amerikaans onderzoek in de beginjaren negentig. Ze worden natuurlijk gebagatelliseerd door cursuseleiders, maar ikzelf ben geneigd te stellen dat traditionele cursussen inderdaad weinig zoden aan de dijk zetten. Een collega deed er een onderzoekje naar. Hij nam een groep studenten die waren geslaagd voor een theoretische tentamen. Zes weken later herhaalde hij dat exact en toen kwam er een score van 20 procent uit. Als zulke kennis niet direct en voortdurend in de werksituatie wordt gebruikt, verdampst ze snel.”

Is er sprake van cursuismoetheid in Nederland?

„Uit een recente enquête van Intermediair onder een paar duizend hoger opgeleide lezers bleek van wel. Dat zal wel van invloed zijn. Tegelijk zie je dat cursusgang een zelfwerkend autonoom verschijnsel dreigt te worden. Met bijvoorbeeld CAO's die pakweg vijftien dagen per jaar cursus dicteren, schep je een omvangrijke cursusmarkt. De opleidingsinstituten vinden het fantastisch. Maar echt slimme mensen vervelen zich vaak tijdens cursussen. Natuurlijk blijft er altijd een grote groep die graag een paar daagjes uitgaat in een leuke omgeving. Je steekt er altijd wel iets van op. En het is goed voor je contacten, wordt dan beklemtoond. Maar daar ga je toch geen duizend gulden per dag of meer voor uittellen? Als netwerken zo belangrijk is, waarom organiseren je dat dan niet apart?”

BLADEREN



BUSINESSWEEK

De huidige obligatiemarkt is een inefficiënte, negentiende-eeuwse bedoening waar beleggers hun beursmakelaars moeten bellen om de noteringen te weten te komen. Het is een ondoorzichtige handel die in handen is van een oligopolie van makelaars en handelaars. Het verschil tussen de prijs van een belegging en die welke de handel in rekening brengt bij de investeerders bedraagt vijftientwintig miljard dollar. Op de Amerikaanse obligatiemarkt gaat in totaal 13,7 biljoen dollar om.

Deze omvangrijke markt staat volgens BusinessWeek aan de vooravond van een revolutie, omdat het Internet de plaats van de tussenhandel inneemt. De elektronische handel in obligaties groeide van 0,5 procent in 1995 tot vijf procent in 1998. Volgens het onderzoeksbureau Tower Group zal dat over twee jaar zijn uitgegroeid tot 37 procent. Het verschil tussen de vraagprijs en de aanbodprijs zal naar verwachting 25 procent kleiner worden. Voor de tussenpersonen betekent dat een inkomsterderving van zes miljard dollar per jaar. Het gaat overigens niet alleen om overheidsobligaties, maar ook om de handel in waardepapieren van het bedrijfsleven. Ford Motor Credit Company en American Express verkopen zich ook op het Internet aan beleggers.

Het bankroet van Rusland van zomer '98 was de grootste gangmaker van de huidige ontwikkeling in de financiële dienstverlening. Veel beleggingsfondsen verkochten toen alles waarmee ze te veel risico dachten te lopen. Daardoor konden grote beleggers hun obligaties niet meer kwijt op de traditionele manier. Het zijn vooral de grote Amerikaanse steden die vooraan lopen in deze ontwikkeling. Pittsburgh bijvoorbeeld heeft de belastingbetaler een miljoen dollar bespaard door obligaties uit te geven op Internet en daardoor de tussenhandel uit te schakelen. Volgens het blad is de tijd er rijp voor dat grote ondernemingen hetzelfde gaan doen, ook al aanzelen ze nu nog uit angst voor de wraak van de handelaars.

Het weekblad BusinessWeek is verkrijgbaar in de kiosk.
www.businessweek.com

BARRON'S

De elektronische boekhandel Amazon.com heeft de beursanalisten voor de zoveelste keer moeten vertellen dat de verliezen zullen stijgen. Het bedrijf geeft als reden daarvoor op dat het de advertentie- en marketingbudgetten wil verdriedubbelen, dat het extra voorraden wil inslaan en dat het meer geld wil uittrekken voor het verzenden van de bestellingen teneinde te garanderen dat deze tijdig, dus voor de kerstdagen, op de plaats van bestemming aankomen.

Met andere woorden, concludeert Barron's, de onderneming heeft geen idee van wat ze de komende maanden zal omzetten. Een van Amazons grootste fans, Henry Blodget van de investeringsbank Merrill Lynch, heeft zijn verwachtingen bijgesteld en voorziet nu dat het verlies van zijn favoriet voor 1999 zal oplopen van één dollar tot 1,14 dollar per aandeel, en dat het verlies voor 2000 wel kleiner zal worden maar toch groter zal blijven.

ven dan hij aanvankelijk verwachtte. Dat betekent dat Amazon, waarin de beleggers 1,2 miljard dollar hebben gestoken, in 1999 een verlies zal lijden van 378 miljoen dollar en in 2000 nog eens een verliespost van 332 miljoen dollar moet incasseren. Dat is samen meer dan 700 miljoen dollar. Vroeger of later zullen de beleggers toch concreet bewijs willen hebben dat het elektronische model van Amazon echt werkt, schrijft het blad. Je kunt nu eenmaal niet voor eeuwig meer geld verliezen dan verdienen.

Het goede nieuws dat Amazon biedt is dat het aantal consumenten volgens verwachting blijft stijgen. Dit kwartaal steeg het aantal klanten met 2,4 miljoen tot 13,1 miljoen. Maar zelfs daar zit een addertje onder het gras, want de inkomsten per klant zijn ook dit kwartaal weer gezakt, van 29 tot 27 dollar. Daar komt bij dat 35 procent van de klanten die voor de eerste keer kopen bij Amazon dat niet voor de tweede keer doet. Daarmee wordt de waarde van de klantcijfers wel erg twijfelachtig.

Het weekblad Barron's is verkrijgbaar in de kiosk.
www.barrons.com

THE ECONOMIST

Het is waar dat het risico op inflatie in de Verenigde Staten klein blijft zo lang de productiviteit op langere termijn blijft stijgen. En omdat de laatste cijfers uitwijzen dat de productiviteit sneller is gestegen dan verwacht is er reden tot optimisme. Maar inflatie is niet de enige bedreiging voor de huidige Amerikaanse expansie. De Amerikaanse economie wordt serieus bedreigd door drie verschijnselen: een overgewaardeerde aandelenmarkt, het gebrek aan particuliere spaarders, en een alarmerende groei van de schulden. Daar komt bij dat deze ontwikkelingen proporties hebben aangenomen die voorheen ongekend waren en dat ze elkaar versterken. Het particuliere sparen bijvoorbeeld is nog nooit eerder negatief geweest. Dat feit is ook zichtbaar in de groei van het tekort op Amerika's lopende rekening.

Het staat voor The Economist vast dat al deze ontwikkelingen bij elkaar onhoudbaar zijn. Landen als Engeland en Japan hebben in de jaren tachtig immers ook ervaren dat scherpe daling van de particuliere spaartegoeden in combinatie met overgewaardeerde markten leidt tot stagnatie en recessie. Want als de beurskoersen dalen stijgen de spaartegoeden en dalen de bestedingen. De huidige Amerikaanse expansie is vooral onhoudbaar omdat de tekorten in de particuliere sector, zowel bij de bedrijven als in de huishoudens, onrealistisch hoog zijn.

Er zijn diverse scenario's denkbaar voor de nabije toekomst, afhankelijk van de vraag hoe groot de beperking van de uitgaven zal zijn na de val van de dollar en van de aandelenmarkten. Zelfs als de particuliere spaartegoeden terugkeren naar het historische gemiddelde zal de economische groei toch minimaal vijf jaar blijven steken op 0,4 procent per jaar.

Het weekblad The Economist is verkrijgbaar in de kiosk.
www.economist.com

HERMAN FRIJLINK

Ingezonden mededelingen

Razendsnel in zwart/wit...

MANAGEMENT EXTRA

Ongekende magazijn-verkoop!

Werkplek

- afm.: 160 x 80 cm, 120 x 80 cm en hoek van 80 x 80 cm.
- in hoogte verstelbaar, bekabelbaar.
- excl. ladenkast en stoel.

Afhaalprijs: **nù: 895,-***

Normaal: 1.590,-

IEM Office BV
Kantoormeubelen

IEM Office BV
Veldzicht 12, 3454 PW De Meern
Tel.: 030 - 662 19 29, Fax: 030 - 662 16 92
*excl. BTW

INLICHTINGEN over adverteren in de rubriek Management Extra: Rolf Olsen
Tel. (020) 562 9010
Fax (020) 562 9020

MANAGEMENT EXTRA

Ingezonden mededelingen

De HP Color LaserJet met ImageRet 2400.

...en razendsnel in kleur.

Meer weten? Bel snel 020-547 66 66.

HP HEWLETT PACKARD
Expanding Possibilities