

Thema

Van oude fundamenten naar nieuwe richtingen

REDACTIE:
SIBRENNE WAGENAAR
HANS DEKKER
ROB POELL
SASKIA TJEPKEMA



JOSEPH KESSELS EN CORA SMIT NA ELF JAAR *CAPITA SELECTA*

1

DOOR KENNIS TE DELEN KRIJG JE MEER

ROB VISSER

Hoewel er door het Nederlandse bedrijfsleven per jaar 7,5 miljard wordt uitgegeven aan trainingen voor het personeel, staat het rendement van die investering steeds vaker ter discussie. Over de effectiviteit van leerprocessen hebben Joseph Kessels en Cora Smit 38 afleveringen van *Opleiders in Organisaties, Capita Selecta* geredigeerd. Er zijn in de loop der tijd harde noten gekraakt, door henzelf maar ook door auteurs en gastredacteuren. Nu de reeks een nieuwe toekomst tegemoet gaat, wordt het tijd om de balans op te maken: hoe kijken ze terug op hun redacteurschap, hoe heeft de opleidingskunde zich ontwikkeld en hoe gaat het nu verder met het vak?

● ● ● 'De cursuscatalogus van een bedrijf of een brancheorganisatie oogt als een mooie belofte', zegt Kessels. 'Het lijkt een schitterende secundaire arbeidsvoorwaarde waarmee een werkgever zegt veel voor het personeel over te hebben. Wat er in werkelijkheid gebeurt is dat er van de overgedragen kennis maar heel weinig blijft hangen, omdat de noodzaak tot het toepassen ervan ontbreekt. Zo krijgen mensen een hekel aan cursussen of ze voelen zich ten onrechte tekortschieten. Opleiden betekent wat ons betreft kennis ontdekken, ontwikkelen en helpen nieuw verworven kennis zelf te verspreiden onder hun collega's. Dat is voor de opleider zelf ook veel interessanter, er komt veel continuïteit in de relatie met klanten en ze komen steeds weer terug met nieuwe vragen. Daardoor sta je steeds weer voor nieuwe uitdagingen om je vak verder te ontwikkelen.'

De opleider is steeds meer
een adviseur geworden die een
aantoonbaar rendabele bijdrage levert
aan het bedrijfsresultaat

TAAKANALYSE

'Eind jaren zeventig begon de belangstelling voor bedrijfsopleidingen sterk te groeien', zegt Kessels. 'Het was de tijd dat het vak puur bestond uit het geven van trainingen. De eerste aanzet tot professionalisering ontstond door na de training een evaluatie te houden, maar daarmee kon alleen worden gestuurd op de beleving van de deelnemers. Door de toegenomen aandacht voor het leereffect van trainingen werd duidelijk dat leerdoelen niet altijd helder werden omschreven. Docenten moesten dus niet alleen in staat zijn om kennis over te dragen, maar ook om te bepalen welke doelen daarmee bereikt moesten worden. Helaas gebeurde dat tot halverwege de jaren tachtig vanuit de stof, terwijl natuurlijk het werk daarvoor de grondslag zou moeten vormen. Gaandeweg werd de omschrijving van de leerdoelen zo uitvoerig dat deze meer pagina's begon in te nemen dan de stof zelf. Intussen was er meer aandacht gekomen voor het toetsen van leereffecten, naast de procesevaluatie. Toch bleef het gebeuren dat trainingen werden ingezet om heel andere problemen op te lossen dan gebrek aan kennis of vaardigheden. We werden gevraagd om het aantal storingen in een productielijn te helpen verlagen met opleidingen. Maar dat zou geen enkele zin hebben gehad, want het bleek dat in die fabriek

de ploegen elkaars werk saboteerden omdat ze door het beloningssysteem in een concurrerende positie geplaatst waren. Elders werd nagelaten een machine preventief te onderhouden omdat de chef mensen afrekende op het aantal uren dat de machine draaide. Als opleidingen worden georganiseerd onder het motto 'baat het niet, het schaadt ook niet', komt iedereen van de koude kermis thuis. Het bedrijf heeft nodeloos geld uitgegeven en de goede wil van medewerkers om de volgende keer weer op te draven is aangetast. Voor opleiders zelf is het

kent dat een medewerker een tijd geleden in het diepe is gegooid en ervaring heeft opgedaan, zodat een opleiding als mosterd na de maaltijd komt. Naast het verzorgen van een cursus moet een opleider in staat zijn het opleidingsbeleid te formuleren en bij te sturen. De opleider is steeds meer een adviseur geworden die een aantoonbaar rendabele bijdrage levert aan het bedrijfsresultaat. Hij anticipeert op de toekomst van de organisatie en creëert met de deelnemers mogelijkheden om die toekomst samen vorm te geven.'

VOORLOPERS

De eerste gezamenlijke publicatie van Kessels en Smit verscheen in 1982 onder de titel *Organisatie-agogische taken met betrekking tot bedrijfsopleidingen*¹. In 1984 vroeg uitgeverij Kluwer hen de kernredactie te vormen van het *Handboek Opleiders in Organisaties*. Deze losbladige uitgave verscheen vier maal per jaar in een oplage van ruim 1200. Er was een intensieve samenwerking met het project Wetenswaardigheden, dat ten doel had kennis over opleidingskunde te verspreiden onder opleiders in dienst van de overheid. Projectleider Peter Schramade en ROI-directeur Hanna Nathans traden al in 1984 toe tot de redactie van het *Handboek Opleiders in Organisaties*. Onderzoek onder een lezerspanel wees uit dat instrumenten, werkvormen, overkoepelende theoretische kaders en modellen het meest gewaardeerd werden. Deze kwamen dan ook aan bod in de 750 pagina's dikke studenteneditie die in 1989 verscheen. In dat jaar verscheen tevens het eerste *Caput van Opleiders in Organisaties* met als thema opleiden en informatisering. Door de jaren heen werden thema's behandeld als projectmanagement, behoefteonderzoek, leren probleemoplossen, opleiden op de werkplek, activerende werkvormen, ethiek in leerprocessen, competentiegericht opleiden en leren in zelfsturende teams. In 1997 kwam een studenteneditie uit met wederom een selectie van de meest gewaardeerde artikelen en twee jaar later verscheen de laatste aflevering over netwerkend leren. De uitgave wordt voortgezet door Samsom, gaat verder onder de titel *HRD Thema* met de daaraan gekoppelde nieuwsbrief *HRD Review* en wordt samengevoegd met zusteruitgave *Gids voor de Opleidingspraktijk*. Deze werd sinds 1988 geredigeerd door John Peters en Jo Thijssen en uitgegeven door Bohn Stafleu Van Loghum. Een lezersonderzoek wees uit dat beide bladen positief werden gewaardeerd, vooral omdat werd voorzien in de behoefte aan praktische en theoretische informatie over een veelheid aan onderwerpen.

evenmin motiverend, want zij hebben weinig eer van hun werk. Om de analyse naar de oorzaak van functioneringsproblemen te verbeteren hebben we de opleidingskundige taakanalyse ontwikkeld. Deze dient tevens voor het vinden van de juiste vorm, het samenstellen van een goede mix tussen theorie en praktijk en een goede planning. Ook dat laatste is belangrijk omdat te vroeg opleiden ertoe leidt dat kennis ongebruikt wegzakt. Te laat opleiden bete-

De analytische kant van het opleidersvak brengt Smit tot een opmerkelijke vergelijking: 'Ons vak heeft veel gemeen met dat van een detective, we moeten steeds op zoek naar de werkelijke oorzaak van een probleem. Ook als je denkt die gevonden te hebben, moet je blijven doorvragen en doorzoeken tot je de kern te pakken hebt. Er zijn opdrachtgevers die ons vragen medewerkers te leren elkaar aan te spreken op het dragen van een helm en veiligheidsschoenen.

EEN BEVLOGEN ANALYTICUS

Joseph Kessels (1952) behaalde het doctoraal examen andragologie aan de Universiteit van Amsterdam in 1979. Al tijdens zijn studie was hij betrokken bij het maken van instructiefilms bij Chanowski Productions (bekend van het indertijd populaire tv-programma De Fabeltjeskrant). In 1975, dus nog steeds tijdens zijn studie, stapte hij over naar de stichting LES (Leersystemen en Educatieve Software) waar hij educatieve programma's en instructiefilms maakte voor de zorgsector. Bij LES leerde hij Cora Smit kennen, met wie hij in 1977 het bureau Kessels & Smit oprichtte. Hij zag hoe belangrijk leren is en hoe leuk het kan zijn wanneer het leerproces vakkundig wordt begeleid. Hij heeft nooit spijt gehad van het besluit om ondernemer te worden: 'Dan kun je het vak uitoefenen onder condities die je zelf hebt gecreëerd, daar wordt je werk leuker en effectiever van.'



Bij zijn inaugurale rede als bijzonder hoogleraar Bedrijfsopleidingen aan de Universiteit Leiden, introduceerde hij in februari 1996 het begrip 'corporate curriculum'. Deze term staat voor het leerplan van de organisatie, maar Kessels omschrijft het liever als 'een rijk landschap waarin medewerkers en teams hun weg leren vinden en kennis kunnen construeren'. Sinds kort bekleedt Kessels het ambt van gewoon hoogleraar HRD aan de Universiteit Twente waar hij het onderzoek naar het corporate curriculum en de relatie met kennisproductiviteit van organisaties voortzet. Hij heeft samen met Cora Smit een groot aantal publicaties op zijn naam staan. In 1989 ontving hij van de Nederlandse Vereniging voor Opleidingsfunctionarissen de eerste Opleidingsonderscheiding.

Nu de Capita Selecta worden voortgezet door *HRD Thema* zal Joseph Kessels geen deel meer uitmaken van de redactie. Wel heeft hij zitting genomen in de klankbordgroep die de redactie adviseert.

Maar als dat niet past in de stoere groeps cultuur, helpt een opleiding niets. Beter zou zijn een opleiding voor de leidinggevende om de groeps cultuur te leren beïnvloeden. Voor het personeel zou je een rondleiding kunnen organiseren bij een ander bedrijf waar veiligheidsmaatregelen de normaalste zaak van de wereld zijn. Met andere woorden: kies de doelgroep en de werkvorm pas als het probleem en de context duidelijk zijn. Daar horen ook vragen bij als: waarom is het probleem niet eerder gesignaleerd, wie

heeft er belang bij dat het probleem blijft bestaan en welke stuurinstrumenten zijn nodig voor het realiseren en continueren van de oplossing? Bij dat laatste gaat het bijvoorbeeld om de vraag hoe medewerkers zo met elkaar in gesprek kunnen komen dat ze zelf oplossingen aandragen en overleggen wat ieders bijdrage daaraan kan zijn. In zo'n situatie blijkt ook dat opleiders veel meer kunnen dan zich bezighouden met het uitvoeren van werkvormen. Zij zijn tevens in staat een keuze te maken voor een werkvorm die

logisch voortvloeit uit de behoeftes van de organisatie, de vereisten van de werkplek en de gewenste vaardigheden. En zij zijn in staat draagvlak te realiseren bij directie, opdrachtgever en management, coaches en deelnemers.'

kun je niet anders dan dat duidelijk zeggen. Opdrachtgevers zien dat als een grote meerwaarde en geven je bij vervolgvragen steeds meer vertrouwen door complexere problemen samen met jou te verkennen. Onze ervaring is dat je wel de taal van een manager moet spreken om overtuigend te zijn. Dat wil zeggen dat je weet wat hij verstaat onder effect,

ENTHOUSIAST OP ZOEK NAAR NIEUWE PARADIGMA'S

Cora Smit (1949) studeerde af aan de Universiteit van Amsterdam in 1976, in het toen gloednieuwe vak onderwijskunde. Tijdens haar studie doceerde zij psychologie aan verpleegkundigen in opleiding in twee Amsterdamse ziekenhuizen. Daarnaast begeleidde zij docenten in bedrijven. Ook ontwikkelde zij gedurende enige tijd multiplechoicetoetsen bij het Cito.

Al direct na de kennismaking met Joseph Kessels ervaarde zij een sterke synergie in de samenwerking met hem. 'Hij overziet het vak met een ongekennde scherpte en hij heeft een krachtige visie op de toekomst die voor velen inspirerend blijkt te zijn. Ik ben gefocust op individuele gedragsverandering met alle rationele en emotionele factoren die daarop van invloed zijn.' Zij definieert problemen vanuit nieuwe invalshoeken en werkt graag samen met klanten aan oplossingen. Haar adviesstijl wordt gekenmerkt door het herkadere van problemen, nieuwe inzichten, veelbelovende paradigma's en metacognitieve vaardigheden. 'Met dat laatste zorg je dat mensen zichzelf kunnen redden. Je kunt iemand die honger heeft een vis geven of je kunt hem leren vissen zodat hij elke dag vis kan eten. En je kunt hem leren te leren, dan hoeft hij niet iedere dag vis te eten.'



Ook Cora Smit blijft betrokken 'als enthousiaste sponsor' van de redactie van *HRD Thema*.

BESPARING

'Maar als je die discussie aangaat met een klant krijg je die opdracht niet', is een tegenwerping die vaak van opleiderzijde wordt vernomen. Smit heeft er weerwoord op: 'Dat is natuurlijk een risico, maar mijn ervaring is anders. Wanneer je als professional weet dat een opdrachtgever overtrokken verwachtingen heeft van een opleiding en je hebt ook een advies in huis waarmee je hem veel beter van dienst bent, dan

return on investment, opbrengst, doel, betere relaties en betere vaardigheden. Stel een klant wil het ziekteverzuim bestrijden en er is niet meer budget dan twee dagen cursus per werknemer. Als de oplossing die ik in mijn hoofd heb goedkoper is, dan is er geen probleem. Is die oplossing duurder, dan vraag ik hoeveel de opbrengst zou zijn als het ziekteverzuim daalt met een procent. Hoewel de besparing ongetwijfeld hoger is, komen hiermee de kosten al in een heel ander perspectief te staan. Neem dus je klant mee op ontdek-

kingsreis door het probleemgebied en toon aan hoe veel meer helderheid daardoor ontstaat. Omdat je vordering maakt door samen te werken, boek je een gezamenlijk resultaat en dat is voor iedereen uitermate plezierig. Stel de vraag 'Stel we zijn over een half jaar verder. Wat is er dan bereikt om te kunnen zeggen dat het project succesvol is verlopen'? En zorg dat je met een beslisser aan tafel zit of dat deze bij het proces wordt betrokken.'

Interculturele communicatie vergt meer dan talenkennis

De twijfel aan het rendement van klassikaal onderwijs neemt toe en leren op de werkplek komt meer in de belangstelling. Dat opleiders nog niet met hun neus op die feiten worden gedrukt komt volgens Kessels door de economische hoogconjunctuur. 'Net als een paar jaar geleden in de ICT is de vraag zo groot dat er naar gebrek aan kwaliteit nauwelijks wordt gekeken. De systeemadaptaties door het millennium zijn achter de rug en als dat ook het geval is bij komst van de euro, zal een shake-out definitief onvermijdelijk zijn. Dan zullen we weten welke bedrijven in de ICT-branch met hun tijd zijn meegegaan. Ook opleiders doen er goed aan te anticiperen op een dergelijke ontwikkeling. De noodzaak tot het geven van advies hebben we al besproken, maar daarnaast verandert ook het werk van cursisten en dus verandert hun leerbehoefte. In westerse landen worden standaardoplossingen steeds verder geautomatiseerd. Bijna iedere medewerker zal uitgroeien tot kenniswerker die in staat moet zijn snel en vakkundig in te spelen op onverwachte situaties. Leren en werken raken vervlochten en om als kenniswerker te kunnen blijven moet je niet alleen veel leren, maar je moet ook weten hoe je dat als individu het meest effectief kunt doen. Iedereen moet op zoek naar metakennis, kennis over het verwerven van kennis, een proces dat door opleiders gefaciliteerd kan worden. En ze zullen zich steeds vaker opstellen als kennismakelaar door te bemiddelen tussen vraag naar en aanbod van kennis. Organisaties en individuen moeten beseffen waarin en waarom zij succesvol zijn. Waarin niet en waarom dat? Wat is daaraan te doen? Deze geleidelijke veranderingen zullen doorgaan, maar er is tevens een trendbreuk op komst in de economie, waarvan we nog niet weten welke kant het uit gaat. Maar dat de bestaande regels van het spel hun langste tijd gehad hebben, wordt alleen al duidelijk als we zien dat bedrijven die verlies lijden een klapper maken op de beurs. Wat we inmiddels wel kennen is een aantal succesfactoren die de overlevingskansen in de nieuwe economie zullen

bevorderen. Dat zijn onder meer alertheid, innovatie, flexibiliteit, creativiteit en slimheid.'

DE OPKOMST VAN ENGELS

'En de durf om te mislukken', voegt Smit eraan toe. 'De moed hebben om projecten te starten die wellicht geen ander resultaat opleveren dan weten hoe het niet moet, waarna je toch weer met volharding verdergaat. Bij een Nederlands ICT-bedrijf wordt na elk mislukt researchproject een feest gegeven voor de projectgroep onder het motto 'wat fijn dat jullie de moed niet opgeven'. Verder zie ik steeds vaker tweerichtingsverkeer ontstaan. Zoals bekend is het leerrendement het hoogst als je actief en in een relevante context met de nieuwe kennis bezig bent. Misschien is het paradoxaal, maar op grond daarvan is bij traditionele frontale eenrichtingsopleidingen de docent degene die het meeste leert. Hij is als enige actief met de stof bezig.

Verder zal het overdragen van kennis plaatsmaken voor het ontwikkelen van zoekvaardigheden en metacognities. Zo gaan opleidingen in het gebruik van software steeds meer over in zelfstudie waarbij coaches de deelnemers aanmoedigen om zelf te zoeken onder de knoppen en het gebruiken van de help-toets. Dikke leerboeken met opdrachten zijn er steeds minder. De consultant die bij Kessels & Smit ondersteuning geeft in het gebruik van de pc's geeft geen les in een groepje, maar komt thuis op de werkplek. Daar stimuleert hij je ertoe om vrijmoedig op knoppen te drukken en je leert verbazend snel een nieuw programma. De snelheid waarmee kennis wordt vernieuwd is niet meer bij te houden met een traditionele opleidingsaanpak. Verder zal het leren op de werkplek impulsen krijgen doordat managers anders met medewerkers omgaan. Niet meer sturend, controlerend, probleemoplossend, maar stimulerend, faciliterend, coachend en onderhandelend. Waar vroeger veel werd aangereikt, wordt er vooral in professionele organisaties steeds meer gebruikgemaakt van zelfsturing. Het voorgestructureerde assessment met vastgestelde competenties, een diagnose en een ontwikkelplan maakt plaats voor leren tijdens het werk, experimenteren, samenwerken en autonomie voor de medewerker. Een andere ontwikkeling die ik binnen de komende tien jaar zie gebeuren, is de opkomst van het Engels als voertaal in bedrijven, onder meer wegens de toegenomen internationalisering van teams. Interculturele communicatie vergt overigens meer dan talenkennis, namelijk ook het vermogen om rekening te houden met elkaars achtergrond en misverstanden die daaruit kunnen ontstaan. Maar adviseurs die in staat willen zijn om in te gaan op subtiliteiten in de communicatie binnen internationaal

georiënteerde organisaties, doen er goed aan zich te bekwaamen in de Engelse taal.'

Als de stelling klopt dat opleiders veel te leren hebben, dan hebben Kessels en Smit vast veel opgestoken van hun activiteiten voor de *Capita Selecta*. Smit beaamt dit: 'Je leert kijken naar waar je doelgroep behoefte aan heeft. Dat was in ons geval een breed samengesteld pakket aan informatie, samengesteld vanuit verschillende invalshoeken. Daarom werd elke aflevering een gevarieerd boeket met praktijkcases, instrumenten, werkvormen, modellen en overkoepelende en verdiepende bijdragen. Daarnaast hadden we steeds een paar vertaalde artikelen over het onderwerp uit de buitenlandse literatuur en uitgebreide literatuurverwijzingen. Door te schrijven dwing je jezelf te reflecteren op je eigen kennis, zodat je die steeds verder ontwikkelt, met dank aan de deadlines. En omdat we steeds weer op zoek waren naar auteurs en literatuur kwamen we herhaaldelijk in aanraking met nieu-

we, verfrissende ideeën. Had je na lang bellen uiteindelijk een potentiële auteur te pakken, dan bleek hij in het betreffende thema veel minder thuis te zijn dan je had verwacht. Maar hij weet wel heel veel van een ander onderwerp, waarmee je plotseling een thema hebt gevonden voor de volgende aflevering. En je plukt de vruchten van werken vanuit enthousiasme en eigenlijk heb ik geleerd dat, als je handelt vanuit fascinatie, er van alles op je pad komt. Dat bleef zo, ook al was het heel zwaar om elke drie maanden meer dan honderd pagina's aan te leveren bij de uitgever.' Dat het veel tijd en energie heeft gekost is ook de ervaring van Kessels: 'En toch merk je dat je als redactie de auteurs niet kunt opleggen welke tekst ze aanleveren. Wie dat precies wil bepalen moet het stuk zelf schrijven.'



Een lijst met publicaties van Joseph Kessels en Cora Smit is te vinden via de website van Kessels & Smit: www.kessels-smit.nl

Noten

- ¹ Inleiding in de organisatie-agologie: theorieën, strategieën, cases onder redactie van A.J. Cozijnsen en W.J. Vrakking, Samsom 1982, ISBN 90 14 03235 8.