

► Joseph Kessels: opleidingen sluiten onvoldoende aan

# “Maak van de werk



De Leidse hoogleraar onderwijskunde Joseph Kessels waarschuwt tegen het al te gemakkelijk opentrekken van een blik cursussen. “Kies vooral opleidingen die leerprocessen op en rond het werk ondersteunen.”

ROB VOORWINDEN

Bij zijn inauguratie tot hoogleraar bedrijfsopleidingen aan de Rijksuniversiteit Leiden, enige jaren geleden, liet J. Kessels al weten dat hij kritisch staat tegenover losse bedrijfsopleidingen. Die opleidingen zijn volgens hem te vaak klassikale en formele cursussen, die letterlijk en figuurlijk te ver zijn verwijderd van de dagelijkse werkomgeving. “Hoe vaak krijgen werknemers die na een opleiding terugkeren op de werkplek, niet te horen: het is leuk dat je nu geleerd hebt hoe het eigenlijk zou moeten, maar in de praktijk doen we het natuurlijk heel anders.”

Organisaties die willen bevorderen dat hun medewerkers nieuwe kennis opdoen en breed inzetbaar blijven, moeten daarom niet zomaar een blik cursussen opentrekken. Zij kunnen beter proberen om van de werkplek ook een leerplek te maken. Kessels: “Op het werk spelen zich leerprocessen af die vele malen krachtiger zijn dan die in formele opleidingen. Werknemers kijken de kneepjes van het vak vaak van elkaar af. Als nieuweling in een organisatie leer je bijvoorbeeld onbewust

# plek een leerplek”

heel snel voor welke zaken je bij wie terecht kunt.”

Verder leveren de contacten met de chef of de klanten belangrijke leerervaringen op, en werknemers leren veel door bijvoorbeeld van functie te wisselen. Opleidingsmethoden die het leren op de werkplek ondersteunen, zoals intervisie, mentoring en coaching, hebben volgens Kessels dan ook vaak veel meer invloed dan een losse cursus. Hij constateert echter met enige zorg dat de huidige discussie over inzetbaarheid en employability precies de andere kant op gaat. In sommige gevallen wordt in het kader van ‘employability’ zelfs vastgelegd dat medewerkers jaarlijks een bepaald aantal dagen, of voor een bepaald bedrag, op cursus mogen. “De enigen die daar blij mee moeten zijn, zijn de opleidingsinstituten.”

## Schrikbeeld

Een ander argument tegen losse cursussen is dat deze relatief veel tijd kosten. Kessels: “Er wordt gezegd dat we in een kenniseconomie leven, waarin kennis steeds belangrijker wordt maar ook sneller veroudert. Stel dat dat waar is, dan kun je die kennis niet op peil houden door steeds maar weer een cursus te volgen. Want dan zit je driekwart van de tijd in een opleidingscentrum.”

In de praktijk van alledag nemen bedrijven toch vaak hun toevlucht tot externe cursussen: van smalle en korte – zoals een opleiding effectief communiceren – tot brede en lange – zoals een complete HEAO-opleiding. Die laatste opleidingen zijn op dit moment bijvoorbeeld erg in trek bij banken. Kessels: “Veel banken zeggen dat ze in de toekomst alleen plaats hebben voor werknemers met minimaal MBO-niveau. Ze moeten een goed analytisch vermogen hebben en een brede kijk op financiële zaken. Maar als die werknemers eenmaal in de bankjes van de HEAO zitten, komt de opleiding toch vaak neer op het

leren van klassieke schoolvakken. Ik denk dat je die brede kijk veel efficiënter kunt aanleren door de leerprocessen op het werk wat beter te organiseren.”

Een nadeel van losse cursussen is ook dat ze vaak ten goede komen aan hoger opgeleiden. Kessels: “Die hebben veel baat gehad bij opleiding en scholing, en weten

## “IEMAND WORDT NIET SLIMMER OMDAT ZIJN BAAS HEM DAT OPDRAAGT”

dat ze daarmee hun marktwaarde verhogen.” Lager opgeleiden hebben helemaal niet zulke gunstige ervaringen met opleidingen. “Voor hen is het een schrikbeeld om weer de klas in te moeten. Vandaar dat je, juist voor deze kwetsbare groep, beter kunt zoeken naar andere manieren om het leren binnen de organisatie te bevorderen.”

## Bang, bang, bang

Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Bedrijven die van hun werkplekken goede leerplekken willen maken, moeten volgens Kessels allereerst de betrokkenheid van werknemers bevorderen. “Ga samen met de werknemer op zoek naar datgene waar hij warm voor loopt. Iemand wordt immers niet slimmer omdat zijn baas hem dat opdraagt. Je leert alleen iets als je daarvoor gemotiveerd bent.” Op zoek gaan naar die motivatie is voor veel werkgevers een moeilijk punt. “Ze zijn bang om te vragen wat een werknemer als uitdagend ervaart in zijn werk. Want stel dat hij er helemaal niets aan vindt.”

Werkgevers zijn verder bang om hun werknemers meer invloed te geven op hun werk. Terwijl die invloed nu juist kan leiden tot waardevolle leerervaringen. Kessels: “Als je autonome taakgroepen of zelfsturende teams formeert, spreek je mensen aan als kennisbron. En als je dat goed doet, merk je hoeveel know-how er eigenlijk in je bedrijf aanwezig is. Ook bij de lager geschoolden.”

Veel werkgevers zijn volgens Kessels echter “bang, bang, bang”. Bang voor anarchie, bang omdat ze het “nog nooit eerder zo gedaan hebben”, bang omdat ze geen geloof in hun medewerkers hebben. Kessels: “En dus moeten mensen die thuis moeilijke beslissingen nemen over de opleiding van hun kinderen, de vakantie of de hypotheek, mensen die in hun vrije tijd bestuurslid zijn van allerlei verenigingen, op het werk hun hersens en mond aan de poort inleveren. Dat is toch vreemd bij de overgang naar een kenniseconomie?”

De zaken die in een bedrijf geleerd worden en de manier waarop dit gebeurt, noemt Kessels het corporate curriculum. “Dat curriculum geeft antwoord op vragen als: hoe houden wij onze deskundigheid op peil, wat doen wij om reflectie op onze manier van werken te bevorderen, waar lopen wij warm voor? Het gaat dus nadrukkelijk niet om de cursuskalender.” Kessels benadrukt overigens dat hij op zich niets tegen cursussen en opleidingsinstituten heeft. “De kwaliteit van de opleidingen is de laatste jaren sterk verbeterd. Slechte producten kunnen in deze kritische markt moeilijk blijven bestaan. Ik vind alleen dat ook opleidingsinstellingen zich nog meer moeten richten op het ondersteunen van leerprocessen op en rond het werk.”

*Een uitgebreide versie van dit verhaal verscheen eerder in PW's Cursuscalendarium*