

# HET VISITEKAARTJE VAN DE FCE

**Praktisch onderzoek waar bedrijfsopleiders iets mee opschieten, maar dat ook de theorievorming verder helpt. Dat was de doelstelling waarmee de Foundation for Corporate Education - Stichting Opleidingskunde zich eind 1989 presenteerde. De FCE is die beloften aan het waarmaken, zo blijkt.**

**G**rieperig is-ie als we hem spreken, maar te druk om eraan toe te geven. Joseph Kessels heeft, naast het opleidingsadvieswerk dat hij samen met Cora Smit nu alweer jarenlang beoefent, de zorg voor het dagelijkse reilen en zeilen van de door hen opgerichte FCE. Cora concentreert zich op de inhoudelijke kant, Joseph is meer de organisator en bestuurder. De leergang Opleidingskunde moet in oktober voor de achtste keer van start kunnen, de opleiding Leerplanontwikkeling vraagt zijn aandacht en de eerste cyclus van zes studiedagen is nog volop aan de gang. "De eerste weken heb ik echt geen tijd om ziek te worden," zegt hij glimlachend.

Kessels en Smit, zoals het duo bij iedereen bekend is, zijn alweer een poosje weg bij het voormalige Kluwer Studiecentrum. Ze zijn nu helemaal zelf verantwoordelijk voor de organisatorische rompslomp van al hun bezigheden. Aan werk geen gebrek. Behalve de genoemde activiteiten brengen zij bijvoorbeeld ook de reeks Capita Selecta uit. De gastdocenten die op hun uitnodiging meewerken aan de leergangen werken daarin de behandelde onderwerpen uit. Zelf worden de twee ook volop uitgenodigd, meer dan hun agenda's toestaan. Het is al zover dat Kessels het vele werk dat de studiedagen met zich meebrengen enigszins wil gaan terugdringen. "De vraag ernaar is groot," zegt hij, "men wil alleen maar meer. Maar wij willen niet omkomen in organisatorisch werk. Daarom willen wij ook geen groot adviesbureau worden. De inhoud van het werk moet de belangrijkste drijfveer blijven."

**D**e FCE is een onafhankelijke stichting met een licht internationale inslag: naast de drie Nederlandse professoren Plomp, Van der Vegt en Vrakking maakt ook de Amerikaan Romiszowski deel uit van het bestuur.

De organisatie van studiedagen en de uitreiking van onderzoeksstipendia zijn de twee activiteiten waarin de FCE de laatste tijd de meeste energie heeft gestoken, en ook daaruit spreekt enige internationale al-

lure. Kort geleden vond de laatste bijeenkomst plaats in de cyclus van zes 'Studiedagen voor Professionals'. Prof. Richard Duke (Michigan University) was in november de eerste spreker, met een bijdrage over de mogelijke bijdrage van spel-simulaties aan management development. Prof. dr. P.R.J. Simons (KU Nijmegen) zat een dag voor waarop 'leerstrategieën' de revue passeerden waarmee probleemoplossende vaardigheden vergroot kunnen



worden, zoals de Leittext-methode, probleemgestuurd opleiden en de Kepner/Tregoe-methode. Prof. dr. R. Fry (Case Western Reserve University Cleveland, Ohio) ging in op de bekende *experiential learning*-cyclus van Kolb en zijn eigen leerstijlen-theorie, en paste die toe op management development. Onder leiding van drs. F.H.M. van Haarlem RI bogen verschillende werkgroepen zich een hele dag over de opleidingsproblematiek bij informatiseringsprojecten (ontwerp en specifieke problemen) en ir. S.A.M. Olthof doceerde over budgetteringskwesaties voor opleidingsafdelingen, waarbij de aanwezigen zich ook bogen over zaken als verzelfstandiging en ondernemerschap. En op 3 april tenslotte kwam dr. Rosemary Harrison (Durham University Business School) uit Engeland over om te spreken over Strategic Human Resources Development. Mevrouw Harrison geldt in haar land als een belangrijk vernieuwer op het gebied van bedrijfsopleidingen. Met haar nadruk op bedrijfsstrategische invalshoeken, haar visie op de organisatie als leersysteem en haar voorkeur voor continue ontwikkeling op de werkplek sluit ze naadloos aan op de doelstellingen van de FCE, want die werkt vanuit precies dezelfde opvattingen. De hele opzet van de lezingencyclus ademt die geest.

Kessels: "Je weet dat wij wel eens gesproken hebben over het 'zorgwekkende succes' van bedrijfsopleidingen. Er zijn steeds meer cursussen - maar vaak hebben die geen nut. Chefs van cursisten weten bijvoorbeeld maar al te vaak niet wat er op

een cursus gebeurt en wat hun medewerkers er geleerd hebben. Ze hebben het materiaal vaak niet eens gezien. Maar ja, die medewerkers moesten er gewoon naartoe, omdat het hoorde bij die functie. Of omdat het budget voor dat jaar nog even op moest. Opleiding is ook zo'n verheven begrip hè, alles wat ermee in verband staat lijkt al gauw boven kritiek verheven. Tegelijkertijd leeft bij menigeen de simpele voorstelling van de passieve cursist die als een trechter klaarstaat om volgegoten te worden. Terwijl leren een werkwoord is, je moet kennis verwerven. Die kan niemand aan je 'overdragen'. Vandaar onze grote belangstelling voor *learning by doing*, en probleemgeoriënteerd leren."

Zorgen de studiedagen voor hun eigen inkomsten, de onderzoeksstipendia die de FCE verstrekt kosten alleen maar geld. Dit jaar was dat 45.000 gulden, het surplus van de inkomsten uit de leergangen. Een mooi resultaat, dat Kessels de overtuiging geeft dat de stichting, mits goed beheerd, een gezonde toekomst tegemoet gaat. "Méér dan dit bedrag hoeven we niet over te houden. Dat zou betekenen dat onze cursusgelden te hoog zijn."

Deze eerste keer is besloten om het bedrag over vier onderzoeksvorstellen te verdelen. Er viel maar één voorstel af. Dat geeft de buitenwacht meteen een mooie staalkaart van wat de stichting zoal voor ogen staat. Een uit drie professoren bestaande stipendium-commissie (Nijhof van de TU Twente, Pannenburg van Philips en Williams van de Erasmus Universiteit) besliste over de toekenningen. Er was voorzien in een vervangingsregeling voor de behandeling van aanvragen die aanleiding zouden kunnen geven tot belangenverstrengeling. Geen overbodige maatregel, want tot drie keer toe moest dr. Gerard Berghenegouwen (UvA) inspringen als derde beoordelaar.

**Joseph Kessels en Cora Smit zijn de drijvende krachten achter de Foundation for Corporate Education. Hun credo dat opleiden probleemgericht dient te geschieden, en dichtbij de werkplek, is ook te herkennen in de werkzaamheden die de FCE inmiddels op gang gebracht heeft.**

Ook met de toekenning van de stipendia gaf de FCE een visitekaartje af. De gesteunde onderzoeken en studiereizen gaan over onderwerpen als effectiviteit en rendement van bedrijfsopleidingen, de transfer van trainingsresultaten, de samenhang tussen het succes van managers en hun leerstijl, en een vergelijkende case study naar 'werkplekopleidingen' in Nederland. Soms werden aan de stipendia de nodige voorwaarden verbonden die de onderzoeksofzet extra praktisch maken, maar ook de theoretische en methodologische onderbouwing moest door sommigen verbeterd worden.

Dat laatste is bijvoorbeeld gebeurd met het onderzoek naar de leerstijlen van managers. Kessels is het met ons eens dat het een ambitieus maar ook heel opwindend onderwerp is. "Aan managementopleidingen wordt heel veel geld besteed, maar een groot deel van al dat geld gaat naar kennisoverdracht. Ik ben juist een pleitbe-

"Misschien moeten we minder cursussen geven en meer opleiden."

zorger van meer *on the job-training* voor managers. In theorie doet men daar ook wel wat aan, maar het is vaak zo ongelooftwaardig. Zelf ben ik nu betrokken bij een kwaliteitszorgproject. Daar begin ik niet met een cursus. Eerst wil ik het topmanagement overtuigen van de noodzaak om zelf het juiste voorbeeldgedrag te vertonen."

Fundamenteel te werk gaan en bij het begin beginnen; graag met theoretische diepgang, maar wel relevant en zonder hocus pocus. Dat lijkt een goede omschrijving van de werkwijze van Kessels en Smit en de door hen geëntameerde FCE. In hun eigen Opleiding Leerplanontwikkeling hebben ze de consequenties daarvan getrokken. Kessels: "Tegen de cursisten zeggen we altijd dat het opleidingsplan dat ze als werkstuk ontwikkelen door iemand in de organisatie moet zijn *besteld*. Welnu, tegenwoordig maakt die opdrachtgever ook deel uit van de examencommissie. Dat is natuurlijk uniek voor een opleiding met een open inschrijving. Het blijkt dat het allerlei positieve effecten heeft. De contacten tussen die cursist en zijn 'afnemer/examinator' zijn al ver voor de examendatum heel intensief natuurlijk. En de kwaliteit van die werkstukken gaat enorm omhoog."

Bernard van Lammeren



FOTO: BERT HOUWING / STAVIS