

Opleidingen vaak weggegooid geld

Tekst: Ate Hoekstra

Cursussen, trainingen en opleidingen. Ondernemingen sturen hun personeel er elk jaar weer massaal naartoe. Volgens Jan Smits, directeur van Fources, leidt dat in de meeste gevallen nergens toe. "2 miljard gaat op aan een cursus of training waar niemand iets aan heeft."

Veel bedrijven hebben jaarlijks een ruim budget om te besteden aan het bijscholen van hun personeel. Op die manier wordt geprobeerd het kennisniveau van werknemers op peil te houden. Maar volgens Jan Smits (56), directeur van opleidingspecialist Fources, gaat het grootste deel van dat geld op aan cursussen, opleidingen en trainingen waar niemand iets mee opschiet. "We hebben er onderzoek naar verricht en het komt erop neer dat ongeveer 70 procent van de gevolgde opleidingen het doel voorbij schiet", zegt Smits. "Soms deels, soms volledig. Mensen kiezen voor de meest bizarre trainingen waar zij en hun werkgever niets aan hebben. Of mensen melden zich aan voor een opleiding, maar door andere drukte melden ze zich op het laatste moment nog af. De kosten heb je dan wel gemaakt."



Geen structuur

Smits is een ervaringsdeskundige op het gebied van bedrijfsopleidingen. Sinds tien jaar, waarvan de laatste drie jaar als directeur, is hij werkzaam bij het Groninger bedrijf Fources, dat zichzelf beschouwt als specialist op het gebied het structureren van opleidingen en een makelaarsrol inneemt tussen een bedrijf en een opleider. In de 23 jaar voordat Smits bij Fources aan de slag ging, was de Groninger ook al actief in het opleidingslandschap. Eén aspect zag hij telkens terugkeren, namelijk het ontbreken van structuur bij de ontwikkeling van het personeel. Smits: "Je hebt dan bijvoorbeeld de situatie dat een leidinggevende en een werknemer het erover eens zijn dat de werknemer een opleiding moet volgen om zijn analytische vermogens aan te scherpen. Maar wat voor opleiding is dat? Er wordt wat op Google gekeken, er worden wat brochures opgevraagd en op een bepaald moment denken ze bij een opleiding: 'dat zal het dan wel zijn'. Maar in de praktijk schiet zo'n opleiding het doel vaak ver voorbij, omdat bijvoorbeeld de vraag vooraf niet voldoende is uitgediept of omdat veel van de opleidingsinhoud vooraf al bekend was of omdat er na de opleiding te weinig mogelijkheden bestaan om het geleerde toe te passen en eigen te maken." Elk jaar weer wordt er op die manier een grote hoeveelheid geld en tijd verspild. Volgens Smits gaat er jaarlijks ongeveer 3,5 miljard om in bedrijfsopleidingen. "In de ene sector is dat wat meer dan in de andere, maar per medewerker wordt er rond de duizend euro per jaar uitgegeven aan opleiden. 2 miljard daarvan is weggegooid geld en gaat op aan een cursus of training waar zowel de werkgever als de werknemer niets aan heeft. En dat bedrag wordt nog veel hoger als je kijkt naar de gedeelde loonkosten en de reiskosten die worden gemaakt."

Praktijkervaring

Toch hoeft het ontwikkelen van personeel niet heel ingewikkeld te zijn. Volgens Smits is het belangrijk dat er vanuit het leren wordt gedacht en niet vanuit het opleiden. Een opleiding, training of cursus kan daarbij nodig zijn, maar het zijn geen wondermiddelen. Vooral buiten de opleidingsomgeving wordt veel geleerd. "Waar het om gaat is dat een werkgever kijkt naar wat nodig is om het leren te bevorderen. Hij moet zijn mensen serieus nemen en kijken naar de leerervaring die nodig is. Een cursus kan daar een middel voor zijn, maar iemand kan ook veel leren van een stage, het bezoeken van een lezing of van het geven van een lezing. Veel sprekers geven bijvoorbeeld aan dat ze veel leren op het moment dat ze een lezing geven, omdat ze zich in bepaalde stof verdiepen en er interactie ontstaat met de luisteraars."

Dat wil niet zeggen dat opleidingen helemaal overbodig zijn. Veel meer gaat het om een combinatie van praktijkervaring en de juiste opleiding. "Als je in het vliegtuig naar de Canarische Eilanden zit en de piloot vertelt dat hij geen diploma heeft, maar wel veel ervaring, dan zul je je daar toch minder veilig bij voelen dan wanneer de man wel zijn vliegbrevet heeft. Maar als iemand al jaren voorzitter is van een vereniging, in de gemeenteraad zit en een simpel baantje heeft waarin hij niets met die ervaring doet, dan is dat zonde van iemands kennis."

Kennisprofiel

Smits pleit ervoor dat een bedrijf niet opleidt om op te leiden, maar werkt vanuit drie belangrijke uitgangspunten. "Ten eerste moet duidelijk zijn wat een werknemer moet kennen en kunnen, en wat een werknemer nodig heeft. Dat kan iets vanuit een wettelijk kader zijn, bijvoorbeeld een vakdiploma. Ten tweede wil je als bedrijf 'fit for the future' zijn. Een bedrijf moet weten waar het naartoe gaat en wat het daarvoor nodig heeft. Het derde punt is dat een werkgever aantrekkelijk gevonden wil worden, zeker in het geval van schaarste op de arbeidsmarkt. Je wilt je medewerkers boeien en binden, opleidings- en ontwikkelmogelijkheden zijn daarbij een belangrijk uithangbord."



Wil een onderneming die drie uitgangspunten in de praktijk brengen en de boel goed organiseren, dan kan de hulp van een bedrijf als Fources worden ingeroepen. De opleidingspecialist brengt structuur in het ontwikkelen van personeel, waarbij er uit wordt gegaan van een kennisprofiel in combinatie met ervaringen en ambities van de medewerker. En dat profiel is volgens Smits breder dan alleen theoretische kennis. Het kijkt vooral naar wat iemand moet beheersen vanuit zijn rol. "Het is de 'bottom-up' benadering. Je kijkt dan niet meer vanuit de leiding naar beneden, maar naar wat een individu nodig heeft in zijn functie. Uiteindelijk leidt het tot planvorming. Fources brengt dan als makelaar een bedrijf en een opleider bij elkaar. Dat scheelt veel tijd en veel verborgen kosten die een bedrijf nu kwijt is omdat het proces niet goed georganiseerd is."

Reclamewereld

De verspilling van tijd en geld is volgens Smits dan ook helemaal niet nodig. Zolang een bedrijf bij opleidingen, cursussen en trainingen maar uitgaat van de vraag naar kennis en weet welke kennis nodig is. "Je ziet tegenwoordig steeds meer dat bedrijven met persoonlijke budgetten gaan werken, dat je als werknemer regisseur van je eigen loopbaan wordt. Dat lijkt een mooie gedachte, maar leren moet vooral een respons op de vraag zijn. Dan voorkom je dat het bedrag van zo'n persoonlijk budget alle kanten opschiet. Nu heb je bij opleidingen hetzelfde als in de reclamewereld: we weten dat de helft van het budget weggegooid geld is, maar we weten niet welke helft."

Ruim dertig jaar ervaring

Jan Smits studeerde pedagogiek aan de Rijksuniversiteit Groningen en werkt sinds 1978 in de wereld van de bedrijfsopleidingen. In die ruime dertig jaar heeft Smits tal van functies uitgevoerd, variërend van trainer tot beleidsmedewerker tot manager. Begin jaren '80 was de Groninger betrokken bij één van de eerste onderzoeken naar de mogelijkheden van e-learning, nog voor de opmars van de personal computer en nog ver voor het bestaan van het huidige internet. In diezelfde jaren hield hij zich bezig met het vernieuwen van de opleiding die medewerkers van postkantoren kregen. "Dat was in de tijd dat in elk dorp nog een postkantoor te vinden was", vertelt Smits. "De opleiding die je toen moest volgen duurde negen maanden en werd door honderden mensen per jaar gevolgd. Uiteindelijk hebben we de opleiding teruggebracht naar zes weken. Niet dat er in die negen maanden niks gebeurde, maar het was wel heel erg gespecialiseerd en de opleiding ging vaak in op situaties die zelden voorkomen. We hebben toen een meer op de praktijk gerichte strategie gekozen: alles wat na een opleiding niet voldoende door de praktijk wordt ondersteund, moet je er niet in stoppen."