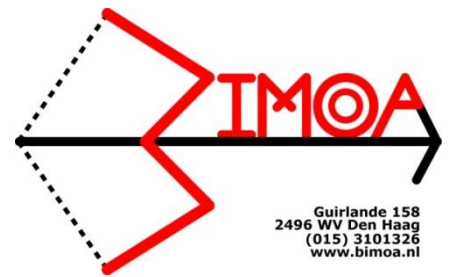


INFORMATIEBLAD EFFECTIEF OPLEIDEN

(juni 2011)



Het is niet alleen belangrijk maar ook noodzakelijk om te blijven investeren in het kostbaarste kapitaal binnen de organisatie: de competenties van medewerkers! Alleen op die manier kan de organisatie mee in de strategische uitdagingen die continu onderhevig zijn aan ontwikkelingen in de omgeving.

Maar ook medewerkers zullen bijvoorbeeld tijdens functionerings- of ontwikkelgesprekken aangeven wat hun ambitie is om zich verder te kunnen ontwikkelen. Door hier adequaat op in te spelen kan de organisatie zich op de arbeidsmarkt onderscheiden als aantrekkelijke werkgever en de retentie (= het vermogen om waardevolle medewerkers te behouden) verhogen.

Zowel deze topdown als de bottom up leerbehoeften vragen om een professionele invulling. Eén van de manieren om dit te realiseren is het faciliteren van opleidingen¹.

Maar nog al te vaak worden daarmee andere leervormen als oplossingsrichting bij voorbaat uitgesloten en loont het de moeite om eerst een stapje terug te doen en het onderliggende probleem verder te analyseren. Valt de keuze dan uiteindelijk op het volgen van opleiding, dan is het zinvol om dit optimaal te verankeren in de dagelijkse praktijk en niet als een op zichzelf staand middel te beschouwen.

Dit informatieblad geeft enerzijds een aantal overwegingen mee die kunnen leiden tot het wel of niet inzetten van het instrument opleidingen. Daarnaast wordt ingegaan op de factoren die van invloed zijn op het leereffect in de praktijk en wordt kort stilgestaan bij de invloed van social media.

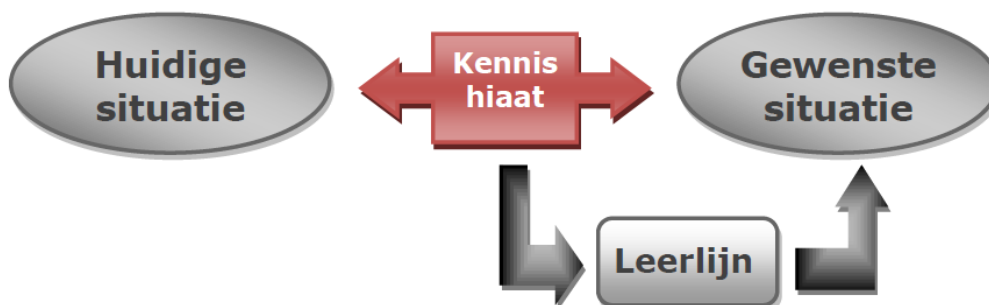
Wel of niet opleiden?

Door (per werkveld) aan de hand van strategische kenniskaarten te inventariseren welke competenties de komende tijd nodig zijn en dit te vergelijken met de huidige situatie (bv. op basis van individuele kennisprofielen), wordt duidelijk waar de hiaten zitten qua kennis/vaardigheden in de organisatie².

Vervolgens doet de vraag zich voor 'hoe dit hiaat te gaan dichten?'. Hierbij kan er in eerste instantie worden gekozen tussen het (tijdelijk) aantrekken van deze competenties, dan wel het ontwikkelen ervan binnen de bestaande groep medewerkers ('make or buy').

In het laatste geval zijn er een aantal kennisinterventies beschikbaar om dit te realiseren die kunnen worden vastgelegd in zogenaamde leerlijnen³.

"Een leerlijn is een adviespakket van leermogelijkheden die een medewerker binnen een bepaald werkveld kan volgen om zich verder te professionaliseren. Welke vormen van leren hij/zij daadwerkelijk gaat volgen wordt in overleg met de direct leidinggevende vastgesteld."

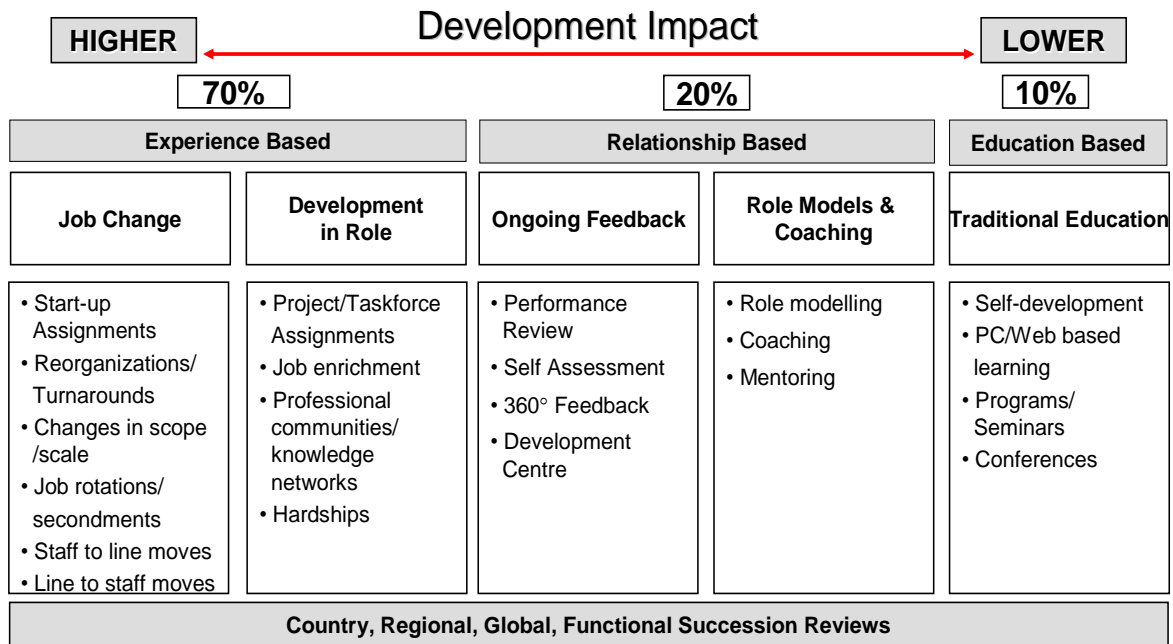


¹ Hiermee wordt zowel het deelnemen aan cursussen, trainingen, workshops, e.d. bedoeld als het volgen van meer langdurige opleidingstrajecten die opleiden tot een vak of beroep.

² Bijvoorbeeld aan de hand van de methodiek die DNV-CIBIT heeft ontwikkeld.

³ Zie hiervoor ook het informatieblad Leerlijnen ontwikkelen.

Vaak wordt dan al snel aan het instrument opleidingen gedacht. Onderzoek heeft echter aangetoond dat de inzet van dit instrument in de praktijk niet altijd het meest effectief is:



Bron: EFMD

Bovenstaand overzicht leert dat de verwachtingen omtrent de bijdrage die een opleiding levert aan het (verder) ontwikkelen van een competentie niet in alle gevallen te hoog gespannen mogen zijn, hetgeen in dit verband wellicht ook eventuele teleurstellingen uit het verleden verklaart.

Zodra er – vanuit de organisatie dan wel vanuit de medewerker zelf – sprake is van een bepaalde ontwikkelvraag is het dan ook zinvol is om eerst de onderliggende oorzaak van deze vraag verder te onderzoeken en daarvoor met elkaar de beste oplossing te gaan zoeken. Dit kan dus ook een mix van leervormen opleveren!

De afspraken hierover kunnen vervolgens worden geconcretiseerd en vastgelegd bijvoorbeeld in een ontwikkelplan of ambitiesdocument.

Succesfactoren

Ieder instrument kent voor- en nadelen maar over het algemeen kan worden gesteld dat het volgen van een opleiding voor de hand ligt wanneer:



- er in korte tijd nieuwe kennis en/of vaardigheden moeten worden verworven ('pressure cooker')
- de doelgroep op uniforme wijze nieuwe kennis/vaardigheden moet opdoen
- het een grotere groep medewerkers betreft met een overeenkomstige leerstijl
- het zinvol is om bepaalde vaardigheden eerst 'op het droge' te oefenen
- er geen middelen (met name tijd) beschikbaar zijn om de gewenste kennis/vaardigheden op een andere manier binnen de eigen organisatie (of elders) op te doen
- er een specifiek diploma/certificering moet worden behaald
- dit wordt opgelegd vanuit een beroepsvereniging in het kader van professionalisering

In het verdere ontwerp van de opleiding wordt vervolgens stilgestaan bij de specifieke doelgroep, leerdoelen, werkvormen, leermiddelen, e.d. Dit wordt vastgelegd in een blauwdruk bijvoorbeeld in de vorm van een programma van eisen⁴.

⁴ Zie hiervoor ook het informatieblad Programma van Eisen Opleiding.

Op basis van een dergelijk programma van eisen wordt vervolgens een geschikte (interne of externe) docent/trainer gezocht die de opleiding kan uitvoeren. Het is evident dat het ontwerp en de uitvoering van de opleiding in belangrijke mate het uiteindelijke resultaat bepalen.

Transfer naar de praktijk

Om de effectiviteit van een opleiding te optimaliseren is het echter tevens van belang om al voor de start ervan na te denken over de vraag: 'Hoe kan de transfer van de opgedane kennis/vaardigheden naar de praktijksituatie maximaal plaatsvinden?'

Het is goed om te realiseren dat een aantal factoren op dit proces van invloed zijn. Deze factoren zijn te herleiden naar de kenmerken van de deelnemer en de opleiding zelf maar ook de rol van de organisatie (oftewel het management) is hierin onontbeerlijk.

Persoonskenmerken:

- Sluit de voorkennis van de deelnemer goed aan bij de opleiding?
- Vindt de deelnemer het zelf belangrijk om de opleiding te volgen of heeft deze het gevoel gestuurd te worden?
- Heeft de deelnemer vertrouwen in eigen kennen en kunnen waardoor ze eerder bereid zijn om te leren?

Opleidingskenmerken:

- Heeft er een goede analyse plaatsgevonden van het onderliggende probleem waar de opleiding een antwoord op moet gaan geven?
- Kan er tijdens de opleiding voldoende worden geoefend, wordt daar ook feedback op gegeven en is er ruimte voor zelfreflectie?
- Is de leersituatie representatief voor de situatie in de werkelijkheid?
- Wordt er tijdens de opleiding al aandacht geschonken aan de manier waarop het geleerde in de praktijk kan/gaat worden ingezet?
- Is er na afloop van de opleiding follow up geregeld bijvoorbeeld in de vorm van terugkomdagen of een mentor/coach waarop kan worden teruggevallen?

Organisatiekenmerken:

- Wordt het volgen van de opleiding c.q. het inzetten van nieuwe kennis/vaardigheden gesteund door de desbetreffende leidinggevende en de directe collega's?
- Krijgt de deelnemer de kans om de opgedane kennis/vaardigheden ook direct na de opleiding in de praktijk te brengen c.q. laat de werkdruk dit toe?
- Is er voldoende ruimte om het beoogde leereffect regelmatig te evalueren en bespreekbaar te maken?



Deze factoren staan uiteraard niet los van elkaar en het is de kunst om de onderlinge samenhang te doorgronden en op elkaar af te stemmen.

Het belang van evalueren

Bij het ontwerpen van de opleiding zijn als het goed is de leerdoelen dusdanig concreet benoemd dat hieruit ook de evaluatiecriteria zijn te herleiden. Met andere woorden, 'hoe merkt de deelnemer c.q. de organisatie na afloop van de opleiding of het beoogde leereffect ook is behaald? '.



Vaak wordt de evaluatie direct na afloop van de opleiding gehouden en gepresenteerd in een rapportage welke al dan niet persoonlijk wordt doorgesproken met de opdrachtgever van de opleiding.

Minder vaak wordt een dergelijke evaluatie na een langere periode nog eens herhaald. Gebeurt dit wel, dan levert dit nog wel eens grote verrassingen op wat betreft het effect van de opleiding in de dagelijkse praktijk.

Het is dan zaak om te achterhalen wat hiervan de oorzaak is en in hoeverre dit nog kan/moet worden bijgestuurd.

Tevens biedt een dergelijke werkwijze de mogelijkheid om leerlijnen en opleidingsprogramma's in de toekomst verder te verbeteren en een mogelijke behoefte aan een vervolg (in welke leervorm dan ook) tijdig te onderkennen.

Kortom, door het opleidingsproces niet te isoleren maar onderdeel uit te laten maken van een bredere interventiestrategie kan de effectiviteit ervan beduidend worden vergroot en op die manier een waardevolle bijdrage leveren aan de strategische uitdagingen van de organisatie!

Internet en social media

Tot slot nog iets over de impact van internet en social media op het zogenaamde informele leren.

Veel kennis is inmiddels eenvoudig online te vinden en discussies binnen internetfora dan wel netwerken zorgen ervoor dat vraagstukken in een breder kader kunnen worden besproken en opgelost. Nieuwe inzichten worden hierdoor steeds meer buiten de traditionele kanalen opgedaan.



Deze ontwikkelingen vragen om de integratie van dit medium met het formele leren (= opleidingen) bijvoorbeeld in de vorm van 'blended learning' hetgeen o.a. kan worden vormgegeven door:

- voorafgaand aan een opleiding de onderlinge kennismaking alvast online te laten verlopen zodat dit tijd bespaart aan het begin van de opleiding
- de voortgang van opdrachten tussen cursusdagen door met elkaar te laten bespreken
- het gezamenlijk kunnen werken aan documenten
- (links naar) interessante bronnen te delen
- wikipagina's te starten rondom een bepaald onderwerp
- het betrekken van interne/externe experts bij het opleidingsthema
- lesstof digitaal en/of presentaties in de vorm van filmpjes aan te bieden
- het linken van de deelnemers (bv. in een groep) zodat ze ook na afloop van de opleiding elkaar kunnen blijven vinden voor vragen, ideeën, discussies, e.d.

Het succes hiervan is mede afhankelijk van de mate waarin dit zelf kan ontstaan in plaats van het gericht stimuleren ervan en daarmee aan te haken met het reeds bewezen succes van dit medium.

Een aantal organisaties (zoals KPN, IBM, ING) heeft een dergelijke omgeving al binnen de eigen IT-infrastructuur opgezet bijvoorbeeld ten behoeve van management development trajecten.

Informatie

Bel/mail/twitter geheel vrijblijvend voor meer informatie en/of advies op het gebied van:



- het ontwikkelen van leerlijnen
- het adviseren over leervormen
- het schrijven van een opleidingsplan
- het opstellen van een programma van eisen
- het inkopen of aanbesteden van opleidingstrajecten
- het uitvoeren van specifieke opleidingsprogramma's
- het vormgeven van de effectmeting
- het opzetten van een opleidingsafdeling c.q. academie
- het inrichten van opleidingsprocessen
- het aansturen/coachen van opleidingsprofessionals

Machteld Brokerhof
brokerhof@bimoa.nl
06-26284195
@mabroker