

Inleiding

Hans Heyda heeft jarenlange ervaring in het ontwerpen van (in company) opleiding en MD programma's. Hij merkte dat de effectiviteit van deze programma's niet altijd even groot was.

Dit werd bevestigd door onderzoek: (Yukl) de effectiviteit van opleidingen en trainingen is laag (< 30%). Veelal wordt de nieuw verworven kennis en vaardigheden niet daadwerkelijk ingezet in werksituaties. Opleidingen zijn vaak losse, incidentele gebeurtenissen die geen directe relatie hebben met het verbeteren van prestaties op de werkplek.

Bij TSM Business School kwam Hans Heyda in aanraking met een andere aanpak, die hij later kon 'labelen' onder de noemer 'High Impact Learning' (HIL). Dit concept, dat van oorsprong uit Amerika komt, heeft hij doorontwikkeld:

- binnen Magma samen met collega professionals als theoretisch concept;
- voor Centurio bij bedrijven als een praktisch toepasbare dienst.

Doel

In dit document staat de effectiviteit en impact van leren in organisaties centraal.

'Wij willen de impact van het leren in organisaties vergroten, zodat er meer waarde ontstaat voor het bedrijf.'

We richten ons op diverse leervormen zoals, opleidingen, trainingen, action learning, coaching etc. Onze bevindingen en ideeën zijn op zichzelf niet nieuw. Het consequent en in samenhang inzetten hiervan in opleidingen biedt wel een nieuw perspectief.

Ontstaan

Noch afnemers (bedrijven), noch aanbieders (opleiders) lijken zich erg druk te maken over de effectiviteit van opleiding en MD programma's.

Aan de deelnemers van dit soort programma's wordt veelal slechts gevraagd aanwezig te zijn, mee te doen en de eindtermen (output) te halen. Zij hebben meestal geen andere verplichtingen.

Er zijn een aantal verschijnselen die de traditionele vorm van leren in organisaties hardnekkig in stand houden;

- Als we nieuwe kennis en vaardigheden hebben geleerd dan volgt de toepassing vanzelf. We zijn slechts verantwoordelijk voor de opleidingsinspanning. Opleiders willen afgerekend worden op het behalen van leerdoelen.
- Bedrijven hebben een voorkeur voor gestandaardiseerde (one size- fits all) opleidingsprogramma's. De opleidingskosten zijn daarbij maatgevend.
- De opleidingsfunctie is gedelegeerd aan stafafdelingen, i.p.v. opgepakt door de lijn. Dit zijn veelal HRM afdelingen die weinig expertise hebben in opleiden.
- Voor opleiden maken bedrijven gebruik van kennisleveranciers die geïnvesteerd hebben in hoogwaardige kennis en die deze willen verkopen aan meerdere klanten.
- Opleidingen worden tot een "commodity", waarbij opleiders in concurrentie moeten aanbieden en waarbij er een inkoop/verkoop relatie met de bedrijven ontstaat. Opleiders worden laat in het proces betrokken en van samenwerken in de keten is geen sprake.

Samenvattend zien we vier aanleidingen die een negatieve invloed hebben op de impact van opleidingen.

- De actoren in het proces spelen hun rol niet goed. De opdrachtgever besteedt uit en houdt geen binding. De opleider (opdrachtnemer) stuurt op output en niet op outcome en de deelnemer komt in een consumptieve rol terecht.
- De leervormen zijn te statisch en teveel gericht op overdracht van kennis en het aanleren van vaardigheden en te weinig op de toepassing en manifestatie.
- Er is een scheiding tussen persoonlijke ontwikkeling en organisatieontwikkeling. Opleiden maakt geen deel uit van een integrale, multidisciplinaire aanpak.
- Het opleiden moet veelal bijdragen aan verandering. In een veranderingsproces worden een aantal fasen te onderscheiden. De opleider wordt te laat in het proces ingeschakeld. Ook wordt de fase nazorg slecht ingevuld

Aanpak

High Impact Learning is een aanpak die oplossingen biedt. Het is echter ook een “kapstok begrip”. Wij hebben HIL uitgewerkt en praktisch gemaakt door een proces met mogelijke acties te ontwerpen.

Als wij HIL toepassen houden wij rekening met de volgende ontwerpvariabelen.

1. *Het actorenspeel optimaal invullen.*

De effectiviteit van leren valt of staat met de “intentionaliteit” van alle betrokkenen. Weten ze wat er van hen verwacht wordt? Zijn ze in voldoende mate op de hoogte van de focus op de strategische doelstellingen? Zien ze het nut daar van in? Loont het om te investeren?

Het is belangrijk dat ieder zijn rollen en verantwoordelijkheden neemt.

- a. De opdrachtgever levert zijn bijdrage in het bereiken van het samen gedefinieerde resultaat. Hij stelt de opdrachtnemer in de gelegenheid het resultaat mede te beïnvloeden door hem mee te laten denken over de benodigde interventies (naast opleiden) vanuit een multidisciplinaire aanpak.
Hij zet vanuit eigen organisatie mensen en middelen in om het leerproces te ondersteunen;
- b. De opdrachtnemer committeert zich aan het resultaat op middenlange termijn, bedrijfsdoelen zijn maatgevend. Hij denkt kritisch mee over alle interventies die nodig zijn om de bedrijfsdoelen te halen.
In zijn ontwerp richt hij zich op een vorm die er voor zorgt dat persoonlijke en organisatieontwikkeling worden geïntegreerd.
- c. De deelnemers tonen vanuit zelfverantwoordelijkheid eigenaarschap voor het leerproces.
Waar zit de link tussen wat de organisatie wil met hun eigen drijfveren en ambitie en loont het om te investeren? Wat kunnen zij bijdragen vanuit hun persoonlijke kwaliteiten?
Ze zijn een kritische partner met alle bij het leerproces betrokkenen.

2. *Actie gerichte werkvormen.*

Leidend is de toepassing van het geleerde op de eigen werkpraktijk (transfer). Als de leerresultaten worden verbonden aan business opgaven en performance verbeteringen is er sprake van koppeling van individuele- en organisatieontwikkeling.

We hebben aandacht voor een integrale aanpak van opleidingsontwerp (functie - vorm - proces). De werkvormen zijn actiegericht; men werkt aan ‘real life cases’. De principes van ‘Action Learning’ worden in het programmaontwerp toegepast. Het leren wordt ondersteund door ICT toepassingen, leersessies, intervisie, reflecties, portfolio’s, coaching, mentoring, etc. Maar ook door het maken van een mix van individueel- en collectief leren.

3. *Koppeling tussen persoonlijke ontwikkeling en organisatieontwikkeling.*
Het is belangrijk een verbinding maken tussen de ondernemingsstrategie en leerdoelen. Het leren van individuen wordt daardoor in de context gezet van het functioneren van de organisatie. De nadruk ligt dus niet op competentieontwikkeling alleen, maar ook op het verbeteren van performance. Bedrijfsdoelen zijn maatgevend en daardoor ligt de focus niet op output (behalen leerdoelen), maar outcome (middenlange termijn resultaten).
4. *Voorwaartse en achterwaartse integratie en samenwerken in de keten.*
Het proces wordt onderverdeeld in fasen, waarbij de opdrachtnemer in een vroeg stadium kritisch meedenkt en werkt aan een multidisciplinaire aanpak, waarvan opleiden en trainen één discipline is. Dit gebeurt met name in de fase van analyse en ontwerp.
Daarna moeten er gerichte acties plaats vinden om een juist leerklimaat te scheppen. Hierbij kan men denken aan intakes, kick-off bijeenkomsten, leren te leren workshops en assessments met deelnemers, maar ook met begeleiders en coaches in het bedrijf.
Vervolgens volgen we gezamenlijk actief de ontwikkeling van de deelnemers. Zij bouwen een leerportfolio op om resultaten aan te tonen.
En uiteindelijk is het blijven volgen en verankeren van het geleerde na afloop van het leerprogramma van belang voor een blijvend resultaat.

Afsluiting

High Impact Learning bevat elementen die we wellicht al jaren bewust en onbewust toepassen. We zetten ons niet af tegen bestaande hoogwaardige kennisoverdracht en professionele trainingen en coaching. We willen deze juist verrijken door een hefboomwerking te creëren door persoonlijke ontwikkeling te koppelen aan organisatieontwikkeling.

Daarbij zijn ook een aantal relativeringen op zijn plaats. Leren kost tijd en het gaat ons er niet om een soort “turbo” leren te introduceren. Tijd nemen en aandacht geven voor reflectie blijft voor ons een belangrijk uitgangspunt bij opleiden.

Ook zal de manier waarop we hier met klanten over in gesprek komen van essentieel belang zijn. “The medium is the message” High Impact Learning is geen nieuw geloof en wij staan open om dit begrip in dialoog met klanten en collega’s inhoud en zin te geven. Onze aspiratie is om High Impact Learning gestalte te geven in lopende en nieuwe leerprogramma’s.

Er zijn aan aantal opleidingsconcepten die een sterk raakvlak hebben met High Impact Learning. We integreren deze zoveel als mogelijk met onze aanpak. Het gaat om de volgende concepten:

- Action Learning;
- Dialogue;
- Appreciative Inquiry.

Dit artikel kwam tot stand in nauwe samenwerking met drs. Joop C. Bos,
bos@magma.org