

EEN SURVIVAL KIT VOOR L&D

Als je wil weten waarom zoveel organisaties worstelen met het overbrengen en toepassen van het geleerde naar de werkvloer, kan je gewoon kijken naar de manier waarop ze opleidingsinitiatieven evalueren.

Het correct evalueren van leerinitiatieven en het inschatten van hun toegevoegde waarde blijkt voor veel organisaties moeilijk. Dit kan echter absoluut geen reden zijn om zich te verlaten op een 'happy sheet' en zich tevreden te stellen met een KPI als "het aantal uren opleiding /FTE in de organisatie". Zo'n gedrag maakt immers dat opleidingsinitiatieven én L&D nog meer onder druk komen dan nu al het geval is, wegens een gebrek aan voeling met resultaten on-the-job.

Organisaties stellen zich steeds meer vragen zoals:

- > Wat brengt L&D op voor de organisatie?
- Wat hebben de medewerkers geleerd en wat blijft hangen?
- Hoe is de transfer naar de werkvloer in kaart gebracht en welke initiatieven werden er ontwikkeld om deze te borgen?



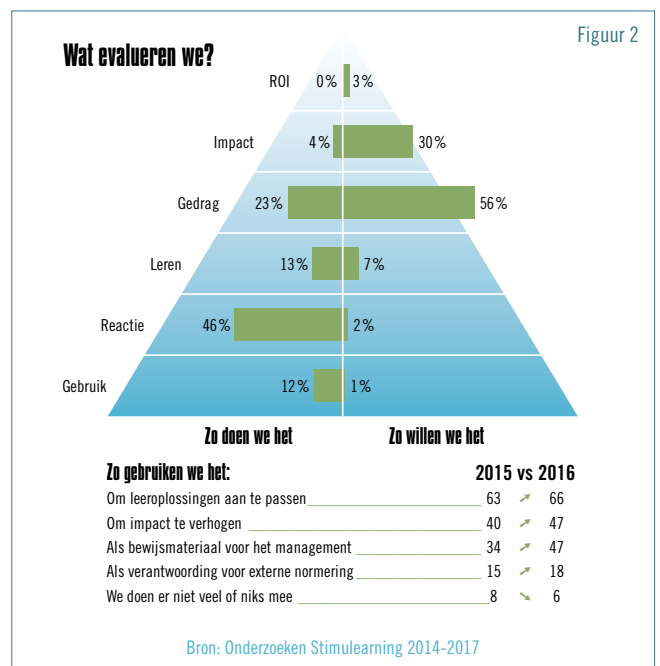
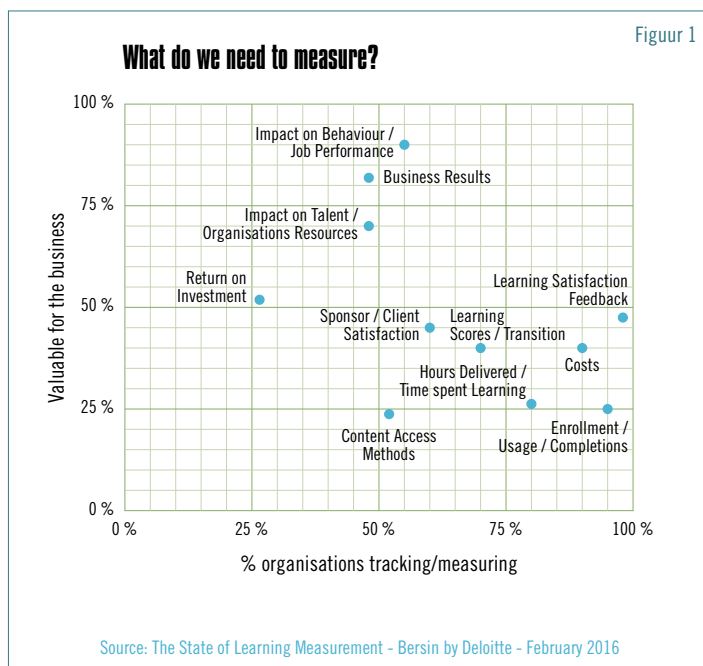
In mijn gesprekken met HR/L&D-verantwoordelijken valt op dat de nood om hier data over te verzamelen steeds groter wordt. Er is wel degelijk een bewustzijnsverandering aan de gang, maar het gevoel van urgentie is vooralsnog niet aanwezig. Het resultaat is dat organisaties blijven aanmodderen met happy sheets of een korte bevraging van de medewerker. In het beste geval volgt dan nog een korte interventie tijdens het jaarlijks performance gesprek. Hierdoor raken leidinggevenden hun geloof kwijt in de effectiviteit van de L&D-initiatieven. Medewerkers en hun managers menen dat de opleiding heeft gefaald als ze na het 'opleidingsevent' weinig of geen resultaten halen. Een gevoel dat bovendien wordt versterkt door een gebrek aan post-training opvolging.

Neem maar eens het voorbeeld van een chemische fabriek waar operatoren een nieuwe procedure moeten aanleren voor een nieuw onderdeel van de installatie. Zou jij als deelnemer aan de opleiding niet opgelucht zijn als je zou weten dat ook je naaste collega's de procedure juist hebben begrepen? Zou je als leidinggevende geen zekerheid willen hebben dat die operatoren niet alleen de materie kennen maar die ook veilig in de praktijk kunnen omzetten? Iedereen is het er over eens dat er in deze gevaarlijke context geen ruimte is voor slordigheden in de opleiding, noch voor de niet-bevestiging dat de juiste vaardigheden of kennis zijn aangescherpt of verworven. Er is al zeker geen ruimte voor een eventuele onzekerheid over zorgvuldige toepassing.

Die gedrevenheid naar resultaat in levensgevaarlijke settings zou er volgens mij ook mogen zijn als het gaat over de andere thema's binnen leren en ontwikkeling.

Als trainer, coach en facilitator werkte ik de laatste 17 jaar samen met honderden bedrijven. Die organisaties schalen in grootte van een tiental tot meerdere duizenden werknemers. In deze samenwerking met L&D-verantwoordelijken kwamen we tot de vaststelling dat L&D niet alleen **noodzakelijk**, maar ook van groot **strategisch** belang is. Managers vertellen me dat de businessomgeving erg snel verandert en dat hun medewerkers daardoor snel en effectief geholpen moeten worden (via allerlei vormen van leren) om met die nieuwe omgeving om te gaan. Het sleutelwoord daarbij is effectief.

Bersin by Deloitte toont in een onderzoek van februari 2016 aan waar bedrijven echt geïnteresseerd in zijn (figuur 1) De leertevredenheid (happy sheets) wordt door quasi 100% van de deelnemende bedrijven in kaart gebracht, maar is van relatief weinig waarde voor de organisatie. Impact op



het gedrag/job performantie en talent daarentegen wordt door minder van de helft van de bedrijven in kaart gebracht maar scoort veel waardevoller. Ook in België worden idem scores gehaald (figuur 2).

Vandaar dat er in organisaties een noodzakelijke en intense aandacht moet gaan naar hoe de investeringen in L&D kunnen bijdragen aan de strategische doelstellingen van het bedrijf. Ik geef je hieronder 3 tools mee die je daarbij kunnen helpen:

1 IMPACT MAP

Zorg ervoor dat je voor aanvang van de opleiding niet alleen leerdoelstellingen in kaart brengt maar ook hoe de medewerker, de leidinggevende én de organisatie kunnen vaststellen dat er een effectief leereffect heeft opgetreden.

Wat wil ik leren?	Wat ga ik doen?	Mijn resultaten	Resultaten organisatie
Feedback model DESC*	Smart doelstelling ivm toepassen van DESC in interactie met mijn team	Hogere kwaliteit van instructies en terugkoppeling	Daling in defecten onmiddellijk na productie

Van links naar rechts geeft de tabel je een idee WAAROM je het geleerde zou moeten toepassen (om de gewenste organisatieresultaten te behalen)



Van rechts naar links geeft de tabel je een idee HOE je de gewenste organisatieresultaten kunt bereiken

Het maken van deze impact map voor uw opleidingsinspanningen, helpt ook de leidinggevende om na te danken over welke verwachtingen hij/zij kan hebben in verband met de opleiding die wordt georganiseerd. Het verplicht beide partijen, zowel L&D als de business om na te denken over het finale doel, namelijk 'Hoe wordt de organisatie er beter van?'.

2 ROEM

ROEM is een internetapplicatie die een verlengstuk is van de Impact Map.

Het stelt organisaties in staat om leerdoelstellingen en verwachtingen van deelnemers af te stemmen op elkaar, in kaart te brengen, het leren te testen vooraf en nadien, maar kan ook nagaan of de gewenste effecten op de werkvloer zijn gerealiseerd.

Als organisaties aan het werk gaan met ROEM als werkinstrument verhoogt de interactie met de leidinggevendens aanzienlijk. Zij beseffen hierdoor sneller en duidelijker dat opleiding geen 'event' is maar een 'proces' waarbij de leidinggevende/de business een zeer grote rol te spelen heeft. Ze ervaren deze betrokkenheid aan de ene kant als een uitdaging en aan de andere kant wordt heel duidelijk de verantwoordelijkheid van het opleidings-effect opengetrokken van opleider over werknemer naar de context en de leidinggevende van de medewerker die de opleiding volgt.

ROEM brengt de resultaten van leren ook grafisch in kaart als feedback, beschikbaar voor alle stakeholders.

3 VERSTERKENDE TRAJECTEN

Een versterkend traject bestaat uit een reeks van korte interventies na een opleidingsmoment (e-learning, klassikaal, flipped learning, etc.) waarbij de medewerker de mogelijkheid krijgt om datgene wat hij/zij geleerd heeft, te verankeren en toe te passen. Cruciaal daarbij zijn zowel de looptijd, de korte afwerkijd en de juiste definitie van de versterkingsdoelstellingen. Door medewerkers gedurende een langere tijd (6 tot 12 weken) met éénzelfde thema te confronteren worden ze gestimuleerd om te focussen op dat ene thema.

Versterkingsdoelstellingen wijken af van leerdoelstellingen omdat het typisch focust op wat we in de impact map "wat ga ik doen", "mijn resultaten" en "organisatie doelstellingen" noemen. Het leren wordt maximaal gericht op gedragsversterking/verankering.

Bij versterkingsdoelstellingen wordt de materie van het opleidingsmoment in diverse vormen terug aangeboden, samen met business cases en met uitnodigingen om dingen toe te passen die uit het leren naar voor komen.

Zowel de Impact Map, ROEM als de Versterkende Trajecten helpen organisaties om hun L&D-budgetten beter te verdedigen. Alle 3 brengen ze op hun manier in kaart waar het voor de organisatie om gaat: 'gewenste wijziging in gedrag.'

Als diezelfde Bersin (zie figuur) in een latere L&D bijdrage aangeeft dat hij L&D als aparte afdeling in de organisatie liever ziet verdwijnen, dan moet het duidelijk zijn dat het dan gaat over de L&D afdeling die eerder op het leereffect is toegespitst dan op het "gedragseffect". ■



Eric Van Camp staat al 17 jaar organisaties bij in hun groeiproces als Reinforcer, Coach, Trainer en L&D consultant. Daarbij spits zijn activiteit zich toe op communicatie, leadership en persoonlijke efficiëntie, waarbij hij zich onderscheidt door het aanbieden van versterkingstrajecten via een online app om resultaten van leren te versterken, te meten en te rapporteren.

*DESC: Describe, Express, Solve, Conclude is een feedback model dat je helpt om feedback correct te formuleren.