

Bedrijfscases duurzaam leren

Minder verspilling; meer rendement

Hoe kun je als HRM-afdeling het rendement van leren meten én verhogen? Dat was een van de vragen die centraal stond tijdens de grootse wereldwijde E-learningconferentie Online Educa in Berlijn. In 2009 vierde de Online Educa haar 15^{de} verjaardag met lezingen rondom digitaal leren, leren 2.0, mobiel leren, de toekomst van het onderwijs, cloud computing, Virtual Action Learning, Edugaming en digitale vaardigheden, maar ook het rendement van leren en de toekomst van HRM afdelingen. Het zou te ver voeren om van alle indrukken verslag te doen. Vandaar dat het rendement van leren in dit artikel centraal staat.

Tekst: Drs. Michelle Veugelers (consultant bij adviesbureau CINOP: www.cinop.nl)

De wereld is veranderd. Daar waar we ons vroeger volgens Staes (2007) in rustig vaarwater bevonden, varen we nu in een woelige zee vol veranderingen. Klanten hebben nieuwe vragen op veelal andere gebieden. Ze willen meer digitaal, meer maatwerk, meer snelheid voor een lagere prijs. Bovendien is de concurrentiedruk door internationalisering, innovatie en schaalvergroting sterk toegenomen. Deze verandering vraagt ook veel van de medewerkers. Zij moeten zich willen blijven ontwikkelen om het schip op de woelige zee varende te houden. Zij zijn degenen die het verschil maken in deze kenniseconomie. 'People are our most important ingrediënt', zei een hamburgergigant ook wel in zijn personeelsadvertenties.

Leren in organisaties is hiermee noodzakelijker dan ooit om prestaties van mensen te blijven verbeteren. Toch staat leren, zeker in tijden van crisis, vaak onder druk. Kan het niet wat sneller en goedkoper, wordt vaak door het management gevraagd. Hoe kunnen we als HRM-afdeling prestatieverbeteringen meer zichtbaar maken voor het management en het rendement van leren verhogen en zo het leren meer duurzaam maken? Op de Online Educa werden de volgende drie antwoorden gegeven.



Figuur 1 De stap naar strategisch opleiden

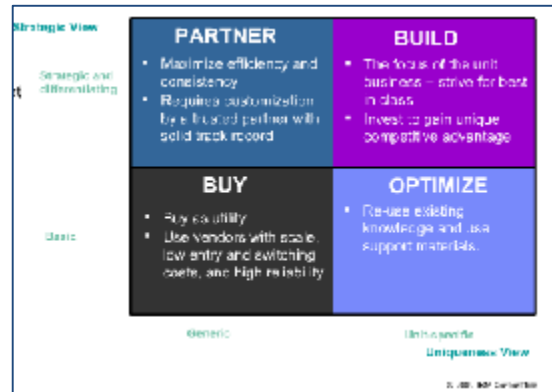
1. Maak leren strategisch

Mike Deschildre, learning consultant binnen IBM, bespreekt in zijn lezing de stap van HRM-afdelingen naar strategisch leren en ontwikkelen (figuur 1). Het is volgens hem tijd onze missie te herzien. We moeten ons niet langer alleen op service en de ontwikkeling van medewerkers richten, maar kijken hoe competentie- en talentontwikkeling een bijdrage kan leveren aan het oplossen van onze strategische organisatieproblemen om het succes van onze organisatie te vergroten.

Om de stap naar strategisch leren te maken, zijn drie tussenstappen van belang.

- Identificeer de cruciale functies en bijbehorende competenties binnen je organisatie;

- Koop of ontwikkel passende leertrajecten op basis van twee criteria: strategisch toegevoegde waarde (invloed op financieel resultaat van de organisatie) en mate van bedrijfsspecifieke leerstof. Afhankelijk van de benodigde opleiding koop je deze in, ben je partner in de ontwikkeling of bouw je een eigen leertraject;
- Bepaal variabelen om de succesvolle ontwikkeling te meten en monitoren binnen deze cruciale functies.



Door als HRM-afdeling deze stap te maken, is de toegevoegde waarde van de afdeling niet alleen veel beter zichtbaar, maar blijken de kosten voor opleiding en ontwikkeling ook met twintig procent te kunnen dalen. Nieuwsgierig? De uitgebreide presentatie van Mike Deschildre is te zien op: www.slideshare.net/mike_deschildre

2. Evalueer je opleidingen

Dat meten en monitoren is echter makkelijker gezegd dan gedaan. Want hoe meet je bijvoorbeeld de effectiviteit van 3000 trainingen, 13.000 sessies, 67.000 evaluaties, gemaakt door 100 trainingontwikkelaars, kosten 20 miljoen euro? Dat was de vraag die Herve Potelle van Peugeot Citroen zichzelf stelde. Hij ontwikkelde een drie-stappen-evaluatie volgens het evaluatiemodel van Philipps:

- 1) Eén week na de training: twaalf vragen over de training via e-mail. Hiermee kan de tevredenheid van medewerkers worden gemeten. Daarnaast werd iedere training afgesloten met een assessment/toets.
- 2) Enkele maanden na de training: warme (in welke mate is er een verandering van werkgedrag opgetreden?) en koude (welke impact heeft dit op de organisatie?) evaluatie van de training door het management.
- 3) Continu: meting van vijf key performance indicatoren die door de organisatie zijn bepaald:
 - Management
 - Logistic
 - Animation
 - Conception
 - Transferability

Het geheel van deze metingen geeft het management van Peugeot Citroen dagelijks een overzicht van de Return on Investment. Sindsdien sluiten de trainingen beter aan op de leerbehoeften van medewerkers en het management. Beter en relevantere trainingen in plaats van minder trainingen is het devies geworden. Daardoor bespaart Peugeot Citroen kosten. Bovendien is het management door de evaluatie veel sterker betrokken bij het leren en ontwikkelen binnen de organisatie.

3. Koppel 'het leren' directer aan 'het werken'

Hoe kun je na het meten van het rendement van leren, dit rendement ook verhogen? Meerdere organisaties zien een blended learning (b-learning) omgeving, waarin e-learning en face-to-face bijeenkomsten gecombineerd worden, als de oplossing. Door in de omgeving uit te gaan van problemen die een specifieke medewerker tegenkomt in zijn werk, gaat hij sneller, beter presteren en is het leren relevanter voor de organisatie.



Een goed voorbeeld hiervan is Henkel, een fabrikant van onder andere cosmetica, die haar 52.000 werknemers wilde ondersteunen bij het opereren in een internationale omgeving. Geen talencursussen meer voor hen, maar een Scenario Management System waarin de focus ligt op rol van iedere lerende in zijn werkomgeving. Deze leeromgeving kiest op basis van vragen de juiste leermethode. Welke taalvaardigheden heeft deze leerder specifiek in deze rol en deze werkomgeving nodig? Alleen die

vaardigheden zijn in de verschillende scenario's verwerkt om zo in korte tijd tot een maximaal leerresultaat te komen.

De keuze voor b-learning door de RDW (Rijksdienst voor het Wegverkeer) werd ingegeven door een behoefte aan meer flexibiliteit, volgens Pieter de Vries; universitair docent 'Lerende organisaties' van de Technische Universiteit Delft. Door een snel veranderende wetgeving, een toenemend aantal voertuigen en vergrijzing van medewerkers bleek het papieren leermateriaal niet meer voldoende. Een onderzoek onder de medewerkers liet zien dat 86 procent behoefte had aan (nieuwe) kennis. Dit bleek een mooi aanknopingspunt voor de overgang naar b-learning. De b-learning omgeving biedt de RDW nu de mogelijkheid om tijd en plaatsonafhankelijk te leren, de content actueel te houden en snel te reageren op nieuwe individuele leerbehoeften.

De universiteit van Phoenix gaat nog een stap verder. Haar studenten leren al experimenterend in hun virtuele online campus. Je hebt daar een iPhone waarop je manager je plotseling kan bellen: "Maak een marketingplan voor Nike samen met je virtuele collega's. Maar schiet op, de tijd dringt. Je hebt een middag de tijd. Succes!" Klinkt leuk en dat is het ook. Het aantal studenten dat deze collegereeks succesvol afrondde, steeg met 22 procent. Door de levensechte opdrachten kregen studenten veel meer plezier in hun vak en waren ze beter voorbereid op hun toekomstige baan.

Leren in organisaties is zoals gezegd, noodzakelijker dan ooit om prestaties van mensen te verbeteren. Laat ons eerste doel daarom niet zijn hierop te bezuinigen, maar het leren duurzamer te maken oftewel zo goed mogelijk te laten aansluiten bij de leerbehoefte van de organisatie én de (werksituatie van) medewerker. Door te investeren in strategisch leren,

werkpleklerin, experimenteel leren en deze trajecten op meerdere niveaus te evalueren, kunnen we van een maximaal leereffect profiteren. Minder verspilling aan trainingen waar we weinig aan hebben en meer opbrengst van het leren waar we echt iets mee kunnen.

Staes, J. (2007) *Mijn organisatie is een oerwoud*. Schiedam: Scriptum Uitgeverij

Drs. Michelle Veugelers
Consultant bij adviesbureau CINOP
mveugelers@cinop.nl
073 6800 800
www.cinop.nl