



**Leren lukt maar met een doel voor ogen<sup>1</sup>**

Levenslang leren is al jaren een vertrouwd begrip in het 'employability'-jargon. Sinds kort komt hier ook nog de dimensie levensbreed leren bij. De reden ligt voor de hand: vrijwel alle organisaties zijn voortdurend in beweging en bevinden zich in een omgeving waarin veranderen een doorlopend proces is. Dit maakt dat zich even continu vraagstukken aandienen waarvoor geen pasklare oplossing voorhanden is, al was het maar omdat de moeilijkheid zich nog niet eerder heeft voorgedaan. Deze druk van buitenaf komt te staan tegenover het gegeven dat competenties zeer snel verouderen. Organisaties riskeren dus nieuwe problemen te lijf te gaan met achterhaalde oplossingen. Vandaar ontstaat de behoefte aan nieuwe of bijgestuurde competenties. Het is maar mogelijk om aan die behoefte te voldoen mits een goed ontwikkeld leervermogen ('trainability'); zo niet, is het risico groot dat medewerkers zich – mogelijk passief en soms actief – tegen nieuwe competenties afzetten, omdat ze gewoonweg schrik hebben de nieuwe oplossingen niet aan te kunnen.

#### De wereld verandert almaar sneller

De vraag is dan ook: hoe ontwikkel je dit leervermogen?. Hoe richt je een leerproces in waarbij medewerkers continu nieuwe competenties vormen, zonder dit als een last of – erger nog – als een bedreiging aan te voelen? Er is meer: ook in organisaties waarin de top het belang inziet van medewerkers die nieuwe competenties verwerven of oude competenties bijsturen, hangt er een kostenplaatje vast aan deze praktijk. Een opleiding kost sowieso al geld, maar bovendien dient in de meeste gevallen de medewerker loon te ontvangen om op het eerste gezicht niets te doen, of minstens toch niets te doen wat meteen opbrengt. Daarom is het van belang om een opleiding niet slechts als een kost te bekijken, maar ook als een investering, op gevaar af dat anders altijd weer andere prioriteiten de bovenhand krijgen.

**Vandaar ontstaat de behoefte aan nieuwe of bijgestuurde competenties. Het is maar mogelijk om aan die behoefte te voldoen mits een goed ontwikkeld leervermogen ('trainability');**

Om die variabelen in evenwicht te houden – investeren in een voorsprong voor jezelf en niet voor de concurrentie, mensen kunnen sneller na een concurrent – is ontwikkelingsmanagement nodig, een benadering die leerprocessen koppelt aan resultaatgerichte prestaties. Vaak wordt dit aangeduid met het ietwat verouderde concept VTO (Vorming, Training en Opleiding). Het gaat om "een geheel van voorzieningen om bij het personeel doelgerichte leerprocessen tot stand te brengen". Die aanpak hangt niet in het luchtledige, maar dient te gebeuren in het raam van de functie die ze nu bekleden, hun algemeen functioneren en/of hun te verwachten loopbaan in de organisatie.<sup>2</sup> Daarnaast moeten deze inspanningen ook passen in het strategische beleid, en dit is dubbel: het gaat zowel om het beleid van de organisatie zelf als van haar leerprocessen.

Robert-Jan Simons en Jo Thijssen – die aan de Universiteit van Utrecht onderzoek hebben gedaan naar lerend werken – menen daarbij dat er een uitgesproken schakel bestaat tussen de toepassing van deze HRM-techniek in de praktijk en de 'high performance' van de organisatie. Els Verhoef van de Universiteit van Den Haag legt daarbij de nadruk op het 'leren leren' en gebruikt een oud Chinees gezegde: "Geef een man vis en hij zal eten. Leer hem vissen en hij zal eten, keer op keer. Leer hem leren en hij hoeft niet altijd vis te eten".<sup>3</sup>

**"Geef een man vis en hij zal eten. Leer hem vissen en hij zal eten, keer op keer. Leer hem leren en hij hoeft niet altijd vis te eten"**

#### Wie meer kan, brengt meer op

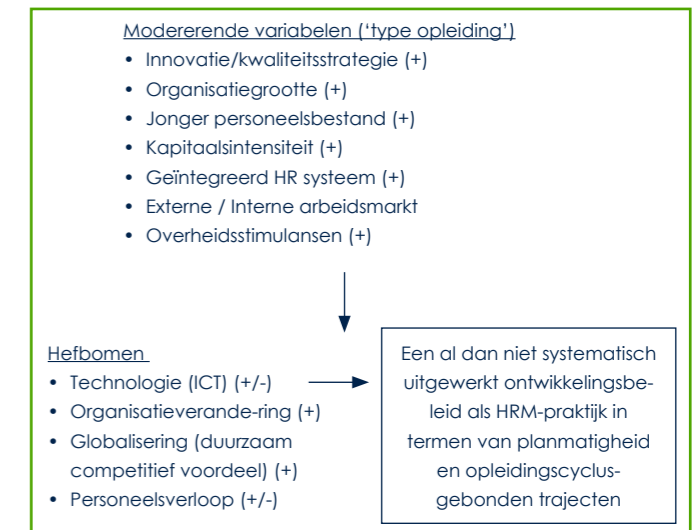
Centraal staat de vraag welke de relatie is tussen een investering in de ontwikkeling van medewerkers en invloed ervan op de performantie van de organisatie. Er is immers een tijds kloof tussen het leren en een zichtbaar resultaat voor de organisatie, en dit wil wel eens weerstand opwekken. Nogal wat onderzoekers stellen daarbij dat een strategisch opleidingsbeleid resulteert in hogere financiële prestaties, maar ze maken die stelling niet altijd hard.<sup>4</sup> Bepaald onderzoek onderkent bijvoorbeeld ook een positief verband tussen opleiding en arbeidsproductiviteit.<sup>5</sup> Investeren in opleiding zou volgens sommige onderzoekers ook een lager verloop in de hand werken.<sup>6</sup> Hierbij moeten we wel voorzichtig zijn: investeren in opleiding kan zowel positief als negatief inwerken op het vrijwillige verloop. Een werknemer die tevreden is met de hem geboden scholings- en ontwikkelingsmogelijkheden, zal geneigd zijn in de organisatie te blijven die hem deze kansen aanreikt. Tegelijk verstevigt hij echter, dankzij de genoten opleiding, zijn arbeidsmarktpositie of externe 'employability', zodat hij aantrekkelijker wordt voor andere werkgevers. Daar komt bij dat onderzoek aantoonde dat kleinere organisaties beduidend minder profijt halen uit hun opleidingsinvesteringen, mogelijk omdat de doorstromingskansen er te klein zijn. Bij grotere organisaties vonden onderzoekers echter sterke positieve verbanden, waarschijnlijk precies omwille van de kans op een interne carrière.

De positieve samenhang tussen investeren in opleiding en de bedrijfsresultaten wordt vrij algemeen aanvaard, maar is vaak niet meetbaar. Het gaat bijna om een axioma dat volgens sommigen 'impressionistisch' tot stand is gekomen. Met dat soort argumenten zal het management de andere departementen, en met name vooral het financieel management, niet zo eenvoudig kunnen overtuigen. Een probleem in de argumentatie is dat organisatiesucces een resultante is van veel meer factoren dan de HRM-praktijken alleen. Bovendien is de verleiding voor alle afdelingen even groot om de behaalde successen als een pluim op de eigen hoed te steken en de fiasco's op andermans conto te schrijven.

#### Determinanten van leer- en ontwikkelingsprocessen

Het leidt geen twijfel dat competenties een belangrijke bron zijn voor competitief voordeel. In de optiek van R.W. Mondy – mede-auteur van een toonaangevend werk over human resources management – staan aan de ene kant de competentievereisten onder druk, terwijl er zich aan de andere kant een versnelling voordoet van de competentieveroudering.<sup>7</sup> Veranderkundige Loet Geldhoff stelt dat competenties vandaag een 'vervaldatum' hebben en dat de houdbaarheidsperiode steeds korter wordt.<sup>8</sup> Daarom is Human Resource Development (HRD), een HRM-praktijk die het ontwikkelen van competenties op een gestuurde in plaats van improviserende wijze aanpakt, een heuse noodzaak. De Australische onderzoekers Smith & Hayton (1999) maken daarbij een onderscheid tussen opleidingshefbomen en opleidingsmoderatoren.

Schema 1 – Determinanten van de HRM praktijk ontwikkeling en leren



Het schema leert dat er enerzijds variabelen zijn die leerprocessen noodzakelijk maken, anderzijds moderatoren die het leerbeleid een bepaalde richting insturen. Een ontwikkeld HRM zal daarbij oog hebben voor een ontwikkelingsbeleid dat gericht is op 'return', via een onmiddellijk betere performantie op de

werkvloer, en evenzeer op ontwikkeling die op lange termijn doorwerkt (horizontale 'fit').

**Belangrijk is ook om mensen – in een algemeen klimaat van 'leren leren' – aan te moedigen om uit zichzelf vaardigheden te verwerven die hun leven rijker van inhoud maken, zonder daar als bedrijf daarom noodzakelijk in te investeren. De essentie is dat vandaag investeren in opleiding een liefst meetbare ROI moet hebben.**

In de eerste plaats komt het erop aan 'opleidingsdrivers' vaststellen die opleiding ofwel noodzakelijk, ofwel overbodig maken. Wie slechts elementair tekstverwerking nodig heeft, moet bijvoorbeeld geen cursus 'exell' volgen. Tweede stap is het bepalen van de participatiegraad. Niet iedereen moet alles leren en veel praktisch toepasbare kennis kan 'on the job' worden overgedragen door één medewerker het hele systeem te laten leren. Belangrijk is ook om mensen – in een algemeen klimaat van 'leren leren' – aan te moedigen om uit zichzelf vaardigheden te verwerven die hun leven rijker van inhoud maken, zonder daar als bedrijf daarom noodzakelijk in te investeren. De essentie is dat vandaag investeren in opleiding een liefst meetbare ROI moet hebben.

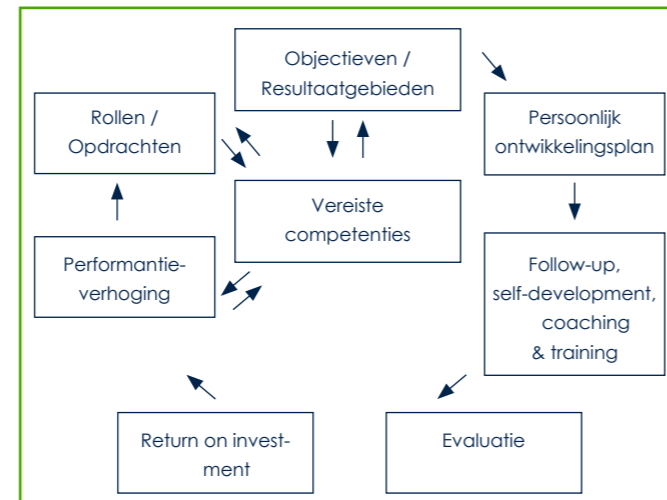
#### Ontwikkelingsbeleid binnen HRM

Er bestaat een consensus over het uitgangspunt dat het opleidingsbeleid niet in de lucht mag zweven, maar een afgeleide dient te zijn van het globale HRM- en organisatiebeleid. De doelen van opleidingen worden dus bij voorkeur vanuit de organisatie geformuleerd en sluiten aan op de functie, op de beoogde resultaten en op de competentieprofielen van de doelgroep. Zij vertrekken beter niet vanuit vage impressies van de betrokkenen. Dit neemt niet weg dat ook de persoonlijk aangevoelde opleidingsnoden kunnen worden meegenomen, want mogelijk zijn ze zelf ontstaan vanuit de competentiebehoeften. Het is niet ondenkbaar dat de medewerkers vanuit hun praktijk eerder een nood hebben waargenomen dan de strategische planners vanuit hun ivoren toren.

De rol van het management is allereerst de doelen van de opleiding mee te bepalen en te bekrachtigen, de leercompetenties vast te leggen dus. Vervolgens komt het erop

aan de overheveling van het geleerde naar de werkplek, met andere woorden in het arbeidsgedrag, te ondersteunen. Dit veronderstelt dat de opleidingsplanner zeer goed op de hoogte is van de noden op de vloer en de atmosfeer die er heerst. Daarvoor is intens contact en samenwerking met het lijnmanagement onontbeerlijk. Binnen een gesystematiseerd HRM-beleid wordt algemeen ontwikkelingsmanagement op die manier vertaald naar persoonlijke ontwikkelingsplannen.

Schema 2 – Performantie- en ontwikkelingsmanagement met een persoonlijk ontwikkelingsplan



Een evaluatie maakt eerst zwakten en sterkten bij de medewerker zichtbaar en geeft dus inzicht in de leerbehoeften. Bruikbaar zijn de functioneringsgesprekken, een 360° beoordeling, of een 'development center'. De leidinggevende zal in overleg met de medewerker de leernoden expliciteren. Het persoonlijke ontwikkelingsplan legt dan de (leer)objectieven vast en dit liefst in een tijdsplanning. Daaruit vloeien (leer)activiteiten voort, die worden afgewogen aan de competentiegroei op de werkplaats. HRM zal dit traject faciliteren, opvolgen en mee evalueren.

Een persoonlijk ontwikkelplan (POP) is in laatste instantie de uitkomst van een gesprek tussen de medewerker en de leidinggevende. Het werken met ontwikkelingsplannen is slechts zinvol als managers en medewerkers zelf verantwoordelijkheid willen nemen voor hun eigen ontwikkeling, en die van hun

medewerkers. In dit ontwikkelingsplan beschrijft de medewerker aan welke concrete ontwikkelingspunten hij of zij in de komende periode (verder) gaat werken. Hij engageert zich als het ware voor leerdoelen die moeten resulteren in prestatieverbetering.

Voor alle duidelijkheid: 'leren' is niet altijd de oplossing voor een probleem. Zodra duidelijk is geweten 'wat' noodzakelijk is, rijst de vraag of leerprocessen een mogelijk en realistisch antwoord vormen op 'hoe' de problemen weg te werken. Het is daarom aangewezen vooraf de achterliggende oorzaken te achterhalen. Gaat het om een motivatieprobleem, een probleem van leidinggeven, een samenwerkingsprobleem? Of is het gewoon een technische kwestie?

Eenmaal zover, komt de afweging of opleiding een adequate oplossing biedt voor het gesignaleerde competentieprobleem. Opleiding is in de eerste plaats een antwoord op vastgestelde of te verwachten tekorten op het vlak van individuele of organisatieprestaties. Het is slechts een geschikte oplossingsstrategie als die 'tekorten' te herleiden zijn tot een gebrek aan kennis, vaardigheden of attitudes – met andere woorden aan competenties – van individuele werknemers, teams, groepen.

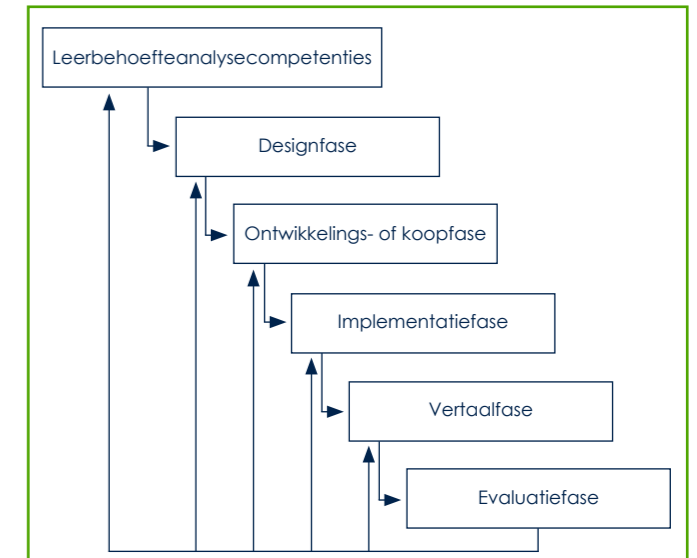
Er bestaan echter strategieën die even goed zijn als opleiding en soms beter, en veelal ook goedkoper. In bepaalde gevallen verdient het aanbeveling de gezochte competenties op de markt in te kopen, hetzij bij toeleveranciers, hetzij via een aanwerving. Ook een leidinggevende die simpelweg het goede voorbeeld geeft en als eerste leert wat er te leren valt, kan wonderen doen, zonder ingewikkeld opleidingstraject. Ten slotte kan het soms al volstaan dat de organisatiecultuur meer leerbereid wordt, zodat het 'werkend leren' in voege komt en men zich samen eigen maakt wat allen moeten kunnen.

#### Opleidingscyclus

In de HRM literatuur wordt een stappenplan geformuleerd om een systematisch ontwikkelingsbeleid vanuit een organisatiestrategisch perspectief vorm te geven. Daarmee kan opleiding drie functies vervullen: innovatief leren binnen een veranderingsproces (= herscholen), onderhoud van competenties (= nascholen), en ondersteuning van het loopbaan- en het mobiliteitsbeleid, kortom van het stroombeleid. Hoe dan ook, prestatieverbetering is het leidmotief. Cruciaal zijn

het voortraject en traject zelf van een ontwikkelingsbeleid.

Schema 4 – Stappenplan binnen een strategisch opleidingstraject



Bron: bewerking van BLANCHARD & THACKER (1999); GOLDSTEIN & FORD (2002: 24)

De vraag dient zich aan of de persoonlijke opleidings/ ontwikkelingsplannen dienen te worden gecentraliseerd in een strategisch opleidingsplan. Dat heeft inderdaad een groot voordeel, omdat er een samenhang is tussen deze HRM praktijk en beoogde organisatieprestaties. Indien een opleidingsprogramma steunt op een accurate analyse van de leerbehoeften in de organisatie, is de kans groot dat dit zich vertaalt in een effectief traject dat bij meer dan één persoon bruikbaar is. Daaruit volgen aangepaste trainingmethoden ('development') en soms zelfs meetbare evaluatiecriteria. Op die manier vergroot de kans dat de organisatie een consensus zal bereiken en zal reageren met de gewenste investeringen en een ondersteunend klimaat. Dat leidt er dan weer toe dat het opleidingsstelsel een maximale 'return on investment' zal bieden.

Cruciale variabelen zijn het voor- en het natraject. Als de

leernoden en bijgevolg leerbehoeften niet scherp worden geformuleerd, is het moeilijk een relevante leerinhoud te formuleren. Waar de leerdoelen wel duidelijk en in een consensus worden vastgelegd, daar wordt het mogelijk de leerobjectieven te vertalen in evaluatiecriteria. Zo ontstaat een instrument dat na de uitvoering van de leerprocessen de effectiviteit kan meten. Dat hangt samen met de selectie van aangepaste leermethoden en met de identificatie van factoren die het leerproces (tijdens de opleiding) en de transfer naar de werkplek (na de opleiding) kunnen bevorderen.

De vertaling van het geleerde (transfer of training) is de Achillespees in het natraject. Het 'geleerde' moet optimaal worden toegepast in de arbeidssituatie, zowel op de kortere als op de langere termijn zodat een effect zichtbaar wordt. Tijdens de opleiding, en na afloop ervan, kan men maatregelen nemen om de integratie van het geleerde in de werksituatie te bevorderen. Te vaak wordt deze essentiële voorlaatste stap onvoldoende gestuurd door het lijnmanagement, zodat het verwachte rendement (ROI) uitblijft. In een laatste stadium komt de evaluatie aan bod: een proces- en een resultaatevaluatie vormen een krachtig instrument voor de continue verbetering van het opleidingsproces, onder meer omdat alle betrokkenen – de trainer, de getrainde, maar ook de functionele manager – daarna duidelijk weten waar ze staan. Ook voor de organisatie zelf is de evaluatie zeer belangrijk, in zoverre zij daarmee inziet waar haar geld naartoe gaat en de opleidingsinspanning niet langer als een kost of zelfs een last, maar als een investering kan zien én boeken.

**Voor alle duidelijkheid: 'leren' is niet altijd de oplossing voor een probleem. Zodra duidelijk is geweten 'wat' noodzakelijk is, rijst de vraag of leerprocessen een mogelijk en realistisch antwoord vormen op 'hoe' de problemen weg te werken.**

Ongeveer een halve eeuw geleden al onderscheidde de Californische onderzoeker D.L. Kirkpatrick vier niveaus van evaluatie, in wat sindsdien een standaardmodel is gebleven:

- Meteen na de cursus wordt de tevredenheid van de cursist gemeten in termen van een eerste reactie of opinie over de docent, het leerproces, het nut, het leermateriaal.
- Het leereffect wordt gemeten door een proef, door het opmaken van 'leercurves' of een of een andere vorm van 'assessment'.

- In een development center kan gedragsverandering worden gemeten.
- Uiteindelijk komt alles samen in de meting van de organisatieperformantie: verbetert de kwaliteit van het werk, verloopt het vanuit een grotere klantgerichtheid, enzovoort?

#### Tabel 6.2 – Matrix 'niveau' evaluatie

De conclusie in de literatuur is dat de omvang van de investering in leertrajecten een positief effect heeft op de zorg die wordt besteed aan voorafgaande behoefteanalyse en design én aan een aansluitende effectevaluatie. Het objectiveren en meten maken het proces dus niet enkel transparanter, maar ook kostenefficiënter.

De vraag is of Vlaamse organisaties wel een systematiek toepassen om het beoogde rendement te realiseren. De PASO-studie van Luc Sels en Sophie De Winne – Panel Survey of Organisations uitgevoerd aan het Hoger Instituut voor de Arbeid aan de KU Leuven (HIVA) – leert ons dat de systematische opleidingscyclus slechts in erg beperkte mate wordt toegepast, kortom het 'impressionisme' overheerst.

Slechts 29% van de ondervraagde bedrijven spoort altijd op basis van analyse de opleidingsbehoeften op. Slechts 24% formuleert altijd de te realiseren leerdoelen. Slechts 13% situeert opleiding altijd binnen de organisatie-doelen, ondernemingscultuur of verwachte organisatieontwikkelingen. Systematisch screenen van de doelgroep op leerbehoeften en motivatie geeft 10%. Evaluatie wordt gemeten bij 46%, echter slechts in termen van tevredenheid. Het systematisch testen van de beoogde verwerving van competenties tot slot scoort amper 5%.

Een investering in 'human capital' wordt vooral afgerekend op de kost van een dergelijke investering, zonder dat dit steeds met de nodige systematiek gebeurt, zodat het ook niet duidelijk is welk het eigenlijke rendement is. Het terugverdieneffect – in eerste instantie in termen van interne resultaatverbetering, dan wel in de vorm van externe inzetbaarheid voor het individu – hangt vaak af van de indruk van de functionele chef. Een zorgvuldige analyse van kosten en baten in termen van leereffect en procedure zou echter verkieslijk zijn, om verregaande subjectiviteit te vermijden en vervolgens objectiever te kunnen sturen en bijsturen.

#### Besluit

Opleiding als HRM praktijk kan een positieve bijdrage leveren aan de operationele en financiële performantie van de organisatie. En is één essentiële variabele binnen de elders vermelde HR Card, zoals in de rubriek HRM verduidelijkt. In deze HRM praktijk staan leerprocessen centraal, noodzakelijk om de competenties op peil te houden, nieuwe opdrachten te kunnen vervullen, dan wel binnen een loopbaan- of employability-context de noodzakelijke competenties te verwerven. Afhankelijk van de organisatie bestaan er diverse 'drivers' en 'moderatoren' voor opleidingsnoden en -trajecten.

Belangrijk is vooral om – binnen het strategische beleid – vast te leggen welke de concrete, meetbare en observeerbare leercompetenties zijn. Op individueel niveau vertalen die zich in een persoonlijk ontwikkelingsplan, dat spoort met het performantiemanagement en fat wordt ingevuld op basis van functionerings- en beoordelingsgesprekken, strategische heroriëntaties, individuele belangstellingsdomeinen.

Dan dient zich de vraag aan naar de leeralternatieven. Dit is een vraagstuk van leerstijlen en relevante werkvormen, specifieke leerinhouden, naast een proces-, annex productevaluatie. Vooral belangrijk, maar op basis van het PASO-onderzoek blijkbaar het minst bekeken, is de transfer naar de concrete arbeidssituatie. Duidelijk is dat een systematiek terzake – denk hierbij aan de opleidingscyclus – de 'return on investment' of het terugverdieneffect kan verhogen, maar even duidelijk is dat op dat vlak heel wat organisaties nog een lange weg af te leggen hebben.

Ria Janvier  
Lou Van Beirendonck

#### Websites

www.astd.org  
www.ericae.net  
www.uwex.edu/disted  
www.learnativity.com  
www.t2ed.com  
www.vov.be

#### Voetnoten

- <sup>1</sup> DIT IS EEN VOORPUBLICATIE VAN EEN RUIMER HOOFDSTUK IN EEN TE VERSCHIJNEN HANDBOEK 'HRM EN COMPETENTIEMANAGEMENT', DAT IN 2006 ZAL WORDEN UITGEGEVEN BIJ ACCO.
- <sup>2</sup> SIMONS & THIJSSSEN, 1989
- <sup>3</sup> VERHOEFF
- <sup>4</sup> BOLLENS et al. (2000) synthetiseren de wetenschappelijke stand van zaken. Zij verwijzen naar BARTEL, 1994; KNOKE & KALLEBERG, 1994; RUSSELL, TERBORG & POWERS, 1985; DELANEY & HUSELID, 1996; LEGET, 1997; VERBURG, 1998; HAREL & TZAFRIR, 1999; D'ARCIMOLES, 1997.
- <sup>5</sup> Zie onder meer BARTEL, 1994; BLACK & LYNCH, 1996; HOLZER et al., 1993; LYAU & PUCCEL, 1995; RUSSELL, TERBORG & POWERS, 1985; KOCH & MCGRATH, 1996; D'ARCIMOLES, 1997
- <sup>6</sup> ARTHUR, 1994; HUSELID, 1995. MONDY et al., 1998
- <sup>7</sup> GELDHOFF, 1999
- <sup>8</sup> BLANCHARD & THACKER, 1999
- <sup>9</sup> Gerapporteerd door Sels en De Winne (2005: 98-102)

#### Quintessence Consulting

Groenenborgerlaan 16 ■ B-2610 Antwerpen  
Tel. +32 3 281 44 88 ■ Fax +32 3 281 35 57  
Bld. Gen. Wahislaan 3 ■ B-1030 Brussel  
Tel. +32 2 705 28 48 ■ Fax + 32 2 705 28 50  
E-mail: consulting@quintessence.be  
Website: www.quintessence.be