

'JE LEERT MEER BUITEN DAN BINNEN EEN TRAINING'

Opleidingen, trainingen en cursussen leggen een flink beslag op het budget van organisaties. En als dan blijkt dat in zeventig procent van de gevallen zo'n investering eigenlijk niets uithaalt, is het wel heel erg zonde van het geld en de werktijd. De do's en dont's bij opleidingen.

Met de kwaliteit van de opleidingen in Nederland is niets mis, benadrukt directeur Jan Smits van opleidingsintermediair Fources in Groningen. Wel is er iets grondig fout aan de matching tussen deelnemer en opleiding. Zo kan het dat in zeventig procent van de gevallen een opleiding, cursus of training voor werknemers geen of nauwelijks effect heeft. Dat was de uitkomst van een analyse van Fources op basis van duizenden evaluaties.

Eén van de aanleidingen voor de analyse vormde het boek *Kostbaar misverstand* van Jos Arets en Vivian Heijnen. 'Je kunt beter helemaal niet opleiden want dit betekent in de praktijk alleen maar geld over de balk gooien,' is de teneur van deze vakliteratuur. Als zodanig intrigerend, vond Smits,

'De uitkomst van het
opleidingstraject wordt vaak aan
het toeval overgelaten'

"maar is dit een mening of een stelling die op feiten is gebaseerd?" vroeg hij zich af.

Smits besloot de proef op de som te nemen en de gegevens te analyseren die Fources krijgt via nulmetingen bij grote organisaties waarbij de bestaande opleidings situatie in kaart wordt gebracht. Wat wordt er al gedaan aan opleidingen en hoe wordt dat gewaardeerd, luidde de hoofdvraag. De uitkomst was voor menigeen in de branche schokkend. Vijf procent van de deelnemers kwam helemaal niet opdagen, tien

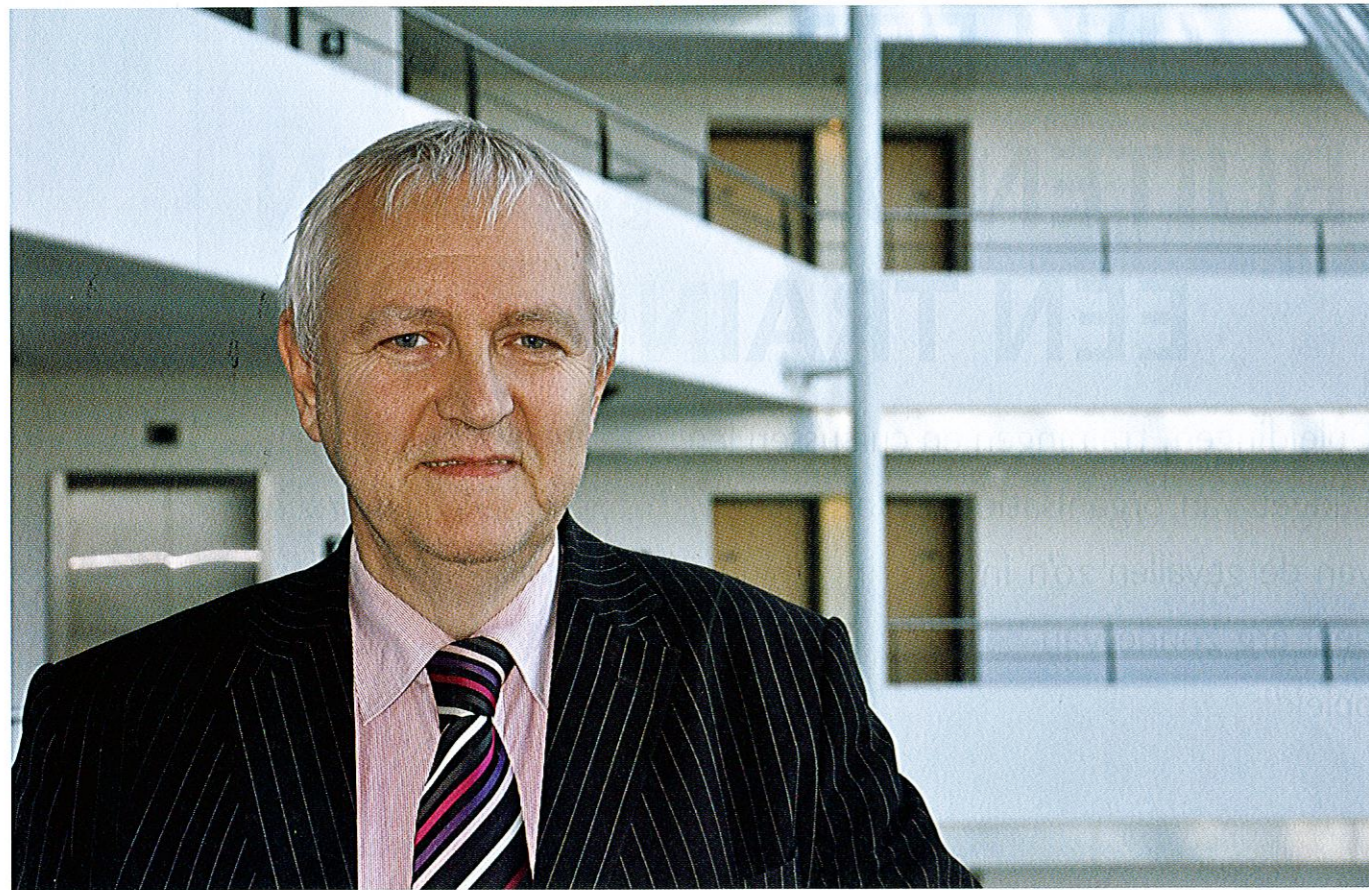
Opleidingen BTW vrijgesteld

Vanaf 1 juli 2010 zijn beroepsopleidingen in Nederland vrijgesteld van omzetbelasting. Hier valt niet alleen onderwijs dat dient ter opleiding voor een vak of beroep onder, maar ook alle korte en lange trainingen en cursussen voor medewerkers van organisaties. De btw-vrijstelling voor trainingen en cursussen geldt alleen wanneer het opleidingsinstituut of het trainingsbureau is opgenomen in het Register Kort Beroepsonderwijs (RKB), een kwaliteitskeurmerk van de overheid. Voor bureaus die contracten hadden afgesloten vóór 1 juli 2010 en niet zijn ingeschreven bij het RKB geldt een overgangsregeling tot 1 januari 2011.

procent annuleerde en bij vijftien procent was er sprake van een mismatch. De deelnemer paste niet bij de groep of de opleiding sloot niet aan bij de behoefte van de deelnemer. Maar daarmee zijn we er nog niet. Want veertig procent volgde de opleiding wel, maar oordeelde erover: het gaat wel. Niet goed en niet slecht. Smits: "Wij vinden dat als een opleiding niet duidelijk een toegevoegde waarde heeft, je het beter niet kunt doen. Het is dan zonde van het geld en de uren afwezigheid op het werk."

Edutainment

Die groep van veertig procent heeft vaak een training gevolgd die 'leuk' was, en gewaardeerd wordt met een zes of een zeven. Soms met entertainment van gerenommeerde sprekers



Slimmer opleiden

- Structureer vooraf, gelieerd aan de strategische doelen. Voorkom een oerwoud aan trainingen.
- Train op sterke punten, niet voor de middelmaat.
- Meet de resultaten van een opleiding over een langere termijn, noteer niet alleen de overenthousiaste reacties direct na de training.
- Meet de resultaten ook in de omgeving van de deelnemer, bij leidinggevendenden en collega's.
- Formuleer het opleidingsbeleid samen met de directie, anders ontbreekt het aan commitment van bovenaf.
- Ontzorg HR zodat administratieve taken plaatsmaken voor strategisch partnership waaraan het opleidingsprogramma is gekoppeld.
- Erken en incorporeer in het cv van de medewerker ook geleerde vaardigheden buiten het werk, focus niet alleen op professionele opleidingen.

en aangekleed met culinaire hoogstandjes. Smits noemt dit vermaak met een educatief tintje 'edutainment' en ziet het als een trend. Als ze het maar leuk gevonden hebben is daarbij het doel. "Maar daar doen wij het niet voor. Als het in de evaluatie gaat over de lunch, dan weet je dat het verder nergens over ging."

Een opleiding moet je raken, een impact en een meerwaarde hebben, benadrukt hij. Als de medewerkster wordt gevraagd 'Wat is er met jou gebeurd?' na het volgen van een opleiding, is dat een goed teken.

Om dat te bereiken zal er een einde moeten komen aan het hapsnap opleidingsbeleid in veel organisaties. "Opleidingen blijken vaak een individueel middel. In negen van de tien gevallen gaat een medewerker zelf op zoek naar scholing en vindt vaak iets op het internet. De manager is dan zo blij met het initiatief dat hij zich moreel verplicht voelt om dat verzoek te honoreren. De uitkomst van het opleidingsstraject wordt op deze manier totaal aan het toeval overgelaten."

Een aanpak waarbij HR-afdeling en directie duidelijk afgestemd hebben waar zij naartoe willen ontbreekt aldus. Want 'strategie vraagt om

structuur'. Een 'opleidinggebouw', naast het functiegebouw, kan daarom uitkomst bieden. Daarin bepaalt HR welke competenties bij bepaalde rollen horen en stemt daar zorgvuldig het opleidingsaanbod op af.

Middelmaat

De vrijblijvende vrije keuzes uit een onbeperkt aanbod behoren daarmee tot het verleden. "Hiermee dicht je het gat tussen professionalisering en strategie," stelt Smits. "Het gaat er daarbij uiteindelijk om dat de medewerker gedrag vertoont waarbij hij of zij zich wel voelt en het bedrijf optimaal profiteert van zijn of haar inzet."

'Train datgene waar je goed in bent'

Niet alleen vloeit zo het opleidingsaanbod voort uit de strategische doelen van de organisatie, ook kan daarbij aan het licht komen dat de juiste persoon niet op de juiste plek zit. Als een medewerker een dusdanige ambitie heeft die

niet bij zijn of haar huidige rol past, ligt een stap naar een andere positie voor de hand.

Hiermee komen we op een ander principe dat volgens Smits leidend zou moeten zijn in de keuze voor een opleiding: train datgene waar je goed in bent. Zo hoopt hij dat er een einde komt aan 'de Nederlandse zesjescultuur'. "Als je traint op waar je niet goed in bent, dan train je voor de middelmaat, en wordt het nooit echt wat. Voetballer Dennis Bergkamp heeft niet al zijn trainingsarbeid gestoken in het leren verdedigen, maar in het verder verbeteren van zijn aanvallende talenten. Juist daardoor is hij wereldtop geworden."

Maar het blijkt moeilijk in het land waar 'Doe maar gewoon want dan doe je al gek genoeg' en 'Steek het hoofd niet boven het maaiveld uit' zo herkenbaar zijn dat het alledaagse uitdrukkingen zijn geworden. "Excellent performance vinden we niet zo prettig. Dat past niet in onze calvinistische cultuur."

Complementaire teams

Het blijkt de moeite waard om de strijd aan te gaan met deze ingebakken mentaliteit door te kijken naar datgene waar een medewerker goed in is en dat naar het niveau van meesterschap te tillen. Talenten zijn ook gemakkelijker te ontwikkelen dan tekortkomingen. "En het is leuker om iets te trainen waar je goed in bent. Het raakt jezelf en het geeft een kick." Deze aanpak leidt tot meetbaar betere resultaten, weet Smits. "Het is al bewezen dat het aantal no-shows en annuleringen fors afneemt wanneer er op sterke punten wordt getraind."

En de zwakke punten? Die kunnen elders ondergebracht worden, bij iemand met andere talenten. Daarom pleit hij ook voor complementaire teams waarin medewerkers elkaar iets te bieden hebben en elkaars zwakke punten compenseren. Uiteindelijk komt zo de juiste persoon op de juiste plek.

Een derde punt waarop organisaties hun opleidingsbeleid kunnen verbeteren is het erkennen van leeractiviteiten buiten de geijkte leerpaden. "Vaak claimt Training & Opleiding dat ze het patent hebben op trainingen. Maar dat is onzin, mensen leren altijd en overal. Onze stelling is dat mensen meer buiten dan binnen een training leren."

Zo kan iemand veel geleerd hebben van een conflict met een klant, het licht gezien heb-

ben bij een presentatie in zijn vrije tijd of veel voor zijn functie nuttige vaardigheden opgedaan hebben als gemeenteraadslid. "Wij bieden onze klanten de mogelijkheid om uit een veel ruimer palet aan ontwikkelmogelijkheden

'Verken eens leeractiviteiten buiten de geijkte leerpaden'

te kiezen. Behalve een training kan een medewerker zo ook andere activiteiten toevoegen aan zijn persoonlijke cv. Een coachingstraject bijvoorbeeld, maar ook het participeren in een project."

Evaluatieronde

Hij signaleert vaak een verschil tussen theorie en praktijk op HR-afdelingen. "Over het algemeen zegt HR dat ze voor de rol van strategisch partner gaan. Maar de praktijk van alledag blijkt vooral beheerst te worden door de rol van administratief expert. Want er moet nu eenmaal van alles geregeld worden. Die kloof tussen wat je wilt en wat je in de praktijk aan incidenten over je heen gestort krijgt, roept een spanning op bij HR."

'HR ontzorgen' is de oplossing: de administratieve taken bij medewerkers onderbrengen of uitbesteden en met een schoon bureau zelf de rol als strategisch partner innemen. Daarbij hoort dus ook het saneren van het opleidingsprogramma, want opleidingen die er niet toe doen zorgen ook voor een hoop gedoe: administratie, discussies, onvrede.

Nu HR als strategisch partner met een opleidingsgebouw wel de bij de mensen passende functies en de bij de functierollen passende opleidingen heeft geselecteerd, wil deze afdeling ook het effect van die cursus of training weten, en liefst meten. Op dit facet worden eveneens structureel missers begaan, stelt Smits. "Vaak wordt direct na afloop een beoordelingsformulier ingevuld. Maar dan is er een overtrokken optimistische sfeer over de toepassingsmogelijkheden van de opleiding." Minimaal drie dagen na afloop evalueren is zijn devies. Als het stof wat is neergedaald. Dan wordt er meer gerelativeerd en is de beoordeling vaak toch wat realistischer. Drie maanden later volgt een nieuwe evaluatieronde, wan-

neer er nog beschouwend naar het nut van het geleerde wordt gekeken.

Daarbij is het raadzaam om niet alleen de deelnemer van de cursus naar een mening te vragen, maar ook de omgeving in de evaluatie mee te nemen. Zien collega's en leidinggevendenden een verschil sinds de opleiding? Nee? "Dan vallen ze in de zeventig procent waarbij de opleiding eigenlijk geen effect heeft gehad."

Ook zo'n gewenste resultaatmeting gebeurt nauwelijks in de praktijk, weet Smits. "HR-afdelingen besteden dit gewoonlijk uit aan het trainingsbureau. En dat zal de evaluatie direct na afloop doen, mede vanuit praktische motieven, maar ook omdat het belang heeft bij een goede uitslag."

Stappenplan POP

POP staat voor persoonlijk ontwikkelingsplan. Het is een individueel plan dat in steeds meer organisaties en bedrijven wordt gebruikt om op een gestructureerde manier aandacht te besteden aan de ontwikkeling van medewerkers. Enerzijds omdat werkgevers zien dat ze slagvaardig en flexibel moeten blijven en anderzijds omdat het belangrijk is om medewerkers te coachen. Ontwikkeling is een breder begrip dan alleen opleiden. Naast het bijhouden van ontwikkelingen en veranderende kennis binnen het vakgebied gaat het ook om het bekwaamen in vaardigheden/competenties. Het uitgangspunt bij een POP-gesprek is dat beiden het gesprek voorbereiden, de leidinggevende vanuit zijn visie en de medewerker vanuit zijn optiek. De stappen uit het stappenplan zijn bezien vanuit het zicht van de medewerker. De stappen kunnen worden gebruikt bij de voorbereiding van het POP-gesprek.

Stap 1: Waar staat u nu?

Stap 2: Waar wilt u naartoe?

Stap 3: Hoe komt u daar?

Stap 4: Welke concrete acties gaat u ondernemen?

Stap 5: Hoe monitoren en evalueren?

Een uitgewerkt stappenplan vindt u in de whitepaper POP. Ga naar www.hrpraktijk.nl/magazine voor meer informatie.