

6.20

## Een gefaseerde aanpak van bedrijfsgerichte opleidingen

Drs. J.W.M. Kessels en mw. drs. C.A. Smit

## Inhoud

|      |                           |    |
|------|---------------------------|----|
| 1.   | Inleiding                 | 3  |
| 2.   | Initiatiefase             | 4  |
| 2.1. | De opdrachtgever          | 4  |
| 2.2. | De projectleider          | 5  |
| 2.3. | De opdrachtformulering    | 5  |
| 3.   | Ontwerpfase               | 8  |
| 3.1. | Evaluatie-instrumenten    | 8  |
| 3.2. | Ontwerp van leersituaties | 9  |
| 4.   | Realisatie                | 10 |
| 5.   | Implementatie             | 11 |
| 6.   | Evaluatie en voortgang    | 13 |
|      | Literatuur                | 15 |
|      | Bijlage: samenvatting     | 16 |

## Auteurs

Drs. J.W.M. Kessels en mevr. drs. C.A. Smit zijn sinds 1977 partners in het onderwijsadviesbureau Kessels & Smit. Zij vormen de hoofdredactie van het *Handboek opleiders in organisaties* en namen het initiatief voor de FCE-Stichting Opleidingskunde.

## 1. Inleiding

Dit hoofdstuk geeft een stapsgewijze beschrijving van de belangrijkste stuurmogelijkheden voor managers die beslissingen moeten nemen over de organisatie van een opleidingsproject. Het is geen uitvoerige opleidingskundige handleiding bij het samenstellen van leerprogramma's, maar een beknopte richtlijn bij het gebruik van opleidingen als managementinstrument. Hierbij besteden we veel aandacht aan het analysewerk ten behoeve van de opdrachtformulering en de produktspecificatie. Deze analyses zien we als een belangrijk leerproces voor de organisatie, waarbij essentiële vragen beantwoord worden over bedrijfsvoering, werkprocessen, kwaliteitsverbetering en het bevorderen van de leerprocessen op en rond het dagelijkse werk.

Het ontwikkelen van opleidingsprogramma's kan op dezelfde wijze bestuurd worden als andere vernieuwingsprojecten, zoals de bouw van informatie-systemen, technische innovaties of het ingrijpend veranderen van werkprocessen en samenwerkingsvormen.

Ten behoeve van die besturing is een gefaseerde aanpak zinvol. Dit hoofdstuk biedt een beschrijving van een dergelijke aanpak, waarbij per fase een aantal suggesties en overwegingen gegeven is. De fasering die we hier bespreken is slechts een voorbeeld. Het is raadzaam om aan te sluiten bij een projectfasering die reeds ingeburgerd is in de organisatie. Een dergelijke vertrouwdheid bevordert het projectmatig werken bij opleidingsprocessen. Het zal geen groot probleem zijn om van de aanwijzingen uit dit hoofdstuk een vertaling te maken voor het gebruik in de eigen projectorganisatie.

We kunnen de volgende fasen onderscheiden:

- 1 initiatiefase;
- 2 ontwerpfasen;
- 3 realisatiefase;
- 4 implementatiefase;
- 5 evaluatie en voortgang.

Deze of een vergelijkbare fasering is een grote steun bij het zorgvuldig vaststellen wat we eigenlijk met een opleidingsprogramma willen bereiken, bij het afwegen welke opleidingsvorm in de gegeven situatie het beste resultaat levert, bij het begroten van kosten en capaciteit die met ontwerp en uitvoering gemoeid zijn en bij het bewaken van de doorlooptijd.

De beschrijving van deze stapsgewijze fasering wekt wellicht de indruk dat het ontwerpen en ontwikkelen van opleidingsprogramma's gelijk zijn aan het volgen van een eenduidig lineair pad. In werkelijkheid blijkt de hier beschreven aanpak een iteratief proces te zijn. De voortschrijdende analyses dwingen tot het regelmatig herzien van uitgangspunten, doelstellingen, voorwaarden en werkwijzen met betrekking tot de organisatie van het leren. Hierdoor krijgt de ontwikkelingsgang een sterk cyclisch karakter, waardoor de aanpak ook ondersteunend is voor vormen van open leren en voor het tot ontwikkeling brengen van een lerende organisatie.

## **2. Initiatiefase**

In de fase van de initiatie zijn een paar zaken van groot belang: met name de benoeming van een opdrachtgever, het aanstellen van een projectleider en het formuleren van een ontwikkelopdracht.

### *2.1. De opdrachtgever*

De opdrachtgever is bij voorkeur een lijnmanager of een groep van lijnmanagers, die groot belang heeft bij het voldoende toegerust en opgeleid zijn van medewerkers. De opdrachtgever moet ook in een positie verkeren om beslissingen te nemen over de noodzakelijke middelen (ontwikkelkosten, verletkosten van deelnemers, inzet van medewerkers ten behoeve van de ontwikkeling en uitvoering, aanschaf en ontwikkeling van eventuele kostbare voorzieningen zoals computerprogramma's, simulatie-systemen en dergelijke). Door uitdrukkelijk een lijnmanager als opdrachtgever aan te wijzen maakt een organisatie ook duidelijk dat het ontwerpen en uitvoeren van opleidingen en leertrajecten in dienst moeten staan van de bedrijfsvoering en dat het niet een geïsoleerde aangelegenheid is van een opleidingsafdeling of een extern opleidingsinstituut. Door het lijnmanagement te belasten met de rol van opdrachtgever wordt het instrument opleidingen één van de management-instrumenten van de organisatie.

### *2.2. De projectleider*

Een van de eerste taken van de opdrachtgever is het aanstellen van een projectleider/ontwikkelaar. De projectleider levert een projectplanning voor de volgende fasen en is verantwoordelijk voor de uitvoering hiervan. De projectplanning bevat een omschrijving van de producten en de daarbij behorende werkzaamheden die in de volgende fasen geleverd worden. De producten en werkzaamheden vormen de basis voor de begroting in geld en in benodigde capaciteit van mensen. Om het geheel in de loop van de tijd te kunnen bewaken stelt de projectleider een tijdplanning samen.

Omdat het hier een opleidingsproces betreft, zal de projectleider behalve over projectmanagement-vaardigheden ook moeten beschikken over specifieke opleidingsexpertise. We denken aan vaardigheden en ervaring op het terrein van: het onderzoeken van de opleidingsnoodzaak, het uitvoeren van een opleidingskundige taakanalyse, het formuleren van leerdoelen, het vastleggen van evaluatiecriteria en het ontwerpen van evaluatie-instrumenten, het ontwerpen van leersituaties, het kiezen van relevante opleidingsvormen en het ontwerpen van ondersteunend materiaal; het selecteren en instrueren van docenten, trainers, mentoren en werkplekinstructeurs; het creëren van gunstige omstandigheden ten behoeve van de invoering van een opleidingsprogramma en het bevorderen van de transfer naar de werksituatie (zie Kessels en Smit, 1989).

### *2.3. De opdrachtformulering*

Ten behoeve van de nauwkeurige opdrachtformulering zullen de opdrachtgever en de projectleider vragen proberen te beantwoorden als: 'Welk probleem moet er opgelost worden?' Probeer te vermijden om het probleem te beschrijven in termen van: 'Er moet een opleiding komen voor...' of 'De huidige opleiding voldoet niet' of 'Het ontbreekt de medewerkers aan inzicht, achtergrondkennis, begrip.'

Probeer tot een produktspecificatie te komen door de volgende zinnen aan te vullen of te beantwoorden met relevante informatie ten behoeve van het opleidingsproject.



- We willen in het bedrijf de volgende doelen bereiken.  
Bijvoorbeeld:
  - het in gebruik nemen van een nieuwe waterzuiveringsinstallatie;
  - het verbeteren van omzetcijfers;
  - het verbeteren van de klantgerichtheid;
  - het verbeteren van ons imago met betrekking tot ...;
  - het sneller beschikbaar hebben van management-informatie;
  - het invoeren van een kwaliteitszorgsysteem;
  - het vergroten van de resultaatgerichtheid van het lijnmanagement.
- Deze doelen hebben de volgende consequenties voor de werksituatie van managers en medewerkers: ...
- Om die gewenste werksituaties vorm te geven, zullen managers en medewerkers moeten beschikken over de volgende vaardigheden:
  - probleemoplossende vaardigheden, namelijk: ...
  - samenwerkingsvaardigheden, namelijk: ...
  - reactieve vaardigheden (attitudes en houdingsaspecten), het omgaan met zichzelf in belastende omstandigheden, namelijk: ...
  - indien relevant: handvaardigheden, namelijk: ...
 (Zie Romiszowski (1981, 1989) voor deze wijze van leerdoelformulering in termen van vaardigheden.)
- Zijn deze vaardigheden nieuw voor managers en medewerkers? Zo nee, wat zijn de redenen waarom zij ze nu niet toepassen? Zo ja, wat zal straks in de gewenste werksituatie belemmerend of bevorderend werken bij het toepassen van die vaardigheden?
- Als die vaardigheden inderdaad nieuw en onbekend zijn, kunnen de huidige managers en medewerkers die vaardigheden zonder al te veel problemen leren?
- Welke ideeën hebben we over de inrichting van de leersituatie? Hoe en waar zal dat leren het beste kunnen plaatsvinden? Wie zal daar een rol bij moeten spelen?

Naarmate de opdrachtgever en de projectleider een duidelijker beeld hebben van de antwoorden op bovenstaande vragen, wordt het gemakkelijker om (leer)activiteiten te ontwerpen die leiden tot het gewenste resultaat, dat is namelijk: het verwerven van die vaardigheden, waarmee managers en medewerkers vorm kunnen geven aan een

gewenste werksituatie, zodat de doelen van de organisatie beter bereikt worden.

Bovenstaande vragen zijn hulpmiddelen om de werkelijke opleidingsnoodzaak (Kessels en Smit, 1989) vast te stellen en de hoofddoelen van het project te omschrijven.

Het heeft dan ook weinig zin om in deze fase al te discussiëren over een bepaalde cursus of over kennisinhouden. Opmerkingen over een cursus, of over kennisinhouden zijn opmerkingen over het *middel*, terwijl we in deze fase vooral helderheid moeten krijgen over het *doel* dat we in dit project willen realiseren en of we dat doel het beste met opleiden en leren kunnen nastreven.

Naarmate de opdrachtgever en de projectleider een duidelijker beeld hebben van de antwoorden op bovenstaande vragen, wordt het ook gemakkelijker om criteria te omschrijven waaraan we straks kunnen toetsen of de opleidingsactiviteit tot het gewenste effect heeft geleid.

Bovenstaande vragen zijn ook een belangrijke handleiding bij het beslissen of opleidingsactiviteiten überhaupt wel in aanmerking komen om het gevoelde probleem op te lossen. In ieder geval helpt een dergelijke analyse om parallel aan de opleidingsactiviteiten ook ondersteunende activiteiten te ontplooien met betrekking tot het coachen van medewerkers, het verstrekken van hulpmiddelen, het organiseren van snelle terugkoppeling van informatie over omzet, klachten, productie, uitval, ongevallen, enzovoorts. Opleidingsactiviteiten hebben in de regel immers alleen dan effect op de organisatie als er tegelijkertijd andere activiteiten ontplooid worden (Robinson en Robinson, 1989). Opleiden kan niet een op zichzelf staande activiteit zijn waarmee men probeert, geïsoleerd van de rest van de organisatie, de gewenste effecten te bereiken.

De projectleider kan in deze fase veel ondersteunend werk verrichten door het uitvoeren van een analyse van de opleidingsnoodzaak, het uitvoeren van gerichte taakanalyses naar noodzakelijk geachte vaardigheden en het in kaart brengen van belemmerende en bevorderende omstandigheden in en rond de werksituatie van de potentiële deelnemers aan het leertraject.

De produktspecificatie is een belangrijk document waarmee de opdrachtgever de definitieve opdracht verstrekt tot het ontwerpen en uitvoeren van een opleidingsprogramma. Gezien de essentiële vragen

die in de produktspecificatie aan de orde zijn, kost het veel werk om tot een dergelijke, zorgvuldig afgewogen, opdrachtformulering te komen. Hoewel opleidings-ontwerpers in de regel deze activiteit niet in een offerte opnemen, bevelen wij toch sterk aan om dit onderdeel als een aparte deelopdracht op te vatten. Het vormt zo'n cruciaal onderdeel van het hele leertraject, dat het de moeite loont om er apart aandacht aan te besteden.

Bij omvangrijke opleidingsprojecten kan de projectleider aparte voorstellen maken voor de te onderscheiden doelgroepen, of voor de te onderscheiden fasen in het vervolgtraject. Tevens is het raadzaam om in omvangrijke opleidingsprojecten de opdrachtgever en de projectleider te ondersteunen met een projectgroep. Deze projectgroep kan adviseren en ondersteunen bij de analysewerkzaamheden, bij de totstandkoming van het opleidingsmateriaal, bij het wegnemen van praktische problemen bij de uitvoering van het programma, bij het bevorderen van de transfer van de leerresultaten naar de werksituatie en bij het mogelijk maken van de evaluatie. Een goed functionerende projectgroep werkt zeer positief op het vergroten van het draagvlak voor het leertraject in de organisatie. Dit draagvlak is van essentieel belang bij vooral die opleidings- en leertrajecten die moeten bijdragen aan organisatieverandering en -ontwikkeling.

### **3. Ontwerpfase**

De ontwerpfase zal de volgende producten moeten opleveren: de evaluatie-instrumenten en het ontwerp van de leersituaties.

#### *3.1. Evaluatie-instrumenten*

Het gaat om instrumenten waarmee de opdrachtgever kan vaststellen of aan de gestelde opdracht is voldaan. Met de opdracht bedoelen we niet zozeer het ontwikkelen of inkopen van een opleiding op zich, maar wel of de gewenste resultaten bereikt zijn: de resultaten, zoals verwoord in de opdrachtformulering en de produktspecificatie.

Het is van belang dat de evaluatie-instrumenten gemaakt worden vóórdat men begint met de samenstelling van ander opleidingsmateriaal. De evaluatie-instrumenten geven in feite de meest concrete doe-



len aan die bereikt moeten worden met de opleiding. Als we consequent vasthouden aan opleidingsdoelen in termen van vaardigheden, dan zullen de evaluatie-instrumenten ten behoeve van de leerresultaten de vorm moeten krijgen van een proeve van bekwaamheid, die aantoont in welke mate de vaardigheden verworven zijn. Andere evaluatie-instrumenten zullen straks informatie moeten leveren over de wijze waarop het leerproces heeft plaatsgevonden, de mate waarin die nieuwe vaardigheden geïntegreerd zijn in het functioneren op de werkplek en de mate waarin het opleidingsprogramma een impact levert op de organisatie. (Vergelijk deze opmerkingen over de evaluatie-instrumenten ook met de vier niveaus van evaluatie van Kirkpatrick, 1975).

### *3.2. Ontwerp van leersituaties*

Bij het ontwerpen van leersituaties zal de ontwerper beslissingen gaan nemen omtrent:

- het selecteren en inkopen van een opleiding die voldoet aan de produktspecificaties.
- het al dan niet opleiden in groepsverband of individueel, door middel van intervisie of zelfstudie, opleiden op de werkplek of in een instituut.
- opleiden onder leiding van een ervaren opleider/trainer of facilitator, onder leiding van de eigen chef, onder leiding van een ervaren collega, of combinaties van deze mogelijkheden.

Vervolgens zal er een ontwerp moeten komen van de activiteiten die de deelnemers aan het opleidingsprogramma zullen gaan ont-plooien om de gestelde vaardigheden te verwerven. Een opleidings-ontwerp waarin de cursist de gewenste vaardigheden niet beoefent (het beoefenen van vaardigheden is iets anders dan er over praten), zal meestal niet tot resultaten leiden die merkbaar zijn op de werkplek. Op grond van de eerder genoemde analyses van vaardigheden is het dan ook heel goed mogelijk dat de eigen werkplek de enige leerplek is waar de gewenste vaardigheden beoefend kunnen worden.

In het ontwerp komt ook tot uitdrukking of het leertraject bestaat uit een strak geplande cursorische activiteit of uit meer open leervormen, zoals het werken in ontwikkelings- of onderzoeksprojecten, het volgen van stages, het werken als trainee op diverse locaties, enzo-

voorts. Van belang is dat er een duidelijk beeld ontstaat van de gewenste leersituaties en de leermogelijkheden die je deelnemers biedt om de gewenste vaardigheden te verwerven. Aan het ontwerp moet een idee ten grondslag liggen van één of meerdere leerstrategieën waarlangs de deelnemers de beoogde doelen kunnen bereiken.

Om deze produkten goed te kunnen ontwerpen zal de ontwikkelaar nadere informatie moeten verzamelen over de probleemstelling en de opdrachtformulering. Hoe verder het opleidingsproject vordert des te gedetailleerder de informatie wordt die nodig is om een krachtig programma te maken. Om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de noodzakelijke vaardigheden, de problemen die zich bij de toepassing daarvan voordoen en de leersituaties die daarbij ondersteuning bieden, gebruiken we bij bedrijfsopleidingen taakanalyses (Kessels en Smit, 1989).

#### **4. Realisatie**

Na de ontwerpfase zal de ontwikkelaar de feitelijke opleidingsprodukten gaan maken, overeenkomstig het ontwerp. Het produkt van de realisatiefase is het ondersteunend opleidingsmateriaal en een planning voor de uitvoering. Het is van groot belang om in deze fase intensief samen te werken met de docenten, praktijkbegeleiders en mentoren die straks ook een grote rol zullen spelen in de uitvoering. Die samenwerking is van belang omdat docenten en begeleiders bij voorkeur dat lesmateriaal gaan gebruiken, waaraan zij zelf hebben meegewerkt bij de ontwikkeling. Daarom horen de selectie van docenten en begeleiders en – eventueel – de aanvullende instructie van deze opleiders ook tot de realisatiefase.

Een van de belangrijkste eisen die je aan opleidingsmateriaal zou moeten stellen is dat de deelnemers het materiaal ook nog gebruiken in hun werksituatie als de formele opleiding afgelopen is. De ontwikkelaar zal daarom moeten overwegen om het materiaal dat medewerkers geacht worden in hun dagelijkse werk te gebruiken, op te nemen als opleidingsmateriaal. Denk daarbij aan handleidingen, naslagwerken, taakhulpen, werkbeschrijvingen, systemen en hulpmiddelen.

Ten slotte besteden we in de realisatiefase aandacht aan de selectie van de cursisten die het programma straks gaan volgen. Tijdens de

eerdere fases, met name bij het vaststellen van de opleidingsnoodzaak, is er al een omschrijving gemaakt van de doelgroep waarop deze opleidingsactiviteit zich zal gaan richten. In deze fase zal de opdrachtgever bij de daadwerkelijke selectie van cursisten er voor moeten waken dat er uitsluitend die cursisten aan het leertraject gaan deelnemen, voor wie het oorspronkelijk bedoeld is. Doelgroepvervuiling brengt de effectiviteit van het leerprogramma ernstig in gevaar.

## 5. Implementatie

Net als bij andere projecten volgt ook hier na de ontwerp- en realisatiefase de implementatiefase. Bij de implementatie van een opleiding of een leertraject gaat het om veel meer dan alleen maar om het sturen van medewerkers naar een cursus. We willen immers specifieke resultaten bereiken in de werksituatie van de medewerkers. Op het functioneren van mensen in hun werksituatie zijn echter tal van invloeden werkzaam. De opleiding en de cursus zijn in wezen maar zwakke krachten die weinig effect sorteren als de omgeving niet meehelpt bij de omzetting van de beoogde leerresultaten in nieuw werkgedrag. Als de chef van de cursist of enkele collega's zich een beetje laatdunkend uitlaten over de opleiding, dan is het resultaat al haast ongedaan gemaakt. Als het voorbeeldgedrag van chef of collega's afwijkt van dat wat in de cursus belangrijk gevonden wordt, dan zullen de krachten in de directe werkomgeving het altijd winnen van die in de opleiding.

Daarom is een van de belangrijkste aandachtspunten bij de implementatie van opleidingen er zorg voor te dragen dat op de werkplek van de cursist het nieuwe gedrag gestimuleerd, gekoesterd en beloond wordt. De directe chef speelt daarbij een cruciale rol. Door zo'n zwaar accent te leggen op de ondersteuning van leerresultaten in de werksituatie wordt de eigen chef de belangrijkste opleider in het gehele proces. Om een soepele implementatie te bereiken zal die chef al van meet af aan bij het ontwerp en de uitvoering betrokken moeten zijn. Er zal volstrekte duidelijkheid moeten bestaan over de na te streven doelen in het bedrijf en in de eigen werksituatie. Het scheppen van gunstige voorwaarden voor het slagen van de opleiding begint dus in feite al bij de opdrachtformulering en de produktspecificatie. In de praktijk blijkt dat ontwikkelactiviteiten zoals onderzoek naar



de opleidingsnoodzaak, het uitvoeren van taakanalyses, en het ontwerpen van evaluatie-instrumenten, activiteiten zijn die de implementatie enorm bevorderen als er maar voldoende chefs van toekomstige cursisten bij betrokken zijn. Deze betrokkenheid van chefs bij de ontwikkeling zorgt er ook voor dat chefs steeds duidelijker hun eigen rol als opleider gaan zien en opleiden en leiding geven minder van elkaar scheiden.

Concrete mogelijkheden om de betrokkenheid van de chefs te vergroten zijn onder andere:

- chefs uitnodigen om te participeren in een projectgroep of ontwikkelgroep;
- chefs uitnodigen om evaluatie-instrumenten te beoordelen; en dan vooral de evaluatie-instrumenten ten behoeve van de leerresultaten, het werkgedrag en de beoogde impact;
- chefs uitnodigen om commentaar te geven op het lesmateriaal;
- chefs uitnodigen om als examinerator of assessor op te treden bij het afnemen van de proeve van bekwaamheid;
- chefs uitnodigen om een bijdrage te leveren als docent, begeleider, of mentor.

Er bestaat nogal eens de neiging om te bezuinigen op langdurige ontwikkeltrajecten voor opleidingen. Al dat analysewerk en ontwikkelwerk worden vaak gezien als onnodige rompslomp die je je kunt besparen door een kant en klaar produkt op de markt in te kopen. Inderdaad, het ontwerpen van opleidingen lijkt niet altijd even efficiënt te verlopen. Maar als we dit hele traject zien als een belangrijk leerproces voor hele bedrijfsonderdelen, waarbij essentiële vragen beantwoord worden over bedrijfsvoering, werkprocessen, kwaliteitsverbetering, het bevorderen en belemmeren van het leren van dagelijkse ervaringen, dan is het een gemiste kans als we overhaast te werk gaan en snel grote groepen cursisten door een cursusmolen halen.

De wijze waarop we hier de implementatiefase van een opleidingsproject beschrijven, duidt erop dat het een fase is die *parallel* loopt aan de overige fasen. Alle opmerkingen en aanbevelingen die hier gemaakt zijn ten behoeve van de initiatie, het ontwerp en de realisatie, zijn erop gericht om leertrajecten te maken die een zo groot mogelijk effect hebben op de werksituatie en dus ook op de organisatie als geheel. Het is dan ook niet verwonderlijk dat bij een dergelijke aanpak van opleidingen naast de directe opleidingsactiviteiten ook diverse



flankerende maatregelen noodzakelijk zijn om gezamenlijk een zo groot mogelijk effect op het werk te bewerkstelligen. Deze maatregelen kunnen onder andere betreffen het verstrekken van hulpmiddelen en naslagwerken, het trainen van lokale managers, het introduceren van nieuwe werkafspraken en samenwerkingsvormen, het versterken van het voorbeeldgedrag van topmanagers, enzovoort.

## 6. Evaluatie en voortgang

Met behulp van de eerder ontwikkelde evaluatie-instrumenten kunnen we tijdens en na het leertraject de volgende vragen proberen te beantwoorden:

- waren de ontworpen leersituaties zinvol om de gewenste vaardigheden te verwerven (procesniveau)?
- beheersen de deelnemers ook daadwerkelijk de beoogde vaardigheden (proeve van bekwaamheid/leerresultaatsniveau)?
- gebruiken de deelnemers deze vaardigheden nu ook in de werksituatie (functioneringsniveau)?
- draagt de veranderde werksituatie ook daadwerkelijk bij aan het realiseren van de gestelde doelen in het bedrijf (impactniveau)?

(Zie ook Robinson en Robinson, 1989.)

Met andere woorden, de evaluatie zal een antwoord moeten geven op de vragen die in de opdrachtformulering gesteld zijn. Hier blijkt het belang van een dergelijke uitvoerige en zorgvuldige opdrachtformulering. Het ontbreken van een opdrachtformulering maakt in feite een zinvolle evaluatie onmogelijk.

De evaluatieresultaten kunnen aanleiding zijn tot het aanpassen van onderdelen uit de opleiding, tot het nemen van aanvullende maatregelen in de werksituatie of zelfs tot het bijstellen of aanscherpen van bepaalde doelen in de organisatie.

Hierboven is steeds benadrukt dat het ontwerpen van een leertraject meer is dan het kiezen of samenstellen van een cursus. Uiteindelijk gaat het om het realiseren van veranderingen en verbeteringen in het bedrijf, die door middel van leerprocessen ondersteund en bereikt kunnen worden. Vanuit die optiek moeten we een opleiding dan ook pas als geslaagd beschouwen als die beoogde veranderingen daadwerkelijk hebben plaatsgevonden. Het gaat in wezen om langdurige en ingrijpende processen, die we niet kunnen concentreren in

één, twee- of driedaagse cursus. Eigenlijk vindt het belangrijkste leerproces buiten de formele opleiding plaats. Daarbij ligt heel sterk de nadruk op de transfer van nieuw verworven vaardigheden naar de werksituatie. Dat is een kritieke fase die veel aandacht behoeft. Bij de zorg voor een succesvolle implementatie hebben we al de cruciale rol van de eigen chef genoemd. Ook opleiders kunnen activiteiten ont-plooien die de transfer bevorderen: zij kunnen opdrachten verstrekken die cursisten op de werkplek kunnen uitvoeren; zij kunnen cursisten op de werkplek opzoeken en individueel begeleiden; zij kunnen chefs betrekken bij het verzorgen van programma-onderdelen en bij het afnemen van een proeve van bekwaamheid. In feite is het gehele ontwerpproces, zoals hier beschreven, gericht op het integreren van leren en werken.

Als er echt een integratie zal komen tussen opleiden en leiding geven (Kessels en Smit, 1991), leren en werken, dan zal de formele opleiding ook geruisloos kunnen overgaan in reguliere vormen van werkoverleg, kwaliteitszorg en coaching.

Het is van belang dat er bij de afsluiting van het opleidingsproject een formeel antwoord komt op de volgende vragen:

- 1 Is het probleem dat ten grondslag lag aan de opleidingsnoodzaak nu inderdaad opgeheven?
- 2 Zo nee, is dit te wijten aan gebrekkige vaardigheden van medewerkers of aan belemmerende factoren in de werkomgeving?

Het antwoord op deze vragen geeft immers een indicatie van het uiteindelijke effect van de opleidingsinspanningen. Als het probleem niet is opgelost, maar de medewerkers beschikken wel over de daartoe benodigde vaardigheden, dan is het gebrekkige effect niet toe te schrijven aan een falend opleidingsontwerp. De hier beschreven projectaanpak is gebaseerd op het uitgangspunt dat een opleidingsinspanning alleen zinvol is als zij onderdeel uitmaakt van een integrale aanpak, waarin naast de aandacht voor leerprocessen ook aandacht besteed wordt aan belemmerende en bevorderende condities in de organisatie.

#### Literatuur

- Kessels, J. en C.A. Smit, *Opleidingskunde, een bedrijfsgerichte benadering van leerprocessen*. Deventer, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1989, 168 p.
- Kessels, J. en C.A. Smit, Werkplek-opleidingen: opleiden en leidinggeven zijn niet te scheiden. In: *Opleiders in Organisaties, Capita Selecta*, afl. 6. Deventer, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1991, p. 97-107.
- Kirkpatrick, D.L., *Evaluating Training Programs*, A collection of articles from the Journal of the American Society for training and Development. Madison-ASTD, 1975, 313 p.
- Robinson, D.G. en J. Robinson, *Training for impact*. San Francisco, Jossey-Bass, 1989, 308 p.
- Romiszowski, A.J., *Designing instructional systems*. London, Kogan Page, 1981, 415 p.
- Romiszowski, A.J., Ontwikkelen van Opleidingen. In: Kessels, J. en C.A. Smit (red.), *Handboek Opleiders in Organisaties*, Deventer, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1989, p. 256-351.

## Bijlage: samenvatting

| <i>Fase</i>               | <i>Activiteit</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Initiatie              | Benoemen van een opdrachtgever<br>Aanstellen van een projectleider<br>Formuleren van een opdracht<br>Samenstellen van een projectplan (inclusief activiteitenplanning, capaciteitsplanning, tijdplanning en een begroting)<br>Samenstellen van een projectgroep<br>Toelichting op de werkwijze<br>Vaststellen van de opleidingsnoodzaak<br>Hoofddoelen van het leertraject |
| 2. Ontwerp                | Uitvoeren van taakanalyses<br>Concrete leerdoelen<br>Evaluatiecriteria<br>Evaluatie-instrumenten<br>Ontwerp van leersituaties<br>– opleidingsvorm<br>– leerstrategieën                                                                                                                                                                                                     |
| 3. Realisatie             | Selectie van docenten, praktijkbegeleiders, mentoren enz.<br>Samenstellen van lesmateriaal<br>Planning van de uitvoering<br>Instructie van de docenten, enz.<br>Selectie van de cursisten                                                                                                                                                                                  |
| 4. Implementatie          | Uitvoering van het leertraject<br>Evaluatie van het leerproces<br>Bijstellen van de leersituaties                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 5. Evaluatie en voortgang | Evaluatie van de leerresultaten<br>Evaluatie van veranderingen in de werksituatie<br>Evaluatie van de impact op het oorspronkelijke probleem<br>Bijstellen van het ontwerp<br>Maatregelen ten behoeve van de voortgang<br>Afsluiting van het project                                                                                                                       |