

Leren en werken in balans

Opleiding van werknemers speelt een essentiële rol in het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen. Als HR-manager moet u goed kijken welke kennis u al in huis heeft en welke nog niet. Bij het bepalen van het opleidingsbudget is het belangrijk om naar het rendement van training en opleiding te kijken. Deze investering moet zich immers – net als iedere andere investering – terugbetalen. Hoe behaalt u optimaal rendement uit training en opleiding van uw personeel?

Leren en werken zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Toch werd deze relatie zo'n 15 jaar geleden nog niet actief benut bij het opleiden en trainen van cursisten. De Personal Performance Methode (PPM) is een methode die volledig is gebaseerd op de interactie tussen leren en werken. De focus ligt hierbij niet alleen op persoonlijke ontwikkeling, maar ook op rendement voor de organisatie.

Opgerekt

De PPM heeft de volgende uitgangspunten:

- Oprekken persoonlijke 'comfortzone'.
- Werken aan 'employee development'.
- Integratie van leren en veranderen.
- Werken aan organisatiedoelen.
- De beste ontwikkelingsmogelijkheden zitten in de huidige baan.
- Zowel docent als leidinggevende/interne mentor moet faciliteren.
- Feedback medecursisten is essentieel.
- Er zit structuur in het leertraject.

Cursisten die werken volgens de PPM worden vanaf het begin gestimuleerd om uit hun comfortzone te stappen. Aan de

basis van iedere opleiding of training ligt namelijk een businesscase ten grondslag die verdergaat dan de werkplek van de cursist. In overleg met docenten en werkgever stelt de cursist een businesscase op met betrekking tot een actueel probleem of een actuele kans binnen de organisatie.

Tijdens de opleiding werken de cursisten aan een plan, dat uiteindelijk binnen de organisatie wordt uitgevoerd. Belangrijk hierbij is dat zij leren verder te kijken dan hun eigen afdeling. Een cursist die op een marketingafdeling werkt, moet ook met collega's van sales en inkoop overleggen. Voor veel cursisten is dat onwennig, maar

leidt dit uiteindelijk tot meer zelfvertrouwen, omdat de werknemer in staat is om een structurele bijdrage aan de organisatie te leveren.

Feedback

Verder worden er bij PPM vaak verborgen talenten in werknemers ontdekt. Managers realiseren zich hierdoor dat veel nieuwe en creatieve input bij werknemers te halen is. Zij kennen de bedrijfsprocessen immers door en door. Tijdens de trainingen voorzien de cursisten elkaar van feedback over de businesscase, presentaties en opdrachten en gaan zij regelmatig bij elkaars bedrijven op bezoek.

Talenten

Als u de vier fasen van het veranderproces (zie kader) doorloopt, bent u in staat om te groeien naar een High Performance Organisatie (HPO). Dat is een organisatie die betere resultaten behaalt dan vergelijkbare organisaties of concurrenten over een periode van ten minste vijf tot tien jaar. Hierbij telt niet alleen het financiële resultaat,

Zoek de balans tussen leren en veranderen!

Voor succesvolle werkleertrajecten is een balans tussen leren en veranderen nodig:

1. Zakelijk en doelgericht: welke doelen wil de organisatie bereiken?
2. Zelfsturing en creativiteit: hoe zorgt u ervoor dat werknemers hun creativiteit inzetten om organisatiedoel te bereiken?

3. Mens en motivatie: hoe moet u taken en (de ontwikkeling van) mensen op elkaar afstemmen?
4. Procedure en planning: hoe kunt u veranderingen en leerervaringen structureren en verankeren?

Dit zijn vier fasen in een veranderproces.

Personal Performance Methode in de praktijk

Een werknemer van een groot warenhuis bracht voor een cursus magazijnmanagement in kaart hoe er op voorraadkosten kon worden bespaard. De aanbevelingen uit het onderzoek werden tijdens de opleiding al toegepast. Voor de cursist was er bij de start van de cursus geen actueel probleem binnen de eigen locatie. Omdat PPM organisatiebreed werkt, kon de cursist met een probleem van een andere vestiging aan de slag. Op grond van analyse en het advies zijn er maatregelen genomen om de minimum- en maximum-

voorraden bij enkele winkels aan te passen, om zo de toegenomen activiteiten in het distributiecentrum enigszins te beperken. Per winkel kon zo een optimum worden gezocht tussen winkelopslag en distributiekosten. Aspecten van dat optimum zijn minder kleine orders, minder orderregels en daardoor ook minder arbeidsintensief werk per zending naar de winkel. Dit voorbeeld laat zien dat een optimale samenwerking tussen cursist en werkgever een belangrijke toegevoegde waarde oplevert voor beide partijen.

maar ook loyaliteit en tevredenheid van klanten en werknemers en de kwaliteit van de dienstverlening.

Om als organisatie uit te groeien tot HPO is kennis- en competentieontwikkeling van werknemers onmisbaar. Met de PPM kunnen werknemers uitgroeien tot High Performance Individuals en een essentiële

bijdrage leveren aan het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen.

Sturen

Om het rendement van opleidingen te meten, is de Balanced Scorecard Leeren- en ontwikkelen (BSL) ontwikkeld. Meetbare werk-

Geschiedenis van de PPM

De Personal Performance Methode (PPM) is in 1995 ontwikkeld vanuit de wens van klanten om meer rendement te halen uit leer- en verandertrajecten. In 80% van de gevallen bleken verandertrajecten namelijk te mislukken. Hieruit ontstond het idee om verandertrajecten te laten doen door niet-managers en niet-consultants en dat te combineren met theorie, ervaringskennis en coaching door een docent.

leerdoelen vaststellen maakt het mogelijk om het werkleertraject te sturen en het rendement aan te tonen. De BSL volgt en bewaakt het proces van organisatieverandering. Zijn de werkleerdoelen niet behaald of stelt de organisatie de doelen bij, dan is de 'performance gap' (het verschil tussen de feitelijke en de wenselijke prestaties) niet gedicht en wordt de werkleercyclus nogmaals doorlopen.

Groei

Door de PPM worden hoge opleidingsresultaten geboekt, zowel door de individuele deelnemer als door de organisatie op het gebied van performanceverbetering. Uit onderzoek onder 85 bedrijven bleek een half jaar na afloop van het werkleertraject dat de bruto ROI (return on investment), exclusief projectkosten en niet-kwantificeerbare opbrengsten, per deelnemer ongeveer 462% bedraagt. Hierbij zijn de bestede projecturen en de niet direct meetbare effecten, zoals competentieontwikkeling, hogere klanttevredenheid enzovoorts, niet meegerekend. De gemiddelde opbrengst is € 10.172. Daarnaast rapporteert 81% van de cursisten die volgens de PPM heeft gewerkt, achteraf een hogere mate van persoonlijke groei.

*Jan Dirk den Breejen, senior opleidingsmanager bij ISBW en auteur van onder meer 'Rendement van Leren en Veranderen' en 'De High Performance Organisatie, een integrale aanpak',
e-mail: jan.den.breejen@isbw.nl*

