

Inspiratielijst voor HR om de impact van een leeractiviteit zo groot mogelijk te maken.

Inleiding

Dit document is een inspiratielijst voor jou als HR / L&D om de impact van leeractiviteiten die je organiseert zo groot mogelijk te maken op de werkvloer. Het is een inspiratielijst, geen to-do lijst. Afhankelijk van de context, de mogelijkheden in jouw organisatie, de tijd die je eraan kan/wil besteden kunnen bepaalde onderdelen van de inspiratielijst meer of minder relevant zijn. Wij gaan in dit document uit van het meest ideale traject met een optimale impact.

Deze tekst is geschreven vanuit 4 basispremises. De aandachtige lezer vindt deze premises terug verweven doorheen het hele document.

1. **Mensen leren makkelijker wanneer er contextfactoren zijn die de leeractiviteit ondersteunen.**
2. **Vaardigheden worden ontwikkeld op de werkvloer** door toe te passen, te oefenen, met collega's of je leidinggevende te reflecteren
3. Leren is veranderen en dit vraagt enerzijds **engagement** en anderzijds roept dit op een of andere manier bij de meeste mensen **weerstand** op.
4. **Een leergroep waar verbinding en vertrouwen is maakt dat leren vlotter gaat**

1. Wat heeft HR te doen voor de start van een leeractiviteit

1.A Wat is het probleem? Waar loopt je interne klant tegenaan?

Een duidelijke analyse van het probleem is de eerste stap in het al dan niet opstellen van een leeractiviteit.

Stel heel concrete vragen om een helder beeld te krijgen van wat er momenteel juist misloopt en waar men tegenaan botst. Voorbeelden, frequentie, aantallen, cijfers, ...

Voorbeeld:

- *Vaag: klanten vinden dat we niet klantgericht zijn.*
- *Concreter: In het voorbije jaar hebben we 12 klachten binnengekregen van verschillende klanten van de bibliotheek die aangeven dat ze niet klantgericht behandeld werden. Het gaat concreet over veel te lange wachttijden, foute informatie en gebrek aan vriendelijkheid.*

[Meer voorbeelden](#)

[Checklist: vragen die je kan stellen om het probleem te analyseren](#)

1.B Wanneer is het probleem opgelost? Wat zijn de doelen?

Je hebt nu een duidelijk beeld van het probleem, maar weet je ook hoe de situatie er zou uitzien wanneer dit probleem opgelost is? Wat is het eindpunt? Welk doel wil je bereiken?

Vage doelstellingen leiden tot een vaag traject dat niet leidt tot meetbare resultaten. Maak het dus héééééél concreet. Hoe concreter, hoe makkelijker op te volgen. SMART doelstellingen zijn hier nodig.

Voorbeeld:

- *Vaag: We willen graag dat onze baliemedewerkers meer klantgericht zijn*
- *Concreter: We willen dat binnen de drie maanden na deze opleiding het aantal klachten rond tekort aan klantgerichtheid die nu geregistreerd worden gehalveerd zijn en we willen dat de gevallen van agressie bij klanten dalen met 50 % in het komende jaar.*

[Meer voorbeelden](#)

[Checklist: vragen die je kan stellen om concrete doelstellingen te formuleren](#)

1.C Wie is de doelgroep?

Niveau, kennis, opleiding, ervaring, attitude van de doelgroep bepaalt op welke manier de leeractiviteit opgebouwd wordt.

- Vb 1: mensen hebben geen of beperkte toegang tot een computer => online leren is niet mogelijk.
- Vb 2: deelnemers hebben slechte ervaring met opleiding => corrigeer dit in de kick-off (zie verder)
- Vb 3: de aandachtspanne van mensen bepaalt de duur van de sessies/training => beter in 1 dag of in halve dagen werken?
- Vb 4: de werktijden van mensen bepalen de begin- en einduren van de opleiding.

[Checklist vragen doelgroep](#)

1.D Is een leeractiviteit de beste oplossing om het probleem te verhelpen?

Is er een alternatief voor de leeractiviteit dat sneller en efficiënt resultaat oplevert? Moeten we wel op vaardigheden werken? Of gaat het meer over kennis, visie, afspraken, ingrepen in de werkomgeving ...?

Voorbeeld.

- Medewerkers hebben moeite om hun work-life balans te bewaken en werken dikwijls 's avond- en in het weekend. De klant vraagt een training timemanagement
- Alternatief: een traject met de directie waarin je met hen een afsprakenkader creëert over avond- en weekendwerk. Communiceer dit afsprakenkader naar de doelgroep.

[Meer voorbeelden](#)

[Checklist van Cathy Moore](#)

1.E Structurele/organisatie maatregelen voordat de leeractiviteit van start gaat.

Welke structurele maatregelen dienen VOORAF vanuit HR, in samenspraak met het management, genomen te worden om de leeractiviteit zinvol te maken of te versterken?

Voorbeeld: Traject timemanagement: hebben mensen genoeg impact op hun werk of wordt heel de tijdsbesteding bepaald door omstandigheden en leidinggevenden.
Wanneer het tweede geldt, zet dan eerst een werkgroep met vertegenwoordiging uit de doelgroep op die brainstormt over hoe zij autonomer (los van omstandigheden en leidinggevende) kunnen werken.

[Meer voorbeelden](#)

Algemene structurele maatregel voor elke leeractiviteit: zorg vanuit vorming dat er tijd gemaakt wordt om het traject te volgen en om de zaken die uit het traject geleerd worden toe te passen.

Wat kan je doen?

- In de communicatie een heldere tijdsindicatie aangeven van de totaal te investeren tijd (niet alleen de sessies, ook de opdrachten op de werkvloer enz.)
- Als HR voldoende tijd inboeken in de agenda van de deelnemer: voorbereidingstijd, tussentijdse opdrachten, gesprek met LG, ...
- Het management gevoelig maken voor het feit dat dit tijd gaat kosten. Regels afspreken: tijden van de opleiding zijn heilig/extra tijd voor toepassing is noodzakelijk/ ...
- Inplanning van traject op het juiste moment (vb. afdeling financiën niet tijdens afronding boekjaar)

1.F Is er gedragenheid door het management van de leeractiviteit?

Om een wezenlijke verandering teweeg te brengen in je organisatie is eigenaarschap van het management (en de leidinggevenden) soms een essentieel element, zeker bij verplichte trajecten.

Geen gedragenheid bij het management of bij de leidinggevenden? Wat kan je doen?

- Ga in gesprek met de hoogste leidinggevende om de doelen en de noodzakelijkheid van de leeractiviteit te bespreken.
- Betrek volledige management vanuit volgende vraagstelling:
 - Wens: *Wat wil je dat in de leeractiviteit aan bod komt?*
 - Hoop: *Gegeven het vooropgestelde traject wat hoop je dat het brengt?*
 - Bekommernis: *Waarover ben je bekommerd in dit traject/bij deze leeractiviteit?*
 - Vragen: *Met welke vragen zit je nog?*
- Verduidelijk de rol van het management en de leidinggevenden en het belang hiervan.
 - Actieve aanwezigheid op eventuele kick-off (zie verder)
 - Voorbeeldrol en ambassadeurschap van het traject
 - Rol van leider/manager/coach/ondernemer [meer info](#)
- Laat leidinggevenden/management zelf de leeractiviteit volgen. Dan kunnen ze hun voorbeeldrol en coachende rol beter opnemen en het versterkt hun geloofwaardigheid.
- Informeer het management/de leidinggevenden over het verloop van de leeractiviteit, eventueel via een digitaal leerplatform (zie verder)

2. Ontwerp van de leeractiviteit

2.A Algemene principe: opsplitsen en opvolgen/ blended leren

Meerdere blokken zorgen ervoor dat deelnemers de kans hebben om in de tussentijd op de werkvloer aan de slag gaan.

Diverse leervormen/leerstijlen maken dat mensen makkelijker leren.

Hybride en blended leren staan centraal in een duurzame leeractiviteit.

Een effectieve leeractiviteit bestaat uit meer dan opleidingssessies: voorbereiding individuele deelnemer, digitaal leerplatform, e-learning, follow-up sessies, intervisie/supervisie, individuele coaching, peer- of buddycoaching, huiswerkopdrachten, coachingsgesprekken met de leidinggevende, ...

Denk als HR vooraf na, gegeven het probleem, de doelgroep en de doelstelling, hoe je de leeractiviteit kan opsplitsen. Zorg dat het trainingsbureau daar al een heldere visie van jou over meekrijgt.

Maak je management warm voor hybride leren en hun rol daarin (ondersteuning/coaching). Zorg dat ze als leidinggevende in gesprek gaan met hun medewerkers na elk blok.

Maak helder dat een leeractiviteit geen "one shot" is, maar pas effect heeft als deze ingebed en gedragen is.

Als HR kan je een belangrijke rol opnemen in het creëren van extra leerprikkels of leercondities.

[Extra leerprikkels en condities](#)

Een digitaal leerplatform (DL) is een ideale en eenvoudige tool om blended leeractiviteiten te creëren, waarin jij als vormingsverantwoordelijke een sterk stimulerende en ondersteunende rol kan opnemen.

Wat heb je te doen als HR?

- In de communicatie over de leeractiviteit vooraf duidelijk aangeven dat het actief zijn op het DL een vast onderdeel is van het traject. Niet actief zijn op het platform is hetzelfde als de hele dag niet participeren in de training. Voorafgaande deelname op DL is noodzakelijk om aan de rest van de leeractiviteit te kunnen deelnemen.
- Opvolgen of deelnemers hun opdrachten hebben gepost op het DL en hen via mail of persoonlijk activeren en stimuleren.
- Als HR zelf actief zijn op het DL en reageren op de posts van deelnemers.

[Meer info over mogelijkheden van een DL](#)

2.B Wie neemt deel?

Afdelingsbreed/team/team overschrijdend/leidinggevend/open inschrijvingen/...

De leidinggevende als hefboom naar verandering en transfer naar de werkvloer

Leidinggevend van deelnemers kunnen hun rol veel sterker opnemen als ze ook deelnemen aan de leeractiviteit. Ze kunnen er over meepraten, ze kennen de gemeenschappelijke taal, ze kunnen hun voorbeeldrol, coachende en inspirerende rol veel beter opnemen. Dit geeft veel meer garanties naar effectieve toepassing door de deelnemers.

Acties vanuit HR naar de leidinggevend toe:

- Organiseer een kick-off enkel voor de leidinggevend bij aanvang van het leertraject.
- Voorzien eventueel een verkorte versie van de leeractiviteit voor leidinggevend.
- Plan doorstartsessies met de leidinggevend na afloop van het traject om uitwisseling van best practices, gezamenlijke acties, ... te voorzien.

Het team als hefboom naar verandering en transfer naar de werkvloer

Voordelen om te werken met teams:

- Gemeenschappelijke ervaring en taal.
- Teamleden kunnen elkaar na de leeractiviteit ondersteunen en coachen, ze kennen elkaars kwaliteiten en valkuilen.
- Meer mogelijkheden om teamafspraken te maken ifv de opvolging na de leeractiviteit.
- De teamleider kan op hetzelfde moment deelnemen en de inzichten uit de training, de actieplannen en de gemaakte teamafspraken mee opvolgen.

[Nadelen en voorwaarden om met een team te werken én voordelen om niet met een team te werken](#)

De afdeling als hefboom naar verandering en transfer naar de werkvloer

Voordelen cfr team.

Hoe meer mensen op zo kort mogelijke tijd, hoe beter: als alle medewerkers uit de doelgroep op korte tijd deelnemen aan de leeractiviteit is de kans op effect groter.

Verschillende hiërarchische niveaus in de training?

Wanneer er veel veiligheid nodig is in de training om eigen moeilijkheden en cases te bespreken zet je de rechtstreeks leidinggevende van de deelnemers best in een aparte groep.

Zelf deelnemen als HR?

Waarom?

- Om in te leiden: de waarom van de leeractiviteit kaderen naar de deelnemers toe (wanneer er voorafgaand geen kick-off heeft plaatsgevonden).
- Om het belang van de leeractiviteit in de verf zetten door aanwezigheid HR.
- Om het management te vertegenwoordigen.
- Om kennis te hebben van het proces en de inhoud om vandaaruit verdere prikkels en ondersteuning (coaching/intervisie) te kunnen geven.
- Om de kwaliteit van de leeractiviteit te kunnen opvolgen.

Let op: Als je er enkel bij wil zijn om het functioneren van specifieke deelnemers te observeren (bvb. op basis van een slechte evaluatie), neem je niet deel. Dan worden trainingen (ook andere trainingen) een onveilige context voor de deelnemers.

[Checklist communicatie en aandachtspunten bij HR-aanwezigheid in de training](#)

Verplichte leeractiviteit?

1 van de mogelijkheden om er voor te zorgen dat medewerkers deelnemen aan de leeractiviteit is om de deelname verplicht te maken.

Bepaal samen met je management en ev. het trainingsbureau welke onderdelen van de leeractiviteit noodzakelijk zijn voor iedereen. Zo kan je bepaalde stukken van de leeractiviteit verplicht maken en andere onderdelen (bv een individuele coaching) dan weer vrijblijvend.

[Verplicht traject voordelen en uitdagingen](#)

2.C Praktische aandachtspunten

Grootte van de groepen?

Ligt het belang op netwerken of op het trainen van skills en competenties? Voor doorgedreven skills trainingen raden we een groepsgrootte van max. 12 deelnemers aan.

Welke groep eerst?

- Bij verschillende hiërarchische niveaus: de hogere leidinggevenden nemen eerst deel. Zo kunnen zij hun rollen opnemen (zie voorgaande).
- Bij gelijke hiërarchische niveaus: stel voor de eerste sessie een groep samen van enthousiastelingen, mensen die zin hebben in de training om zo een positieve vibe rond het traject te creëren.

Praktische organisatie

- Start- en beginuur? (zie doelgroep)
- Lokaalvereisten? [Klik hier](#)
- Lunch voorzien?
- Aanwezigheidslijsten?
- Evaluaties?
- Afspraken over aanwezigheid?

3. Communicatie over de leeractiviteit vooraf

Hoe en aan wie ga je communiceren over het traject. Bespreek dit eventueel samen met de interne communicatiedienst van je organisatie.

3.A Naar de deelnemers

Kick-off voor alle deelnemers

Tijdens een kick-off breng je alle deelnemers én hun leidinggevenden samen (liefst fysiek). De leidinggevenden nemen hun voorbeeldrol op en tonen dat ze achter de leeractiviteit staan.

Doel van de kick-off: doelen zetten/ informeren/ verbinden/ weerstand plaats geven/ engagement creëren

Duur: 2 tot 2,5 uur.

Wanneer: bij veel weerstand, bij cultuurverandering, bij een verplicht traject.

De rol van vorming/HR is hier centraal:

- Praktische organisatie van de kick-off
- De juiste mensen uitnodigingen
- Ondersteuning van management in inhoudelijke boodschappen en de kadering van de leeractiviteit
- Procesbegeleiding van de sessie: [Schema voor de kick-off](#)
- Beantwoorden van 'waarom' en 'waarnaartoe' vragen in de sessie
- Enthousiasmeren van de deelnemers

Uitnodiging via mail

Mensen uitnodigen enkel via een vergaderverzoek voor een verplichte leeractiviteit is niet erg respectvol. Zorg dat ze alle info vooraf via mail krijgen.

[Checklist schriftelijke uitnodiging door HR voor verplichte leeractiviteit.](#)

Inleiding door HR / leidinggevende aan het begin van de eerste sessie:

- Kader de leeractiviteit (opgestart vanuit vraag van leidinggevenden, management, deelnemers, ...)
- Belang van de leeractiviteit: doelstellingen
- Persoonlijke verbinding met en geloof in de leeractiviteit
- Deelnemers uitnodigen om hier 100% in te stappen, om zich te laten zien, in gesprek te gaan.

3.B Naar de leidinggevenden (ook wanneer ze niet deelnemen)

Zorg vanuit HR dat de leidinggevenden op de hoogte zijn van de leeractiviteiten die de medewerker(s) volgt. Geef in je communicatie aan de leidinggevenden inspiratie rond hoe ze de individuele leerdoelen mee kunnen vastleggen (op voorhand) en opvolgen (achteraf), de acties uit de opleiding kunnen ondersteunen en de groei van de medewerker verder stimuleren.

- Wat moeten leidinggevenden met hun medewerkers opnemen, in functie van de doelstellingen van de leeractiviteit (bv. gesprek over mandaat) en hoe contracteren we dit? Bv Aparte kick-off met de leidinggevenden, mail, apart digitaal leerplatform, ...
- Wat moeten leidinggevenden weten om de medewerkers binnen de doelstellingen van de leeractiviteit te ondersteunen?
- Heel praktisch: gebeurt de inschrijving in Vlimpers door de leidinggevende of door HR?

Nota: een schriftelijk leercontract

Een leeractiviteit is een investering van de organisatie en vraagt dus een investering terug van de deelnemers zodat er effectief resultaat is. Een leercontract is een manier om dit helder te maken. Het maakt duidelijk wat er van de deelnemer verwacht wordt en wat de rol van de leidinggevende is. Het engageert de medewerker om effectief iets met de opleiding te doen.

[Voorbeeld leercontract](#)

3.C Naar de rest van de organisatie

In sommige gevallen is het goed om, vanuit HR, de rest van de organisatie te informeren rond het verloop van de leeractiviteit. Stel bv dat alle leidinggevenden van de organisatie verschillende dagen in opleiding gaan zitten, dan is het belangrijk om de medewerkers hierover in te lichten via het intranet of een nieuwsbrief.

4. Evaluatie

De kwaliteit van je evaluatie wordt bepaald door de helderheid die je gebracht hebt in de doelstellingen. Hoe concreter je doelen (zie 1.B), hoe scherper je zal kunnen evalueren.

Voorbeeld:

- *Vaag:*
 - *Probleem: Klanten vinden dat we niet klantgericht zijn.*
 - *Doelstelling: We willen graag dat onze baliemedewerkers meer klantgericht zijn.*
 - *Evaluatie: Zijn we nu klantgericht???*
- *Concreter*
 - *Probleem: In het voorbije jaar hebben we 12 klachten binnengekregen van verschillende klanten van de bibliotheek die aangeven dat ze niet klantgericht behandeld werden. Het gaat concreet over veel te lange wachttijden, foute informatie en gebrek aan vriendelijkheid. Daarnaast zijn er 7 gevallen geweest van escalerende agressie waarbij we denken dat er een aantal hadden kunnen vermeden worden.*
 - *Doelstelling: We willen dat binnen de drie maanden na deze opleiding het aantal klachten rond tekort aan klantgerichtheid die nu geregistreerd worden gehalveerd zijn en we willen dat de gevallen van agressie bij klanten dalen met 50 % in het komende jaar.*
 - *Evaluatie: Hoe zit het met het aantal klachten? En met het aantal gevallen met agressie? Hebben we de doelstelling gehaald?*

Denk na over volgende

- Wanneer ga je evalueren? Bij een langlopend traject kan je best ook tussentijds evalueren.
- Wat ga je evalueren? Hoe ging je de vooropgestelde doelen meten?
- Gebruik je hiervoor eigen evaluaties of evaluaties via het externe trainingsbureau?
- Aan wie koppel je terug? Management/doelgroep/...
- Welke werkpunten/ pluimen kan je aan het trainingsbureau meegeven?
- Welke werkpunten/ pluimen zijn er voor de interne klant?
- Conclusies => Is de doelstelling behaald? Is er een nieuwe nood?

[Checklist: vragen die je kan stellen bij de evaluatie van een leeractiviteit](#)

5. Samenvatting

We zetten de belangrijkste punten via onderstaande link nog even voor je op een rijtje. Het gaat om een aantal voorbeelden die je niet wil volgen. Andere mensen hebben deze fouten al voor jou gemaakt, laat je dus gerust inspireren en pak het liefst anders aan ;-)

[Samenvatting: wat kan je doen om de leerimpact van een leertraject te verkleinen.](#)