

Han van der Pool en Tim van de Vorle

Online leren bij Dunea voorwaarden voor succes

Online leren heeft zich ontwikkeld met de veranderende opvattingen over leren en opleiden in organisaties. Inmiddels zijn de nieuwe informatie- en communicatietechnologieën niet meer weg te denken; online-programma's worden in ruime mate aangeboden. Zowel op het gebied van applicatie-leren (leren werken met softwarepakketten) als voor algemene managementvaardigheden en persoonlijke ontwikkeling. Zo kunnen medewerkers trainingen online volgen op het moment dat hen het beste uitkomt. Dit heeft verschillende organisatorische en educatieve voordelen. Leren wordt voor iedereen toegankelijk, ongeacht tijd en plaats. Echter, succesvolle implementatie van online leren blijft in de praktijk toch vaak lastig.



Han van der Pool (han@vanderpool.com) is manager van Dunea College en lid van de redactie van MD.

Tim van de Vorle (timvandevorle@goodhabitz.com) is coach bij GoodHabit. Hij ondersteunt organisaties bij het borgen van online leren



Leren bij Dunea

Duin- en Waterbedrijf Dunea (ruim 500 medewerkers) is samen met een aantal andere bedrijven uit de water- en energiesector op zoek gegaan naar een aanbieder van online leerprogramma's. Gezocht werd naar een breed aanbod met als doel de productiviteit en het werkplezier van medewerkers te vergroten. Bovendien werd geëist dat de trainingen daadwerkelijk gevolgd zouden kunnen worden door zoveel mogelijk medewerkers in het bedrijf. Iedereen die wil blijven werken aan zijn persoonlijke ontwikkeling. Met onderwerpen variërend van management tot persoonlijke effectiviteit en van Microsoft Office tot communicatie.

Het opstellen en toegankelijk maken van een breed aanbod is daarbij geen garantie voor succes; de online-trainingen moesten ook kunnen worden verankerd binnen de processen in de organisatie. Op grond van deze criteria, is de keuze is gevallen op GoodHabit, dat zich positioneert als de Spotify voor online-trainingen. GoodHabit heeft een aanpak ontwikkeld die bij Dunea in de smaak valt. Dankzij het laagdrempelige karakter wordt van de online-trainingen inmiddels enthousiast gebruik gemaakt in alle lagen van het bedrijf.

Nice to have of must have?

Een zorgvuldige implementatiestrategie blijkt cruciaal voor het succes van online leren. Bij sommige bedrijven worden online-trainingen aangeboden als een cadeautje, vaak vanuit goed werkgeverschap; de “*nice to have*” benadering. Voor sommige

organisaties werkt dit prima. Een behoorlijk aantal medewerkers maakt dan vanuit de eigen intrinsieke motivatie gebruik van het aanbod om zichzelf te verbeteren. Voor veel organisaties is dit echter onvoldoende. Daar wordt geprobeerd het aanbod van online-trainingen volwaardig inzet te zetten voor organisatieontwikkeling; de “*must have*” benadering. Het mes snijdt hierbij aan twee kanten; online leren: helpt medewerkers zich persoonlijk te ontwikkelen, én is een middel voor de organisatie om relevante competenties te ontwikkelen.

Voor deze “*must have*” benadering gaan we op drie niveaus (individueel, team, organisatie) na hoe online-leren waarde toe kan voegen.

Individueel niveau

Op individueel niveau is de grootte en variëteit van het aanbod van belang. Om mensen blijvend te verleiden is het essentieel dat er iedere maand een nieuwe training in het aanbod bijkomt. Alle medewerkers van Dunea kregen in de Sinterklaasperiode een uitnodiging met een linkje dat toegang gaf tot alle online-trainingen. Met deze timing werd het signaal afgegeven: “kijk, een cadeautje voor jou!” met als gevolg dat er in een mum van tijd meer dan honderd mensen direct aan de slag gingen met het volgen van de trainingen. Het is hierbij belangrijk dat het online leerplatform ook meteen fysiek zichtbaar wordt. Dunea gaf bijvoorbeeld op de dag van de nieuwjaarsborrel ook een workshop. En via een stand werd met medewerkers het gesprek aangegaan over het (online) leren bij Dunea.

Teamniveau

Het ondersteunen van leren op teamniveau is een van de effectiefste manieren om talent- en teamontwikkeling een boost te geven. Eén van de opvallendste resultaten uit de Online-trainingen monitor (Markteffect 2016) is dat 85% van de mensen daadwerkelijk een training volgt als de direct leidinggevende aangeeft dat dit belangrijk is voor zijn of haar ontwikkeling. Zo blijkt maar weer dat de stimulans van direct leidinggevendenden voor medewerkers van cruciaal belang is. De leidinggevendenden werden bij Dunea volledig geïnformeerd over de beschikbare programma's. Van hen wordt immers verwacht dat zij hun medewerkers gericht stimuleren om ervan gebruik te maken.

Ook werden er diverse kick-off sessies georganiseerd voor leidinggevendenden. Toen tijdens deze sessies gevraagd werd wie zich verantwoordelijk voelt voor talentontwikkeling, stak iedereen zijn hand op. Helaas vond men ook dat hieraan in de praktijk onvoldoende aandacht werd besteed. Veel leidinggevendenden willen wel, maar hollen van korte termijn-actie naar korte termijn-actie en komen er door tijdgebrek niet aan toe.

Het is de visie van Dunea dat talenten zich ontwikkelen door hen verantwoordelijkheid en vertrouwen te geven; taken aan te bieden die ze nog n t niet aankunnen; ze het goede voorbeeld te geven; ze in contact te brengen met mensen van wie ze wat kunnen leren;  n ze te ondersteunen met de juiste tools en hulpmiddelen.

Een voorbeeld: Dunea wil, net als veel andere bedrijven, veranderen van hiërarchisch leiderschap naar coachend leiderschap. Dat klinkt in theorie heel mooi, maar hoe help je leidinggevendenden zich deze veranderende rol aan te meten? De online-programma's ondersteunen bij het laagdrempelig sturen op talentontwikkeling en worden bij Dunea ingezet bij teamontwikkeling. Met name de piramide van Patrick Lencioni (*De vijf frustraties van teamwork*) die in een aantal online-programma's aan de orde komt, blijkt hierbij goed te werken. Vanuit het 70-20-10 principe weten we dat idealiter maar 10% van het leren uit formele middelen bestaat. Daarom zijn de bijeenkomsten voor leidinggevendenden bij Dunea geen lange verhandelingen over strategisch talentmanagement, maar bestaan ze uit het geven van praktische tips hoe je in de waan van de dag toch aandacht kunt besteden aan onderwerpen die je belangrijk vindt.



De vijf frustraties van teamwork (Lencioni)

WorkOuts

Een veel gebruikt hulpmiddel bij Dunea zijn de zogenaamde WorkOuts. Deze instructies zijn gebaseerd op het principe van leren in de praktijk. Iedere leidinggevende binnen Dunea heeft in zijn team zo zijn eigen aandachtspunten. Of het nou gaat om meer werkplezier, effectiever omgaan met tijd of het nemen van verantwoordelijkheid. Voor elk thema is een scherpe praktijkopdracht beschikbaar waarbij de onderwerpen die op de werkvloer spelen op een laagdrempelige manier onder de aandacht gebracht worden. Het is een verbinding met het online aanbod.

De WorkOuts zijn overzichtelijk en klaar-voor- gebruik in de eigen werkomgeving. Een leidinggevende kan een thema met zo'n WorkOut in 20 minuten met zijn team doorlopen. Er zitten filmpjes in, een prikkelende stelling voor een korte discussie en opdrachten waarbij iedereen wordt betrokken. Het stappenplan leidt snel naar concrete actiepunten. Daarna kan men er met behulp van de online-training mee aan de slag gaan. Eventueel kan men in een latere terugkomsessie nog een puntje op de 'i' zetten. Doordat de inhoud van de online-training direct aansluit op de praktijksituatie wordt het leertraject verlengd en het leereffect vergroot.

Zo kan elke leidinggevende op een doelgerichte manier onderdelen in het functioneren van zijn medewerkers en zijn teams verbeteren. En tegelijkertijd krijgt de leidinggevende handvatten om zelf het goede voorbeeld te geven.

Organisatieniveau

Vaak worden online-trainingen ingekocht zonder voldoende te kijken naar de al lopende trajecten en wat het effect daarop moet zijn. Online leren moet geen doel op zich zijn, maar een middel dat aansluit bij interne beleidsthema's en processen.

Bij Dunea wil men haar medewerkers volop kansen bieden om zich persoonlijk verder te ontwikkelen. Het faciliteren van een digitaal trainingsaanbod is hiervan een uitingsvorm. Vaak dienen de programma's als frisse praktische invulling voor abstracte beleidsthema's als vitaliteit, talentontwikkeling, duurzame inzetbaarheid of het digitaal-vaardig maken van het personeel. Het leuke bij Dunea is dat de trainingen "Teamwork" en "Snellezen" al in een blended-leertraject werden verwerkt waardoor die trainingen extra relevant worden gevonden. Ook worden de online leerprogramma's aan projecten gekoppeld. Bijvoorbeeld vanuit ICT bij een nieuwe Outlook- of Office-uitrol of bij een HR-programma om het ziekteverzuim terug te dringen. Het programma "lekker in je vel" bevat daar nuttige inzichten en tips voor.

Communicatie

Wij zijn sterk in de Wet van Say gaan geloven. Deze wet stelt dat elk aanbod zijn eigen vraag schept. We zien dat nu dagelijks gebeuren. Als je het online leeraanbod via zoveel mogelijk kanalen promoot en bepaalde trainingen uitvergroot (bijvoorbeeld als "training van de maand"), dan zien wij aan het gebruik en de keuzes van mensen dat ze die training vanuit zichzelf gaan benaderen.

Scholing is niet meer alleen de verantwoordelijkheid van een afdeling Opleiding of een Corporate University. Volgens het eerder aangehaalde onderzoek van Markteffect voelt 81% van de medewerkers zichzelf verantwoordelijk voor leertrajecten. Overigens, ook 59% vindt dit de verantwoordelijkheid van de werkgever. Daar ligt ook een verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid. Neem bijvoorbeeld de schrijnende gevolgen van de ontslagen bij recente reorganisaties en faillissementen. Daar zie je dat het bedrijf en de medewerkers pas aan scholing beginnen als het feitelijk te laat is.

Duurzame inzetbaarheid kan worden bevorderd door het aanbieden van altijd benaderbare programma's waardoor een bepaald basisniveau kan worden vastgehouden.

Koppeling met HR

Last but not least ligt de relatie met de HR-cyclus voor de hand. Trainingen worden bij Dunea als actiepoint gebruikt om invulling te geven aan de ontwikkeling van competenties of bedrijfswaarden. In veel functioneringsgesprekken wordt de vraag "waar wil jij je komend jaar persoonlijk verder in ontwikkelen" gesteld en het online trainingsaanbod toegevoegd. Niet met als doel om tot verplichte nummertjes te komen, maar wel om elkaar als volwaardige gesprekspartners iets te bieden; en om na de suggestie voor een training concrete aanknopingspunten te geven en de vervolgesprekken meer diepgang te geven. Leidinggevend worden gestimuleerd om in vervolgesprekken ook te vragen wat medewerkers de afgelopen jaren hebben gedaan om zichzelf te ontwikkelen. Dat is geen eng controlemiddel, maar oprechte interesse in de mens achter de medewerker.

Wij kunnen verantwoordelijke leidinggevend niet vaak genoeg het belang aangeven dat mensen in zichzelf moeten blijven investeren, liefst al in het introductieprogramma van een nieuwe medewerker: goed opvoeden werpt later zijn vruchten af. En daarbij geldt absoluut dat niks top-down werkt, behalve het geven van het goede voorbeeld.

Elkaar als volwaardige gesprekspartners iets bieden

Vroeger werd het budget van scholing alleen ingezet voor verplichte vakspecifieke trainingen of voor de top. Het mooiste vinden we dat we via online leren scholing bieden aan mensen die voorheen nooit de kans kregen.

Als we bijvoorbeeld zien hoe gretig trainingen positieve psychologie worden gevolgd, dan dagen we alle eindverantwoordelijken in Nederland uit om hiermee meer te doen. Want als medewerkers blij zijn met wat ze doen en nieuwsgierig blijven, dan worden ze vanzelf productiever. | Md

Bronnen

- Online trainingen Monitor 2016

- goodhabitz.com/nieuws/online-leren-populairste-leermethode-voor-de-toekomst.html