

Certificering

In het domein IT Service Management word heel wat geleerd, voor ITIL versie 2 en 3 zijn al sinds het uitkomen van deze Best Practices standaard trainingen ontwikkeld die leiden tot certificering op meerdere niveaus. Met name het feit dat de meeste ITIL trainingen leiden tot certificering betekent een ongekend enthousiasme in het volgen van dergelijke trajecten. De vraag is echter wat dit ons nu echt heeft opgeleverd de afgelopen decennia. Certificeren is met name voor werknemers in de ICT nog altijd aantrekkelijk. Veel deuren van ICT bedrijven gaan nog steeds wijd of misschien zelfs überhaupt pas open indien de sollicitant een bonte verzameling certificaten en diploma's in zijn tas heeft. Inhoudelijke kennis van technieken en methoden blijkt nog steeds een voorwaarde voor succesvol opereren in een technologische omgeving. Inmiddels ontdekken ICT bedrijven gelukkig steeds vaker, dat ook vaardigheden en softskills een belangrijke bijdrage leveren aan het succes van medewerkers en derhalve de organisaties. De vraag die ik mij als trainer al jaren stel is natuurlijk, in hoeverre cursisten na het volgen van en training het geleerde in de praktijk kunnen brengen.

Leerconcept

Veel (geaccrediteerde) opleiders hanteren nog altijd een redelijke klassiek model om cursisten op te leiden voor bijv. ITIL certificering. Dit model is in grote mate gebaseerd op traditionele modellen uit de psychologie, zoals het behaviorisme en cognitivism (zie bijlage 1). Deze modellen zijn in principe effectief als het gaat om verkrijgen van kennis, inzicht en vaardigheden. Toepassing hiervan vinden we grotendeels terug in vormen van klassikaal onderwijs, waarin cursisten gezamenlijk nieuwe informatie verkrijgen en met de kennis mogen experimenteren in gesimuleerde omstandigheden (oefeningen, opdrachten, cases). De trainer is veelal degene die nieuwe informatie (kennis) aanlevert en de cursisten kunnen vervolgens met deze stof (veelal theorie) aan de slag, al of niet in groepsverband, in opdrachten en oefeningen. De trainer heeft veelal de rol van expert en wordt door de cursisten ook vaak op deze rol aangesproken.

Transfer

Een grootste deel van het succes van een training hangt echter af van het feit of de cursist zijn/haar nieuw verworven kennis, vaardigheden en/of attitude kan/mag toepassen in de werksituatie, dit noemen we *transfer* van leren. Transfer wordt o.a. omschreven als; "*de mate waarin verworven kennis, vaardigheden en houding wordt gebruikt in andere situaties dan die waarin ze zijn verworven*" (Simons, 1999). Dan blijkt dat een leerproces niet eindigt op de laatste dag van een training. Het feitelijke leerproces vindt plaats in de eigen werkomgeving (Simons en Bolhuis, 1999). Hier zal de cursist de verworven kennis en vaardigheden pas echt gaan toepassen en zullen resultaten hiervan ook merkbaar worden voor de betreffende afdeling en organisatie. Probleem is echter dat de cursist bij een poging om het geleerde toe te passen vaak stuit op een groot aantal hindernissen (transfer belemmerende aspecten) en juist dan ondersteuning behoeft (zie *noot).

*Om een voorbeeld te geven uit de praktijk; een deelnemer keert na het volgen van een training weer terug op de eigen werkplek en zal in de meeste gevallen weer gewoon aan het werk gaan zonder eerst verslag te doen van zijn (leer)ervaringen aan zijn direct leidinggevende. Dit betekent, dat de deelnemer al minder bewust aandacht besteedt aan zijn leerervaringen opgedaan in de training. Wat nog zorgelijker is, is dat de leidinggevende niet weet wat er nu aan leerervaringen is opgedaan en niet nadenkt over **hoe** deze leerervaringen in de feitelijke werkomgeving te implementeren. De direct leidinggevende moet zelf ook inspanningen leveren om de transfer voor de deelnemers mogelijk te maken. Hij kan bijv. de leerervaringen opnemen in een jaarplan en regelmatig feedback geven en vragen in hoeverre de leerervaringen daadwerkelijk in de praktijk gebracht zijn en welke problemen dat mogelijk heeft opgeleverd.*

Ondersteuning

Ook de leidinggevendens zelf en collega's behoeven vaak een vorm van ondersteuning omdat hun rol en verantwoordelijkheid (ook) wel eens zou moeten veranderen. In het hierboven beschreven praktijkvoorbeeld staat al iets beschreven van de rol van de direct leidinggevende maar ook directe collega's moeten zich realiseren, dat een deelnemer van een training niet meer dezelfde is als voorheen. Ook collega's moeten weten wat de leerervaringen zijn van de collega's die op training zijn geweest. Zij kunnen dan bijv. heel gericht feedback geven over gedrag en vaardigheden, die iemand in de eigen werkomgeving wil uitproberen. Onderzoeken wijzen uit, dat veel feitelijke borging van leren afhankelijk is van een groot aantal factoren. Buiten de factor 'transfer' speelt ook de 'leercultuur' van een organisatie een grote rol. In hoeverre mogen mensen bijv. experimenteren en hoe vaak mogen zij 'fouten' maken zonder dat dit gevolgen heeft. Er zijn ook factoren die je als deelnemer en/of organisatie zelf kan beïnvloeden zoals bijv.;

1. *goed onderzoeken van je persoonlijke(en functionele) leerdoelen*
2. *afstemmen van persoonlijke leerdoelen met direct leidinggevende*
3. *onderzoeken en toepassen van eigen persoonlijke leerstijl in de training en in de werkomgeving*
4. *eis (vooraf) medewerking van direct leidinggevendens in eigen organisatie, de organisatie moet het 'werkleren' faciliteren*
5. *vraag collega's om feedback over het toepassen van het geleerde in de werkomgeving*
6. *durf te experimenteren in de werkomgeving.*

Toekomst

Als opleidingsorganisaties en trainers in willen spelen en voorbereid willen zijn op nieuwe ontwikkelingen in leren en opleiden, moeten zij energie steken in het ontwikkelen van nieuwe leerconcepten. Steeds vaker vragen klanten naar effecten en het rendement van een training, kostenbesparingen en elektronische leermethoden (E-learning). Ook deelnemers in trainingen stellen steeds meer en andere eisen aan de wijze van opleiden en begeleiding. Deelnemers willen bijv. starten met een training op een moment en plaats die hen het beste uitkomt of zij willen graag leren volgens hun eigen specifieke leerstijl. Een nieuwe generatie cursisten zal in de nabije toekomst anders bediend willen worden m.b.t. trainingen en begeleiding. Steeds meer zullen cursisten gebruik willen maken van virtuele leeromgevingen om onafhankelijk van plaats en tijd een training te volgen. Ook hebben cursisten steeds

vaker behoefte aan begeleiding op de werkplek in de vorm van coaching. Cursisten willen met name bij vaardigheidstrainingen realtime feedback ontvangen wanneer zij hun geleerde vaardigheden in een echte werksituatie in de praktijk brengen. Trainingen zullen meer alleen of gedeeltelijk gebruik gaan maken van virtuele leeromgevingen en nieuwe vormen van afstandsbegeleiding. De traditionele E-learnomgevingen zullen steeds meer plaats maken voor internetomgevingen, die leerprocessen faciliteren en deelnemers volgens eigen gekozen leerroutes laten ontwikkelen. Om deze generatie cursisten te bedienen moeten opleiders meer gebruik maken een “Just In Time Learning-principe”. Kortom opleiders en trainers moeten écht anders gaan kijken naar opleiden en leren om een optimaal rendement te leveren.

Leerarrangementen

Een van de manieren om anders te kijken naar opleiden en leren is om te denken vanuit de verschillende leerstijlen van mensen. Ieder mens heeft zijn eigen individuele leerstijl, de een leest liever een boek over ITIL terwijl een ander gewoon direct gaat experimenteren met nieuwe processen. Ervan uitgaande dat het inspelen op ieders leerstijl een (positieve)bijdrage levert aan transfer geeft dit nieuwe mogelijkheden voor een opleiders en trainers. In sommige publicaties wordt inmiddels gesproken over “leerarrangementen”, hierbij wordt aan leerlingen van basis- en middelbaar onderwijs een specifieke leerroute aangeboden op basis van persoonlijke leerstijl. Uiteraard moeten deze verschillende leerroutes vallen binnen van tevoren vastgestelde kaders.(bijv. certificeringseisen van EXIN of APMG). Naar analogie van het VMBO kunnen we bijv. kiezen voor twee leerarrangementen, BBL(Beroeps Begeleidende Leerweg) of BOL(Beroeps Opleidende Leerweg). Deze twee leerarrangementen zijn gebaseerd op de uitkomsten van de Kolb-leerlijntest(Leercyclus van Kolb: concreet ervaren – waarnemen en overdenken (reflectie) abstracte begripsvorming – actief experimenteren) en maakt grofweg onderscheid in “doeners”(BBL) en “denkers”(BOL). Verder denkend in deze trend kunnen we een leerproces dus op twee manieren vormgeven, waarin een aantal fases parallel lopen en een aantal hun eigen specifieke (werk/leer-)vorm hebben. Voor een bijv. een ITIL Foundation training kunnen we denken aan de volgende vorm:

1. Een deelnemer krijgt na inschrijving op een ITIL Foundationtraining een uitnodiging met direct toegang op een virtuele leeromgeving en vult een persoonlijke leerlijntest in. De uitkomst van de leerlijntest adviseert de deelnemer een specifieke leerroute(de deelnemer bepaalt uiteindelijk zelf)
2. Opstart van de training is klassikaal/centraal bijv. bij een van de bedrijven van de deelnemers en bestaat uit intake, inventarisatie persoonlijke leerdoelen, opstellen leerplan en het bepalen van leerthema's. Bij een BOL arrangement blijven de deelnemers voor een klassikale/theoretische inleiding in de leerstof, de BBLers gaan weer weg en zoeken de nodige informatie zelf in literatuur, internet en/of virtuele leeromgeving.
3. Opdrachten uitvoeren op de werkplek, feedback via virtuele leeromgeving(bij maatwerk trainingen kan de trainer ook de werklocatie bezoeken)
4. Tussen verschillende trainingsblokken een ‘verplichte’ intervisiesessie onder leiding van de trainer(BOL) of onder leiding van de deelnemers zelf(BBL)
5. Afsluiting klassikaal bijv. op een Servicedesk van een grote klant, evaluatie, en examenadvies door zorg van de trainer.

- | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>6. Na enkele maanden uitnodiging voor feedback m.b.t. transferaspecten(in eigen organisatie) en eventuele inhoudelijke vragen via virtuele leeromgeving.</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Echt rendement

Concluderend kunnen we stellen dat leren pas echt rendement oplevert indien een deelnemer van een training de mogelijkheid krijgt het geleerde in de werkomgeving te implementeren. Om dit te realiseren moeten opleiders, cursisten, leidinggevenden en de organisaties van de cursisten actief samen werken. Opleidingsorganisaties moeten investeren in nieuwe leerconcepten, die passen bij de behoeftes van de nieuwe generatie cursisten. Tevens moeten organisaties en leidinggevenden, die hun medewerkers naar trainingen sturen, ook hun verantwoordelijkheden oppakken. Zij moeten na terugkeer van de deelnemers, transfer faciliteren, door oprecht interesse te hebben in datgene wat de deelnemers hebben meegenomen uit een training en zorgdragen voor implementatie hiervan in de werkomgeving. Geef deelnemers na terugkeer bijv. de ruimte om te experimenteren met leerervaringen en geef hierover feedback. Leg in jaarplannen vast wat deelnemers na een training willen gaan toepassen en geef regelmatig terugkoppeling. Realiseer u, dat de werkomgeving veilig genoeg moet zijn om leerervaringen echt toe te passen. In veel organisaties is de cultuur niet uitnodigend genoeg om nieuwe vaardigheden en gedrag zomaar toe te passen. Echt optimaal rendement van leren ontstaat pas bij een optimale samenwerking van opleiders, cursisten, collega's en leidinggevenden. Ik zou willen pleiten voor een meer integrale benadering van nieuwe opleidingen en trainingen, waarbij exameninstututen, geaccrediteerde opleiders en bedrijven samen nadenken hoe mensen *echt* kunnen leren en toepassen. Eerst moeten de bedrijven helder aangeven aan welke kennis, vaardigheden en attitudes ze specifiek behoefte hebben. Vervolgens moeten opleiders en exameninstututen nadenken over het aspect 'transfer', in hoeverre examenspecificaties in lijn zijn met echt effectief en efficiënt gedrag en vaardigheden en deze ook echt toepasbaar zijn. Pas als deze integrale benadering is geïmplementeerd kan leren pas echt effectief worden en daadwerkelijk rendement opleveren.

Bijlage, Theoretische leerconcepten

Behaviorisme

Het behaviorisme is gericht op waarneembaar gedrag van mensen. Behavioristen zijn geïnteresseerd in de koppeling die lerenden(cursisten) maken tussen omgeving en gedrag. Zij definiëren leren als: *“het verwerven van nieuw gedrag”*.

Behavioristen onderscheiden twee universele leerprocessen:

- *Klassieke conditionering*: een bepaalde stimulus leidt altijd tot een specifieke respons (Pavlov).
- *Operante conditionering*: bepaald gedrag wordt beloond (of gestraft) en krijgt daarmee een grote kans op herhaling of vermijding (Skinner). Volgens het behaviorisme is er sprake van leren als direct waarneembaar gedrag het resultaat is. Conditionering vormt hiervoor het geëigende instrument.

Cognitivism

Het cognitivisme is gericht op het gebruik maken (structureren, coderen) van kennis als mentale activiteit: het verwerven en integreren van informatie en de toepassing ervan. Volgens deze theorie wordt kennis als volgt verwerkt:

- indrukken in het kort sensorisch geheugen
- zaken die de aandacht trekken in het korte termijngeheugen
- stimuli die als belangrijk worden gekwalificeerd in het lange termijngeheugen

Aanwezige kennis uit het lange termijn geheugen in het werkgeheugen verder worden verwerkt ('denken': nieuwe informatie wordt gekoppeld aan al aanwezige info uit het lange termijn geheugen. Het nieuwe geleerde sluit aan bij het vorige geleerde.

Sociaal-constructivisme

Het constructivisme is een theorie die ervan uit gaat dat we ieder onze eigen werkelijkheid construeren door te reflecteren op eigen ervaringen. Iedereen maakt 'regels' en 'mentale modellen' waarmee we betekenis geven aan onze ervaringen. Leren is in dit geval het proces van aanpassen van onze 'mentale modellen' aan onze nieuwe ervaringen.

Enkele uitgangspunten:

- Leren begint bij thema's waarmee leerlingen actief bezig zijn en waaraan ze betekenis geven.
- Betekenis vraagt om begrip van het geheel en van de delen. Leerprocessen zullen meer betrekking hebben op begrippen dan op lossen feiten.
- Goed onderwijs veronderstelt dat men op de hoogte is van de actuele 'mentale modellen' van leerlingen.

Door het leren geeft de lerende een eigen betekenis aan de fysieke en sociale werkelijkheid om zich heen. Competentiegericht leren is een vorm van sociaalconstructivisme.

Schematisch model

Leerdoel	Theorie	Resultaat	Leeractiviteit
<i>Opbouwen inzicht</i>	Constructivisme	Inzicht	Ontdekken van context
<i>Leren van feiten</i>	Cognitivisme	Weten	Zelfstudie
<i>Opbouwen van routines</i>	Behaviorisme/ cognitivisme	Vaardigheid	Herhaald oefenen van instructies
<i>Opbouwen van attitudes</i>	Behaviorisme/ cognitivisme	Gedrag	Feedback geven en ontvangen

Auteur:
John van Beem, oprichter Haida Consultancy

Haida Consultancy.

Tel: (+31) 657 538 989

info@haidaconsultancy.nl