

Overzicht

Leren als businesscase

De zoektocht naar de continue verbetering van de prestaties van organisatie en professional vertoont opvallende overeenkomsten met de alchemie in vroegere tijden. In de ontdekkingsreis naar het goud om organisaties te kunnen verbeteren wordt geen middel geschuwd. Zo is de 'oplossingenindustrie' ontstaan, met een wonderlijke mix van trainingen en coaching met een ongekende diversiteit en als meest gemeenschappelijke kenmerk: weinig tot geen meetbare impact op de organisatieresultaten.

ARTIKEL

Jos Arets en Vivian Heijnen



Deze bijdrage gaat over de noodzaak van de ontwikkeling van een meer zelfkritische houding in onze beroepsgroep over eigen dienstverlening. En over de mogelijkheden om leren in organisaties wel naar impact op de organisatieresultaten te brengen. Dat is in deze (onzekere) tijden een businesscase. Ook voor HRM.



(2000) en Rummler (2004) blijkt dat circa 80% van de organisatieproblemen *niet* wordt veroorzaakt door een tekort aan competenties van de professional maar door blokkades in de (werk)omgeving, zoals onvoldoende sturing, matig functionerende processen, onvoldoende duidelijkheid over taken, rollen en te bereiken resultaten. Trainingen blijken vaak niet te werken, zie kader van Phillips.

In de praktijk blijkt dat veel managers (en HR-professionals) denken dat problemen in organisaties overwegend worden veroorzaakt door attitudeproblemen, te weinig kennis en/of een gebrek aan vaardigheden. Kortom: door competentieproblemen bij professionals. Dat is een belangrijke reden waarom training en coaching zo massaal worden ingezet om de prestaties van organisaties te verbeteren. Dit vormt de basis van het kostbare misverstand: trainingsresultaten verwarren met organisatieresultaten. Hierbij gaat het om alle

situaties waarin organisaties opleiding en training inzetten om hun prestaties te verbeteren op basis van een ervaren of geconstateerde kans of probleem, waarvan de oorzaak níét een competentietekort is.

Hardnekkig en begrijpelijk misverstand

Het kostbare misverstand is even hardnekkig als begrijpelijk om onder meer de volgende redenen:

- Leren en presteren (in organisaties) zijn twee te onderscheiden paradigma's. Er zijn aparte disciplines die zich bezighouden met enerzijds leren (onderwijskundigen/trainers/HR-managers) en anderzijds presteren (economen/bedrijfskundigen/managers) in organisaties. Mede hierdoor kan het voorkomen dat de vertegenwoordigers van de verschillende disciplines het gevoel hebben dat ze moeten communiceren met professionals van een andere planeet.
- Uit veel onderzoek komt het beeld naar voren dat opleiden – zeker in een kenniseconomie – een positief effect heeft op de productiviteit van organisaties (Bergenhengouwen e.a., 2002). Daardoor ontstaat de gedachte dat opleiden goed is voor de productiviteit van organisaties. Bij dit type onderzoek zijn overigens kanttekeningen gemaakt over de geringe omvang en de begrijpelijke bias, omdat opleiden niet de enige factor zal zijn die de productiviteit beïnvloedt (Lynch e.a., 2006). Maar stel dat het waar is dat opleiden een positieve invloed heeft op de productiviteit van organisaties, dan is dat nog iets totaal anders dan het gericht inzetten van opleidingen of trainingen met de expliciete verwachting daarmee organisatieproblemen op te lossen, ook als de oorzaak niet een competentietekort is.

Training als kostbaar misverstand

Training is door de jaren heen een effectief middel gebleken voor persoonlijke groei en competentieontwikkeling. Het is ook duidelijk dat training de organisatieresultaten kan verbeteren als die onvoldoende zijn door een competentietekort. Maar dat is meestal niet de oorzaak. Uit onderzoek van onder meer Deming

Waarom trainingen volgens Phillips niet werken

Dr. Jack Phillips, bekend van zijn studies naar ROI, heeft honderden trainingsprogramma's bestudeerd en benoemt vier belangrijke redenen waarom trainingen niet werken:

- 'Het trainingsprogramma is eigenlijk onnodig, maar wordt toch uitgevoerd op verzoek van het (top)management of andere groepen.
- Het programma is niet verbonden met of afgeleid van een organisatieresultaat of behoefte uit de organisatie, en beïnvloedt als gevolg daarvan ook niet de metingen in de organisatie.
- De inhoud van het programma is niet relevant voor de huidige baan – het heeft betrekking op vaardigheden en kennis die op dat moment niet nodig zijn.
- Het programma leidt niet tot de toepassing van de kennis en vaardigheden op de werkplek (gewoonlijk is dit reden nummer één).'

Tabel 1. Verschijningsvormen kostbaar misverstand

- | | |
|--|--|
| <p>1 Training sluit onvoldoende aan bij de bedrijfsactiviteiten
De professionalisering van training (en HR) heeft ertoe geleid dat leren steeds verder van de werkplek weg is georganiseerd en daardoor vaak onvoldoende aansluit bij de bedrijfsactiviteiten.</p> <p>2 Blokkades in de (werk)omgeving blijven bestaan
Nog te vaak worden blokkades in de (werk)omgeving onvoldoende gezien of geïnterpreteerd als oorzaken van organisatieproblemen.</p> <p>3 De (werk)omgeving stuurt onvoldoende op de gewenste resultaten
De organisatie stuurt het management en de professionals onvoldoende op vereiste organisatieresultaten.</p> <p>4 Training verbetert de professional (i.p.v. de prestatie)
De in 80% van de organisatieproblemen onlogische veronderstelling dat via training van professionals de organisatie beter presteert.</p> <p>5 Gevangenen van de prestatieparadox
Het management wil per se een training (en krijgt dus trainingsresultaten), maar verwacht organisatieresultaten.</p> <p>6 De diplomajacht versterkt de opleidingsreflex
Opleiden wordt consequent ingezet om de prestaties van organisaties te verbeteren in de veronderstelling dat meer kennis en diploma's een garantie bieden voor impact op de organisatieresultaten.</p> <p>7 Eerst doen, dan denken
De nadruk ligt op het effectief ontwerpen van de oplossingen en die implementeren in plaats van een degelijk onderzoek naar de aard en de impact van het organisatieprobleem.</p> <p>8 Trainen zonder gekwantificeerd organisatieprobleem
Trainen zonder dat duidelijk is welk organisatieprobleem (uitgedrukt in businessimpact) wordt opgelost.</p> <p>9 Training als podiumkunst
Rondom de training staat de trainer met zijn creativiteit letterlijk op het podium - en dus centraal - en niet de deelnemer c.q. de op te lossen organisatieproblemen.</p> <p>10 De inspiratie-frustratiecurve
Tijdens de training worden deelnemers geïnspireerd (nogal eens tegen beter weten in) om verbeteringen in de organisatie door te voeren. In de praktijk blijkt dan dat de essentiële voorwaarden voor verbetering niet zijn ingevuld en alles hetzelfde blijft als voor de training: van inspiratie naar frustratie.</p> | <p>11 De onlogica van training
De logica van training bestaat eruit dat via transferbevorderende maatregelen leren op de werkplek wordt toegepast. De praktijk pakt echter negatiever voor training uit, zodat de logica is vertaald naar de onlogica van training.</p> <p>12 De scheiding tussen formeel en informeel leren
Leren door te werken (informele, niet georganiseerde leeractiviteiten) wordt in organisaties onderbenut. En deze te strikte scheiding tussen formeel en informeel leren werkt nogal eens contraproductief, omdat het formele leren onvoldoende is verbonden met het leren op de werkplek.</p> <p>13 Mensen leren meer in organisaties door te werken dan door te trainen</p> <p>14 Trainingen hebben onvoldoende invloed op de werkvloer
Via trainingen, zo wordt in veel programma's toegelicht, worden de deelnemers vaker in hun overtuigingen geraakt. Dan beweegt het leerproces zich in de richting van waarden en competenties, waarmee vaak onvoldoende de arbeidsprestaties worden beïnvloed.</p> <p>15 Coachingsresultaten verwarren met organisatieresultaten
Voor coaching ligt dezelfde verwarring op de loer als bij training: coachingsresultaten zijn niet gelijk aan organisatieresultaten.</p> <p>16 Datavrije evaluatie
Het is een misverstand te veronderstellen dat via de meting van de tevredenheid van de deelnemers aan trainingen een indruk wordt gekregen van de impact op de organisatieresultaten.</p> <p>17 Achteraf evalueren
Gewoonlijk vindt de evaluatie van trainingen achteraf plaats. Daarmee kan naar de gewenste werkelijkheid worden geredeneerd. Dat verhindert effectieve metingen van de vooraf bepaalde gewenste resultaten.</p> <p>18 Onderzoek over rendement van trainen wordt onvoldoende gelezen/benut
Sinds het begin van de jaren negentig is veel (wetenschappelijk onderzoek) gepubliceerd over de vermeende effecten van trainingen. Daaruit blijkt keer op keer dat trainingen uitsluitend tot organisatieresultaten leiden als er sprake is van een competentietekort. En dat is in 80% van de organisatieproblemen niet het geval.</p> <p>19 Aanbod creëert vraag
Het aanbod van trainingen zorgt voor een blijvende vraag en managers of andere opdrachtgevers hebben onvoldoende inzicht in alternatieven om de organisatieproblemen op te lossen.</p> |
|--|--|



Vanuit de business bekeken

DOOR JOS ARETS

'Doorgrond de opleidingsreflex'

Han Nichting, Directeur Personeel, Organisatie en Informatie, Ministerie VROM:

In de dagelijkse praktijk ligt bij het beantwoorden van veel opleidingsvraagstukken in organisaties het primaat (nu nog) bij de aanbieders. Dit verschijnsel wordt versterkt door de behoefte van organisaties om bij leervragen hierin te voorzien met geformaliseerde opleidingen en trainingen.

Aan de vraagkant zie ik echter een kentering ontstaan met de nadruk op een betere inbedding en vooral verbinding tussen leervraagstukken en de kernactiviteiten van de organisaties. Dit verandert het perspectief van de leervragen in organisaties behoorlijk. Zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer hebben een grotere verantwoordelijkheid om de opleidingsreflex (opleidingsvragen worden met opleidingen beantwoord) beter te doorgronden zodat een effectiever antwoord kan worden geformuleerd op de leervragen van organisaties.

Effectiever impliceert voor mij dat organisaties op zoek zijn naar vormen van leren in combinatie met het werk dat moet worden gedaan. Met als voordelen:

- verhoogde (h)erkenbaarheid van wat er moet worden geleerd;
- verhoogde legitimering om er in het werk concreet mee aan de slag te gaan (kleinere *transfer of learning*);
- toename leerambitie door het gebruik van casuïstiek uit de eigen praktijk;
- meer leerrendement van de deelnemers als de identificatie met de leeroplossing in de praktijk groter is.

Meer effectieve antwoorden op de leervragen van organisaties vereist een meer creatieve aanpak van de HRD-professionals aan de vraag- en aanbodkant om leervragen te verbinden met de (kern)activiteiten van organisaties. Met als gevolg dat het primaat van leervraagstukken op een natuurlijke manier verschuift naar de vraagkant in organisaties.

- Er zijn vele verschijningsvormen waarin dit kostbaar misverstand zich manifesteert (zie tabel 1). Deze verschijningsvormen zetten veel managers en (HR) professionals op het verkeerde been. Training wordt massaal ingezet vanuit de veronderstelling dat daarmee organisatieresultaten worden behaald. Tegelijkertijd lijkt er een collectief besef te zijn bij managers, trainers en deelnemers dat training niet leidt tot de gewenste organisatieresultaten. Het is deze ongemakkelijke houding, die ambivalente gevoelens oproept over de effectiviteit van training in het algemeen. En dat is naar ons idee terecht, want om met Geary Rummler te spreken: 'Training and development is a solution in search of a problem'.

Hoe lang houden we het nog droog?

Accountants, bankiers ... Zijn opleiders/trainers/adviseurs de volgende beroepsgroep waarbij vragen worden gesteld over de integriteit van de dienstverlening? Hoe lang kunnen wij nog met droge ogen de antwoorden op de volgende vragen schuldig blijven?

- Waarom negeert onze beroepsgroep nog steeds min of meer de talrijke onderzoeken over het (nog) effectief zijn van trainingen, waaruit blijkt dat trainingsresultaten niet verward mogen worden met organisatieresultaten? De basis van het kostbare misverstand...
- Hoe onafhankelijk zijn wij in de advisering naar onze klanten als in veel situaties organisatieresultaten worden beloofd, terwijl bij 80% van de organi-

satieproblemen geen oplossingen met training kunnen worden gerealiseerd?

- Is het nog wel vol te houden dat de meeste bureaus via slimme marketingstrategieën organisatieresultaten aan de markt beloven, terwijl in minder dan 10% van alle trainingsinterventies onderzoek wordt gedaan naar de meetbare toegevoegde waarde, bijvoorbeeld in de vorm van ROI (Return on Investment)?
- Hoe onafhankelijk kunnen aanbieders zijn als ze tegelijkertijd als moderne, calculerende ondernemers in een veel-eisende markt omzet moeten realiseren?
- Wie is nog in staat om, strikt gesteld, de NVO2-Beroepscode na te komen? Denk aan de nummers 2, 7, 8, 11 en 13 ervan.

Wel en niet gerealiseerde waarde voor organisaties bij trainingen (Brinkerhoff 2008)

Aantal deelnemers dat niet eens geprobeerd heeft er iets mee te doen 15%

Aantal deelnemers dat het probeert, maar uiteindelijk terugvalt op oude of bestaande handelswijzen 70%

Aantal deelnemers die toegevoegde waarde voor de organisatie bereiken 15%



Kosten versus opbrengsten?

Veel opdrachtgevers van trainingen zijn wel exact geïnformeerd over de kosten, maar hebben weinig tot geen inzicht in de opbrengsten. Dit is vreemd, want het is toch normaal om kosten en opbrengsten tegen elkaar af te wegen? De vergelijking met de volgende situatie dringt zich op.

Een leverancier biedt een auto aan voor de prijs van 5000 euro. Dat kan een koopje zijn, of niet? Voor dat mensen dan een besluit nemen, wordt eerst aanvullende informatie ingewonnen. En die gaat niet toevallig uitsluitend over de te verwachten opbrengsten. De volgende vragen zijn vanzelfsprekend:

- Kan ik de auto laten keuren?
- Wat is de cataloguswaarde?
- Garantie?
- Is er op korte termijn schade te verwachten?
- Nog in te ruilen als de auto bij gebruik tegenvalt?

Het is in de praktijk inderdaad zo dat veel trainingen vooraf onvoldoende inzicht kunnen bieden in de opbrengsten. En dat is vanuit professioneel opzicht een onwenselijke situatie, waarmee de integriteit van de beroepsgroep ter discussie kan worden gesteld. Op basis van het voorbeeld zijn de volgende vragen legitiem:

- Is het nu werkelijk zo dat trainers op basis van onafhankelijkheid consequent de beste oplossingen aanbieden?
- Worden overwegend leeroplossingen aangeboden volgens het principe: 'Wij van wc-eend raden van harte wc-eend aan'?
- Prevaleert niet het eigenbelang (bijvoorbeeld omzet), maar het belang van de klant?

Vormen trainers kortom de bekende uitzondering op de regel, waarbij controle overbodig is? Wij denken van niet. Het is naar ons idee zinvol een discussie te starten om het zelfreinigend vermogen van onze beroepsgroep te verbeteren.

Zelfreinigend vermogen van onze beroepsgroep

Passend in de huidige maatschappelijke trend van transparantie over de mogelijkheden én beperkingen van de geleverde dienstverlening – ook in samenhang met de kosten versus de opbrengsten – is het zinvol te denken aan verkenning van de volgende opties om meer zelfreinigend

vermogen voor onze beroepsgroep te ontwikkelen:

- standaarden of – nog beter – objectieve normen waaraan de dienstverlening moet voldoen;
- steekproefsgewijze toetsing via reviews;
- systeem van borging van de reviews;
- systeem van intercollegiale toetsing;
- de introductie van titelbescherming;
- vormen van tuchtrecht;
- andere vormen van toetsing met ook andere rollen voor CEDEO.

Datavrije evaluatie en de rol van CEDEO

Robert Brinkerhoff (2008) is nogal stellig. Volgens hem is het merendeel van de evaluaties van trainingen onvoldoende onderbouwd met valide en betrouwbare gegevens.

Dat zit zo. De gemiddelde deelnemer aan een gemiddelde training zal *gemiddeld* genomen een *gemiddelde* score weergeven over de *gemiddelde* tevredenheid of de *gemiddelde* toepassing van kennis en vaardigheden in de *gemiddelde* organisatie. Gemiddelde scores vertekenen de werkelijkheid, denk aan de toename van het gemiddelde inkomen van honderd daklozen als daar het inkomen bij wordt opgeteld van Bill Gates. En zo, stelt Brinkerhoff (2008), discrimineren de gegevens onvoldoende en wijzen de uitkomsten iedere keer weer op een verdeling van de scores zoals weergegeven in tabel 2. 'On average is mediocre' – 'On average most people don't get it'. Dat is misleidend.

Er is dus iets anders aan de hand. Niet de gemiddelde meting op de verschillende niveaus van evaluatie bepaalt of een training leidt tot toegevoegde waarde voor de organisatie, maar de vraag of de competentieontwikkeling in de training leidt tot toepassing in de praktijk op een manier die waarde toevoegt voor de organisatie. Met andere woorden: het inzetten van trainingen leidt in hoofdlijnen tot voorspelbare resultaten bij de meting op niveau 1 (tevredenheid). Deze resultaten zijn min of meer onafhankelijk van alle metingen en komen erop neer dat de toegevoegde waarde van trainingen wordt bepaald door de professionals die in de groep thuishoren. Hoe meer deelnemers in de rechtergroep terecht kunnen komen, hoe meer kans bestaat dat de ROI voor de organisatie toeneemt. Brinkerhoff stelt dat het evalueren van trainingen op niveau 1 onnodig is, omdat de gegevens steeds dezelfde uitkomsten laten zien. Hij noemt dit *data free evaluation*.

Dit stelt de certificering van opleidings-

instituten door CEDEO met betrekking tot klanttevredenheid, een voorbeeld van niveau 1 evaluatie, in een ander daglicht. Ook hiervoor geldt de kanttekening van Brinkerhoff over datavrije evaluatie. Een andere, meer effectievere rol van CEDEO kan onze beroepsgroep een heel eind vooruit helpen bij het verbeteren van het zelfreinigend vermogen.

Leer- en presteeroplossingen als *businesscase*

De druk om meetbaar te presteren neemt in organisaties bij het management en HR-professionals toe. In het verlengde hiervan is de belangstelling te verklaren om met leer- en presteeroplossingen te werken op basis van een *businesscase*, gebaseerd op de veronderstellingen:

- Een organisatieprobleem, of kans, is geconstateerd met een meetbare impact op de organisatieresultaten.
- De dieperliggende oorzaak is vastgesteld. Is de oorzaak van het organisatieprobleem (of kans) een competentietekort, dan kan een *businesscase* worden gebouwd met leeroplossingen, terwijl presteeroplossingen worden ingezet als de oorzaak een blokkade in de (werk)omgeving is. Regelmatig zien we oorzaken in de blokkades van de (werk)omgeving en competentietekorten. Dan wordt de *businesscase* ontwikkeld op basis van hybride (leer- én presteer)oplossingen.
- Men maakt inzichtelijk wat het kost als er niets wordt gedaan. Hiertegenover worden de te verwachten opbrengsten van de interventie geplaatst en op basis van het verschil kan worden bepaald of de ontworpen oplossingen voldoende rendement opleveren: wel of geen ROI (Return on Investment).

Leeroplossingen als *businesscase*

De leeroplossingen omvatten alle vormen van leren die organisaties benutten om de vereiste competentievoorraad van de professionals op peil te houden. Met het concept *competentievoorraad* wordt letterlijk verwezen naar het voorraadbeheer ten tijde van de industriële economie. In de huidige kenniseconomie is een vergelijkbaar voorraadbeheer van *kennis* noodzakelijk, willen organisaties de gewenste organisatieresultaten boeken.

Competentieontwikkeling inzetten en tóch meetbare organisatieresultaten willen boeken als basis voor de *businesscase*? Dat kan uitsluitend als de oorzaak van de prestatiekloof (probleem of kans) een



Vanuit de business bekeken

DOOR JOS ARETS

'Management eist ROI'

Dr. Jack J. Phillips,
chairman ROI Institute:

Tot voor kort zijn veel programma's, projecten en trainingen door het management beoordeeld op basis van activiteiten (gedrag). De waarde voor de organisatie wordt dan bijvoorbeeld uitgedrukt in het aantal vergaderingen of werkgroepen waarin professionals participeren of de aantallen deelnemers aan trainingen en de gemeten tevredenheid hierover.

Maar de tijden zijn veranderd. Niet het gedrag, maar de meetbare toegevoegde waarde staat voor het management centraal. Bij voorkeur uitgedrukt in euro's als basis om de *Return on Investment* (ROI) te kunnen bepalen. De focus ligt bij het management niet langer meer bij gedrag, maar bij de geboekte en vooral meetbare organisatieresultaten.

Dit past bij de wereldwijde trend van *accountability* waarbij bijna iedere functie, proces, project of initiatief in organisaties door

het management wordt beoordeeld in termen van toegevoegde waarde. Dat leidt tot situaties waarbij iedere ondersteunende functie of afdeling binnen de organisatie de toegevoegde waarde voor de organisatie dient te demonstreren. Om daarmee direct de competitie aan te gaan met de toegekende budgetten voor de kernactiviteiten van de organisatie waarvan de meetbare toegevoegde waarde al decennia helder is vertaald in cijfers.

De verzakelijking heeft ertoe geleid dat het (top)management ROI-berekeningen eist van de afdelingen verkoop, productie en services en dus ook van de opleidingsfunctie. Lang is het (top)management gevoelig gebleken voor argumenten dat de processen en resultaten van onder meer opleiden niet of moeilijk meetbaar zouden zijn. De tijden zijn veranderd; ook voor de opleidingsfunctie. Voorgoed.

Jack Phillips heeft talrijke publicaties (boeken, artikelen en research) op zijn naam staan over ROI en wordt beschouwd als dé expert op het gebied van deze methodiek.

competentietekort is. De competentievoorraad van het management en de professionals in de organisatie is dan niet op orde met meetbare impact op de organisatieresultaten. Voorbeelden hiervan kunnen zijn: klantgerichtheid, resultaatgerichte sturing, kosteneffectiviteit, talentmanagement, loopbaanontwikkeling, competentiemetingen, certificerende en kwalificerende opleidingen die voor de continuïteit van de organisatie noodzake-

lijk zijn, nieuwe competenties om nieuwe activiteiten te ontwikkelen of te innoveren enzovoort.

Leeroplossingen zijn uitermate geschikt om een *businesscase* te ontwikkelen. Maar dan moet aan de voorwaarde worden voldaan dat een gekwantificeerd organisatieprobleem is vastgesteld met als dieperligende oorzaak een competentietekort. Zo ja, dan is het zeker dat de leeroplossingen

zijn verbonden met de strategie van de organisatie zodat het rendement op investering vooraf te bepalen is en na afloop te meten. Het is nodig om van het leerparadigma naar het prestatieparadigma (presteeroplossingen) te gaan als de oorzaak van het organisatieprobleem *niet* een competentietekort is.

Presteeeroplossingen als businesscase

De presteeroplossingen worden ingezet als het gekwantificeerde organisatieprobleem wordt veroorzaakt door blokkades in de (werk)omgeving. Dat kan met presteeroplossingen met als kenmerken:

- *Duurzaam verbeteren met 'HPI inside'*
De methodiek van Human Performance Improvement vormt de basis om blokkades in de (werk)omgeving te identificeren en waar nodig te verwijderen. Een handzame definitie van HPI is die van James Pershing (2006): 'Human Performance Technologie is de studie en ethische praktijk van het verbeteren van productiviteit in organisaties door het ontwerpen en ontwikkelen van effectieve interventies die resultaatgeorieent, veelomvattend en systemisch zijn.'

Praktijkvoorbeeld

Rondom de implementatie van een softwaresysteem heeft een grote opdrachtgever gevraagd om drie dagen circa 3.000 deelnemers op te leiden; om op die manier het kennistekort rondom het werken met het softwaresysteem op te heffen. De *businesscase* is vanaf het begin duidelijk, omdat de impact van het kennistekort van de deelnemers onmiddellijk de continuïteit van de organisatie bedreigt. Door met een innovatief ontwerp formeel en informeel leren te combineren is het mogelijk om niet 3.000 maar slechts 300 deelnemers op te leiden en deze groep voor te bereiden op training-on-the-job; ondersteund met job aids en een social learning website. Met deze gegevens in het achterhoofd is de *businesscase* vooraf snel gemaakt. De besparing op de verlet- en opleidingskosten van 3.000 deelnemers bedraagt ruim 4 miljoen euro. Afgezet tegen de opleidingskosten van circa 750.000 euro zijn de voordelen voor de organisatie ten opzichte van het klassieke ontwerp ook financieel hard te maken. De *businesscase* kan nog veel gunstiger uitvallen als de kosten van het productieverlies worden afgezet tegen de kosten van het opleidingstraject.

- *Return on investment (ROI) in verbeterprojecten*
Meetbare organisatieresultaten vormen de kern van de presteeroplossingen.
- *Meten van organisatieresultaten en de voortgang hiervan*
Werken in verbeterprojecten moet worden ondersteund door de voortgang te meten en vast te stellen of de gewenste organisatieresultaten worden bereikt.

Hybride oplossingen als businesscase

In de praktijk blijken er vaak combinaties van oorzaken te zijn: competentietekorten én blokkades in de (werk)omgeving. Dan is het zinvol terug te grijpen op hybride oplossingen, waarbij leer- en presteeroplossingen elkaar kunnen versterken, zie figuur 1. Op het speelveld leren, het leerparadigma, wordt uitsluitend gewerkt als competentietekorten de oorzaken vormen van het organisatieprobleem. In het prestatieparadigma van de presteeroplossingen vormen de negen velden van Rummeler (2004) het systeemniveau waarop de dieperliggende oorzaak kan worden gevonden om tot structurele oplossingen te komen. De verbinding tussen het leer- en het prestatieparadigma is een vorm van hybride oplossingen met meetbare toegevoegde waarde als de oorzaken in meerdere velden van Rummeler zijn gevonden; waarvan competentietekort er een is.

De uitdaging...

Voor leer- en presteeroplossingen is het mogelijk vooraf een *businesscase* op te stellen.

Zoveel is wel duidelijk. Voor de volgende stap, het berekenen van de kosten versus de opbrengsten van een leer- of presteeroplossing, is geen hogere wiskunde nodig. Is het dan in de nabije toekomst een denkbaar scenario dat de honorering van de (interne en externe) trainers/consultants wordt gebaseerd op de gerealiseerde ROI? Dit lijkt ons een spannend idee met interessante uitdagingen voor de beroepsgroep, die in dit scenario een percentage van de ROI of een andere vorm van meetbare toegevoegde waarde kunnen factureren. Met minder discussie over de waarde en de integriteit van de dienstverlening. Ook dit is een businesscase.

Leren in organisaties: *it's just business...*

Jos Arets, directeur Tulser business improvers, opereert al jaren als architect van leer- en prestatielandschappen op het speelveld van het verbeteren van de prestaties van organisaties. Met een bijzondere focus op de ontwikkeling van het HR-vakgebied in de richting van het prestatieparadigma.
Vivian Heijnen, managing partner, is vanaf begin 2000 betrokken bij de transformatie van Tulser business improvers van een trainingsbedrijf naar human performance improvement. Als consultant adviseert zij organisaties bij de implementatie van grootschalige verbetertrajecten, met meetbare prestatieverbetering.
Jos Arets en Vivian Heijnen hebben verschillende boeken en artikelen gepubliceerd op het snijvlak van organisatieontwikkeling en leren. Meer informatie over het prestatieparadigma via www.kostbaarmisverstand.nl

Onderzoek

Wij doen momenteel onderzoek naar de mogelijkheden en beperkingen van 'leren in organisaties als een businesscase'. Als u interesse heeft, mail dan s.v.p. naar j.aretst@tulser.com

Literatuur

- Arets, J. & V. Heijnen (2008). *Kostbaar misverstand. Van training naar business improvement*. Den Haag: SDU.
- Bergehenegouwen, G., H.R. Tillema, & E.A. Mooyman (2002). *Strategisch opleiden en leren in organisaties*. Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Brinkerhof, R. (2008). *Datafree evaluation*. Presentatie ASTD.
- Deming, W.E. (2000). *Out of crisis*. Cambridge, MA: MIT press.
- Lynch, S. (2006). The CLO's role: Balancing the learning mix in outsourced environments. *Chief Learning Officer*, Januari.
- Pershing, J.A. (ed.) (2006). *Handbook of Human Performance Technology*. San Francisco: Pfeiffer.
- Phillips, J.J. & P. Phillips (2007). *Show me the money. How to determine ROI in people, projects and programs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Rummeler, G.A. (2004). *Serious Performance Consulting: According to Rummeler*. Alexandria: ISPI/ASTD.
- Willmore, J. (2004). *Performance basics*. Alexandria: ASTD Press.

Figuur 1. De speelvelden leren en presteren

