

Leren op de werkplek?



DE ESSENTIE VAN WERKPLEKLEREN

Leren tijdens het werken?



“Werkplekleren is leren op de werkplek. De naam zegt het al. Dus e-learning, microlearning, instructievideo, coaching, intervisie, meelopen met een collega, Ja, wij zijn daar steeds meer mee bezig.”

“Nee, joh, da’s geen werkplekleren. Voor mij is het veel meer je mensen ondersteunen met kennis en informatie, terwijl ze aan het werk zijn. Daarom zetten wij vol in op een Workflow Electronic Performance Support System.”

Snap jij het nog? Je zult vast niet de enige L&D-professional die afhaakt als het gesprek op werkplekleren uitkomt. “Waar gáát het over”, denk je dan.

Er is zoveel onduidelijkheid. Terwijl er juist nu zoveel te doen is rondom dit thema, met 70:20:10, Workflow Learning, online leren, Performance Support en 5 Moments of Need als steeds terugkerende onderwerpen.

En dat is jammer. Omdat veel L&D-ers door die onduidelijkheid gericht blijven op het aanbieden van alléén formele leerinterventies. Terwijl een bredere kijk op werkplekleren kansen biedt op het creëren van echte impact!

Met dit e-book wil ik **de essentie van werkplekleren** verduidelijken. Zodat je de waarde ervan gaat zien en werkplekleren in jouw organisatie effectief kunt ondersteunen.

En mocht dat niet meteen lukken, dan heb je in ieder geval een gefundeerde mening over de essentie van werkplekleren en kun je anderen meenemen in de transformatie van puur formeel leren, naar een uitgebalanceerd systeem waarin werken en leren naadloos met elkaar worden verbonden.

***Dé L&D-er
bestaat niet***

Inleiding

Dé L&D-professional bestaat niet. De L&D-functie is overal anders georganiseerd. Een andere functienaam, een andere rol, andere verantwoordelijkheden.

***Verskillende
rollen***

Maar allemaal op de een of andere manier betrokken bij het leren, ontwikkelen en presteren van medewerkers in de organisatie. Vanuit verschillende perspectieven.

***Verskillende
perspectieven***

***Daarom dit e-
book!***

Ben je trainer of coach, planner of ICT-er, adviseur of (e-learning) ontwikkelaar? Andere rollen, andere perspectieven en daarom ook met een totaal ander beeld van werkplekleren en wat jouw organisatie daarmee doet of moet. Zodat we lekker langs elkaar heen blijven praten.



Hoog tijd dus voor dit e-book!

Wat kun je leren?

Inhoud

- Ontdek de **verschillen** tussen leren op de werkplek en leren tijdens het werken.
- Je leert de **waarde van het model 70:20:10** kennen om balans te creëren tussen leren tijdens het werken, leren van en met anderen en formeel leren.
- Je gaat begrijpen dat het ontwerpen van die balans alleen kan met een **andere mindset**.
- En hoe de methodologie van **5 Moments of Need** je daarin ondersteunt.
- Tenslotte kijken we kort naar welke technologie nodig is voor **Performance Support**.

Indeling



1	Leren op locatie of leren in het proces ?	3
2	70:20:10 voor de balans	7
3	Update je navigatie-software!	9
4	Het belang van een bewezen methodologie	12
5	Ontwerpen met 5 Moments of Need	13
6	Ontwikkelen van Performance Support	20
7	Metten van impact	22
8	Embedded Performance Support System	24
	Afsluiting	26

Bij sommige onderwerpen krijg je een tip om je inzicht te vergroten

1. Leren op locatie of leren in het proces?

Locatie of proces

Daar begint de verwarring al! Leren op de werkplek verwijst naar de *locatie* waar geleerd wordt. Leren tijdens het werken verwijst naar het *proces* waarin geleerd wordt. Beiden wordt werkplekleren genoemd.

Bepalend verschil

Het lijkt een klein verschil, maar het bepaalt hoe het leren van medewerkers wordt ingericht, georganiseerd en gefaciliteerd. En het heeft daarom een grote invloed op het werk van de L&D-professional.

Traditionele leervormen

Het bestuderen van (digitale) content die op de werkplek beschikbaar is, is een traditionele vorm van formeel leren. Ook het doorlopen van e-learning, micro-learning of het bekijken van een instructievideo horen hieronder. Het wordt alleen werkplekleren genoemd omdat de content op de werkplek wordt aangeboden, in plaats van daarbuiten.

Formeel leren

Ook training, coaching, geleide intervisie e.d., het zijn formele leervormen die we al jaren toepassen. Alleen de locatie bepaalt dat we het werkplekleren noemen. In die optiek kan ook de stage in een studiejaar onder de term werkplekleren vallen. De formele praktijkopdrachten van school worden dan op de werkplek uitgevoerd.



1. Leren op locatie of leren in het proces?

Performance is het proces

Als je het werkproces als leersituatie beschouwt, krijgt werkplekleren een andere dimensie. Dan gaat het over het verbeteren van de performance. Dan krijgt leren de betekenis van ondersteuning tijdens de uitvoering van het werk. Gericht op de rol van degene die de taken en stappen uitvoert. Dat wordt ook Performance Support genoemd.

Aard van de organisatie

Het ligt er dus maar aan vanuit welk perspectief je naar werkplekleren kijkt. Dat perspectief kan worden bepaald door de positie en de rol van de L&D-professional.



Visie op leren

Maar zeker ook de aard van de organisatie, de visie op leren en ontwikkelen en de dominantie van technologie binnen het bedrijf spelen daar een rol bij.

Stakeholders

Ook de belangen van de verschillende stakeholders spelen een rol. Trainers en coaches zullen werkplekleren zien als een verplaatsing van hun bestaande diensten naar de werkplek. Daarbij gebruikmakend van LMS of LXP. Teammanagers zijn gericht op betere werkprestaties en willen hun medewerkers optimale ondersteuning bieden terwijl ze bezig zijn met hun werk.

De medewerker

En de medewerker zelf? Die wil gewoon elke dag beter worden in zijn werk en zich ontwikkelen van leek tot vakman.

1. Leren op locatie of leren in het proces?

Wat moet het leren opbrengen?

De beoogde opbrengst van het leren is bepalend voor de gewenste leervorm. Vanuit welk perspectief je ook redeneert, leren in bedrijven en organisaties moeten eerst en vooral een meetbare bijdrage (impact) leveren aan business-results en strategische doelstellingen. Leren in organisaties is een middel om de performance te verbeteren. Persoonlijke ontwikkeling van medewerkers kan in die context een strategische doelstelling zijn.

Verantwoordelijkheid van L&D

Het is de verantwoordelijkheid van de L&D-professional de meest geschikte, efficiënte, duurzame leeroplossing aan te bieden, om die uitkomst te bereiken.

Formeel leren

En dat kan een training, cursus of e-learning zijn, al dan niet op de werklocatie of online. Bijvoorbeeld om nieuwe dingen te leren of om verdiepende leerstof aan te bieden.

Learning in the flow of work

Of door ondersteuning tijdens het werk, "in the workflow", in de werksituatie. Het begrip werksituatie kun je ruim zien. Voor een monteur van een energiebedrijf is dat onderweg of bij een klant thuis. Voor de verpleegkundige is dat aan het bed. En de werksituatie van een medewerker in een call-center ziet er ook weer anders uit. Hoe de werksituatie er ook uitziet: "learning in the workflow" ondersteunt de medewerker snel en direct tijdens het uitvoeren van het werk.

Leren tijdens het werken kan niet altijd

Impact van falen

Veiligheid

Schaarse middelen

Efficiëntie



1. Leren op locatie of leren in het proces?

Het verbeteren van de performance is het uiteindelijke doel van leren in organisaties. En performance wordt geleverd terwijl mensen taken uitvoeren, problemen oplossen in soms snel veranderende situaties. De werksituatie zélf is vaak de beste leeromgeving. Bijna alles wat je leert kun je meteen toepassen. In de workflow is de intrinsieke motivatie om te leren ook hoog. De reden om te leren is er glashelder!

Maar... soms is arbeidssituatie ongeschikt om veilig te oefenen in bepaalde vaardigheden en/of soft skills. Soms is de impact van incorrect handelen tijdens het werk zo groot, dat de kennis en vaardigheden eerst in een veilige omgeving geleerd moeten worden.

En soms ook is een formele leeromgeving gewoon efficiënter. Denk aan grote groepen medewerkers die in korte tijd over essentiële kennis moeten beschikken. Of aan het oefenen met dure of schaarse middelen. Dan kan een instructievideo, training, cursus of e-learning een betere oplossing zijn.

Ga in je organisatie na waar kansen liggen voor leren tijdens het werken.

- 1) Argumenten voor?
- 2) Mogelijkheden?
- 3) Beperkingen?

Als je dat wilt kun je de antwoorden mailen naar j.buuts@learning2perform voor feedback.

Optimale balans

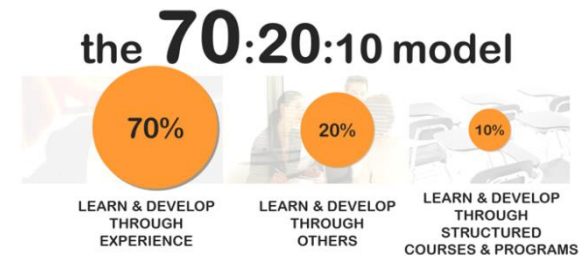
Verhouding formeel en niet-formeel leren

Niet in beton

2. 70:20:10 voor de balans

Het is dus nooit alléén maar formeel leren, of alléén maar niet-formeel leren op de werkplek. Leerinterventies moeten altijd in een optimale balans aan medewerkers geboden worden.

Het referentiemodel 70:20:10 laat een bepaalde verhouding zien tussen formeel en niet-formeel leren. De gedachte is dat mensen 70 procent leren door hun eigen ervaring, 20 procent door interactie met anderen en 10 procent in een formele setting zoals een cursus, training, coaching of e-learning.



Als de medewerker gebruik kan maken van een rijke schakering van leerinterventies, in een optimale balans, dan zal dat een grote, positieve invloed hebben op zijn prestaties en ontwikkeling tot vakman.

De kritiek is dat de verhoudingen niet wetenschappelijk onderbouwd zijn. Met name is het voordeel van niet-formeel leren ten opzichte van formeel leren niet bewezen, en dan toch zeker niet in de verhouding van 90-10. Voorstanders beweren ook niet dat de percentages in beton gebeiteld zijn. Afhankelijk wat in de organisatie met het leren wordt beoogd, voor welke doelgroep, en welke context, zullen de verhoudingen anders zijn.

**Leereco-
systeem**

2. 70:20:10 voor de balans

Ondanks de kritiek heeft het model gezorgd voor meer aandacht voor het ontwikkelen van een leer-ecosysteem. Het legt een koppeling tussen persoonlijke en professionele ontwikkeling. Daardoor kunnen organisaties bouwen aan een infrastructuur van leervormen die medewerkers kunnen inzetten op de momenten en in de context waarin zij daar behoefte aan hebben. Formeel of niet-formeel leren, online of offline, op de werkplek of daarbuiten.

**Organisatie-
niveau**

In het boek *"70:20:10 naar 100% performance"* (2015) beschrijven de auteurs Charles Jennings, Jos Arets en Vivian Heijen het model als volgt: "Het 70:20:10-referentiemodel is een uitstekend middel om L&D-professionals in de wereld te inspireren om leren in organisaties te verbeteren en te vernieuwen. Om op die manier bij te dragen aan de ontwikkeling van een nieuw perspectief voor L&D, met een uitbreiding van de dienstverlening over de volle breedte van 70:20:10."

**Hoge
abstractie**

Daarin is het succesvol gebleken. Steeds meer grote organisaties zien in het model mogelijkheden om hun beleid om te buigen naar leeroplossingen die ook op en tijdens het werk, leren en ontwikkelen ondersteunen.

**Weinig
houvast**

Maar door het abstractieniveau zal het de L&D-professional onvoldoende houvast geven om leeroplossingen te ontwikkelen voor de "70" in combinatie met de "20". En zie je dat de meeste leeroplossingen toch formele leerinterventies zijn die in de "10" thuishoren.

Mentaal model

3. Update je navigatie-software

Zoals iedere professional heeft ook elke L&D-professional een mentaal model van hoe iets in elkaar steekt, hoe iets nou eenmaal werkt. Vergelijk het met een kaart van een gebied waarin je een trektocht gaat maken. De kaart – j ouw kaart- laat zien hoe dat gebied eruit ziet: bossen, heuvels, rivieren wegen. Jouw kaart als L&D-er laat de positie van L&D in jouw organisatie zien, de verhoudingen tussen afdelingen, collega's, je taken en verantwoordelijkheden waarbinnen je je werk moet doen.

Cognitieve strategie

Binnen dat gebied moet je je route bepalen. Hoe pak je het in jouw situatie aan. Wat zijn je opties? Vergelijk het weer met de trektocht. Trek je over de heuvels of blijf je liever op het vlakke? Neem je de snelweg of het pontje? Dat is j ouw plan, jouw cognitieve strategie.



Navigatie-systeem

Het mentale model – de kaart- en de cognitieve strategie- de route-, vormen samen je mindset die je hebt over leren en ontwikkelen in organisaties. Het is je navigatiesysteem dat je gebruikt om je werk als L&D-professional te doen en er met vakgenoten over te kunnen praten.

**L&D-
competenties**

**L&D-er meest
geschikt**

**Navigatie-
systeem**

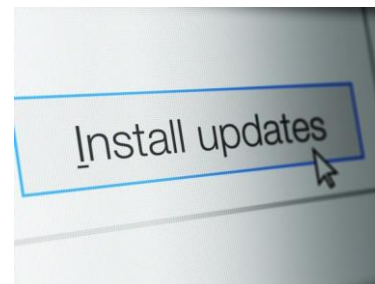
Update

3. Update je navigatie-software

Het goede nieuws is dat je kennis en vaardigheden waarover je beschikt als L&D-professional, uitstekend kunt inzetten om learning in the workflow te ontwerpen. Je communicatieve vaardigheden bijvoorbeeld, om het échte probleem of kans boven water te krijgen. Om processen, taken en rollen te analyseren, kun je je analytische vaardigheden goed gebruiken. Creativiteit en organiserend vermogen zijn nog steeds van onschatbare waarde. Niemand anders binnen een organisatie is beter geschikt om learning in the workflow te ontwerpen dan de L&D-professional.

Het vereist alleen een andere kijk op leren en ontwikkelen, veel meer gericht op performance dan op het leerproces. Waarschijnlijk is je navigatiesysteem nu nog teveel op formeel leren gericht, voor tenminste 90%. Terwijl als je naar de verhoudingen van 70:20:10 kijkt, dat eigenlijk ongeveer 10% zou moeten zijn. Je rijdt met navigatie-software voor Europa door Noord Afrika.

Je hebt dus geen nieuw rijbewijs nodig, maar je navigatiesysteem moet even ge-update worden.



Je loopt vast

3. Update je navigatie-software

Workflow Learning ontwerpen vanuit de leer-mindset gaat je niet lukken. Je zult snel vastlopen in het smalle framework van een training of andere formele leerinterventie. Dan is een training op de werklocatie al snel Workflow Learning. Of een korte uitleg in de kantine, een intervisiesessie op de afdeling, een micro-learning tijdens kantooruren of welke andere interventie ook waarvoor de medewerker juist *uit* de workflow wordt gehaald. Op het moment dat hij/zij het werk moet onderbreken om te leren, doet de leerinterventie afbreuk aan het concept van leren in de workflow.

Vergelijk

Navigatie op leren	Navigatie op performance
Functie- en taak analyse	Identificeren van het proces waarin het performance-probleem zich voordoet
Identificeren van benodigde competenties	Snelle taakanalyse: taken, rollen
Bepalen van de leerstofvolgorde	Kritieke taakanalyse: wat is de impact van incorrect handelen?
Bepalen van de leervorm, didactiek, online/offline, beschikbare tijd enz.	Welke ondersteunende informatie is nodig? Welke bronnen? Op welk moment?
Programmeren van de training, cursus, e-learning of andere leerinterventie	Een leer- en performanceplan opstellen. Balans in 70:20:10

Samenhang

4. Het belang van een bewezen methodologie

Op organisatieniveau helpt het 70:20:10 model bij het organiseren van leren en ontwikkelen. Het geeft een samenhang weer tussen leren tijdens het werken (70), leren met en van anderen (20) en formeel leren (10).

Geen handvatten

Maar een model geeft geen handvatten om de balans tussen de 70, de 20 en de 10 te ontwerpen en te organiseren. Een model is belangrijk, het geeft richting. Maar hoe dan? Wat betekent 70:20:10 voor het ontwerpen, ontwikkelen, organiseren, faciliteren van het leren en het meten van de impact?

The 5 Moments of Need & 70-20-10



Methodologie is onontbeerlijk

Wat verandert er voor het werk van de L&D-professional, zijn/haar rol, positie, taken en verantwoordelijkheden?

Daarvoor heb je een methodologie of methodiek nodig. Een samenhangende set van methoden van analyse, ontwerpen, ontwikkelen en meten. Een bepaalde werkwijze om 70:20:10 als strategie te verwezenlijken.

De methodologie van *5 Moments of Need* combineert als enige ontwerpmethodode, een praktische werkwijze om oplossingen te ontwerpen die passen in zowel de 70, als de 20 en de 10. Ik leg je graag uit waarom.

***De reis naar
vakmanschap***

***Veranderende
situaties***

***Ravitaillering
van de renner***

5. Ontwerpen met de 5 Moments of Need methodologie

Leren is een proces, geen eenmalige afgeronde cursus, e-learning of opleiding. Dat is een onderdeel, een etappe in de reis.

Tijdens de reis verandert de situatie waardoor aangeleerde kennis en vaardigheden niet meer bruikbaar of actueel zijn en routines soms zelfs afgeleerd moeten worden.



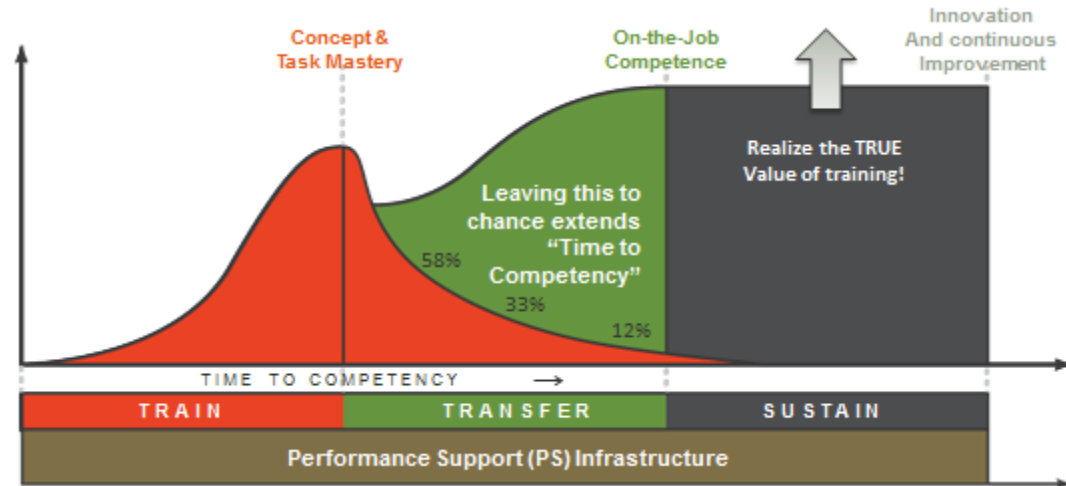
Het geleerde zal steeds aangepast moeten worden aan de situatie die je ter plekke aantreft. Formele trainingen alléén zijn dan nooit voldoende. Zoals een renner in de Tour de France onderweg telkens geravitaillerd moet worden, moet een medewerker tijdens zijn leerreis ook ondersteund en her-bevoorraad worden. Omdat het geleerde verouderd is, niet meer bruikbaar is in de ontstane situatie. Of gewoon omdat het geleerde is weggezaakt.

3 Fasen tijdens de reis

Train, Transfer en Sustain

5. Ontwerpen met de 5 Moments of Need methodologie

De methodologie 5 Moments of Need neemt de hele leerreis van de medewerker als uitgangspunt bij het ontwerpen van ondersteuning, op alle momenten waarop dat tijdens de leerreis nodig is.



Alle kennis en vaardigheden die mensen leren beheersen in een opleiding of training (TRAIN), zakt snel weg (lage retentie), na de formele leerinterventie. Op de een of andere manier zullen zij hun weg moeten vinden op weg naar vakmanschap.

In de TRANSFER- fase moeten medewerkers zich inspannen om het geleerde in de TRAIN-fase om hun eigen manier toe te passen om effectief te (blijven) presteren.

Competent worden is één ding, iets anders is het om competent te blijven. Daarom moet de medewerker zeker ook in de SUSTAIN-fase ondersteund worden.

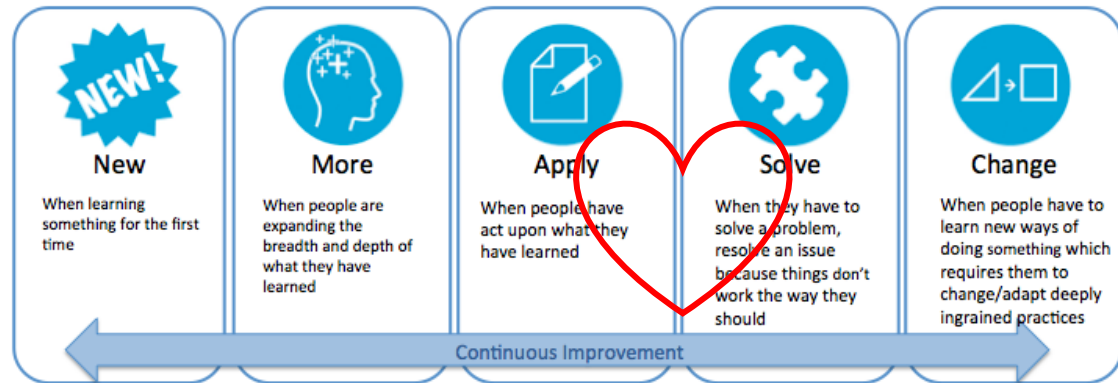
5 momenten van leerbehoefte

Context als uitgangspunt

Zwaartepunt op 70 en 20

5. Ontwerpen met de 5 Moments of Need methodologie

De 5 momenten waarop performers – ofwel lerenden in organisaties- ondersteuning nodig hebben, worden in de methodologie van *Conrad Gottfredson* en *Bob Mosher* de “5 Moments of Need”. genoemd. Die vijf momenten bestrijken de drie fasen Train, Transfer en Sustain en beschrijven de context waarin de behoeften ontstaan.



Het uitgangspunt van het ontwerp is – niet toevallig- de context van het werk. Namelijk op de momenten waarop bestaande kennis en vaardigheden moeten worden toegepast (Apply), waarop problemen moeten worden opgelost (Solve) of wanneer kennis en vaardigheden in een nieuwe situatie toegepast moeten worden (Change). Het zijn tevens de momenten die zich in de fasen Transfer en Sustain voordoen.

Dat is het hart en de start van het ontwerp en dekt de 70 en de 20 uit het 70:20:10 model. Hier ligt het zwaartepunt van de ondersteuning die aan medewerkers moet worden geboden.

Het belang van de 10

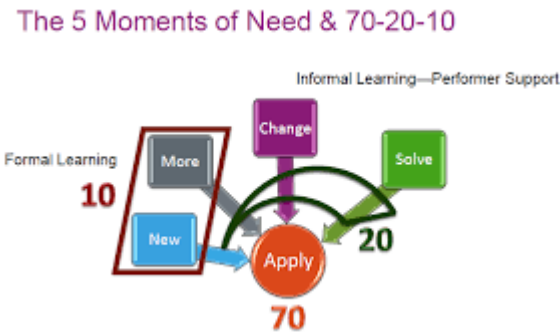
Het model en de methode

Leer interventies naar behoefte



5. Ontwerpen met de 5 Moments of Need methodologie

Al is het duidelijk dat niet alles tijdens het werken kan worden geleerd. Dus onderkennen Gottfredson en Mosher in hun methodologie ook het belang van de momenten waarop iets nieuws moet worden geleerd (New), en momenten waarop behoefte is aan verdieping van kennis of het uitbouwen van vaardigheden (More). Die ondersteuning heeft overwegend de vorm van formele leerinterventies als trainingen en cursussen, al dan niet online, en dekt de 10 uit het 70:20:10 model.



Ontwerpen aan de hand van de methodologie stelt L&D in staat om leerinterventies, begeleiding en ondersteuning van medewerkers precies te richten op de momenten dat er behoefte aan is.

Relevante content, op het juiste moment, in de juiste fase, in de juiste context. Just in time, just enough en just for him/her.

Bedenk voor elke fase: Train – Transfer – Sustain, mogelijkheden om medewerkers effectief te ondersteunen op hun reis naar vakmanschap. Als je dat wilt kun je de antwoorden mailen naar j.buuts@learning2perform voor feedback

5. Ontwerpen met de 5 Moments of Need methodologie

Veel ondersteuning en als gevolg, ook veel leermomenten, vinden plaats tijdens het uitvoeren van taken. Voor een groot deel kan op die momenten kennis worden overgedragen, informatie verstrekt worden en vaardigheden en handelingen worden getraind. Veel, maar niet alles. Nieuwe leerstof overdragen of het verdiepen ervan (New & More) zal vaak buiten het werk plaatsvinden.

Veel, maar niet alles

Dat geldt ook voor het overdragen van kennis en het trainen van vaardigheden die in kritieke taken moeten worden toegepast. Taken waarvan de impact van falen, - bijvoorbeeld door incorrect handelen-, significante of zelfs catastrofale gevolgen kunnen hebben voor de medewerker(s), klanten of de organisatie als geheel. Voor het leren van deze taken is de werksituatie vaak te onveilig als leeromgeving.

De impact van falen

Bijvoorbeeld omdat de gevolgen van het incorrect uitvoeren van de taak, bedreigend zijn voor de levering van producten of diensten gedurende langere tijd. Of dat extra geld of middelen moeten worden ingezet om de gevolgen van het falen teniet te doen. Letstelschade bij personeel of klanten, maar ook onherstelbare imagoschade kunnen het gevolg zijn van het incorrect uitvoeren van taken door medewerkers.

Onherstelbare schade

Alle taken die – bij falen- een significante of catastrofale impact hebben op de organisatie of de mensen, worden in eerste instantie aangeleerd buiten de werkplek. Daarvoor worden leerinterventies ontworpen die in een veilige omgeving worden uitgevoerd. Bijvoorbeeld in een cursus, training of e-learning. Om er vervolgens op de werkplek extra aandacht aan te besteden.

In een veilige leeromgeving

**Belangrijk,
maar niet
kritiek**

**Significante of
catastrofale
impact**

**Minimale of
gemiddelde
impact**

**Reductie van
formele
opleidings-
inspanning**



5. Ontwerpen met de 5 Moments of Need methodologie

De 5 Moments of Need methodologie maakt al vroeg in de analyse het verschil tussen kritieke taken en belangrijke, (maar minder kritieke) taken. Traditionele ontwerpmodellen brengen ook een verschil aan in de belangrijkheid van taken om te kunnen bepalen welke content en hoeveel content moet worden ontwikkeld. Hier ligt de focus dus op *content*.

De methodologie van 5 Moments of Need start met de focus op kritikaliteit van taken om te bepalen waar en wanneer – in welke context- de content aangeboden moet worden. Hier ligt de focus op *context*.

De kennis en vaardigheden die nodig zijn om hoog-kritieke taken uit te kunnen voeren, worden in een veilige leeromgeving, formeel overgedragen, én in de workflow als ondersteunende informatie aangeboden.

Laag kritieke taken worden alleen in de workflow ondersteund, met een Performance Support System, in plaats van in intensieve trainingen of met dure e-learning.

Dat lijkt een klein verschil in benadering, maar met een grote impact. Door dit onderscheid aan te brengen hebben organisaties een objectief middel in handen om formele leerinterventies uitsluitend te beperken tot noodzakelijke trainingen, cursussen of e-learning. Er zijn voorbeelden dat formele trainingsinspanningen tot 50% zijn teruggebracht.

Herontwerp één onderwerp uit een bestaande training, maar dan nu met het werkproces als uitgangspunt, i.p.v. opgedragen functietaken. Waar loop je vast?

Als je dat wilt kun je de antwoorden mailen naar j.buuts@learning2perform voor feedback

***Verskillende
uitgangspunten***

***Beschikbaar
tijdens het
werken***

***Minimale
onderbreking***

6. Ontwikkelen van Performance Support

Ondersteunen van mensen terwijl ze aan het werk zijn verschilt uiteraard met het geven van trainingen of cursussen in een klassikale setting of online. Performance Support heeft namelijk als belangrijk uitgangspunt dat mensen met een minimale onderbreking ondersteund worden tijdens de uitvoering van het werk.

Tijdens het ontwikkelen van trainingen denken we na over de beschikbaarheid van ondersteunende middelen als een whitebord, de trainer, een PowerPoint presentatie. Doordat de content voor Performance Support beschikbaar moet zijn tijdens het uitvoeren van taken, het oplossen van problemen en het anticiperen op nieuwe situaties, verandert het format.

Op die momenten staat de medewerker er vaak alleen voor. Er is geen tijd voor een complete e-learning, een video van 10 minuten of een PDF van 20 pagina's. Ook de tijd om zelf op zoek te gaan naar de meest relevante content op dat moment, ontbreekt.

Daardoor is er ook een verschil in de ontwikkeling van content voor formele leerinterventies als opleidingen, trainingen en e-learning. Het uitgangspunt is omgekeerd.

**Werkproces,
 taken en rollen**

**Snel
 beschikbaar**

**Verdieping
 naar behoefte**

6. Ontwikkelen van Performance Support

De content voor de Performance Support begint bij het benoemen van de context: het werkproces, de taken, specifieke rollen, volgorde van taken in het proces.

Daarna worden de taken verder geanalyseerd in stappen, en vervolgens de ondersteunende kennis om de taken en stappen correct uit te kunnen voeren (Apply). Dat is de informatie die snel beschikbaar moet zijn tijdens het werken.

Nog dieper in het Performance Support System, komen bronnen als handleidingen, beleid, voorschriften, video's, e-learning, micro-learning. Maar ook fysieke bronnen als coaching en begeleiding.(Change & Solve)

Mosher and Gottfredson's Performance Support Pyramid



**Ander
uitgangspunt**

**Meer tijd
beschikbaar**

**Van leerdoelen
naar stappen**

**Van algemeen
naar specifiek**

6. Ontwikkelen van Performance Support

Het ontwerp van trainingen bijvoorbeeld, kent een heel ander uitgangspunt, - namelijk leren in een formele setting-, dan het ontwerp van Performance Support. Uitstekend voor de moments “New” en “More” of voor het overdragen van kennis en vaardigheden voor de kritieke taken.

Bij het ontwerpen van formele leerinterventies werkt de piramide juist omgekeerd.

Designing for the 5 moments of Need



© Apply Synergies

5

De lerende wordt van algemeen naar specifiek geleid. Van het begrijpen van de leerdoelen, via de conceptuele uitvoering en meer details, naar uiteindelijk de specifieke stappen van taken in de praktijk.

7. Meten van impact

Business- impact

Meten en evalueren van de impact van leeroplossingen was en is voor veel L&D-pros niet het meest populaire onderdeel van hun werk. Veel verder dan level 1 en 2 in Kirkpatrick's evaluatiemodel komen we zelden. Daarvoor gebruiken we de "happy sheets" en testen we de kennis. Meten van de echte business-impact is bijna onmogelijk en daarom beginnen we er liever niet aan.

Relatie tussen leren en resultaat helder

Met de Learning in the workflow-benadering en het gebruik van Workflow Electronic Performance Support technologie kun je veel beter de impact van de oplossingen die je in alle 5 Moments of Need aanbiedt, meten. De relatie tussen werken en leren is vanaf het allereerste begin van het ontwerp glashelder! Dat maakt het meten van de impact van leren op resultaten in het werk gemakkelijker.

Meetbare effectiviteit

Performance Support, dat is wat het systeem doet. De impact op de performance wordt gemeten.

Het ondersteunt de medewerker van een callcenter om klanten effectief verder te helpen. Die effectiviteit is meetbaar. Het ondersteunt de monteur bij het oplossen van storingen, het aantal verholpen storingen is meetbaar, net als de tijd die ervoor nodig was.

Voorbeelden

Er zijn voorbeelden waarin een grote populatie werknemers wordt ondersteund in hun dagelijkse werk aan een productielijn. Door het gebruik van hun Workflow Electronic Performance Support System zijn de omsteltijden van de machines met 20% bekort. De efficiency van productieproces is met 3% verhoogd (er rollen 3% meer producten uit de machines dan voor de inzet van het Performance Support systeem). Dat is dus aantoonbare en meetbare impact!

LMS of LXP zijn ontoereikend

Managen van leren

Electronic Performance Support System

Ondersteunen van performance

8. Embedded Electronic Support System

Het Learning Management Systeem (LMS) of het Learner Experience Platform (LXP) zijn onvoldoende geschikt om effectief Performance Support te implementeren. Ook SharePoint biedt daarvoor onvoldoende ondersteuning.

Een LMS ondersteunt het ontwikkelen, managen en ter beschikking stellen van formele trainingen en e-learning en geeft daarbij vooral inzicht in de mate van gebruik van de content. Een LXP gaat wat verder door de medewerkers/lerenden meer te betrekken en adaptiever in te spelen op hun leerbehoeften. En maakt het combineren van formele en informele bronnen gemakkelijker voor de medewerker.

Maar wat je echt nodig hebt is een Workflow Electronic Performance Support technologie, een Electronic Performance Support System (EPSS)

Een Electronic Performance Support System (EPSS) wordt ook wel Embedded Performance Support System genoemd om de integratie met de workflow te benadrukken. Zoals met alle ondersteunende technologie moet ook een EPSS de methodologie ondersteunen, niet omgekeerd!

Technologie ondersteunt de methodologie

Eisen aan EPSS

8. Embedded Performance Support System

5 Moments of Need is voor 100% gericht op het ondersteunen van taken binnen werkprocessen. Het EPSS dat wordt ingezet moet deze methodologie ondersteunen bij het ontwerpen en ontwikkelen van Performance Support in de workflow.

In de tabel vind je de eisen die aan een EPPS gesteld moeten worden om effectieve Performances Support te kunnen bieden.

Visuele ingang	Werkproces is de visuele toegang tot relevante kennis en informatie, afhankelijk van de specifieke rol
Gelaagdheid	Beschikbare kennis en informatie binnen het werkproces kent eenzelfde gelaagdheid als weergegeven in de Performance Support Design Pyramid (pag 20)
2 klikken, 10 seconden	De kennis en informatie om taken en stappen uit te kunnen voeren is binnen 2 klikken en 10 seconden beschikbaar.
Eenvoudig toegang tot andere bronnen	Binnen de omgeving van het werkproces is eenvoudige toegang mogelijk tot verdiepende links en bronnen, relevant voor de taken en stappen.
Mogelijkheid tot feedback geven	Gebruiker heeft de mogelijkheid tot het geven van feedback (cureren) en kan de content eenvoudig delen met anderen (social learning)
Open systeem	Open systeem dat past binnen een compleet eco-leersysteem. Biedt context aan alle content die binnen de organisatie circuleert. (SharePoint, LMS, LXP e.a.)

Verskillende interpretaties

Op de werklocatie of in het werkproces?

Gericht op leeruitkomsten of gericht op performance?

Model 70:20:10

Afsluiting

De term “werkplekleren” leidt binnen het vakgebied van Learning & Development tot veel verwarring. Afhankelijk van de rol en de positie van de L&D-professional, de aard van de organisatie en de belangen van stakeholders, heeft werkplekleren een andere betekenis en wordt er op totaal verschillende manieren invulling aan gegeven.

In grote lijnen kun je twee kanten op met het begrip: leren *op de werklocatie* of leren *in het werkproces*. Het lijkt een klein verschil, maar is bepalend voor het werk van de L&D-professional, de effectiviteit van leerprocessen in de organisatie en de impact van leren en ontwikkelen op de bedrijfsresultaten.

Leren op de werklocatie hoeft niet meer te zijn dan traditionele leerinterventies op de werkplek uit te voeren, gericht op leeruitkomsten. Leren in het werkproces gaat over het ondersteunen van medewerkers – met name tijdens het uitvoeren van hun werk- gericht op performance.

Zoals met veel dingen in het leven geldt ook hier dat je moet zoeken naar balans in het aanbieden van leerinterventies en ondersteuning in het werk.

Het model 70:20:10 laat een bepaalde verhouding zien tussen leren tijdens het werk (70%), leren van en met anderen (20%) en formeel leren in bijvoorbeeld trainingen, cursussen of e-learning (10%). Het model is succesvol gebleken om op organisatieniveau de leerstrategie aan te passen en niet meer eenzijdig in te zetten op formele, klassikale leerinterventies.

**Organisatie-
niveau**

Afsluiting

Door het hogere abstractieniveau van het model is het minder geschikt voor L&D-professionals om in de praktijk invulling te geven de verdeling die het model voorstaat. Ook al zijn de percentages niet in beton gegoten. Het model mist handvatten, om met het ontwerp uit te gaan van leren tijdens de uitvoering van taken. Daarvoor is een methodiek nodig.

**Navigatie-
update**

Maar ook een methodiek kun je alleen toepassen als het denken en handelen in lijn is met het model, in dit geval gericht op leren tijdens het werk. Daarvoor moet vaak nog de navigatie-software van de L&D-pro ge-update worden. De focus moet dan op performance zijn gericht.

**5 Moments of
Need**

Met die mindset biedt de methodologie van 5 Moments of Need handvatten om te ontwerpen met het werkproces, de taken en de stappen in de uitvoering, als uitgangspunt voor leerinterventies en ondersteuning. Op die manier kan de medewerker worden ondersteund gedurende de hele reis van leek tot vakman.

Het hart en de start van het ontwerp ligt in de Moments of Apply, Solve en Change. Nieuwe of verdiepende leerstof wordt aangeboden in de Moments of New en More.

Kritieke taken

Daarnaast worden ook de kennis en vaardigheden die nodig zijn om kritieke taken – taken met een hoge impact van falen- in een formele, traditionele setting overgedragen. Om vervolgens ook als ondersteuning tijdens het werk te worden aangeboden.

Toegang tot kennis en informatie

Afsluiting

Alle content die vanuit het ontwerp met 5 Moments of Need wordt ontwikkeld, wordt aangeboden in een zekere gelaagdheid. Kennis en informatie over het proces, de taken en de stappen is voor de performer in 2 klikken, 10 seconden beschikbaar. Daaronder liggen de bronnen voor meer informatie. Daardoor verschilt ook het format waarin de kennis en informatie wordt overgedragen met die in de formele leerinterventies.

Metten van impact

Het meten van de impact van leren tijdens het werken is eenvoudiger dan bij formele leerinterventies, omdat van meet af aan het ontwerp uitgaat van werkprocessen en bedrijfsresultaten.

Eisen aan EPSS

Tot slot zijn in het kort de eisen beschreven waaraan een Embedded Performance Support System moet voldoen:

- het werkproces als visuele toegang tot relevante content,
- de gelaagdheid waarin de kennis en informatie wordt aangeboden,
- de snelheid waarmee die beschikbaar is,
- de mogelijkheid tot het geven van feedback
- en de mogelijkheid om alle in de organisatie circulerende informatie te integreren binnen het EPSS (open systeem).

Bronnen

<https://tulser.com/wp-content/uploads/2015/10/702010-performance-support-2014.pdf>
<https://blog.5momentsofneed.com/2019/09/workflow-learning-four-fundamental.html>
<https://xprtise.com/learning-in-the-flow-of-work-do-we-really-get-it/>

Afsluiting

Ik hoop dat door het lezen van dit e-book je inzicht in de essentie van werkplekleren is vergroot. Zodat je de ruis rondom dit thema gemakkelijk kunt onderdrukken en de voordelen van leren tijdens het werk kunt benoemen en uitleggen.

Mogelijk biedt dat inzicht je de kans om binnen jouw omgeving anderen mee te nemen in de transformatie van puur formeel leren, naar een uitgebalanceerd systeem waarin werken en leren naadloos met elkaar worden verbonden.

Omdat ik ook nog elke dag wil leren, stel ik je feedback en tips ter verbetering erg op prijs.

Ook als je vragen hebt over de inhoud, mag je me die altijd stellen.

Je kunt me gewoon bellen op: **06 201 411 03**.

Of mailen naar j.buuts@learning2perform.nl

Bedankt voor je interesse en wie weet treffen we elkaar ergens.
De wereld van Learning & Development is weliswaar diffuus,
maar ook best wel klein.