



The 5 Moments of Need®

Academy
Netherlands

MEASUREMENT OF IMPACT DEEL I

Waarom doen we het (niet)?

Jo Buuts, Learning & Performance consultant



E-book in twee delen

Wat is de impact

Zo lang als ik me professioneel met opleiden en trainen bezig houd, inmiddels meer dan dertig jaar, hebben we het er als L&D professionals al over hoe moeilijk het is om de effectiviteit ervan aan te tonen.

We weten het niet, want we meten het niet

We ontwerpen de mooiste werk- en leertrajecten. Maar weten niet of nauwelijks of al die kennis en vaardigheden in het werk worden toegepast. En we hebben eigenlijk geen idee wat de impact ervan is op organisatiedoelen en business resultaten.

Waarom is het zo moeilijk?

Stellen we de verkeerde doelen? Of is het fundamenteel onmogelijk om trainingsdoelen aantoonbaar en geloofwaardig te koppelen aan de verbetering of verandering van werkgedrag?

Measurement programma?

Om de materie beter te kunnen doorgronden, volgde ik vorig jaar het Measurement programma van de 5 Moments of Need Academy. Prima programma waarin we werden ondergedompeld in alle relevante informatie en voorbeelden rondom measurement met de 5 Moments of NeedTM methodologie,

5 Moments of NeedTM methodologie.

Samen met collega's uit de praktijk en begeleid door experts op dit gebied, deelden we kennis en ervaringen rondom het thema. We volgden ook twee workshops van Conrad Gottfredson, een van de grondleggers van de 5 Moments of NeedTM methodologie.



E-book in twee delen

Het bracht mij ertoe om mijn kennis, ervaringen, ideeën en aanbevelingen, te delen met de HRD/L&D – gemeenschap in dit e-book in twee delen

Eerste deel

In dit eerste deel bespreken we de behoefte om de impact te meten, hoe dat nu gebeurt en – als dat (nog) niet gebeurt-, wat daarvan de redenen zijn. We sluiten af met tips om de impact te gaan meten.

Tweede deel

In het tweede deel delen we onze kennis over Measurement van impact van leren voor de organisatie en de medewerkers.

Wat willen we meten, hoe pak je dat planmatig aan, welke strategie en methode wil je volgen en welke technologie kan je daarbij ondersteunen?

We verwachten Deel II in het voorjaar van 2022 te publiceren.

Hartelijk dank!

Bij het schrijven van dit e-book heb ik de expertise van mijn collega's **Janine van Zoest** en **Saskia Huussen** ten volle benut. Net zoals de praktijkervaringen van deze L&D professionals:

Caroline Luijbregts, Opleidingsadviseur bij de Alrijne Zorggroep

Fons Geven, Projectleider Opleiden bij Stedin

Winston van Duijn, Learning & Performance specialist bij Railcenter

Inhoudsopgave

1	• Inleiding	5
2	• Wat bedoelen we met impact?	7
3	• Wat meten we nu?	9
4	• Measurement of impact	12
5	• Trends in de praktijk	16
6	• Wat houdt ons tegen?	21
7	• Wat heb je nodig om aan de slag te gaan?	28



Inleiding

Measurement of impact Deel I

Bewustwording

In het eerste deel: *Impact meten, waarom doen we het (niet)*, willen we je bewust maken van het belang om de impact van werkplek-leeroplossingen te meten.

Wat mag je verwachten?

- We belichten de *betekenis van impact* vanuit verschillende invalshoeken
- We benadrukken *het belang* van het meten van de impact van werkplek-leeroplossingen
- We spreken *met L&D pros* over hoe zij denken over het meten van impact, wat en hoe ze nu meten, wat ze zouden willen verbeteren, waarom dat lukt (nog) niet etc.
- Zij geven ook *voorbeelden* uit hun praktijk van strategische doelen en business resultaten die zijn gemeten.
- We sluiten af met *tips en tricks* voor het meten van de impact van werkplek-leeroplossingen





Inleiding

Eigen belang

Natuurlijk zijn HR(D) en L&D-professionals geïnteresseerd in het effect van hun inspanningen. Elke professional is dat. We beseffen dat het ook in ons eigen belang is.

Blijven verbeteren

Als we de effecten van leren en ontwikkelen kennen, kunnen we namelijk blijven verbeteren.

Sneller reageren op veranderende vraag

Dan kunnen we ook beter inschatten welke oplossingen werken en welke minder. En zijn we steeds beter in staat om te snel te reageren op de telkens veranderende vraag vanuit de business.

Overtuigingskracht

Door het meetbaar en aantoonbaar maken van de impact van de werkplek-leeroplossingen, kan HR(D) en L&D, hun senior-managers en andere stakeholders, ook makkelijker overtuigen van het nut en de noodzaak van werk-leerinnovaties, en het vrijmaken van budget daarvoor.

Het belang wordt onderkend. L&D pros zijn ook wel bekend met verschillende methoden om het effect van leeroplossingen te meten. Toch komt het er zelden van.

Obesitas

Vergelijk het met een obesitas patiënt. Die weet heus ook wel dat ie moet afvallen. En ook wel hoe, het barst van de tips op internet, de personal coaches kloppen op je deur. Maar het komt er niet van.....



Wat bedoelen we met impact?

*Vanuit onze
professionaliteit*

L&D-professionals zullen impact vertalen naar het verbeteren van de leercultuur, het verhogen van de betrokkenheid van medewerkers. Of duurzame inzetbaarheid, het verbeteren van kennisdeling, verbeteren van samenwerking tussen generaties.

*Afhankelijk
van
organisatie
en branche*

De perceptie van impact zal ook afhankelijk zijn van de organisatie en de branche. Het soort uitkomsten die je wilt meten. Voor de zorgsector betekent impact wellicht wat anders dan voor een netbeheerder van energie. De business results van Friesland Campina zijn weer anders dan die van Railcenter. Andere verwachtingen, andere belangen, andere cultuur.



*Vanuit de
praktijk*

Uit verschillende organisaties hebben we L&D-professionals geïnterviewd en vragen gesteld over alle onderwerpen die in dit deel van het e-book te sprake komen.



Wat bedoelen we met impact?

Caroline Luijbregts, Opleidingsadviseur bij de Alrijne Zorggroep/Alrijne Academie



“Impact realiseer je als het leren in de organisatie verbetert. Een belangrijke indicator daarvoor is de ondersteuning die medewerkers ervaren door de leerprogramma’s die we ze aanbieden. In welke mate helpen die in hun ontwikkeling als professional. Daarnaast is het vertrouwen dat de patiënten hebben in de bekwaamheid van de medewerker ook een belangrijke graadmeter.”

Fons Geven, Projectleider Opleidingen bij Stedin, regionale netbeheerder in de Randstad



“Leren betekent ontwikkelen, zonder ontwikkeling staat de organisatie stil. Leren heeft impact als individuen zich daadwerkelijk en blijvend ontwikkelen, samen met de organisatie. Zorgen dat leren en ontwikkelen positieve invloed hebben op de performance, op de meest effectieve manier.”

Winston van Duijn, Learning & Performance Specialist bij Railcenter, opleidingscentrum voor spoorweg partners.



“Impact betekent voor mij de bijdrage die we als L&D leveren aan organisatiedoelen. Aan het beter presteren van de organisatie als geheel. Dat kan door het verbeteren van de prestaties van de individuele medewerkers.”



Wat meten we nu?

Kirkpatrick's evaluatiemodel

L&D-professionals kennen de vier evaluatieniveaus die Donald Kirkpatrick al in 1959 introduceerde: reactie, leren, gedrag en resultaten.

Gloria Gery, een van de pioniers van Electronic Performance Support Systems (EPSS), stelde 30 jaar later de cynische vraag:

Why don't we just weigh them?

“Waarom wegen we de student niet gewoon, vóór het ná het leren?” Met andere woorden: het gewicht van de student zegt net zo min iets over de impact van leren, als de meetresultaten aan de hand van het model.



Is dit alles wat je wilt weten?

En kijk eens naar je eigen praktijk. Vaak kom je nu, met alle data die voorhanden is, nog steeds niet veel verder dan:

- Het aantal deelnemers aan de training en hun tevredenheid;
- De tijdsduur en de kosten van de training
- Het gebruik van het LMS of het aantal kliks op de e-learning link;
- Scores op testen

Precies, niet verder dan de eerste twee niveaus van Kirkpatrick.



Wat meten we nu?

Wat meten onze collega's uit de praktijk?

Caroline Luijbregts, Opleidingsadviseur bij de Alrijne Zorggroep/Alrijne Academy

Alrijne
zorggroep

“Direct aan het einde van leertrajecten als het studentenprogramma, stageperiodes en andere opleidingen, meten we enigszins door te vragen of het programma voldeed aan de verwachtingen. In de zin of het de deelnemers gaat helpen bij het werk. Uitgesproken verwachtingen. Meet je daarmee de impact op het werk? Dan zou je dat na een half jaar nog eens moeten doen. De antwoorden gebruiken we natuurlijk wel om de kwaliteit van het leertraject zelf te verbeteren.”

Fons Geven, Projectleider Opleidingen bij Stedin, regionale netbeheerder in de Randstad

STEDIN.NET

“We meten gedurende de opleiding door te vragen naar meetbare punten, al zijn die lang niet altijd concreet aan te geven. We stranden vaak door het gebrek aan data. Daardoor zijn we geneigd om alles terug te voeren op de opleiding. Dat kan natuurlijk niet, er zijn altijd meerdere factoren van invloed. We meten dus niet gericht, voor opleidingen niet concreet genoeg. Zo gingen het aantal “knip-incidenten” van 103 naar 0. Mooi resultaat, maar in hoeverre was aan de opleiding toe te schrijven?”



Wat meten we nu?

Winston van Duijn, Learning & Performance Specialist bij Railcenter, opleidingscentrum voor spoorweg partners.



“We meten op dit moment beperkt op organisatiedoelen. De meeste opleidingen die wij geven zijn certificerend. Het zijn initiële opleidingen waarbij deelnemers nieuwe of verdiepende kennis en vaardigheden leren. Meestal wordt een opleidingstraject afgesloten met een afsluitende toets en een praktijkcasus waarin alles samenkomt. Effectmeting is dan dus beperkt tot niveau 1 en 2 van Kirkpatrick.”

Measurement of impact

Deel I





Measurement of impact

Effect of impact?

Willen we het *effect* van de leeruitkomsten meten of de *impact* van de leeruitkomsten op het werkgedrag? Dat is een fundamenteel verschil.

Een voorbeeld

Als je van A naar B rijdt met een auto van type C, met een snelheid van 80 km per uur, is het effect dat je x minuten later op de bestemming bent, dan wanneer je hetzelfde traject, met dezelfde auto met 120 km per uur zou rijden

Het *effect* is een langere reisduur. Objectief meetbaar.

De *impact* kan zijn dat je met 80 km per uur je afspraak op locatie B, mist.

De *impact* kan ook zijn dat je met 120 km per uur, een boete krijgt omdat de maximum snelheid op het traject 100 km/uur is.

Nog een voorbeeld

Het *effect* van de training: 70% van de deelnemers aan een veiligheidstraining halen een voldoende voor de test.

De *impact* van de training kan zijn: 30% minder veiligheidsincidenten op de werkvloer in 2020, ten opzichte van de geregistreerde veiligheidsincidenten in 2019.



Measurement of impact

Om leerervaringen door te kunnen trekken naar het verbeteren van werkgedrag, naar impact, moeten we *onderscheid* maken in:

*Demonstreren
buiten de context*

- Het vermogen van de lerende om verworven kennis en vaardigheden, *buiten de context van het werk, te demonstreren*. Dat is de uitkomst van de training, de leeruitkomst.

*Toepassen binnen
de context*

- Het vermogen van de lerende om de verworven kennis en vaardigheden *toe te passen in de context van het werk*. Dat is de impact op het werkgedrag en daarmee- mogelijk- de impact op organisatiedoelen en business results.

Dat onderscheid leidt tot twee verschillende uitkomsten die we willen meten. En daarom tot verschillende meetmethoden.

*Ontbreken van
de context*

De meetmethoden die we nu gebruiken om het effect van leerinterventies, bijvoorbeeld trainingen *buiten de context* te meten, zijn niet geschikt de impact ervan op het werkgedrag aan te tonen.

Daarvoor ontbreekt in een training, e-learning of cursus, nu eenmaal de context van het werk.

*Voortdurende
worsteling*

Door de afstand tussen de formele leerinterventie en het verbeteren van het werkgedrag, - demonstreren vs toepassen - zullen we altijd blijven worstelen met het koppelen van leerresultaten aan business impact.



Measurement of impact

Evalueren van werkgedrag

De laatste jaren zie je steeds meer aandacht voor het evalueren van het veranderde werkgedrag na een leerinterventie, en de resultaten daarvan voor de organisatie. Vaak wordt dan gekeken naar de laatste twee niveaus van Kirkpatrick, gedrag en resultaten.

Inzicht HRD/L&D

Positief is dat steeds meer HRD/L&D-professionals tot het inzicht zijn gekomen, dat de verbetering van het werkgedrag en de impact daarvan op organisatiedoelen en business resultaten, belangrijker zijn dan de kwaliteit van de leeruitkomst.

Vanwaar deze omslag in het denken?

Het transferprobleem

Al vanaf eind jaren tachtig wordt steeds duidelijker dat, om mensen beter te laten zijn in hun vak, leertrajecten beter moeten voorbereiden op het echte werk. Direct leren in of dichtbij de echte werkcontext.

Het werd duidelijk dat wat geleerd wordt buiten de context, helemaal niet als vanzelfsprekend wordt toegepast in het dagelijkse werk. Zo ontstond het besef van het "transferprobleem".

Van "opleiden" naar "leren"

Naar aanleiding voor het transferprobleem is de aandacht gaan verschuiven "opleiden" naar "leren".



Trends in de praktijk

Beter worden in het werk

Onder invloed van het transferprobleem heeft leren in de context van het werk zich de afgelopen decennia sterk ontwikkeld. Waar lange tijd de nadruk lag op het leren ter voorbereiding op het werk – eerst leren, dan werken-, is leren steeds meer gericht op het daadwerkelijk beter worden in het werk. Het leren moet meetbaar bijdragen aan het behalen van (strategische) doelstellingen en business resultaten.

Evaluatie richten op de uitvoering van het werk

Daarom is het nu veel gebruikelijker om de context van het werk als startpunt te nemen voor het ontwerpen van een (werk-)leertraject. Dan ligt het ook voor de hand om de evaluatie van zo'n traject te betrekken op de uitvoering van het werk en de impact die dat heeft op de organisatie.

Strategisch gesprekspartner

Leren en ontwikkelen gaat daarmee over domeinen die van strategisch belang zijn voor de organisatie. Daarom is het ook begrijpelijk dat HRD en L&D professionals steeds vaker de behoefte hebben om een "strategisch gesprekspartner" voor de organisatie te zijn. Dat is ook waar hun werkveld steeds meer over gaat.

Andere meetmethoden nodig

Als steeds meer nadruk gelegd wordt op leren in het werk, is het belangrijk dat ook de meet- en evaluatiemethoden daarop aansluiten. Evaluatiemethodes moeten in beeld brengen wat de gerealiseerde waarde van de werk-leertrajecten is, voor de werkpraktijk en de organisatiedoelen. Meetmethoden moet dan gericht zijn op significante veranderingen/ verbeteringen in het werkgedrag.



Trends in de praktijk

Zien we die trend ook terug in de praktijk? Is de toegenomen aandacht voor het meten van de impact ook merkbaar in de zorgsector, bij de netbeheerder en de opleider van spoorwegpersoneel?

Measurement of impact

Deel I





Trends in de praktijk

Caroline Luijbregts, Opleidingsadviseur bij de Alrijne Zorggroep/Alrijne Academy

Alrijne
zorggroep

Measurement of impact

Deel I

“We onderzoeken de verwachtingen van deelnemers direct na de leerinterventie. Beter zou het zijn om de transfer van het geleerde naar de toepassing in het werk te meten. Daar ligt de meerwaarde voor de organisatie.”

“Binnenkort starten we met een nieuwe werkplekleeroplossingen over het omgaan met kwetsbare ouderen. Die vervangt een dag “zenden” in het introductieprogramma. Een grote investering voor iedereen waar niemand blij mee was. De vorm sloeg niet aan, het rendement was te laag. Daarvoor zetten we nu Drillster in, geïntegreerd in onze werkplekleeroplossing AskAlrijne. We verwachten een aanzienlijke verbetering in kwaliteit en rendement. Maar dat moeten we wel gaan meten. Daar denken we nu over na, waar we dat voorheen eigenlijk nauwelijks deden.”

“Ook de nieuwe instructie die we uitgeven aan COPD-patiënten moet meer onnodige heropnames voorkomen. De impact voor de organisatie, die moeten we gaan meten”



Trends in de praktijk

Fons Geven, Projectleider Opleidingen bij Stedin



“Als je de speerpunten bij Stedin, zoals beter netbeheer, de energietransitie mogelijk maken en duurzame bedrijfsvoering, beschouwt als strategische doelstellingen, wil je weten in welke mate onze opleidingen bijdragen aan bijvoorbeeld het mogelijk maken van de energietransitie. In hoeverre draagt een programma als Yellow, ons Performance Support System, daar daadwerkelijk aan bij?”

“We zijn nog niet begonnen met de opleidingen voor de energietransitie, maar moeten we nu al niet nadenken over hoe we resultaten gaan meten en op welke momenten? Het gaat nu nog teveel over beheersing, het meten gaat meer op goed gevoel. Maar we zien daar wel een verandering in. De business heeft het aantal knipincidenten vóór en na het opleidingstraject gemeten. De aantallen incidenten zijn teruggebracht naar 0. Fantastisch. Maar met die uitkomsten doen we te weinig, er wordt niet naar oorzaken gezocht.”



Trends in de praktijk



Winston van Duijn, Learning & Performance Specialist bij Railcenter

“Binnen de railsector wordt data steeds belangrijker. Verkeerde interpretatie van data kan ernstige gevaren voor de veiligheid opleveren, beter omgaan met data levert juist betere data op. Impact op de hele organisatie dus. Toch wordt nog niet gemeten wat de opbrengst is van de opleidingen.”

“We maakten een interactieve video voor medewerkers die voor één dag aan het spoor werken, ter vervanging van een niet-interactieve video. Daarvan wil je weten: zorgt de nieuwe video voor verbeteringen in houding en gedrag op de werkplek? Bijvoorbeeld door groepen te vergelijken: geïnstrueerd met de oude video vs geïnstrueerd met de nieuwe interactieve video.”

“Na een nul-meting hebben we de training : “outbound bellen” gemeten op de niveau’s 1 t/m 4 van Kirkpatrick, dus ook naar verbeteringen in werkgedrag en KPI’s. Daar ging een gedegen voorbereiding aan vooraf.

We deden het twee weken na de opleiding en na drie maanden nog eens. De uitkomsten werden besproken met het MT, net als de vervolgstappen. Resultaat was dat de L&D afdeling als serieuze gesprekspartner werd gezien. Metingen zijn vooral belangrijk voor de organisatie. Tegelijkertijd zorg je voor meer waardering voor jou als L&D-professional en de afdeling waar je voor werkt.”



Wat houdt ons tegen?

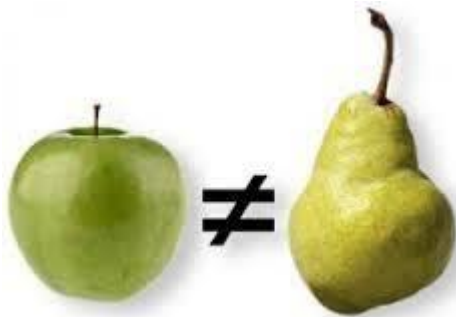
1

Measurement of impact

Deel I



"Its better to be roughly right than to be precisely wrong"
– John Maynard Keynes





Wat houdt ons tegen?

- Het kan niet* Waarom komt het er niet van? Er zijn heel veel argumenten te noemen waarom in jouw organisatie het meten van effect of impact van leerinterventies niet kan, er geen behoefte aan is, of soms zelfs niet gewenst is.
- Geen behoefte* Het is nauwelijks voor te stellen dat een CEO niet geïnteresseerd is in de kosten van onderproductie, ziekteverzuim, disfunctioneren van dure systemen e.d. Terwijl het werk van HRD/L&D die zou moeten reduceren door verbeteringen van het werkgedrag. Dan zouden stakeholders toch zeker geïnteresseerd moeten zijn in de opbrengsten van HRD/L&D?
- Niet gewenst* Het is het gebrek aan interesse voor het meten van impact van de kant van stakeholders, een veel gehoord argument van HRD/L&D om er dan zelf ook maar geen effort in te steken.



Maar er worden ook andere argumenten genoemd om er maar niet aan te beginnen.



Wat houdt ons tegen?



Een ander argument is: het kost teveel tijd, en daarmee ook geld.

En dat is ook zo. Het kost zeker tijd om de meetdoelen, meetpunten, meetmomenten te bepalen, het verzamelen van data, het analyseren en interpreteren van data, opstellen en communiceren van rapportages.... Dat kost allemaal tijd. En tijd is geld.

Maar achter elke vraag naar de kosten, moet meteen een andere vraag volgen: wat levert het op? Of anders: wat als we niet weten of alle investeringen die we doen om een leerinterventie te ontwerpen, leermaterialen te ontwikkelen, plannen en organiseren, leiden tot verbeteringen? Of nog erger: als stakeholders, zonder meetresultaten gaan verkondigen dat de investeringen "paarlen voor de zwijnen" zijn geweest?

Dat kost ook –vaak onzichtbaar- geld.

Bij de aanvang van elk ander project worden de eisen/doelen nauwkeurig vastgesteld en de resultaten gemeten. In tijd en in geld. Niemand stelt dan de vraag wat al dat meten, analyseren en rapporteren kost. Waarom wel in het geval van leerinterventies?



Wat houdt ons tegen?



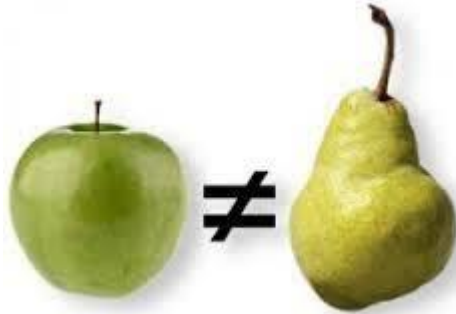
Hier wringt ook vaak de schoen. Afvinklijstjes meten nooit de impact van het leren. Afvinklijstjes registreren. Bijvoorbeeld het aantal deelnemers aan de leerinterventie of het afwerken van een e-learning.

Die registratie kan wel deel uitmaken van een bredere verzameling van data om de impact te meten.

Maar het registreren van deelnemersaantallen, aantallen geslaagden, de kosten van de trainer, de verleturen e.d. Ze zeggen op zich niets over de impact die het leren heeft op het verbeteren van werkgedrag. Voor L&D-ers is het niet meer dat een – soms wettelijke- administratieplicht. Dat frustrleert.



Wat houdt ons tegen?



Objectief meten van de impact van leerinterventies is lastig. Het is vaak het vergelijken van appels en peren, wordt gezegd. Daarom doen we het maar helemaal niet?

"Its better to be roughly right than to be precisely wrong", zei de wereldberoemde econoom John Maynard Keynes.

Ook het ontbreken van de precies op maat ontworpen meetmethode, betekent nog niet dat je het meten dan maar achterwege moet laten.

Het risico van het meten van de impact is natuurlijk wel dat vastgesteld wordt dat de impact tegenvalt. En niet opbrengt wat is beloofd. Misschien wordt dan nagegaan waar in het proces fouten zijn gemaakt. Of nog erger: door wie?

Het kan zijn dat er in de organisatie een afrekencultuur heerst. Dan is de animo om de impact van je werk te meten, niet erg groot. Dan zijn de happy sheets en afvinklijstjes natuurlijk een stuk veiliger.





Wat houdt ons tegen?

Ook onze L&D-professionals in de praktijk zien de weerstanden in de organisatie. Ook zij worden geconfronteerd met argumenten waarom het meten van impact maar beter achterwege kan worden gelaten.

Caroline Luijbregts, Opleidingsadviseur bij de Alrijne Zorggroep/Alrijne Academy



“We meten zoals gezegd op verschillende manieren. Maar naar mijn idee nog te weinig. Volgens mij heeft dat enerzijds te maken met te weinig kennis over meten en welke middelen we daarvoor kunnen inzetten. Maar aan de andere kant stellen mensen zich ook niet graag kwetsbaar op. Dat is ook cultuur. We worden liever bevestigd in het goede. We lopen liever geen risico op negatieve feedback.”

Fons Geven, Projectleider Opleidingen bij Stedin



“Het ontbreekt ons vaak aan geschikte data. Kengetallen zijn niet altijd voorhanden. Dat maakt het lastig om doelstellingen valide en betrouwbaar aan elkaar te linken. De beschikbare data vanuit de business is vaak onbruikbaar of ontoereikend, als die al gemakkelijk toegankelijk zou zijn. Opdrachtgevers zijn niet altijd in staat om aan te geven of het werkgedrag is verbeterd na de werk-leeroplossing. Zij vinden het ook vaak te lastig, kost teveel moeite en tijd.”



Wat houdt ons tegen?

Winston van Duijn, Learning & Performance Specialist bij Railcenter



“Een serieuze meting als in mijn voorbeeld over outbound bellen, vergt een gedegen voorbereiding, die zelfs meer tijd kost dan de meting zelf. Tijd overigens die zeker wordt terug verdiend.”

“Het rare is dat L&D-ers heel goed weten waarom het meten van de impact belangrijk is. We leren dit allemaal in onze opleiding. Ook de literatuur en modellen wijzen daar op. Toch doen we het te beperkt. Mogelijk dat we te graag willen ontwerpen, ontwikkelen en mooie producten op willen leveren, waardoor we snel in de opleidingsreflex terecht komen. Het helpt om naar het grotere plaatje te kijken. Wie helpen we hier nou echt mee en wat moet het opleveren? ”





Wat heb je nodig?

In Deel II van dit E-book, gaan we uitgebreid in op het ontwikkelen van een Measurement Strategie en het maken van een compleet en relevant Measurement Plan, rondom een project om een werkplekleeroplossing te bouwen.

Ter afsluiting van dit Deel I, deel ik alvastde belangrijkste tips.

Don't try to boil the ocean

Het is een bekende uitspraak van Bob Mosher, een van de grondleggers van de 5 Moments of Need Methodologie™.

Begin daarom met een behapbaar project. Bijvoorbeeld een nieuwe werkplekleeroplossing die toch al ontwikkeld moet worden. Ga na wie de belangrijkste stakeholders zijn voor het ontwerp en het meten van de impact.

Zorg voor een "performance first" mindset

Met een "performance first"- mindset verleg je de focus bij het ontwerpen van leeroplossingen naar de uitvoering van het werk i.p.v. een formele leerinterventie als standaard oplossing. Dat is nodig om uiteindelijk de impact te kunnen meten van de leeroplossing op het verbeteren van het werkgedrag: de performance. Overtuig je stakeholders ervan dat alleen met de focus vanaf het begin van de analyse tot en met de implementatie van de leeroplossing, de impact kan worden gemeten.



Wat heb je nodig?

Voor wie los je welk probleem op?

Start het ontwerp vanuit – bij de stakeholders geverifieerde- uitdagingen of kansen waarvoor je project de oplossing gaat bieden. Formuleer dus zo nauwkeurig mogelijk wat er aantoonbaar en objectief beter wordt door de implementatie van de werkplekleeroplossing.

Hoe concreter je de verbetering kunt benoemen, met exacte getallen of percentages, des te makkelijker wordt het om de resultaten te linken aan de oorspronkelijke uitdaging of kans.

Bijvoorbeeld: na implementatie van deze werkplekleeroplossing is het ziekteverzuim met 2 % afgenomen t.o.v. het ziekteverzuim van (datum)

Zorg voor voldoende capaciteit

Om de uitkomsten van de leeroplossing te kunnen meten heb je anderen nodig. Denk aan mensen in de business, IT-ers voor de data-verzameling, e.a. Zorg dus dat je vooraf voldoende tijd en budget hebt gereserveerd om je meetplan op te stellen en uit te voeren.



Wat heb je nodig?

Meseurement Plan

Maak een concreet plan om de impact te kunnen meten. In het plan wordt antwoord gegeven op de volgende vragen:

- ✓ Waar en hoe wordt de nulmeting uitgevoerd?
- ✓ Wat is de business impact die de werkplekleeroplossing moet hebben?
- ✓ Welke data zijn daarvoor nodig?
- ✓ Welke middelen zijn nodig voor de dataverzameling?
- ✓ Waar denk je de benodigde data te vinden?
- ✓ Hoe ga je de deelnemers/gebruikers van de werkplekleeroplossing monitoren?
- ✓ Hoe realiseer je continue dataverzameling?
- ✓ Hoe en aan wie rapporteer je de resultaten?

*Zorg voor
voldoende
capaciteit*





Tot slot

Bewustwording

We hopen dat je door het lezen van dit e-book bewust bent geworden van het belang om de impact van werk-leeroplossingen te meten.

Trends in de praktijk

We hebben vooral willen laten zien hoe dat nu in de meeste gevallen in de praktijk gebeurt, maar ook dat de trend naar het meten van echte impact op vooraf bepaalde organisatiedoelen is ingezet. Dat juist de verbeteringen/veranderingen in het werkgedrag steeds meer worden gemeten.

Demonstreren of toepassen?

We hebben laten zien dat het meten van effect niet gelijk is aan het meten van impact. En dat het demonstreren van het vermogen om kennis en vaardigheden *buiten de context*, iets anders is dan het toepassen van kennis en vaardigheden *binnen de context*.

We hebben de veelgehoorde argumenten om toch maar niet de impact van leren te meten, maar ons te blijven houden aan de vertrouwde meetmethoden, proberen te weerleggen.

Measurement programma

Zoals gezegd volgt binnenkort Deel II van dit e-book. We houden je [via deze website](#) op de hoogte. Daar kun je ook informatie vinden over het volgende Measurement programma van de 5 Moments of Need Academy.

We zijn benieuwd naar jouw feedback op het e-book en je ervaringen met Measurement of Impact!

Laat het ons weten: j.buuts@xprtise.nl