

Effectief en succesvol detecteren van opleidingsbehoeften

Op elke honderd man die een zieke boom van zijn bladeren ontdoet, is er slechts één die eens goed naar de wortels kijkt.
(Chinees Spreekwoord)

Hoe zorgvuldig opleidingsprogramma's ook ontworpen worden, ze zijn nooit beter dan de probleemanalyse die eraan vooraf gaat. Een kwaliteitsvolle probleemanalyse is immers een basisvoorwaarde om correcte en resultaatgerichte opleidingsdoelstellingen te formuleren, om een deelnemersgerichte aanpak en werkvormen te selecteren en om trainingsprogramma's te ontwerpen waarin de kans op transfer van kennis en vaardigheden naar de praktijk zo groot mogelijk is. Opleidingsbehoeften detecteren is echter in veel gevallen een tijdrovende en bijgevolg kostelijke bezigheid. Bovendien vergt het van de opleidingsverantwoordelijken en lijnverantwoordelijken enerzijds en van de opleidingsverstrekkers anderzijds bijzondere vaardigheden om tussen de regels door te lezen en valkuilen te vermijden. Volgende richtlijnen kunnen bijdragen aan een effectievere en tegelijk grondigere analyse van de noden van de organisatie en haar medewerkers m.b.t. opleiding.

- **Verwarring tussen behoefte en oplossing**

Voor elk probleem, voor elke behoefte zijn meerdere oplossingen mogelijk. Opleiding is niet noodzakelijk de enige juiste mogelijkheid. Vaak wordt echter in de fase van probleemanalyse reeds vanuit een oplossing (opleiding) gedacht.

dus niet

Er zijn klachten over het functioneren van onze receptionistes. Ze komen niet echt klantvriendelijk uit de hoek. We kunnen dit oplossen door een opleiding te organiseren. Welke specifieke opleidingsbehoeften zouden de receptionistes hebben?

maar

Er zijn klachten over het functioneren van onze receptionistes. We kunnen dit oplossen door allereerst te achterhalen waarom de receptionistes onvoldoende klantvriendelijk uit de hoek komen. Is er sprake van een gebrek aan motivatie of van een gebrek aan kennis en vaardigheden? Beschikken onze receptionisten over alle noodzakelijke hulpmiddelen voor de uitoefening van hun functie? Etc.

Gebrekkig functioneren heeft immers zelden slechts één enkele oorzaak, maar is vaak het resultaat van een wisselwerking tussen meerdere factoren. We kunnen dit als volgt voorstellen!:



een bekwaamheids- of een motivatieprobleem is. Een belangrijke indicator om te achterhalen of je te maken hebt met een bekwaamheidsprobleem is het werkwoord 'kunnen'. Iemand met een bekwaamheidsprobleem **kan niet** effectief functioneren. Motivatieproblemen daarentegen zijn herkenbaar aan het werkwoord 'willen'. Iemand met een motivatieprobleem **wil niet** effectief functioneren.

Zelfs als je duidelijk te maken hebt met een bekwaamheidsprobleem, is opleiding lang niet altijd de enige juiste oplossing. Mogelijk beschikt de betrokkene(n) over onvoldoende technische hulpmiddelen om zijn/haar functie uit te voeren. Misschien is er sprake van een gebrek aan aanleg en brengt verandering van functie of aanpassing van de inhoud van de functie soelaas.

- **Opleidingsprogramma's in overeenstemming brengen met de visie, missie en waarden van het bedrijf of de organisatie**

HR- en opleidingsdepartementen in bedrijven en overheidsorganisaties hebben de laatste jaren een belangrijke evolutie ondergaan. Daar waar ze enkele jaren geleden nog fungeerden als zuiver administratieve en ondersteunende cellen, winnen ze tegenwoordig meer en meer aan belang als strategisch beleidsorgaan binnen de organisatie.

De sterktes en zwaktes en de daaraan verbonden opleidingsbehoeften van individuele werknemers vormen echter in veel bedrijven nog steeds het belangrijkste vertrekpunt voor de opmaak van opleidingsprogramma's. De opleidingsbehoeften worden achterhaald en geanalyseerd tijdens de jaarlijkse functionerings- en evaluatiegesprekken of tijdens informele gesprekken met leidinggevendenden die problemen in hun team signaleren.

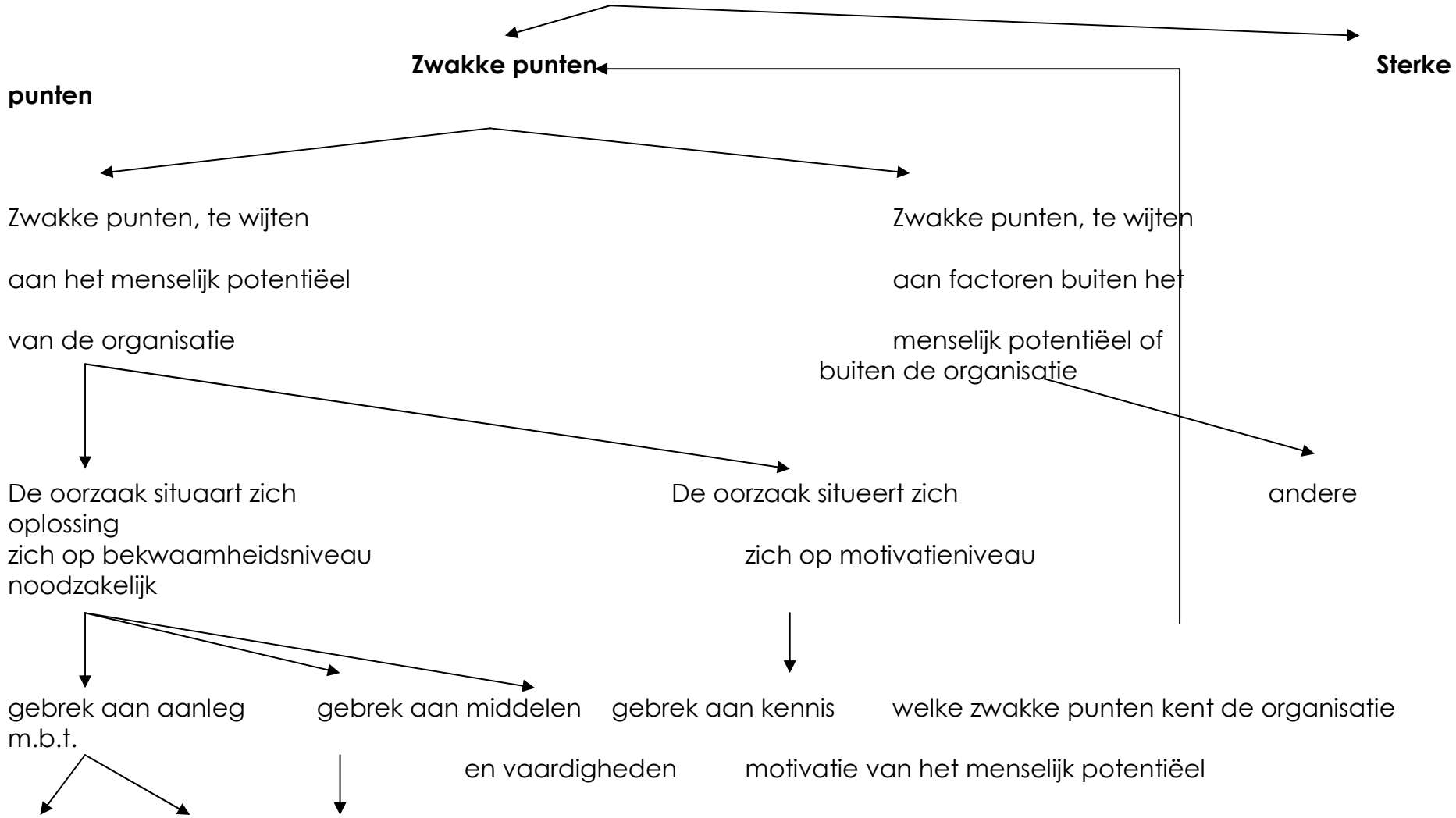
Hoewel individuele opleidingsnoden zeker aandacht verdienen, is het aan te bevelen om voor de opmaak van grote opleidingsprogramma's te vertrekken van een analyse van de noden en behoeften van de hele organisatie. Deze aanpak heeft als voordeel dat men als opleidingsverantwoordelijke niet louter aan symptoombehandeling doet, maar ook de syndromen die aan de basis liggen van het gebrekkig functioneren van medewerkers aanpakt.

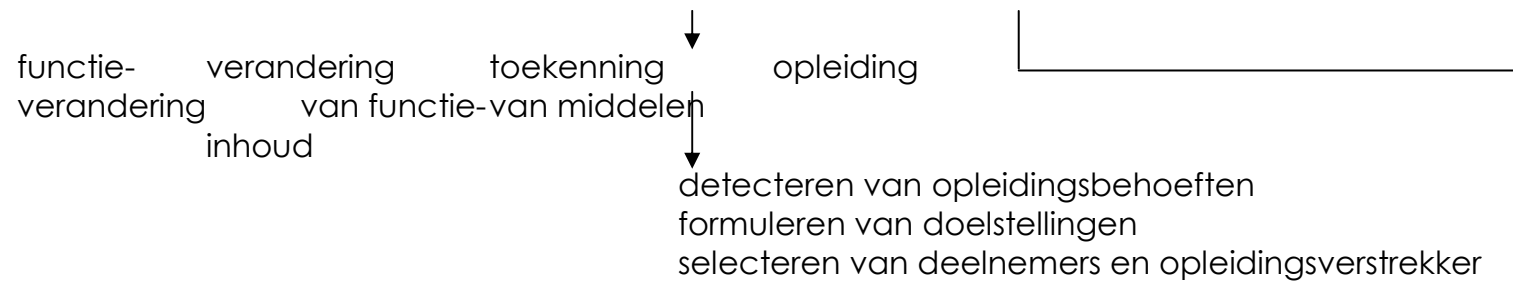
¹ Whetten, D.A./Cameron, K.S./Hittleman, M. ; *Leiderschap en Management 2*. P. 210.

Individuele behoeften die anders tijdens het jaar aan het licht komen, worden op deze manier vaak preventief beantwoord. Bijkomende individuele behoeften die tijdens evaluatiecycli en dergelijke toch nog aan het licht komen, kunnen nog steeds ad hoc ingevuld worden.

Om een opleidingsplan te ontwikkelen dat vertrekt vanuit de sterktes en zwaktes van de organisatie en tot doel heeft de visie en de missie van de organisatie te realiseren, kan men volgend schema volgen.

Vertrekpunt : Wat waren de doelstellingen van de organisatie voor de voorbije periode ? In hoeverre kon de organisatie deze doelstellingen realiseren ? Welke zijn de sterktes en zwaktes van de organisatie op dit moment ?





Om opleidingsbehoeften te detecteren kan de organisatie samen met de opleidingsverstrekker op zoek gaan naar het antwoord op volgende 6 vragen²:

- ❑ Wat is de aard van de problemen die zich in uw organisatie voordoen en waarbij de deelnemers aan een opleiding betrokken zijn?
- ❑ Bestaat bij de deelnemers de motivatie om te veranderen, om bij te leren?
- ❑ Wat is het kennis- en vaardigheidsniveau waarover de deelnemers nu beschikken? Op welk niveau (m.b.t. het onderwerp) functioneren de deelnemers nu?
- ❑ Wat zijn de capaciteiten/kwaliteiten van de trainer die de opleiding voor zijn rekening zou nemen? Passen de trainingsstijl, de trainingsfilosofie en de gehanteerde methode bij de opdracht?
- ❑ Welke is de voorkeursleerstijl van de deelnemers?
- ❑ Welke zijn de mogelijkheden om het resultaat van de opleiding te evalueren en een effectieve follow-up in de praktijk te voorzien?

Met vriendelijke groeten,

Het MCR-Team

² OOMKES, F.R.. *Training als beroep. Sociale en interculturele vaardigheden*. 1992, p. 39.