



## Ontwikkeling van een curriculum dat het verbeterprogramma ondersteunt

One size fits no one



upd

Join the Spark\*

# **Ontwikkeling van een curriculum dat het verbeterprogramma ondersteunt**

One size fits none

# **Een succesvolle transformatie naar een continu verbeterende organisatie wordt voor een groot deel gerealiseerd op de werkvloer. Daar wordt continu verbeteren in de praktijk gebracht en moet het door de medewerkers opgenomen worden in het DNA.**

Daar ligt ook direct een grote opgave voor veel strategisch programmamanagers; want hoe zorgen zij dat de juiste kennis en vaardigheden op het juiste moment bij de juiste mensen komen en blijven?

En daaruit voortvloeiend komt de volgende opgave; want het hebben van kennis en vaardigheden betekent niet per definitie dat deze gebruikt worden. Het verleden bewijst dat grootschalige opleidingswaves geen effect sorteren als de systeemvoorwaarden niet veranderen. In dit artikel delen we onze kijk op het gericht ontwikkelen van mensen om hiermee het succes van verbeterprogramma's te vergroten.

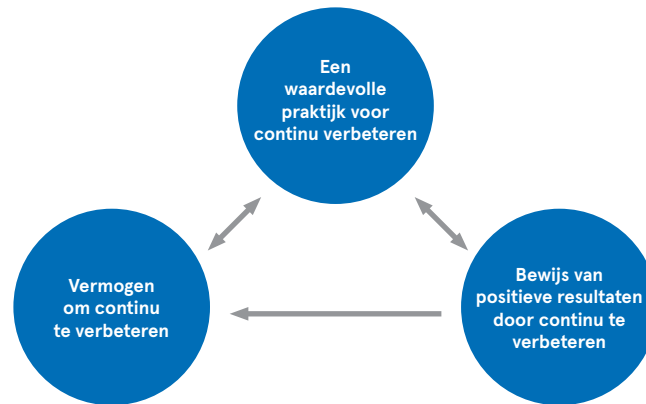
## **Het vermogen om continu te verbeteren**

Kennis en vaardigheden van medewerkers zijn relatief binair: deze zijn wel of niet in voldoende mate aanwezig. Het voordeel van deze binaire benadering is dat de voortgang eenvoudig te meten is en de tegenmaatregelen duidelijk zijn; meer trainen en opleiden.

De praktijk wijst echter uit dat de relatie tussen het hebben van kennis en vaardigheden en een waardevolle bijdrage aan het verbeterprogramma niet altijd aanwezig is. Dat medewerkers bepaalde kennis en vaardigheden hebben betekent niet automatisch dat deze ingezet worden. Voorbeelden van organisaties die tientallen gecertificeerde belts in dienst hebben en geen enkel waardevol verbeterinitiatief af kunnen ronden zijn er voldoende.

Dr. Owen Jones (Cardiff School of Management) en Rhian Hamer (University of Buckingham) publiceerden in 2014 al over het CPO model <sup>1</sup> waarin zij bepleiten dat het ontwikkelen van het vermogen om continu te verbeteren – in plaats van het ontwikkelen van kennis en vaardigheden – een centrale rol moet hebben in ieder verbeterprogramma.

**Figuur 1** CPO Model | Hamer & Jones | 2021



Het model bevat de drie elementen die – volgens Jones en Hamer – in harmonie leiden tot de gewenste transformatie. De elementen die zij behandelen zijn:

- Het vermogen om continu te verbeteren;
- Een waardevolle praktijk voor continu verbeteren;
- Bewijs van positieve resultaten door continu te verbeteren.

Het vermogen om continu te verbeteren gaat duidelijk verder dan het hebben van kennis en vaardigheden bij een aantal medewerkers. Het gaat om het hebben van de juiste kennis en vaardigheden, in de juiste hoeveelheid, bij de juiste mensen, op het juiste moment terwijl de juiste systeemvoorwaarden aanwezig zijn om het toe te passen.

---

<sup>1</sup> <https://the-lmj.com/2015/06/continuous-improvement-capability-has-the-training-worked/>

## Juiste toepasbare kennis en vaardigheden bij de juiste mensen

Het eerste deel van het opbouwen van het vermogen om continu te verbeteren is vaak al een forse opgave. Want welke kennis en vaardigheden hebben mensen nodig om een waardevolle bijdrage te leveren? En wie zijn de ‘juiste mensen’?

De enige manier waarop deze vragen goed te beantwoorden zijn is middels een gedegen Policy Deployment proces. Verbeterprogramma’s staan ten dienste van de strategie en langetermijndoelen van de organisatie. Door de langetermijndoelen te vertalen naar jaardoelen en vervolgens naar verbeterinitiatieven wordt duidelijk waar in de organisatie invloed uitgeoefend wordt op het behalen van de doelen. En welke toepasbare kennis en vaardigheden bij welke personen nodig zijn om dit te realiseren. Een goed Policy Deployment proces geeft eveneens invulling aan de systeemvoorwaarden om opgedane kennis toe te kunnen passen.

Een belangrijke realisatie hierbij is dat de definitie van ‘juist’ in dit kader continu verandert. Kennis die we vandaag nodig hebben kan morgen overbodig geworden zijn. Strategisch programmanagers doen er goed aan om ook binnen het opleidingsprogramma de PDCA-cyclus toe te passen. Hiermee zorgen zij dat de aangereikte kennis en vaardigheden up-to-date zijn en een bijdrage leveren aan het behalen van de doelstellingen.

## Kennis en vaardigheden op het juiste moment

Bij UPD geloven we dat ‘Just-in-Case’-leren definitief voorbij is en plaats heeft gemaakt voor het ‘Just-in-Time’-leren <sup>2</sup>. We leven in een wereld waar informatie vrij toegankelijk is en in een ongekende hoeveelheid beschikbaar is. Het hebben van kennis levert geen concurrentievoordeel meer op, de mate waarin we het toe kunnen passen des te meer.

Het juiste moment waarop kennis en vaardigheden aangereikt worden is daarmee sterk verbonden aan de toepasbaarheid. Dit vraagt om een flexibele opbouw van curriculum waar de nodige kennis altijd beschikbaar is en tijd- en locatieafhankelijk aangewend kan worden.

---

<sup>2</sup> <https://www.upd.nl/academy/onze-visie-op-leren>

## De juiste systeemvoorwaarden

Een organisatie is wat we binnen systeemdenken een 'systeem' noemen. Het is een set van complexe processen die zich aan elkaar aanpassen, op elkaar reageren en elkaar beïnvloeden. En dat geldt niet alleen voor de processen, maar ook voor de mensen binnen organisaties<sup>3</sup>.

Het gedrag en de acties van mensen wordt beïnvloed door het gedrag en de acties van anderen, vaak directe collega's, leidinggevend en mensen met een voorbeeldfunctie zoals strategisch leiders. Om een verandering bij het één te bewerkstelligen hebben we dus een verandering bij het ander nodig.

In het kader van de ontwikkeling van het vermogen om continu te verbeteren komen we dan al snel terecht op:

- De manier waarop mensen aangestuurd worden;
- De wijze waarop succes gemeten wordt en mensen beloond worden;
- De aanwezige structuren om continu verbeteren in de dagelijkse werkzaamheden te verwerken;
- De mate waarin mensen gestimuleerd worden om zelfstandig na te denken en beslissingen te nemen.

Kortom, het heeft weinig zin om een customer support medewerker op te leiden tot Green Belt als de manier waarop hij/zij gemeten en beloond wordt niet verandert. Ontwikkeling van de kennis en vaardigheden stopt dus niet bij de persoon die het werk moet gaan doen. De kennis en vaardigheden van de personen die de randvoorwaarden voor de uitvoer van het werk creëren zijn minstens net zo belangrijk in het curriculum.

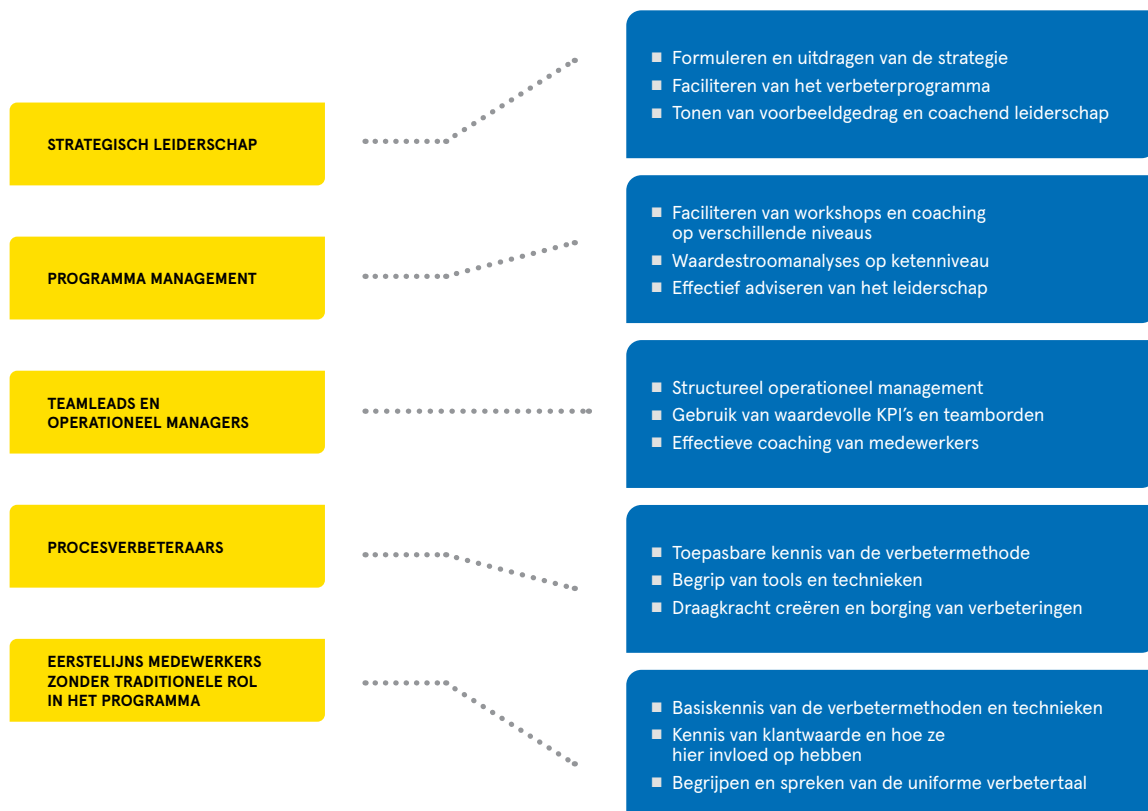
---

<sup>3</sup> Whitepaper Systeemdenken – Jan Heijnen

## Gelaagd curriculum

Programmamanagers doen er goed aan een curriculum te ontwikkelen wat rekening houdt met de onderlinge afhankelijkheid tussen mensen, processen en verantwoordelijkheden in de organisatie. Door te specificeren welke verantwoordelijkheden iedere laag heeft ten opzichte van de laag eronder of erboven en welke rol iemand speelt binnen een deel van het proces of het hele proces, worden de benodigde kennis en vaardigheden snel duidelijk.

In onderstaande afbeelding hebben we een dergelijke gelaagdheid opgebouwd. Alhoewel de inhoud fictief is en de te ontwikkelen vaardigheden globaal zijn geeft het model een goed beeld van een mogelijk curriculum.



## Aanreiken van kennis en vaardigheden

De volgende stap is het selecteren van de meest geschikte methoden om kennis en vaardigheden aan te reiken aan de medewerkers. Met de technologische ontwikkelingen komen er steeds meer vormen om mensen kennis aan te reiken, zoals Augmented Reality. Deze vormen zijn weliswaar veelbelovend, in de praktijk zien we dat er 4 vormen het meest gebruikt worden:

### ■ 1. *Klassikale training*

Klassikale training – fysiek of virtueel – is nog steeds de meest gebruikte vorm om kennis over te dragen. En ook binnen het curriculum van een verbeterprogramma is dit een belangrijke vorm van kennisoverdracht en het geeft deelnemers de mogelijkheid om te oefenen met toepassen in een veilige omgeving. Bijvoorbeeld voor het opleiden van procesverbeteraars of het trainen van teamleads in Operationeel Management en het gebruik van KPI's.

Het nadeel van klassikale training is dat het altijd gepland moet worden. En door de planning is het niet altijd haalbaar om de kennis en vaardigheden 'just-in-time' bij de deelnemers te krijgen. Dat betekent dat voor sommige deelnemers de kennis niet direct toepasbaar zal zijn, wat ten koste gaat van het leerrendement van de training.

### ■ 2. *E-Learning*

E-Learning is in de afgelopen jaren enorm in volume toegenomen. Het is een kosten efficiënte vorm om kennis aan te reiken aan een grote groep van deelnemers. Het voordeel van E-Learning is dat de kennis altijd beschikbaar is en de medewerker deze kennis tijd- en locatieonafhankelijk tot zich kan nemen. Wij zien dat E-Learning veel gebruikt wordt om alle medewerkers de basiskennis van de verbetermethode aan te reiken, een gezamenlijke verbetertaal aan te leren of om gerichte bij- en nascholing te doen.



E-Learning is minder geschikt voor het opleiden van procesverbeteraars. Zij hebben intervisie nodig met andere deelnemers en de begeleiding van de trainer om de kennis echt toepasbaar te maken op de eigen werkomgeving. Toch kan E-Learning in dit kader nog een rol spelen; bij Blended Learning nemen deelnemers kennis en inzicht tot zich door zelfstandig de theorie te volgen via E-Learning waarna zij in een klassikale omgeving de kennis verder uitdiepen, werken aan hun attitude en ervaring en het toepasbaar maken.

### ■ 3. *Coaching en mentoring*

Coaching en mentoring – ook wel 1-op-1 training genoemd – is de meest intensieve vorm van training. Over het algemeen vindt dit plaats op de werkvloer en volgt het op een formele training. Tijdens de coaching en mentoring worden de deelnemers begeleid in het toepassen van de kennis in de praktijk. Deze vorm van kennisoverdracht is enorm waardevol; het geeft deelnemers een duidelijk beeld van hun eigen ontwikkelpotentieel terwijl direct de resultaten op de werkvloer verbeterd worden. Door het intensieve karakter is deze vorm niet toepasbaar voor alle lagen van het curriculum. In de praktijk zien we dat vooral de procesverbeteraars, de strategische en operationele managers en de programmamanagers hier gebruik van maken.

Coaching van medewerkers is geen eenmalige actie. Continue coaching zorgt voor continue verbetering. In het door ons ontwikkelde Lean Transformatiemodel <sup>4</sup> heeft de coaching daarom een centrale plek gekregen. Hiervoor is het nodig dat de coaching zoveel mogelijk vanuit de organisatie zelf wordt gefaciliteerd. In het opleidingscurriculum nemen wij daarom regelmatig coach-de-coach trajecten op waarbij we vooraf geselecteerde medewerkers leren om als coach de medewerkers en managers in de organisatie te ondersteunen. Op deze manier ontwikkelen de deelnemers zich in hun betreffende rol binnen de transformatie én worden er direct operationele resultaten gerealiseerd.

---

4 <https://www.upd.nl/lean-transformatie>

#### ■ 4. Workshops

Een workshop is over het algemeen actiegerichtter dan een training. Waar een training als doel heeft om een set van vaardigheden aan te leren, heeft een workshop als doel om een concreet resultaat te behalen voor en met de deelnemers. In dit kader gebruiken we workshops vaak voor strategisch managers. Tijdens de workshop ontwikkelen zij dan bijvoorbeeld de visie voor de organisatie, de X-Matrix of werken zij aan het overbrengen van de visie en strategie.

Op andere lagen van het curriculum kunnen workshops bijzonder effectief zijn bij het inrichten van het operationeel management en het maken van waardestromenanalyses. Workshops zijn minder geschikt om op grote schaal kennis over te dragen.

# Tenslotte

Op grote schaal zorgen dat medewerkers beschikken over de juiste kennis en vaardigheden ter ondersteuning van het verbeterprogramma is een flinke opgave. Maar wanneer we dit beschouwen als het ontwikkelen van het vermogen om continu te verbeteren – zoals beschreven in dit artikel – wordt de onderlinge afhankelijkheid duidelijk. Hiermee scheppen we een duidelijkere koers voor het curriculum en is het eenvoudiger om inhoud, vorm en timing op elkaar af te stemmen.

In dit artikel behandelen we bewust niet de meting van succes. Het mag duidelijk zijn dat een KPI als ‘aantal afgeronde trainingen’ niets zegt. Hoe succes van het curriculum wel gemeten kan worden behandelen we in een volgend artikel.

Continu verbeteren is geen exacte wetenschap en dat geldt net zo goed voor het ontwikkelen van het curriculum wat daarbij hoort. De afgelopen jaren hebben wij tientallen grote organisaties geholpen bij het (door-)ontwikkelen van het curriculum en de aanpak en het eindresultaat was iedere keer anders. En dat is niet meer dan logisch; wanneer we ons richten op het ontwikkelen van het vermogen om continu te verbeteren, is de huidige organisatie en hun volwassenheidsniveau op het gebied van continu verbeteren het vertrekpunt. Dan werkt een ‘one size fits all’ aanpak simpelweg niet.

We zijn daarbij ook erg benieuwd naar jullie learnings op dit gebied. Herken jij onze benadering en denkwijze? Of ben jij een andere mening toegedaan? We nodigen je graag uit voor een kop koffie om te leren van elkaar!

**Meer weten?**

Neem een kijkje op onze website <https://www.upd.nl>  
of neem contact op met ons op via 020 - 345 3015 of [contact@upd.nl](mailto:contact@upd.nl)