

Werkgebaseerde Inductietraining in Europa

Een samenvatting van het State of the Art rapport door Learn@work

Marie Bijens

Dit project werd gefinancierd met de steun van de Europese Commissie. De verantwoordelijkheid voor deze publicatie ligt uitsluitend bij de auteur; de Commissie kan niet aansprakelijk worden gesteld voor het gebruik van de informatie die erin is vervat.

1. Inleiding

In het huidige Westers onderwijs zijn veel van de ideeën die in klasverband worden aangeleerd niet aangepast aan de realiteit, waarin bijleren meer en meer tot het beroepsleven behoort. Deze leervorm wordt vaak onvoldoende erkend. Werkgerelateerd leren of *learning at work* zorgt voor kennis en vaardigheden die bereikbaar en onmiddellijk toepasbaar zijn. Het wordt dagelijks toegepast in de beroepsvelden en heeft zo'n impact dat het nodig is om zorgvuldig te overwegen hoe we werknemers kunnen begeleiden om de steeds veranderende en essentiële kennis en vaardigheden op te doen in de werkomgeving zelf¹.

"New business and organisational models are thriving, invalidating long-term established approaches. The result is innovation at all levels – in societies, economies and within organisations. Change necessitates learning – we need to continuously acquire new skills, knowledge and behaviours throughout our lifetimes."

- Richard Straub -²

Learn@work is een door de Europese Commissie gesubsidieerd project met het doel om het leerproces op het werk, en in het bijzonder inductietraining, te verbeteren. Het project wil dit bereiken door het gebruik van technologisch verbeterde leermethodes (*Technology-Enhanced Learning*) te stimuleren en zo de flexibiliteit en efficiëntie van de training te verhogen. Maar zoals het *State of the Art* rapport³ duidelijk maakt, zijn er verschillende opleidingsmodellen en methodologieën om deze training te verkrijgen.

De focus van Learn@work ligt op het verbeteren van de inductie en de aanhoudende ondersteuning van de lerende werknemers dankzij het ICT-gebruik. Het leren in de werkomgeving impliceert vaak gedeeltelijk of geheel afstandsleren, wat tegenwoordig vaak gecombineerd wordt met een relatief grote ICT-component.

Dit kan een grote uitdaging zijn voor lerenden die niet gewend zijn aan formele onderwijspraktijken en die zich daarbij buiten de ondersteunende omgeving van een universiteit of hogeschool bevinden. Hoe kan een individu 'een lerende worden' of 'leren leren' in deze context en welke rol speelt ICT (Informatie- en Communicatie Technologie) in het vergemakkelijken van dit proces?

2. ICT en Werkgebaseerd Leren

ICT-gebruik wordt nu beschouwd als een manier om zowel de opleidingsmogelijkheden voor lerende werknemers als de leereffectiviteit ervan te verbeteren. Werkgebaseerd leren (*Work Based Learning*), al dan niet gelinkt aan een formeel curriculum, wordt beschouwd als een geïsoleerde en niet-ondersteunde activiteit voor individuen. Voor de geïsoleerde volwassene die leert op het werk, is het vaak moeilijk om het momentum en de motivatie te behouden om een opleiding te beëindigen.

Online ondersteuning van medeleerlingen en ondersteunende en begeleidende deskundigen wordt ook gezien als een waardevol gegeven om dit isolement te beperken.

Informatie- en Communicatie Technologieën kunnen een rijkere combinatie van formeel/informeel leren mogelijk maken en verschillende mogelijkheden bieden voor groeps- en individuele activiteiten. Indien goed toegepast, kunnen zij voor een meer flexibele aanpak zorgen in plaats van formele, individuele leerpakketten die beperkt zijn tot media zoals papier, CD-ROMs, tapes of video's.

¹ Bergeson, T, et al., Work Based Learning Coordination Manual/Guidelines, 2004

² Straub, R., 'Competing in a "flat world" – the transformational power of e-Learning', Book of abstracts, Online Educa Berlin 2005, p1

³ State of the Art: Work Based Induction Training in Europe – Collaborative research into supports for induction of new workers using ICTs and supports for induction of worker-learners to e-learning. www.learnatwork.info

ICT-gebaseerde inductie- en ondersteuningstechnieken zijn gevestigde waarden in de traditionele (meestal institutionele) e-learningcontext maar moeten op het vlak van werkgebaseerd leren nog verder verkend worden. Het voornaamste kenmerk van opleiden in de werkomgeving is dat het wordt benut door volwassen lerenden en dat het leren bijna altijd onmiddellijk kan worden toegepast in de praktijk. Dit spoort aan om het leren te benaderen op een reflectieve en onafhankelijke wijze.

3. Inductietraining

Er zijn twee verschillende manieren om inductie te definiëren: een beperkte en een uitgebreide definitie. In de enge (en meest gebruikte) definitie wordt inductietraining beschouwd als een training voor nieuwe werknemers om hen bij te brengen over de bedrijfsstructuur, hun specifieke jobvereisten en praktische/organisatorische kwesties. De eerste fase die een werknemer moet doormaken als deel van het proces om kennis en vaardigheden op het werk te verwerven (*learning at work*) is de eerste inleiding tot het werk. Tijdens het aannemen van een nieuwe functie wordt een werknemer onmiddellijk geconfronteerd met ontzettend veel nieuwe informatie, die niet alleen jobspecifiek zijn maar ook bijvoorbeeld over praktische en juridische kwesties kan gaan. Om het integratieproces van de nieuwe arbeidskracht in zijn/haar werkomgeving te vergemakkelijken, is het daarom van groot belang om onmiddellijk goed te starten met de inductietraining.

Het Learn@work consortium wil nu deze definitie opentrekken en het woord 'inductie' in de bredere zin gebruiken met de nadruk op en opnieuw gerelateerd aan elke vorm van leren op de werkplek. Dit kan verschillende zaken inhouden. Allereerst de enge definitie (een training voor een nieuwe werknemer) en ten tweede een arbeidskracht, niet noodzakelijk nieuw in het bedrijf, die nieuwe vaardigheden en competenties wil bijleren of de nood voelt om nieuwe informatie te vergaren om zijn/haar werkprestatie te verbeteren. Dit kan ook van toepassing zijn op mensen die binnen hetzelfde bedrijf overgeplaatst worden naar een andere functie en op werknemers die simpelweg een nieuw computerprogramma willen aanleren, dat in het bedrijf in werking zal genomen worden.

Als resultaat van deze twee aspecten, besliste Learn@work om inductie te definiëren als een verandering van 'geen leersituatie' naar een 'leersituatie', wat de huidige positie of status van de werknemer binnen het bedrijf ook is en wat de opleidingsinhoud ook is. Inductie is een vorm van Werkgebaseerd Leren en, zoals Learn@work het definieert, ook een vorm van levenslang leren (*lifelong learning*), twee basispijlers in de huidige maatschappij.

Levenslang Leren of Lifelong Learning

De verspreiding van ICT heeft een belangrijke rol gespeeld voor, in het algemeen, de ontwikkeling van een kennismaatschappij en specifiek voor de methodes van onafhankelijk leren. De evolutie op het vlak van ICT dwingt ons niet alleen om het levenslang leren-thema op de voorgrond te plaatsen, maar biedt tegelijkertijd ook verscheidene mogelijkheden om meer geïndividualiseerde leerprogramma's uit te werken.

Werkgebaseerd Leren of Work Based learning

Werkgebaseerd Leren houdt in dat het leerproces sterk gerelateerd is aan de locatie van de werkplaats. Dit betekent echter niet dat de training op de werkplaats zelf gebeurt. Het concept kan ook verwijzen naar het uitvoeren van specifieke taken, gelinkt aan een reële werksituatie en van waar de taken ook worden gemaakt.

Welke definitie je van deze twee ook neemt, in beide gevallen is inductietraining noodzakelijk voor nieuwe arbeidskrachten. Volgens de website businessballs.com – een gratis, ethisch opleidings- en ontwikkelingsmiddel voor particulieren en organisaties, beheerd door Alan Chapman, in Leicester, Engeland – verzekert goede inductietraining dat nieuwe werknemers binnen het bedrijf blijven, en zich snel en tevreden kunnen inschakelen in een nieuwe productieve rol.

Learn@work beschouwt inductie (namelijk de vroeg ondersteunde ervaring van het leerproces) voornamelijk als een noodzakelijk element, maar erkent dat inductie eigenlijk ook uitgebreid kan worden doorheen het programma. Inductie kan dus op nieuwe werknemers betrekking hebben, maar kan ook inhouden dat bijvoorbeeld ervaren arbeidskrachten in het team nieuwe vaardigheden moeten aanleren door een overplaatsing of ontslag. Leren op de werkvloer impliceert een wijde variëteit aan leersituaties en leergroepen, waarbij men ook rekening moet houden met de verschillende sociale, culturele en materiele

contexten waarin online ondersteuning en ontwikkeling plaatshebben.

4. Huidige trends

Virtuele omgevingen

Dori Digenti zegt over virtuele omgevingen dat organisaties hun trainingsfocus snel verschuiven naar virtuele omgevingen, wat resulteert in een overaanbod aan methoden om formeel leren te ondersteunen: teleconferencing, videoconferencing, e-meetings, en online opleidingen. De overgang naar virtuele levering leidt dikwijls tot een combinatie van kennis met verbindingen naar andere bronnen, met interactieve elementen, depersonaliseerde eigenschappen, enzovoort. Maar hoe dan ook blijven in de meer innoverende, motiverende en effectieve toepassingen van leren, de basisprincipes van het formele leren aan de grondslag liggen van doeltreffend leren.⁴

Informeel leren

Elders in dezelfde tekst stelt Dori Digenti dat er een groeiende erkenning is van het feit dat waardevolle leerervaringen dikwijls plaats vinden tijdens informele leermomenten. Informeel leren is gebaseerd op conversaties, sociale interacties, teamprojecten, bij de welke het leren zelf een deel is van de interacties tussen mensen. Dit is een van de belangrijkste redenen waarom informeel leren beschouwd wordt als een basisbestanddeel voor het vormen van '*communities of practice*', professionele netwerken, en andere fora die mensen toelaten om op en constructieve manier met elkaar om te gaan. Informeel lering is niet beperkt tot een nauw afgebakend kennisdomein, maar ontstaat spontaan uit de interactie tussen verschillende mensen. Aan de basis ervan ligt de uitwisseling van '*tacit*' (of niet geconcretiseerde) kennis – kennis die niet is geformaliseerd maar die door individuen is verworven door ervaring. .⁵

5. Huidige status in Europa

ICT-gebruik in Europa

Een kleine samenvatting te geven van een rapport Eurostat⁶ in de EU25, in 2005, leert dat 37% van mensen tussen 16 en 74 jaar geen basis computervaardigheden heeft. De enquête toont duidelijke verschillen onder de lidstaten waarvan gegevens verkrijgbaar zijn, naast de al eerder bekende grote verschillen tussen de leeftijdsgroepen en de onderwijsniveaus. Eurostat toont ook dat in 2004 meer dan 89% van de ondernemingen in de lidstaten Internettoegang hadden en die toegang ook effectief gebruikten. Denemarken, Finland en Zweden zijn de meest vooruitstrevende landen op het gebied van Internetgebruik en dit geldt zowel voor de ondernemingen als voor particulieren.

Internet wordt vooral gebruikt om informatie op te zoeken en gebruik te maken van online services. Daarnaast wordt het ook gebruikt voor communicatie zoals het verzenden en ontvangen van e-mail, en verder voor deelname aan chatsessies en forumdiscussies. Het wereldwijde web (WWW) wordt ook gebruikt, maar in mindere mate, voor het 'online bestellen en verkopen van goederen, diensten en bankproducten.

e-Learning Toepassingen voor de Training van Werknemers

e-Learning toepassingen worden meer en meer gebruikt door Europese bedrijven voor personeelstraining. Zoals er verschillen zijn tussen de verschillende EU lidstaten zijn er ook verschillen tussen de bedrijven zelf. e-Learning wordt meer gebruikt in grote ondernemingen dan in kleine of middelgrote ondernemingen.

⁴ Digenti, D., Make Space for Informal Learning, 2002, Learning Circuits, <http://www.learningcircuits.org/2000/aug2000/digenti.html>

⁵ Digenti, D., Make Space for Informal Learning, 2002, Learning Circuits, <http://www.learningcircuits.org/2000/aug2000/digenti.html>

⁶ Eurostat: "Internet activities in the European Union" report Eurostat, 2004, http://epp.eurostat.cec.eu.int/portal/page?_pageid=1090,1&_dad=portal&_schema=PORTAL

6. De organisatie van inductietraining

Zoals met andere trainingstypes, kan opleiding en ontwikkeling ontwikkeld worden op veel verschillende manieren. Het is belangrijk om zoveel mogelijk manieren te gebruiken aangepast aan het individu en de groep, maar het is ook belangrijk om te onthouden dat ICT gebaseerde inductietraining door zijn aard veel meer energie vraagt dan andere trainingstypes⁷. Elke arbeidskracht, onderneming en context heeft verschillende noden en verwachtingen voor de training. Opleidingen kunnen verschillen van communicatievaardigheden leren tot nieuwe software of bedrijfsregels leren kennen. Het is duidelijk dat dit opleidingsdomein niet gelimiteerd kan worden tot een afgebakende checklist met verschillende punten die alle aspecten van inductietrainingen aanduidt.

- *on the job coaching*
- *mentoring*
- gedelegeerde taken en projecten
- leesopdrachten
- presentatieopdrachten
- aanwezig zijn op interne briefings en presentaties bijvoorbeeld het 'lunch and learn' formaat
- video
- speciale verantwoordelijkheden die nieuwe vaardigheden, kennis of blootstelling vereisen
- Internet en e-learning
- klanten- en leveranciersbezoeken
- inschakelen in een project of in een ander team
- job uitwisseling
- schaduwen (een andere werknemer schaduwen om hun werkwijze te leren).

7. Leermethodes

Leren-op-aanvraag of Learning-on-Demand

Stephen Downes stelt dat: "leren op aanvraag best begrepen kan worden door het te stellen tegenover de traditionele leervorm van gestructureerde lessen in het klaslokaal. Terwijl deze laatste vorm de lerende door een curriculum leidt speciaal ontworpen om hem voor te bereiden op een brede waaier van mogelijke noden, is leren op aanvraag, een toepassing van de juiste hoeveelheid kennis op het juiste moment, voor precies diegene die de kennis of de vaardigheid precies nodig heeft."⁸

Een van de belangrijkste voordelen is de flexibiliteit van *Learning-on-Demand*. "Het is relatief gemakkelijk om updates te maken van multimedia modules, die dan op eenvoudige wijze kunnen afgeleverd worden, zodat werknemers nieuwe richtlijnen en procedures gemakkelijk en snel kunnen invoeren en toepassen zonder dat dat leidt tot een onderbreking van de dienst aan de klant. Dit is natuurlijk een terugkeer naar het principe van kennismanagement. Updates die gemaakt worden als invoer van een kennis management systeem kunnen onmiddellijk nieuwe leermogelijkheden bieden als uitvoer van het systeem."⁹

Gemengd Leren

Gemengd leren of *blended learning* is de combinatie van meerdere benaderingen van leren. Zo heb je bijvoorbeeld zelfgeremd, samenwerkend of onderzoeksgerichte studie. *Blended learning* kan bereikt worden door het gebruik van 'gemengde' virtuele en fysieke middelen. Tussen de voorbeelden kun je combinaties van technologiegebaseerde materialen, *face-to-face* sessies en printmaterialen rekenen¹⁰.

In een alledaagse werksituatie behelst dit het oplossen van praktische problemen. De bedrijfscontext van de lerenden is systematisch ingewerkt in het leerproces door het combineren van theoretisch leren en praktische werkactiviteiten.

⁷ induction training and induction checklist, <http://www.businessballs.com/inductiontrainingchecklist.htm>

⁸ Downes, S., From knowledge management to learning on demand, 2003

⁹ Downes, S., From knowledge management to learning on demand, 2003

¹⁰ www.wikipedia.org

Computergebaseerde Training

Computergebaseerde training verwijst naar het computergebruik als een basispijler van de onderwijsomgeving. Terwijl dit kan slaan op het gebruik van computers in een klas, verwijst de term uitgebreider naar een gestructureerde omgeving waarin computers gebruikt worden voor onderwijsdoelen¹¹. Het concept wordt voornamelijk apart gezien van het computergebruik waarin leren ten minste een randelement van de ervaring is, bijvoorbeeld computerspelletjes of webbrowsing.

Online Leren

Online leren stamt af van het computergebaseerd leren op basis van interactieve multimedia (met behulp van laserdisk en meer recent, CDs met online leren) en geïntegreerde onderwijscentra¹². Met de opkomst van het Internet vanaf de jaren '80 is het idee van e-learning wijd verspreid. Het is een paraplueterm geworden om eender welke vorm van onderwijs of training dat online plaatsvindt te omschrijven.

Informeel learning

Marcia L. Conner definieert informeel leren of informal learning als volgt: "Informeel leren beschrijft een levenslang proces waarbij individuen attitudes, waarden, vaardigheden en kennis verwerven doorheen dagelijkse praktijkervaringen zowel als door de educatieve invloeden en middelen in zijn omgeving, van gezin tot buurt, van werk tot ontspanning, van de markt tot de bibliotheek en de massamedia.

Volgens Marcia L. Conner draagt informeel leren voor meer dan driekwart bij tot het leren binnen organisaties. Zeer dikwijls heeft het meest waardevolle leren plaats per toeval en onwillekeurig.¹³

Job coaching

Een jobcoach biedt de werkgever extra ondersteuning voor de inductie van de nieuwe werknemer waardoor die sneller in het bedrijf geïntegreerd zal worden. In het algemeen beoogt een job coach niet om de starter te coachen in zijn of haar technische vaardigheden maar meer in de 'soft skills' die noodzakelijk zijn voor een bepaalde job, zoals werkhouding, communicatiestijl, attitudes, enzovoort. Als een tijdelijke vertrouwenspersoon en contactpunt zal de jobcoach de nodige assistentie kunnen bieden aan de starter, maar ook aan de bedrijfsdirecteur en de toekomstige teamgenoten van de starter, om zo een effectieve interactie tussen hen te kunnen verzekeren. Vervolgens heeft jobcoaching tot doel om de motivatie en prestaties van de nieuwe werknemer en zijn of haar collega's te verhogen.

Classroom training

Dit is het klassieke systeem waarbij lerenden en trainers interageren in een echte, fysieke klasomgeving. *Classroom training* geeft de lerende een omgeving met een lab, een instructeur en een gestructureerde aanpak tot onderwijs. Volgens Theresa Stroisch en Stephanie Creaturo zou effectief klasgebaseerd leren gezien moeten worden als een driepotige stoel: als een van de stoelpoten ontbreekt, resulteert dat in een onevenwichtig resultaat. De drie essentiële peilers van effectief leren zijn: de lesgever, de fysieke omgeving en de inhoud.¹⁴

8. Uitgebreider lezen: State of the Art rapport

De evolutie van werkgebaseerd leermethodes en huidige trends die we terug kunnen vinden in de L@W State of the Art rapport, met illustraties van de trainingsstructuur en –inhoud. Verscheidene modellen en een checklist zijn voorzien, met alle elementen waarmee rekening gehouden moet worden vooraleer men start met een inductie cursus voor nieuwe werknemers. Het idee van werkgebaseerd leren is verder uitgewerkt met een kijk op industrie, cultuur, juridische zaken, economie, context, technologie en natuurlijk ook pedagogie. De huidige status van werkgebaseerd leren in Europa en vooral in de respectievelijke landen van de Learn@work project partners (Denemarken, Ierland, Verenigd Koninkrijk, België) is geschetst met case studies van pilootprojecten die uitgevoerd werden in het kader van het project. Er wordt nagedacht over toekomstige en algemene perspectieven van deze modellen en uitgebreid bronmateriaal en literatuur zijn voorzien voor verdere lezing. Het doel is een state of the art rapport te maken van de huidige status van

¹¹ Wikipedia, http://en.wikipedia.org/wiki/Computer_Based_Learning

¹² <http://www.dirpedia.com/online-learning.html>

¹³ Connor, M.L., Informal Learning, Ageless Learner, 1997-2005, <http://agelesslearner.com/intros/informal.html>

¹⁴ Creatoru, S. and Stroisch, T., Essential Elements of effective classroom training, 2002 CompuMentor

Learning at Work modellen en methodes, met een focus op en in zekere zin beperkt tot inductietraining: elke werkgebaseerd leermodel rapporteren zou immers onmogelijk zijn.

Voor meer informatie en downloaden van learn@work State of The Art Report: <http://www.learnatwork.info/>