



L&D-analysemodel

Bedankt voor de **oplossing**, maar wat is het **probleem**?

Auteurs: **William de Kaste & Paul Jacobs**

Een leidinggevende mailt: "Ik wil graag een training voor mijn medewerkers, omdat zij belangrijke procedures en afspraken onvoldoende toepassen. Hierdoor zijn voor de derde keer in een jaar onveilige situaties ontstaan. Is het mogelijk dat we vandaag bellen? Graag zou ik binnen twee weken de training *Veilig leren werken* willen starten."

In dit artikel bieden we een handzaam hulpmiddel aan om samen met de opdrachtgever een probleem op te lossen: het L&D-analysemodel.

De onderdelen van het L&D-analysemodel zijn vergelijkbaar met de cyclus van handelingen bij het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek (Leen & Mertens, 2017). Deze methodische werkwijze zorgt ervoor dat je als L&D-professional systematisch en zorgvuldig informatie inwint. Hiertoe verzamel je informatie als beleidsdocumenten en andere documentatie, voer je verschillende gesprekken met betrokken medewerkers of zet je eventueel een vragenlijst uit.

Het komt regelmatig voor dat een opdrachtgever haast heeft met het oplossen van een urgent probleem en daarbij direct de oplossing aanreikt. Het is de vraag of die oplossing ook de beste is. In dit artikel bieden we een handzaam hulpmiddel aan om samen met de opdrachtgever een probleem op te lossen: het L&D-analysemodel. Dit model draagt bij aan een effectieve inzet van middelen. Parallel aan de uitleg loopt een voorbeeld mee ter illustratie.

L&D-analysemodel

Het L&D-analysemodel (Figuur 1) wordt van buiten naar binnen afgewerkt. De buitenste ring van dit model bestaat uit vier onderdelen, achtereenvolgens: probleemstelling, doelstelling, vraagstelling en evaluatie. Per onderdeel voer je een aantal handelingen en analyses uit.



Figuur 1. L&D-analysemodel
(bron: William de Kaste en Paul Jacobs)

Probleemstelling

Allereerst breng je de huidige situatie in kaart (zie binnenste deel van de cirkel), waardoor je zicht krijgt op het probleem en de oorzaken die een belangrijke rol spelen. De centrale vraag bij deze handeling: wat is het probleem?

Voor de probleemanalyse zijn verschillende invalshoeken beschikbaar (zie Figuren 1 en 2: huidige situatie). Belangrijk is om een beeld te vormen over de context waarbinnen het probleem zich afspeelt. Binnen de context bepaal je wie betrokken zijn bij het probleem en wie beslissingen

Veilig leren werken – deel 1

In dit voorbeeld spreekt Maarten (interne L&D-expert), na de telefonische afspraak, drie dagen later met Susan (leidinggevende). Maarten heeft aangegeven eerst een intakegesprek te willen voeren, voordat hij aan de slag gaat en stuurt een agenda mee.

Maarten: "Je hebt een probleem met de veiligheid en ik heb in het registratiesysteem gezien wat de meldingen zijn. Gisteren heb ik ook met twee ploegen van de productielijn gesproken. Ik constateer op basis van de beschikbare informatie dat de doelstellingen en procedures helder zijn. Wat heb je tot nu toe nog meer gedaan om het probleem op te lossen?"

Susan: "Al best veel: we hebben bij de start van de werkzaamheden extra nadruk op veilig werken gelegd, de overdracht van informatie is zorgvuldiger gedaan en we hebben alle medewerkers een online module *Veilig werken* laten volgen. Ik baal ervan dat het ons niet lukt om 100% veilig te werken."

Maarten: "Inderdaad, je hebt al best veel ondernomen. Heb je ook de oorzaken van het huidige probleem onderzocht?"

Susan: "Hoe bedoel je? Het is toch duidelijk dat de medewerkers het laten liggen?"

Maarten: "Ik bedoel of je ook naar andere factoren hebt gekeken, zoals de aansturing, mogelijke aanpassingen aan de productielijn en vertrek ervaren medewerkers."

Susan: "O, zo. Nee, zo heb ik er nog niet naar gekeken. Wel zie ik dat de medewerkers op de hoogte zijn van de regels en afspraken, maar ergens gaat het mis in de communicatie of in de samenwerking."

Maarten: "Kan je concrete voorbeelden geven van wat je ziet?"

Susan geeft een aantal voorbeelden van wat zij heeft gezien en ook enkele die zij van anderen heeft gehoord.

Maarten stelt een checkvraag: "Ik begreep van de medewerkers dat er aanpassingen zijn gedaan aan de productielijn en dat er regelmatig nieuwe medewerkers in de ploegen meedraaien, klopt dat?"

In de start is Maarten nieuwsgierig naar wat er aan de hand is. Hij heeft informatie nodig om de oorzaken van het probleem en de ernst van het probleem in kaart te brengen. Maarten helpt Susan om ook naar factoren te kijken die invloed uitoefenen op het probleem, namelijk 'veilig werken'.

neemt en/of de leiding heeft. Dit noemen we in het L&D-analysemodel de ‘actoren- of stakeholdersanalyse’.

Je kijkt als L&D-professional naar de doelstellingen, de aanwezige (werk) processen en het werkgedrag van zowel de leidinggevende als de medewerkers (Rummler & Brache, 1995). Mocht een oorzaak liggen bij het werkgedrag van de medewerkers en/of de leidinggevende, dan is het de vraag wat de leernoodzaak is en noodzakelijk het tekort aan kennis, vaardigheden en houdingsaspecten in kaart te brengen (Kessels & Smit, 2007; Deen & Rondeel 2017).

Maarten krijgt een beter zicht op de ernst van het probleem als hij bijvoorbeeld de volgende vragen stelt (voorbeelden uit onder anderen Deen & Rondeel, 2017; Kortenbosch, 2018): Wat is het verlies (omzet, tijd, motivatie) dat je ervaart als we niks zouden doen? Welke zaken/issues/gedrag zijn het meest urgent om

Deze methodische werkwijze zorgt ervoor dat je als L&D-professional systematisch en zorgvuldig informatie inwint.

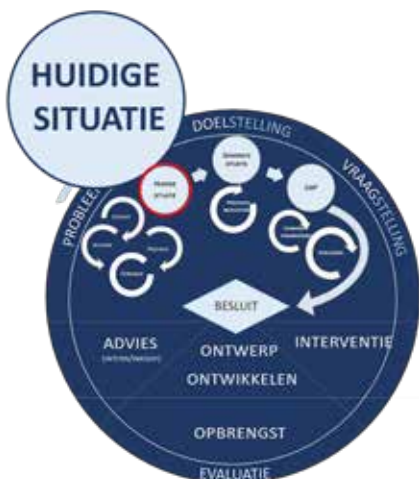
aan te pakken? Welke randvoorwaarden (tijd, middelen) gelden voor deze opdracht?

Maarten wil weten wat het verlies is en het risico als er niet wordt ingegrepen. Hierdoor wordt direct duidelijk wat de urgentie is om het probleem op te lossen. Hij wil ook graag weten wat het huidige prestatieniveau van de medewerkers is (in cijfers uitgedrukt) en wat de mogelijkheden zijn om hiermee aan de slag te gaan. Hij duikt dieper in de meldingsrapportages en spreekt een ploegleider van een andere productielijn die de afgelopen drie jaar goed scoort op veilig werken.

Maarten heeft bij de afronding van de huidige situatie een goed beeld van het probleem, betrokken actoren, het prestatieniveau, de kritieke (werk)taken en de oorzaken die het huidige probleem verklaren. Deze analyse vraagt voor de organisatie allereerst een tijdsinvestering, maar voorkomt later verlies van tijd en motivatie bij medewerkers door schijnoplossingen die het probleem niet verhelpen.

Doelstelling

Tijdens het analyseren onderzoekt Maarten tegelijkertijd de gewenste situatie aan de hand van de centrale vraag: wat wil je bereiken?



Figuur 2. Huidige situatie

Veilig leren werken – deel 2

Nadat Maarten vragen heeft gesteld over de huidige situatie is hij ook nieuwsgierig naar de gewenste situatie. Onderdeel van de gewenste situatie zijn de kengetallen die de leidinggevende nastreeft en ook de kwaliteit van het werk dat hieraan bijdraagt. Maarten heeft vooraf in het HR-systeem gezien dat alle vereiste papieren (certificaten) in orde zijn. Tijdens het intakegesprek vraagt Maarten ook: "Hoe ziet de situatie eruit als het probleem is opgelost?"

Susan: "Ja, dan werken de ploegen die ik onder mijn verantwoordelijkheid vallen ook 100% veilig."

Maarten: "En wat verwacht je dan terug te zien op het gebied van communicatie en samenwerking?"

Susan geeft ook hier een paar voorbeelden. Het valt Maarten op dat ze haar eigen rol in het geheel nog niet benoemt. Hij wil de vraag wel stellen, omdat mogelijk Susan zelf ondersteuning nodig heeft om de gewenste situatie te bereiken. Maarten: "En welke bijdrage wil jij leveren in het verbeteren van de samenwerking?" Er valt even een wat ongemakkelijke stilte...

Susan: "Hoe bedoel je?"

Maarten: "Wat heb jij nodig?"

Susan: "Goh, dat is een goede vraag. Ik weet het zo snel niet. Eh... ik zou wat meer tijd willen om de nieuwe software voor de productielijn te testen, want als dat te snel gaat dan brengt dit storingen met zich mee."

Maarten heeft naast de doelstelling ook de rol van de leidinggevende ter sprake gebracht. We weten dat de leidinggevende een belangrijke rol speelt om het probleem op te lossen, vandaar Maarten haar ook actief betreft.

Voor de uitvoering van de werkprocessen en taken is het belangrijk te weten wanneer dit goed wordt gedaan? Wanneer leveren medewerkers goed werk af? Zo ontstaat een beeld van de gewenste werksituatie, waarbij ook de belemmerende en bevorderende factoren duidelijk worden. We gebruiken zelf graag 'focusgroepen' om dit in een sessie met vakmensen helder te krijgen. Maarten vraagt naar de meeteenheden en indicatoren die beschikbaar zijn. Bedrijven waar veiligheid een rol speelt willen 100% veilig werken. Het is belangrijk de prestatie-indicatoren samen met de opdrachtgever eenduidig

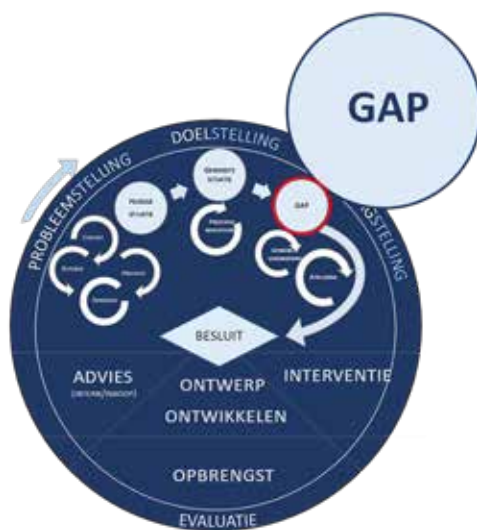
vast te stellen en daarbij de relatie met het probleem te bespreken. Een belangrijk resultaat van de gewenste situatie (Figuur 3) is dat je de doelstelling scherp kan formuleren en ook een goed beeld krijgt van de gevraagde kwaliteit van het werk en de concrete output en/of prestatie-indicatoren.

Vraagstelling

Na de analyse van de huidige en gewenste situatie is het mogelijk het verschil te duiden aan de hand van de zogenaamde gap-analyse, waardoor een goed beeld van de aard en omvang van de gewenste verandering ontstaat (Figuur 4).



Figuur 3. Gewenste situatie



Figuur 4. Gap-analyse

Veilig leren werken – deel 3

Nadat Maarten vragen heeft gesteld over de huidige en gewenste situatie formuleert hij een kernvraag.

Maarten: "Als ik het goed begrijp vraag je mij het volgende: hoe kunnen wij door middel van onze samenwerking zorgen voor een effectieve communicatie, zodat we 100% veilig blijven werken aan de productielijn, ook als er veranderingen plaatsvinden zoals softwareaanpassingen of samenstelling van de ploeg?"

Susan: "Ja, en ik wil ook graag dat we de kennis borgen van ervaren medewerkers die vertrekken."

Maarten: "Juist, dat is een belangrijk onderdeel van wat we willen bereiken.

'Effectieve communicatie en kennismanagement' dus. Ik kom op basis van deze vraag over anderhalve week met een voorstel, is dat oké?"

Susan: "Dat is goed en als ik nog wat kan betekenen hoor ik dat graag."

Maarten: "Ik zou je alvast willen vragen te inventariseren welke mogelijkheden

er zijn om de softwareaanpassingen eerst te testen. En ik zou het fijn vinden als je een gesprek voert met de leidinggevende van de andere productielijn die 100% score heeft op veilig werken.”

Maarten blijft regie voeren over het gesprek en heeft nu samen met Susan een vraag geformuleerd. Op basis van deze vraag kan Maarten ook gericht informatie verzamelen en een passend voorstel uitwerken.

Op basis van deze gap-analyse is het belangrijk een vraag te formuleren als start voor verdere analyse en het verkrijgen van informatie. De vraag omvat een aantal belangrijke ingrediënten, zoals het onderwerp, het probleem, de doelgroep, het resultaat, de kaders en spelregels.

Voorstel

Maarten heeft de afgelopen dagen aan het voorstel gewerkt. Op basis van de vraag heeft hij verschillende opties uitgewerkt die gericht zijn op het wegnemen van de oorzaken. Hierin heeft hij ook de informatie van Susan over het testen van de software verwerkt. Het merendeel van de voorstellen zijn bedrijfskundig van aard; dat wil zeggen gericht op een betere informatievoorziening, effectieve besluitvorming, verandering van beleid en aansturing door de leiding. Zowel voor de medewerkers als voor Susan voert Maarten voornamelijk ondersteunende (leer)middelen aan om het prestatieniveau

te bereiken. Het voordeel is dat de productielijn kan blijven draaien. Als laatste heeft Maarten samen met de andere leidinggevende, de ICT- en HR-afdeling een eerste opzet voor kennismanagement in de steigers gezet.

Besluit

Uiteindelijk neemt Susan vanuit haar functie van leidinggevende het besluit op basis van het voorstel dat er ligt. Als het besluit is genomen, dan kun je als L&D-professional verschillende rollen en taken uitvoeren (Kengen & De Kaste, 2011), te weten: adviseren, ontwerpen en ontwikkelen en het begeleiden van interventies.

Als adviseur onderzoek je wat nodig is om het probleem te verhelpen en stel je een plan van aanpak op. Onderdeel van je advies kan ook het inkopen van expertise of hulpmiddelen zijn.

Bij het ontwerpen en ontwikkelen onderzoek je wie de doelgroep vormt, wat zij moeten leren en hoe je dit het beste kan doen of inkopen.

Als begeleider van interventies voer je deze actief uit en begeleid je (leer)activiteiten.

Susan geeft aan dat zij graag een uitgewerkt advies wil ontvangen over hoe het kennismanagement in te richten. Zij initieert op basis van het voorstel

Zo levert de L&D-professional vanuit verschillende rollen een waardevolle bijdrage aan de kwaliteit van het werk.

een project om dit verder uit te werken. Maarten maakt als L&D-professional onderdeel uit van de projectgroep. Ook over de andere bevindingen en de argumenten die Maarten geeft is Susan positief. Susan krijgt een beter zicht op de aspecten die het probleem veroorzaken. Maarten heeft op basis van de verkregen informatie een goede onderbouwing kunnen geven. Een klein deel van de interventies is gericht op het gedrag van Susan en de medewerkers. Hier constateert Maarten dat er sprake is van leernoodzaak (Deen & Rondeel, 2017).

In dit voorbeeld heeft Maarten op basis van een analyse een voorstel aan Susan gegeven in de rol van adviseur. Ook zal Maarten leermiddelen ontwerpen en ontwikkelen. Hij neemt actief deel aan een projectgroep en zal mogelijk ook de medewerkers instrueren in de toepassing van de hulpmiddelen. Zo levert de L&D-professionals vanuit verschillende rollen een waardevolle bijdrage aan de kwaliteit van het werk.

Evalueren

Maarten heeft op basis van de ondersteunende leermiddelen ook naar het (leer)effect gekeken. Susan neemt de verantwoordelijkheid om de andere prestatie-indicatoren te monitoren. Hij heeft samen met Susan op basis van de (leer)doelen twee evaluatiesystemen opgezet. Als je helder hebt wat je wilt bereiken, dan is het mogelijk daarbij een passende effectmeting uit te voeren (Obdeijn & Lubberts, 2023). De eerste evaluatie is gericht op het juist toepassen van de hulpmiddelen, zodat dit het veilig werken bevordert. Maarten heeft een aantal vragen gemaakt om de toepassing en aanwezige ondersteuning

Als je helder hebt wat je wilt bereiken, dan is het mogelijk daarbij een passende effectmeting uit te voeren.

door de leiding te checken. Ook hebben de ploegleiders en medewerkers een handzame checklijst beschikbaar, zodat zij de kwaliteit van het werk kunnen bespreken. Dit bevordert de onderlinge communicatie en scherpt het beeld over samen veilig werken aan.

Vakmanschap

Het L&D-analysemodel is voor een L&D-professional onmisbaar bij het uitvoeren van zijn vak. Het hulpmiddel ondersteunt bij het formuleren van een goed geïnformeerde mening, het beargumenteren van de keuzes en het formuleren van een helder voorstel met eerste adviezen. De opdrachtgever krijgt daardoor een goed beeld van wat nodig is om het probleem op te lossen en leert wat de waarde is van een L&D-professional voor zijn organisatie. ♦

Referenties

- Deen, E., & Rondeel, M. (2017). *Opleidingskunde: Leren in het werk, rond het werk, voor het werk* (3e druk). Zeist: Vakmedianet.
- Kengen, M., & Kaste, W. de (2011). Een visie op het vak als kompas voor Opleidingskunde. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 1(3), 61-66.
- Kessels, J.W.M., & Smit, C.A. (2007). *Opleidingskunde: Een bedrijfsgerichte benadering van leerprocessen*. Alphen

- aan de Rijn: Kluwer.
- Kortenbosch, J. (2018). *20 vragen die je moet stellen voordat je over leerdoelen begint*. Geraadpleegd op 20 januari 2023 van <https://www.courseware.nl/wp-content/uploads/2018/11/ARTGD18-JeffKortenbosch.pdf>
- Leen, J., & Mertens, J. (2017). *Praktijkgericht onderzoek in bedrijf*. Bussum: Coutinho.
- Obdeijn, S., & Lubberts, M. (2023). *Haal je kop uit het zand: Leren met zichtbaar resultaat* (4e vernieuwde druk). Den Haag: Performa.
- Rummler, G.A., & Brache, A.P. (1995). *Improving Performance: How to manage the White Space on the Organization Chart*. Hoboken, NJ: Jossey Bass.



Drs. William de Kaste is adviesraadslid van TvOO.



Paul Jacobs MEd, is hoofddocent Learning and development in organisations aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN). Sinds 2006 verzorgt hij naast (post) hbo-onderwijs ook maatwerktrajecten op het gebied van opleidingskundige vraagstukken bij nutsbedrijven, automotive industrie, overheid (defensie, brandweer en politie), zorgverleners en universiteiten. Zijn passie en expertise ligt bij learning design al dan niet met behulp van (leer)technologie. <https://www.han.nl/opleidingen/hbo/learning-development-organisations/voltijd/>