



Borging van leerinterventies

Analyse & Advies

Opdrachtgever:

Rabobank Nederland, Directoraat Bedrijven

Marion van Egmond - Overman

Auteur:

Mirthe Ploeg, Christelijke Hogeschool Ede

Voorwoord

Vanaf november 2010 tot begin juni 2011 heb ik mogen afstuderen bij de Rabobank Nederland. Het bezig houden met het vraagstuk omtrent de transfer van leerinterventies is bijzonder boeiend, complex en uitdagend. Met moeite heb ik in dit adviesrapport alleen de essentie beschreven. Mijn hoop is dat wat hierin beschreven staat echt mag bijdragen aan een optimalisering van KICK en andere leerinterventies.

Dit adviesrapport is in de eerste plaatst geschreven voor de leden van de stuurgroep KICK, en in het bijzonder voor de opdrachtgever, Marion van Egmond. Maar ook andere mensen die zich bezig houden (met het ontwikkelen van) leerinterventies zullen wellicht geïnteresseerd zijn, omdat een aantal beschreven aspecten te abstraheren zijn, en dus ook bij andere leerinterventies toepasbaar zijn.

Ik wil iedereen bedanken die indirect of direct een bijdrage heeft geleverd aan de vorming van de analyse & het advies. In het bijzonder wil ik noemen; Marion van Egmond – Overman, mijn afstudeerbegeleider, die door haar kritische houding mij heeft gestimuleerd het beste uit mezelf te halen. Peter van Veen, mijn docentbegeleider, die de verhalen en evaluaties wilde aanhoren en er naar vroeg. Hanna Ploeg - Bouwman, voor haar inzicht, coaching en steun, waardoor ik als ik niet meer wist hoe, toch verder kwam. Hans Knot, mijn verloofde, voor zijn goede raad, steun en inzicht.

Mirthe Ploeg

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting.....	4
1. Inleiding.....	6
1.1 Context.....	6
1.2 Wat is borging?	9
1.3 Aanleiding.....	9
1.4 Werkwijze	10
2. Analyse	11
2.1 Algemeen beeld	11
2.2 KICK is onderdeel van een continue leerproces	12
2.3 Leerinterventie als onderdeel van een continue proces	12
2.4 Het belang van teamleren	13
2.5 Succesfactor in borging: Initiatief van de medewerker	14
2.6 Manager heeft belangrijke faciliterende en stimulerende rol	15
2.7 Niveauverschil van deelnemers	17
2.8 Kennisdeling is essentieel	20
2.9 Vernieuwend blijven in elke zin van het woord	22
2.10 Wat bepaald de toepasbaarheid van een leeractiviteit?	23
2.11 Conclusie.....	24
3. Aanbevelingen	25
3.1. Faciliteer kennisdeling & leren digitaal.....	26
3.2: Zorg voor een blijvend gevarieerd en vernieuwend aanbod	27
3.3 Vraag om commitment en concrete actiepunten	28
3.4: Manager in sleutelpositie, ondersteuning cruciaal	29
3.5: Creëer basis en verdiepingsmodules.....	31
3.6: Maak KICK aantrekkelijker voor managers	32
3.7: Faciliteer kennisdeling tijdens KICK.....	33
3.8: Stimuleer kennisdeling na KICK, teamleren	34
3.9: Zorg voor toepasbare workshops.....	35
3.10: Duidelijk, helder en transparant	36
Bijlagen	37
Bijlage 1: Rapportage Enquête	37
Bijlage 2: Overzicht Inschrijvingen per functie, voorjaar 2010	45
Bijlage 3: Visie op leren	46
Bijlage 4: Kennis en Actiepuntenkaartje.....	48

Managementsamenvatting

Het onderwerp van dit adviesrapport en het afstudeerproject is 'Borging van Leerinterventies'. Borging van leerinterventies heeft te maken met wat er daadwerkelijk wordt toegepast van een leerinterventie, wat er echt beklijft. In de onderwijskunde wordt dit ook wel *transfer* genoemd. De analyse en het advies zijn gebaseerd op onderzoek naar de borging van KICK, een leerinterventie die zich richt op het deskundig *blijven* van medewerkers (Permanente Educatie). Er is bewust gekozen voor de titel '*Borging van leerinterventies*' en niet '*Borging van KICK*' omdat met name het advies (de interventies/aanbevelingen) *in het algemeen* ook van belang zijn voor andere leerinterventies (binnen de Rabobank).

De centrale vraag van dit adviesrapport is:

'In welke mate wordt er in de huidige situatie een borging van KICK gerealiseerd, en welke interventies kunnen worden ontwikkeld om de borging van KICK en soortgelijke opleidingsmomenten te verbeteren?'

Hieronder de conclusie op het eerste deel van de centrale vraag: **'In welke mate wordt er in de huidige situatie een borging van KICK gerealiseerd?'**

Op dit moment wordt er al een borging van KICK gerealiseerd, maar er is nog ruimte voor verbetering. Het blijkt dat deelnemers over het algemeen iets toepassen van KICK, maar dat dit gezien de veelheid van gevolgde leeractiviteiten tijdens KICK, nog relatief weinig is. Een algemene indruk die naar voren komt uit de analyse is:

- Intern Accountmanagers zijn het meest positief over KICK. Accountmanagers, specialisten, managers en kredietbeoordelaars zijn (iets) negatiever over het niveau van de leeractiviteiten van KICK. De gemêleerde groep vraagt om een gevarieerd aanbod van leeractiviteiten.
- Kennisdeling is een gewaardeerd, belangrijk onderdeel van KICK. Er zijn kansen om dit nog beter te faciliteren tijdens KICK, en ook kennisdeling in teams kan nog meer worden gefaciliteerd en gestimuleerd.

Daarnaast is een belangrijke conclusie dat een leerinterventie onderdeel is van een breder, continue, leerproces. Wil een leerinterventie optimaal effect hebben zal het integraal onderdeel moeten zijn van dit proces. De borging van een leerinterventie vindt plaats in dit breder leerproces. Uit de analyse blijkt dat er een aantal cruciale factoren zijn die invloed hebben op de integratie/verbinding van een leerinterventie:

- De opzet van een leerinterventie
- Een medewerker is zelf verantwoordelijk voor zijn leerproces en het initiatief dat hij hierin toont is een succesfactor van borging
- Managers hebben een cruciale rol in het faciliteren en stimuleren van leren in hun team en van hun (individuele) medewerkers en dus in de borging van leren.

Welke interventies kunnen worden ontwikkeld om de borging van KICK en soortgelijke opleidingsmomenten te verbeteren?'

Het is cruciaal om een leerinterventie te verbinden aan het brede, continue leerproces van een medewerker en een team. De borging van een leerinterventie vindt plaats in dit proces. Er zijn een aantal factoren die invloed hebben op de verbinding tussen leerinterventie en leerproces, te noemen; Manager, medewerker en de opzet van de leerinterventie. De manager heeft een cruciale rol in het *stimuleren* en *faciliteren* van leren van zijn *team* en zijn (*individuele*) *medewerkers*. De medewerker is zelf *verantwoordelijk* voor zijn leerproces en het *initiatief* dat hij daarin toont, is dan ook een *succesfactor* van borging. Tijdens een leerinterventie kan

er aandacht worden besteed aan *de koppeling* naar het breder leerproces, zo kan er een betere borging gerealiseerd worden.

Interventies die de borging van KICK en soortgelijke opleidingsmomenten kunnen verbeteren hebben voornamelijk te maken met deze drie factoren. Belangrijke interventie die te maken hebben met de rol van de **manager** bij borging zijn:

- Ondersteuning bieden aan managers hoe ze faciliteren en stimuleren van medewerkers concreet kunnen invullen door hier aandacht aan te besteden tijdens KICK (door middel van een leeractiviteit die hier concreet aandacht aan besteed) en in het managementcurriculum.

Interventies die te maken hebben met de **opzet van een leerinterventie** zijn:

- Het stimuleren en faciliteren van kennisdeling door de drempel hiertoe te verlagen, *digitaal* en *fysiek*, kennisdeling te organiseren tijdens een leerinterventie en door kennisdeling na een leerinterventie te stimuleren
- Het bieden van een gevarieerd aanbod van leeractiviteiten, in *vorm* en *niveau*
- Het bieden van toepasbare leeractiviteiten, dat wil zeggen dat er sprake is van een bepaalde vorm van *urgentie* en *actualiteit*

Interventies die verband hebben met de rol van de **medewerker/deelnemer**:

- Stimuleer een medewerker om *concreet* te omschrijven wat hij leert bij een leerinterventie en waar hij actie op wil ondernemen
- Het duidelijk omschrijven van een leeractiviteit, waar veronderstelde kennis en ervaring voor een bepaalde leeractiviteit wordt omschreven in *concrete gedragsvoorbeelden*, wat de deelnemer in staat stelt om een zijn *eigen regisseurschap* optimaal in te zetten

1. Inleiding

Om het adviesrapport goed te kunnen verstaan is een juist begrip van context en begrippen essentieel. In dit hoofdstuk volgt dan ook een toelichting op de Rabobank & KICK en enkele andere aspecten. Ook wordt het begrip borging uitgediept. Vervolgens wordt de aanleiding van dit onderzoek beschreven, waarin ook de centrale vraag zijn intrede doet. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een beschrijving hoe dit advies tot stand is gekomen.

1.1 Context

De Rabobank al coöperatie

Vanuit de historie is de Rabobank een boerenleenbank, waar klanten(boeren) een stem hadden in het bestuur en de beslissingen van de lokale bank. Anno 2011 is dit nog steeds zo. Op lokaal niveau zijn klanten lid van de Rabobank en hebben zo nog steeds een sterke stem. Op hun beurt zijn lokale banken weer lid en aandeelhouder van de overkoepelende coöperatie Rabobank Nederland, die de lokale banken ondersteunt en adviseert.¹

Rabobank Groep

Rabobank Nederland is onderdeel van de Rabobank Groep. Naast Rabobank Nederland bestaat de Rabobank Groep uit Rabobank International, dit is het internationale bankbedrijf van de Rabobank Groep die zich concentreert op de internationale zakelijke en particuliere dienstverlening vanuit 30 landen wereldwijd. Verder bestaat de Rabobank Groep ook uit Rabo Development, het onderdeel van de Rabobank Groep dat zich bezig houdt met het ontwikkelen van banken (naar het voorbeeld van de Rabobank) in ontwikkelingslanden. Daarnaast zijn er 143 lokale (zelfstandige) Rabobanken aangesloten bij de Rabobank Groep.

Rabobank Nederland

Rabobank Nederland is de centrale organisatie en staat in dienst van de lokale banken en haar groepsonderdelen. Rabobank Nederland zorgt voor de marktondersteuning voor particulieren, bedrijven en private banking klanten, ondermeer door het ontwikkelen van nieuwe producten. De lokale banken zijn dus eigenlijk de klanten van Rabobank Nederland.

Verhouding Rabobank Nederland – Lokale Banken

Lokale banken zijn volledig autonoom. Dit betekent dat er verschillen in beleid en uitvoering zijn per bank. Dit betekent ook dat Rabobank Nederland de lokale banken niets kan opleggen, of er maar vanzelfsprekend autoriteit heeft. Dit stel eisen aan alles wat Rabobank Nederland levert, het moet immers in een dergelijk mate aansluiten bij de behoefte van lokale banken en goed ontwikkeld zijn, dat de lokale banken het willen implementeren/gebruiken.

¹<http://overons.rabobank.com/content/profiel/organisatie/>

KICK

KICK, voor het eerst gestart in 2008, is een 3-daagse leerinterventie waar een kleine 200 medewerkers een aantal workshops, ontmoetingen en lezingen volgt. Een medewerker kan zijn eigen programma samenstellen (hoewel geadviseerd wordt dit in overleg met zijn/haar manager te doen).

Het is plek van ontmoeting, intervisie, bijscholing en netwerken. KICK is bedoeld voor de medewerkers die werken in het segment ZR/GZ. Dit betekent dat het gemiddelde opleiding/denkniveau HBO is. KICK bestaat uit drie verschillende leervormen/activiteiten. Een deelnemer stelt zijn eigen programma samen. Hieronder zijn de drie verschillende leeractiviteiten toegelicht:

➤ **Workshops**

Een workshop duurt 120 minuten. De deelnemers zijn onder leiding van een deskundige begeleider actief bezig met het thema. Er worden verschillende werkvormen toegepast. De groepsgrootte is minimaal 4 en maximaal 15 personen.

Sommige workshops zijn bestemd voor specifieke groepen deelnemers. Een workshop daagt je uit daadwerkelijk met het thema aan het werk te gaan. Als je nog niets weet van een onderwerp, is een workshop over vakinhoudelijke thema's vaak minder geschikt omdat basiskennis vereist is. Voor de competentiethema's is een workshop bij uitstek geschikt, want dan breng je het geleerde direct in praktijk. Zelfs als je nog niets van een competentiethema weet, is deelname vaak geen bezwaar.

➤ **Lezingen**

Een lezing duurt 60 minuten. De spreker bespreekt het thema voor een grote groep deelnemers. Een lezing is vooral bestemd voor deelnemers, die informatie willen vergaren, (nog) eens willen horen wat de achtergronden van een thema zijn of die kennis willen nemen van een onderwerp.

➤ **Ontmoetingen**

Een ontmoeting duurt 60 minuten. Een specialist is beschikbaar om in gesprek te gaan met de deelnemers. Hij/zij zal, na een korte inleiding op het thema, de verbinding maken met de dagelijkse praktijk. Een ontmoeting stelt je in staat ervaringen van anderen te horen, jouw praktijkvragen te stellen en praktijkproblemen aan de orde te stellen. Hierbij is een actieve bijdrage gewenst. De groepsgrootte is minimaal 4 en maximaal 10 deelnemers, zodat iedereen aan bod kan komen. Het is belangrijk om vooraf te bepalen welke zaken je in de ontmoeting aan de specialist wilt voorleggen.²

BOOST is opgezet naar voorbeeld van het succesvolle KICK. BOOST richt zich op de medewerkers die werken in het BA segment, en heeft een doelgroep met een opleidingsniveau van gemiddeld MBO. BOOST duurt twee dagen en is meer gericht op vaardigheidstrainingen (workshops) dan KICK. De opzet van BOOST is echter grotendeels hetzelfde als KICK.

Stuurgroep KICK

De stuurgroep is betrokken en verantwoordelijk bij ongeveer alles omtrent KICK. Het ontwikkelen van nieuwe workshops, het evalueren van bestaande workshops, het facilitair proces, het uitnodigen van sprekers. In de stuurgroep zitten:

- Marion van Egmond (voorzitter, opdrachtgever project)
- Ad van Blokland (Rabobank Learning Centre, verantwoordelijk voor didactiek en onderwijskundige aspecten)

² Beschrijving van de workshop, lezingen en ontmoetingen komen uit het KICKpaspoort, voorjaar 2011

- Els de Jong (verantwoordelijk voor BOOST)
- Bianca den Toom (projectmanager, facilitair verantwoordelijk)
- Chantal Verhoeven (verantwoordelijk voor inhoud)

Toelichting gebruik van termen:

In dit adviesrapport wordt over leerinterventies gesproken als het gaat over KICK of BOOST (of andere leerinterventies) en over leeractiviteiten als het over een onderdeel van een leerinterventie gaat, bijvoorbeeld een workshop lezing of ontmoeting. Bij de term leervorm gaat ligt de nadruk op de manier/vorm van de leeractiviteit.

1.2 Wat is borging?

Al te vorens we beginnen met het adviesrapport is het belangrijk om eerst de definitie van borging vast te stellen. Volgens de Van Dale betekent borgen: *'(fig)beschermen tegen verwateren'*. In onderwijskundig onderzoek en literatuur wordt echter niet van borgen of borging gesproken maar van *transfer* en *transferproblematiek* of *transfervraagstuk*. Het gaat hier met name over de kloof tussen theorie en praktijk of opleiding(s)(interventie) en praktijk.³

De term borging kan een associatie van beschermen en controleren oproepen. Borging wordt immers gedefinieerd als beschermen, en bij borgen kan het zo zijn dat men het associeert met het aantoonbaar maken van wat er geleerd is.

*'One of the most powerful tools of organizational learning movement is language'*⁴ zegt Peter Senge. En Manon Ruijter benadrukt in haar boek *'Liefde voor leren'*, ook het belang van woorden. Zij heeft een 'Language of Learning' ontwikkeld, die uitgaat van het idee dat als we nieuwe woorden gebruiken voor leren in organisaties, de concepten daarover ook zullen veranderen, en daarmee weer de praktijk. Woorden hebben dus kracht, woorden zijn een vorm van creëren.

In dit adviesrapport is er voor gekozen om toch de term borging te gebruiken, om zo aan te sluiten bij de huidige organisatietaal.

1.3 Aanleiding

KICK is drie jaar geleden voor het eerst opgestart. KICK had over het algemeen altijd een goede evaluatie. Deelnemers waren enthousiast en KICK leek en lijkt een succes. Toch bleef de vraag bij de ontwikkelaars van KICK of het nu optimaal ging. Misschien waren er nog steeds bepaalde dingen die beter konden. Bovendien zegt een goede evaluatie niet alles. De evaluatie was en is altijd direct na een activiteit (workshop, lezing of ontmoeting). Ook beoordelen deelnemers vaak op basis of iets leuk of aansprekend is, maar het is af te vragen of ze altijd scoren op leereffect. Daarom ontstond de vraag of er niet eens gekeken kon worden naar de borging van KICK. Met de borging van KICK bedoelen we dan met name; wat beklijft er nu echt? Wat wordt nog toegepast van KICK? Welke factoren spelen daarbij een rol? En: hoe kunnen we de borging verbeteren? Het effect en de borging van leerinterventies, wordt ook wel het *transfervraagstuk* genoemd. Na het volgen van een opleiding, blijkt terug op de werkplek en in de waan van alle dag, het moeilijk om dingen toe te passen. Dit vraagstuk is dus niet uniek voor KICK, maar kan bijna universeel genoemd worden. Vandaar dat dit adviesrapport en de daar uit volgende aanbevelingen niet alleen nuttig zijn voor KICK, maar eigenlijk voor alle vergelijkbare leerinterventies. Bovendien: kennisdeling is belangrijk bij leren, dus het zou zonde zijn om de nieuwe inzichten verkregen uit deze afstudeerstage voor onszelf te houden.

Centrale vraag:

'In welke mate wordt er in de huidige situatie een borging van KICK gerealiseerd, en welke interventies kunnen worden ontwikkeld om de borging van KICK en soortgelijke opleidingsmomenten te verbeteren?'

In dit adviesrapport wordt in het hoofdstuk Analyse het eerste deel van de centrale vraag beantwoord en in het hoofdstuk Aanbevelingen volgt de beantwoording van het tweede deel van de centrale vraag.

³ P.R.J.Simons & L.Verschaffel, *'Transfer; onderzoek en onderwijs'*, 1992

⁴ M.Ruiters, *Liefde voor leren (p.380)*, 2006

1.4 Werkwijze

Het onderzoek waarop de analyse & aanbevelingen zijn gebaseerd bestond uit de volgende onderdelen:

- 17 interviews met onderwijskundigen, opleidingsadviseurs (OSV), de stuurgroep van KICK en anderzijds betrokkenen. Dit om een goed beeld te krijgen van de context en de mogelijkheden.
- 10 (diepte)interviews met medewerkers, managers en HR op twee lokale banken. Dit om een goed beeld te krijgen van de toepassingsomgeving en welke factoren een rol spelen.
- 16 interviews met deelnemers tijdens KICK.
- 20 telefonische interviews tussen 3 en 4 weken na KICK. Dit om een beeld te krijgen van wat er daadwerkelijk wordt toegepast
- Tweemaal een enquête onder de deelnemers van KICK. Dit om aannames te testen met 'harde cijfers'.
- Een enquête onder de docenten om ook hun input te verkrijgen.
- Het deelnemen aan KICK en BOOST om dit zelf als deelnemer te ervaren.
- Het implementeren en evalueren van een aantal aanbevelingen, om zo te testen of ze daadwerkelijk effectief zijn.
- Vele informele gespreken met deelnemers, docenten en collega's over het onderwerp.
- Het lezen van diverse boeken over dit onderwerp.
- Het bestuderen van evaluaties van voorgaande jaren.
- Het verdiepen in diverse beleidsstukken en visiedocumenten die gelieerd zijn aan dit onderwerp.

2. Analyse

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van de interviews en enquête geanalyseerd en geïnterpreteerd. Eerst volgt een algemeen beeld zoals dit uit de interviews naar voren is gekomen. Daarna volgt een gedetailleerde beschrijving van de verschillende factoren/thematieken die herhaaldelijk naar voren kwamen. In de conclusie wordt het eerste deel van de centrale vraag beantwoord; *'In welke mate wordt er in de huidige situatie een borging van KICK gerealiseerd?'*

2.1 Algemeen beeld

Hieronder wordt een algemeen beeld geschetst zoals dat naar voren is gekomen in de interviews en enquête.

KICK een leuke manier van opleiden, daar is eigenlijk iedereen het mee eens. Unaniem is men het er over eens dat het contact met collega's tijdens KICK waardevol en leuk is. Informeel wordt er veel kennis gedeeld. Tijdens de vele koffiemomenten, de lunch of het diner of s' avonds in de bar wordt uitgewisseld hoe er verschillend bij banken wordt omgegaan met bepaalde vraagstukken of werkwijzen. Deelnemers raken geïnspireerd en krijgen nieuwe ideeën. Wel wordt aangegeven dat het soms lastig is om mensen van je eigen functie 'te vinden'. En medewerkers van een vooruitstrevende bank hebben soms het idee alleen maar te brengen in plaats van ook zelf ideeën te verkrijgen. Een positief punt is dat medewerkers van lokale banken nu de medewerkers van Rabobank Nederland kunnen ontmoeten. Dit verlaagt de drempel aanzienlijk voor toekomstig contact, mocht daar behoefte aan zijn.

KICK is een leuke manier van opleiden want je kan zelf je programma samenstellen, dit wordt ook unaniem zeer gewaardeerd. De afwisseling wordt ook als positief ervaren. Men waardeert workshops, lezingen en ontmoetingen wel heel verschillend. Over het algemeen worden workshops waar een concreet en herkenbare casus of oefenmateriaal wordt gebruikt, als nuttig ervaren. Maar ook workshops die toelichting geven over het belang, of de urgentie van bepaalde maatregel worden als verhelderd ervaren. Ontmoetingen, workshops lezingen worden soms door specialisten en accountmanagers als te oppervlakkig omschreven. Deze zelfde groep vindt vaak ontmoetingen te kort en van te laag niveau. Over het algemeen zijn intern accountmanagers het meest tevreden over KICK. Deze groep heeft echter wel weer meer moeite met het toepassen van KICK, en deelt bij terugkomst op de werkvloer minder met zijn collega's. De meest gehoorde opmerking over KICK is dat er meer differentiatie moet komen in de workshops en ontmoetingen – omdat het qua functie en ervaring een te gemêleerd gezelschap is. Ook geven medewerkers aan behoefte te hebben aan een leervorm voor alleen hun functie of sector (agrarisch, maar ook groot zakelijk, stadsbank/plattelandbank).

Er komen ook managers⁵ naar KICK, maar deze zijn ver in de minderheid. Alle managers die zijn geïnterviewd en naar KICK zijn geweest hebben dit als nuttig ervaren. Aan de ene kant om zelf ook (inhoudelijk) weer helemaal op de hoogte te zijn, aan de andere kant om zo te weten waar hun medewerkers naar toe gaan, om ze bij terugkomst zo ook beter te kunnen coachen. Wel geven managers aan behoefte te hebben om een moment te hebben op KICK waar ze specifiek voor managers informatie krijgen of kunnen sparren.

Een groot deel van de medewerkers past het een en ander toe van KICK. Doorslaggevend hierbij is het initiatief van de medewerker, de cultuur van de bank en het team en de betrokkenheid van de manager. Een aantal managers geeft aan dat ze zelf ondersteuning zouden kunnen gebruiken bij hoe ze ontwikkelingsgericht met hun medewerkers omgaan.

Terug op de werkplek wordt er zeker het één en ander over KICK gedeeld, hoewel lang niet altijd inhoudelijk. Specialisten delen het vaakst inhoudelijk over KICK in hun team(overleg).

⁵In dit adviesrapport is ervoor gekozen om de term manager te gebruiken. Met manager bedoelen we een ieder die leiding geeft aan een team op een lokale bank. Dit kan dus ook een teamleider zijn.

2.2 KICK is onderdeel van een continue leerproces

Bij het ontwikkelen van KICK was het uitgangspunten dat alle Permanente Educatie(PE)–activiteiten in één 3-daagse bijeenkomst zouden terugkomen. Dit is een goede aanpak, gezien dat het veel onduidelijkheid bij medewerkers voorkomt. In andere Directoraten is er een veelheid aan PE-activiteiten waardoor medewerkers door ‘de bomen het bos niet meer zien’. Permanente Educatie gaat met name over het deskundig blijven van medewerkers. Het woord permanent vooronderstelt dat het deskundig blijven van medewerkers een continue proces is. De meerderheid van de stuurgroepleden gaat hier ook van uit. Men ziet KICK niet als *het* moment dat medewerkers hun vaardigheden leren en hun kennis bijspijkeren. Ze zien KICK als een vliegwiel, waar een deelnemer weer bewust wordt van een bepaalde leerbehoefte en daar na KICK weer mee aan de slag gaat. Bepaalde kennis wordt tijdens KICK wel echt bijgeleerd, maar in 2 uur kan moeilijk een nieuwe vaardigheid worden aangeleerd. Een deelnemer kan wel bewust worden van het feit dat hij of zij nog wat moet bijleren op het betreffende aspect/ of kan de beginselen aanleren van een vaardigheid. Maar een vaardigheid wordt pas echt aangeleerd bij herhaaldelijk, frequent gebruik⁶.

Binnen het segment bedrijven is Permanente Educatie ingevuld door KICK. Maar het is belangrijk om in ogenschouw te houden dat KICK een onderdeel is van breder leerproces. In de visie op leren staat immers dat medewerkers continue moeten blijven ontwikkelen. Dat leren een integraal onderdeel is van werken⁷. Het is belangrijk dit breder leerproces in ogenschouw te houden bij de analyse en de aanbevelingen. Het is onvolledig om een analyse en advies te geven over de transfer van leerinterventies als alleen KICK bekeken wordt. De leerinterventie, in dit geval KICK is een onderdeel van een continue leerproces.

- Een leerinterventie, in dit geval KICK, is onderdeel van een continue leerproces
- Vaardigheden kunnen alleen worden aangeleerd bij herhaaldelijk en frequent gebruik.

2.3 Leerinterventie als onderdeel van een continue proces

In de vorige paragraaf is al benadrukt dat leren, en dus het deskundig blijven van medewerkers, eerder een continue proces is dan een op zich staande leerinterventie. In dit afstudeerproject is bekeken in welke mate er op dit moment een borging of te wel transfer van KICK wordt gerealiseerd. Maar over welke mate hebben we het dan? Er zijn verschillende niveaus waarop er transfer kan plaatsvinden. We onderscheidde drie niveaus in dit adviesrapport;

Niveau	
1. Bewustwording	Waar de deelnemer bewust wordt dat hij nog moet leren op een bepaald aspect, er een leerbehoefte ontstaat
2. Implementatie	Waar de deelnemer kennis & vaardigheden opdoet en die toepast in situaties die overeenstemmen met de setting waarin het geleerd is.
3. Verandering	Waar de deelnemer op gedragsniveau veranderd, waardoor het geleerde onderdeel van hem is.

Hoe diepgaander het niveau, hoe intensiever de leerinterventie. Bij het opzetten van een interventie moet men expliciet overwegen en beschrijven wat men wil bereiken met de interventie. Gezien dat een korte interventie realistisch gezien niet veel meer dan een bewustwording zal creëren, moet de opzet van de interventie daar bij aansluiten om zo toch het maximale uit de interventie te halen.

⁶ P.R.J.Simons & L.Verschaffel, ‘Transfer; onderzoek en onderwijs’, 1992

⁷ Rabobank Nederland, ‘Visie op Leren’, 2009

Gezien de duur van KICK en de duur van de workshops en ontmoetingen, is het bij KICK vooral mogelijk om een bewustwording en leerbehoefte te creëren bij de deelnemers. In sommige gevallen zal ook het tweede niveau worden bereikt, gezien de leeractiviteiten aan al aanwezige kennis kan refereren. KICK is immers een leeractiviteit voor medewerkers die al deskundig zijn.

- Een leerinterventie zal moeten worden ontwikkeld met het bewustzijn welke rol de leerinterventie inneemt in het continue leerproces en welke mate van transfer er gerealiseerd kan worden.
- Een leerinterventie moet aandacht besteden aan het voor en na traject
- Een leerinterventie zal onderdeel moeten zijn van een integraal proces

‘Mijn ontwikkeling is continue onderwerp van gesprek. Maar, het initiatief komt wel primair bij mij vandaan.’

**Accountmanager
Grootzakelijk**

2.4 Het belang van teamleren

Leren als team is volgens veel vooraanstaande leer & managementtheorieën⁸ effectiever dan leren als individu.

Ook managers (h)erkennen dit. Velen geven aan liever een training in-company te realiseren dan een medewerker individueel op training te sturen. Door de huidige opzet van KICK is het bijna onmogelijk om als team KICK te volgen, en de vraag is ook of je dat zou moeten willen. Wat wel belangrijk is om een aspect van teamleren te borgen in het natraject van KICK, of dit op een andere manier gestalte te geven.

- Leren in teams is een belangrijke vorm van leren
- Managers herkennen dit
- Het is belangrijk teamleren te betrekken bij KICK

Lees voor aanbevelingen omtrent dit onderwerp hoofdstuk 3.8: Stimuleer Kennisdeling na KICK & teamleren.

⁸ J.C.M. Mensink, *‘Zelfmanagement in lerende organisaties’*, 2005 (Argyris & Shön of Peter Senge)

2.5 Succesfactor in borging: Initiatief van de medewerker

De Rabobank gaat uit van de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer. In de visie op leren staat 'We dagen medewerkers uit om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen professionele en persoonlijke ontwikkeling. Waarin mensen zelf hun leerdoelen formuleren en ook zelf invloed hebben op wat, hoe, wanneer, waar en met wie er wordt geleerd. Omdat de kwaliteit van het leren dan het grootst is. Sturing vindt meer en meer plaats door te inspireren, door het geven van feedback op de vorderingen, door het voldoen aan eindtermen en het beschikbare budget. We ontwikkelen leerfaciliteiten die medewerkers helpen om zelf keuzes te maken en de afstemming te zoeken die nodig is.'⁹

Het komt duidelijk naar voren in de interviews: als je als medewerker van de Rabobank initiatief toont en verantwoordelijkheid neemt voor je eigen ontwikkeling, is er veel mogelijk. De Rabobank en de lokale manager geeft veel ruimte aan de ontwikkeling van haar medewerkers, mitst die medewerker wel zelf initiatief toont.

Ook bij KICK gaan we uit van de eigen verantwoordelijkheid van de deelnemer. Er is geen toetsing, geen reflectieverslag, geen controle op hoe iemand zijn programma samenstelt. Nu is er een groot deel van de medewerkers die hier heel goed mee omgaat. Die verantwoordelijkheid voor hun leren nemen en initiatief tonen in de uitvoering. Een deel van de medewerkers ziet leren echter nog steeds als moeten, nemen geen verantwoordelijkheid voor hun blijvende ontwikkeling en tonen te weinig initiatief. En *daar* ligt een grote uitdaging; want de meeste leerinterventies zijn ontworpen met de vooronderstelling dat de medewerker zelf verantwoordelijkheid neemt (zo ook KICK) *en* het bevorderen van initiatief en het nemen van verantwoordelijkheid is een moeilijk vraagstuk.

Blijven ontwikkelen is dus in de eerste instantie de verantwoordelijkheid van de werknemer, maar als die geen verantwoordelijkheid neemt, wat dan? Wie is er dan verantwoordelijk zodat de medewerker toch blijft ontwikkelen en blijvend inzetbaar blijft? De meeste geïnterviewden zijn het erover eens: de manager zal dan moeten coachen. Hij zal dan in eerste instantie het initiatief van de medewerker moeten stimuleren door goede vragen te stellen en betrokken te zijn. Maar dat kost (priori)tijd. Managers herkennen dit vraagstuk, maar hebben moeite dit concreet in te vullen.

- Leerinterventies gaan uit van de eigen verantwoordelijkheid en initiatief van de deelnemer
- Een deel van de deelnemers nemen deze verantwoordelijkheid niet
- De manager is de aangewezen persoon om een medewerker te stimuleren om verantwoordelijkheid te nemen.
- Managers hebben moeite dit concreet in te vullen

Lees voor aanbeveling omtrent dit onderwerp hoofdstuk 3.3 Vraag om commitment en concrete actiepunten, hoofdstuk 3.4 Manager in sleutelpositie, ondersteuning cruciaal en hoofdstuk 3.10: Duidelijk, helder en transparant.

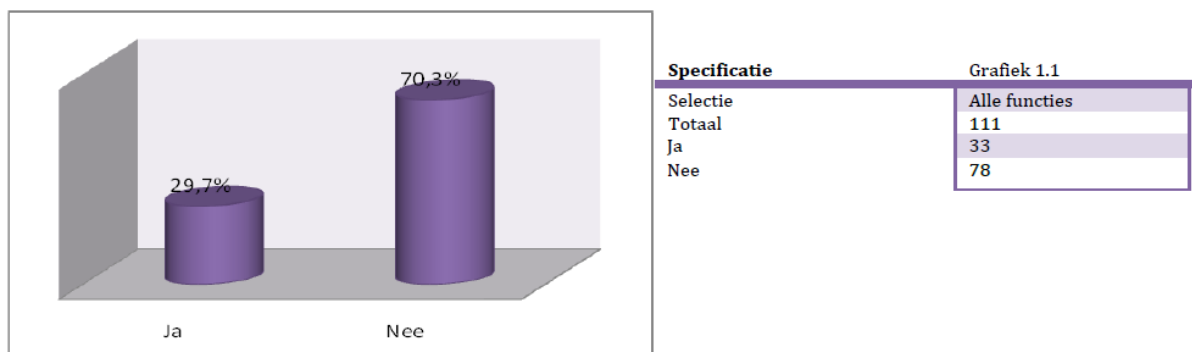
⁹ Rabobank Nederland, *Visie op leren*, 2009

2.6 Manager heeft belangrijke faciliterende en stimulerende rol

Uit de interviews op lokale banken blijkt dat de manager een belangrijke rol heeft in het ondersteunen en faciliteren van de ontwikkeling van zijn of haar medewerkers. De visie die een manager van een team heeft op leren, en hoe hij zelf bezig is met leren en ontwikkelen, zegt vaak ook veel over de ontwikkelingsgerichtheid van zijn of haar team. Er is veel verschil tussen de ontwikkelingsgerichtheid van teams. De mate waarin er plaats is voor kennisdeling, de mate waarin een manager betrokken is bij de ontwikkeling van zijn of haar medewerkers en hoe zich dat uit is verschillend.

In het KICKpaspoort wordt een medewerker aangespoord om zijn programma te bespreken met zijn manager. Zo weet de manager ook waar de medewerker heen gaat en kan hij hier op terug komen, bovendien kan hij bij sturen in het programma van de deelnemer. Een groot deel van de medewerkers bespreekt hun programma echter niet van te voren met hun manager. Zie grafiek 1.1

1. Heb je van te voren je (keuze in) programma besproken met je leidinggevende?



De vraag is natuurlijk of bovenstaande iets zegt over de betrokkenheid van de manager. Bij navraag onder de managers of zij het programma met hun medewerkers bespreken en hoe belangrijk ze dit vinden zegt men vaak dat men van een deelnemer van KICK verwacht dat hij of zij zelf goed zijn programma kan samenstellen, maar dat bij een deelnemer van BOOST ze wel het programma bespreken, om waar nodig bij te sturen. Uiteraard zijn er ook managers die wel met iedereen het programma bespreken.

Kennisdeling in teams is een belangrijk aspect van leren, zie ook de paragraaf kennisdeling. Sommige managers (h)erkennen dit en stimuleren hun medewerkers om kennis te delen, door bijvoorbeeld een moment hier voor in te plannen. Zij faciliteren dit dus heel bewust.

2.6.1. Coachend leiderschap

Bij de interviews op de lokale banken kwam naar voren dat medewerkers behoefte hebben aan een manager die betrokken is bij hun ontwikkeling en leerproces. Er wordt aangegeven dat men behoefte heeft aan een manager die niet alleen een werkoverleg met hen houdt, maar ook een manager die echt ziet wat je doet en presteert en constructief feedback geeft. Managers geven op hun beurt aan niet zo goed te weten hoe ze ontwikkelingsgericht met hun medewerkers moeten omgaan. Ze geven aan dat ze ondersteuning willen op dit punt. Hoe kleiner het team hoe gemakkelijker een manager betrokken kan zijn bij zijn medewerkers. Hoewel de geïnterviewde managers zeggen wel te zien dat ontwikkelingsgericht omgaan met hun medewerkers belangrijk is, wordt het toch vaak niet geprioriseerd. De drukte van alledag is schijnbaar te groot om voldoende zicht te blijven hebben op de ontwikkeling van hun medewerkers, en zeker om tijd vrij te maken om ze in hun ontwikkeling te coachen, dit wordt alleen nog maar moeilijker naar mate de grote van een team toeneemt. Ook blijkt dat managers niet altijd een goed beeld hebben van wat de medewerker op dit terrein van hen verwachten, en vica versa.

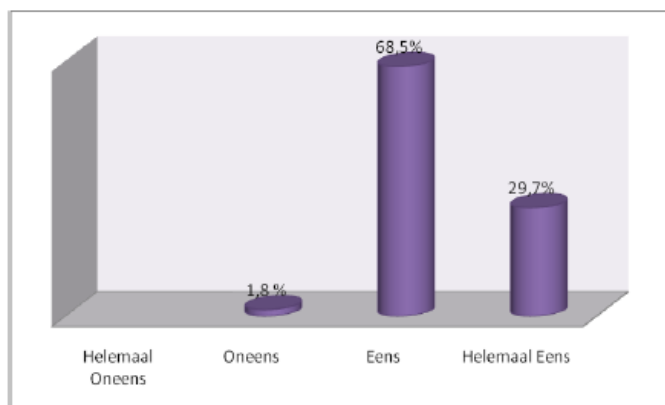
Bij navraag wat de oorzaak is van de moeite omtrent het ontwikkelingsgericht omgaan met medewerkers, wordt het volgende vaak genoemd. De Rabobank is een inhoudelijke organisatie, waar van oudsher veel nadruk is op kennis van zaken. In het verleden is het veel voorgekomen dat 'het beste jongentje van de klas' uiteindelijk een manager werd. Het is te betwijfelen of een inhoudelijke goede adviseur of accountmanager, ook een goede manager is. Het leidinggeven en managen gaat namelijk over het managen van mensen, en *dat* is weer een aparte tak van sport. De manager als coach, de manager die voornamelijk bezig is met het zorgen dat het beste uit zijn mensen wordt gehaald, de manager die bezig is met het faciliteren van zijn mensen. Er is vaak wel de wil om meer aandacht aan dit aspect van managen of leiderschap te besteden. Maar hoe dit aan te pakken en hoe dit te prioriseren is een moeilijk vraagstuk voor de meeste managers.

- De meeste manager onderkennen het belang van ontwikkelingsgericht omgaan met hun medewerkers
- Ze hebben over het algemeen wel moeite om dit concreet in te vullen en hier tijd voor vrij te maken.
- Er is behoefte aan ondersteuning op dit vlak

Lees voor aanbevelingen omtrent dit onderwerp hoofdstuk 3.3 : *Vraag om commitment en concrete actiepunten*, hoofdstuk 3.4: *Manager in sleutelpositie, ondersteuning cruciaal* en hoofdstuk 3.6: *Maak KICK aantrekkelijker voor managers*.

2.7 Niveauverschil van deelnemers

3. Stelling: Ik ben tevreden over het inhoudelijk niveau van de workshops.



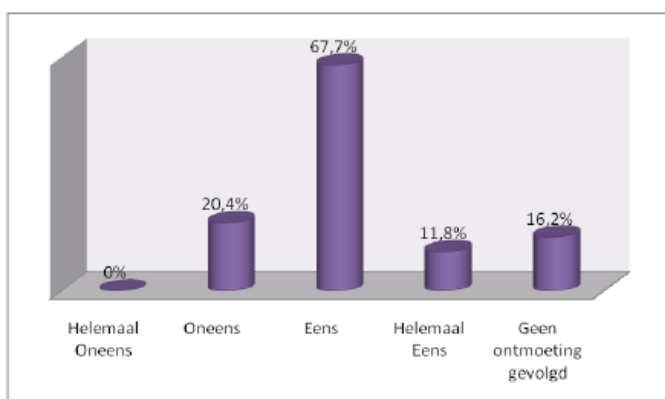
Specificatie

Grafiek 3.1

Selectie	Alle functies
Totaal	111
Helemaal Oneens	0
Oneens	2
Eens	76
Helemaal eens	33

Één van de meest gehoorde opmerking is dat de workshops, lezingen en ontmoetingen soms te oppervlakkig zijn en dat dit komt door een te gemêleerd gezelschap. Dit was ook de meest gehoorde opmerking tijdens de open vraag van de enquête.¹⁰ In de enquête is dit ook aan de orde gekomen. In grafiek 3.1. zien we echter dat over het algemeen de deelnemers van KICK tevreden zijn over het niveau van de workshops. Als we kijken naar hoe tevreden men is met de ontmoetingen zien we een iets negatiever beeld (grafiek 6.1.)

6. Stelling: ik ben tevreden over de mate van diepgang tijdens de workshops

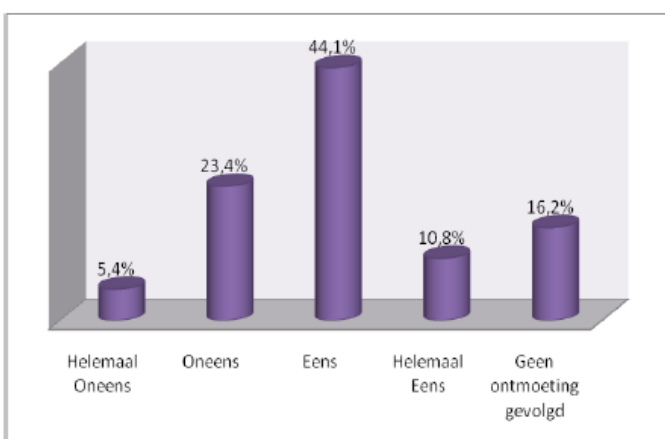


Specificatie

Grafiek 6.1

Selectie	Alle functies
Totaal	111
Geen ontmoeting gevolgd	18
Helemaal Oneens	0
Oneens	19
Eens	63
Helemaal eens	11

Stelling: Een uur is voldoende tijd voor een ontmoeting:

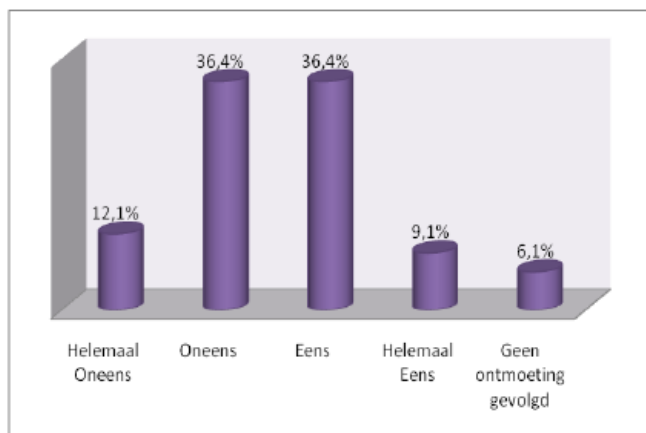


Specificatie

Grafiek 5.1

Selectie	Alle functies
Totaal	111
Geen ontmoeting gevolgd	18
Helemaal Oneens	6
Oneens	26
Eens	49
Helemaal eens	12

En als we vervolgens kijken naar grafiek 5.1. zien we dat 23,4 % een ontmoeting niet lang genoeg vindt duren. Als we vervolgens bij deze stelling alleen de specialisten selecteren, krijgen we het volgende beeld:



Specificatie

Selectie

Totaal

Geen ontmoeting gevolgd

Helemaal Oneens

Oneens

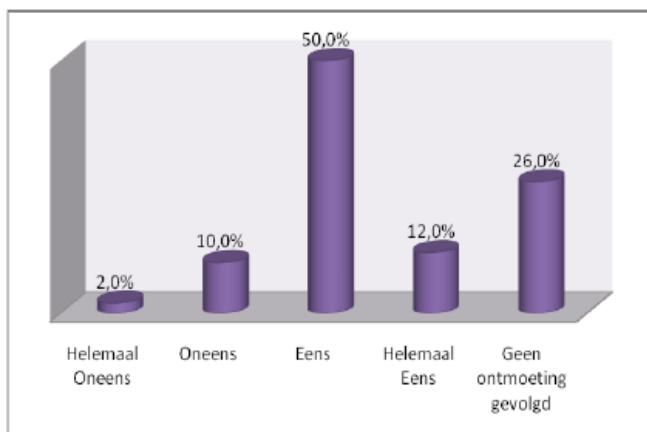
Eens

Helemaal eens

'Ik vind het niveau te laag. Maarja, wat willen ze anders? Ik zit in de zelfde groep als een intern accountmanager die net begonnen is!'

**Senior
Accountmanager**

Opvallend is dat een krappe meerderheid van deze groep de ontmoeting te kort vindt duren. Kijken we vervolgens hoe intern accountmanagers deze vraag hebben beantwoord, zien we het volgende beeld:



Specificatie

Selectie

Totaal

Geen ontmoeting gevolgd

Helemaal Oneens

Oneens

Eens

Helemaal eens

Grafiek 5.3

Intern Accountmanager	
Totaal	50
Geen ontmoeting gevolgd	13
Helemaal Oneens	1
Oneens	5
Eens	25
Helemaal eens	6

Een meerderheid van de intern accountmanagers vindt de ontmoetingen lang genoeg duren. In de interviews kwam regelmatig naar voren dat als men vindt dat een ontmoeting te kort duurt, dat dit meestal komt doordat er onvoldoende diepgang bereikt kon worden. Dit komt dan met name dat er doordat een ontmoeting slechts één uur duurt er onvoldoende tijd is voor verdiepende vragen, omdat er eerst tijd wordt besteed aan het beantwoorden van basisvragen. En *dat* staat weer in verband met de samenstelling van de groep, hierover hieronder meer. Het algemene beeld bij (bijna) alle vragen is dat intern accountmanagers KICK het meest positief beoordelen, en dat specialisten, accountmanagers en managers iets minder positief zijn.

In de interviews kwam, zoals hierboven al kort is gesteld, ook naar voren dat men over het algemeen iets minder tevreden is met het niveau van de ontmoetingen. Omdat de inhoud van de ontmoeting sterk afhangt van de deelnemers, nog meer dan bij de workshops, wordt het niveau ook lager als er medewerkers deelnemen die op het besproken onderwerp nog weinig kennis en ervaring hebben. In combinatie met het feit dat een ontmoeting maar één uur duurt, is de tijd te kort om ook in te gaan op de verdiepende vragen, omdat vaak toch eerst de basis wordt behandeld. Daarnaast is er ook de valkuil dat de docent neigt naar een basisniveau, waardoor de mensen met meer ervaring en kennis tekort wordt gedaan. Het streven naar een goed cijfer bij de directe evaluatie is hierbij ook een complicerende factor. Een docent kan zo graag de groep willen 'pleasen' dat hij of zij zich niet houdt aan de eigenlijke omschrijving van de workshop. Uit de interviews

komt ook naar voren dat naast de specialisten, ook accountmanagers geregeld de workshops van te laag niveau vinden. Met name de meer ervaren accountmanagers geven aan dat ze soms echt niets opsteken van de workshops en ontmoetingen. De intern accountmanagers zijn over het algemeen het meest tevreden met het niveau en de diepgang van de workshops/ontmoetingen en lezingen, hoewel deze groep ook wel weer meer moeite heeft met het toepassen van het geleerde bij KICK, maar hierover later meer. Intern accountmanager zijn ook de grootste groep van deelnemers bij KICK.¹¹ Uit de interviews komt ook naar voren dat het verschil in sectoren en segment ook kan afdoen aan de effectiviteit van de workshop. Casussen zijn hierdoor soms niet herkenbaar, of men mist de toespitsing op sector. Samengevat hebben de volgende factoren invloed op het niveau en diepgang van de workshops & ontmoetingen:

- De gemêleerdheid van de groep:
 - De functie van deelnemers
 - De ervaring van deelnemers
 - De sector/segment waarin de deelnemer werkt
- De mate waarin de docent zich aanpast aan het niveau van de deelnemers
- De tijd die beschikbaar is om in te gaan op verdiepende vragen

Ook in eerder evaluaties is deze opmerking al vaak genoemd. De stuurgroep KICK heeft dit punt opgemerkt en op verschillende manieren dit proberen op te lossen. Zo is er een functiematrix gemaakt waar je kan nagaan welke workshop voor jouw functie is bedoeld. Ook zijn er soms basis en verdiepingsmodules gegeven. Het blijkt echter dat vaak mensen dan toch allemaal op de verdiepingsmodule intekenen.

Lees voor aanbevelingen omtrent dit onderwerp hoofdstuk 3.5: *Creëer basis en verdiepingsmodules*, hoofdstuk 3.9: *Zorg voor een toepasbare workshop* en hoofdstuk 3.10 *Duidelijk helder en transparant*.

¹¹ Rabobank Nederland, 'Overzicht inschrijvingen per functie', voorjaar 2010 (Bijlage 3)

2.8. Kennisdeling is essentieel

2.8.1. Netwerken/kennisdeling tijdens KICK

Men kan met collega's tijdens KICK allerlei onderwerpen bespreken. Soms gebeurt dat gefaciliteerd, zoals in een ontmoeting of bij een bepaalde workshops. Maar nog veel meer gebeurt dit informeel. Uit de interviews blijkt duidelijk dat de deelnemers het belang inzien van het netwerken met collega's. Bijna iedereen noemt dit aspect als je vraagt naar succesfactoren van KICK. Doordat lokale banken autonoom zijn, zijn er ook verschillen tussen werkwijzen, ook in hoe men problemen aanpakt. Naast dat de deelnemers elkaar ontmoeten is er nog een aspect wat in kader van kennisdeling belangrijk is: deelnemers ontmoeten ook de medewerkers van Rabobank Nederland. Ze ontmoeten zo soms de man of vrouw achter het 'beleid' waar ze op de bank mee te maken hebben. Zo wordt ook de denkbeeldig drempel kleiner om in de toekomst contact op te nemen met Rabobank Nederland. KICK draagt dus bij om de soms ervaren 'kloof' tussen Rabobank Nederland en de lokale banken verder te verkleinen.

In de interviews kwam naar voren dat deelnemers soms moeite hebben om deelnemers te vinden die de zelfde functie hebben als zijzelf, zodat ze daarmee kunnen netwerken. Ook geven managers aan behoefte te hebben aan een georganiseerd moment waar ze de andere managers kunnen ontmoeten en daar mee kunnen sparren.

- Netwerken is een belangrijk, gewaardeerd aspect van KICK
- Dit gebeurt zowel spontaan als georganiseerd
- Het netwerken als in tussen de deelnemers onderling en met de medewerkers van Rabobank Nederland

Knelpunten

- Men kan niet zien wie dezelfde functie heeft
- Leidinggevende geven aan behoefte hebben aan een georganiseerd moment waar ze de andere managers op KICK kunnen ontmoeten

2.8.2 Aanwezige kennis gebruiken

Uit de interviews met deelnemers en de OSV's kwam naar voren dat er veel aanwezige kennis is bij deelnemers en dat ze graag willen meedenken over de invulling van KICK. Ook bleek dat er genoeg animo is onder medewerkers van lokale banken om zelf een workshop te geven over een actueel thema. Op dit moment geven vooral intern docenten van de Rabobank Nederland workshops, lezingen en ontmoetingen bij KICK. Ook geven deelnemers aan dat ze het waarderen als een docent zelf first-hand heeft ervaren hoe het is om in hun schoenen te staan.

- Deelnemers waarderen docenten die zelf uit het werkveld komen
- Uit interviews komt naar voren dat medewerkers van lokale banken bereid zijn om een leeractiviteit op KICK te verzorgen.

2.8.3 Kennisdeling na KICK

In de telefonische interviews drie of vier weken na KICK is nagevraagd of wat men leerde bij KICK ook deelde met zijn of haar collega's. Het volgende beeld kwam hieruit naar voren:

Bijna alle deelnemers delen niet-inhoudelijk over KICK en enthousiasmeren anderen om ook naar KICK te gaan. Deelnemers delen vaker niet dan wel inhoudelijk over het geleerde in KICK tijdens hun teamoverleg. Over het algemeen delen deelnemers met een specialistische functie vaker in een teamoverleg dan intern accountmanagers. Als men dan kijkt wat gedeeld wordt in het teamoverleg zijn het vaak de zelfde workshops/onderwerpen die ook in het lijstje staan van de meest toegepaste workshops van KICK. Dit is een

logisch verband, omdat het te verwachten is dat een medewerker pas deelt over een workshop/onderwerp als hij of zij er zelf ook enthousiast over is.

In de diepte interviews op de lokale banken kwam naar voren dat de cultuur van het team en de houding van de leidinggevende ten opzichte van kennisdeling belangrijke factoren zijn in of kennisdeling al dan niet plaats vindt. Sommige leidinggevende maken bewust tijd voor kennisdeling, door bijvoorbeeld een weekstart of een deel van het teamoverleg hier speciaal voor in te lassen. Een groot deel van de kennisdeling gebeurt echter informeel. De mate waarin er ruimte is voor kennisdeling is nog erg verschillend per team, er is hier zeker nog winst te behalen.

- Bijna elke deelnemer deelt niet-inhoudelijk over KICK
- Specialisten delen het vaakst inhoudelijk over KICK in hun teamoverleg
- Managers hebben een belangrijke stimulerende en faciliterende rol in het stimuleren van kennisdeling.

Lees voor aanbeveling omtrent dit onderwerp hoofdstuk 3.1: *Faciliteer kennisdeling & leren digitaal*, 3.7: *Faciliteer kennisdeling tijdens KICK* en hoofdstuk 3.8: *Stimuleer kennisdeling na een leerinterventie (KICK) & teamleren*.

2.9 Vernieuwend blijven in elke zin van het woord

Het aanbod van workshops, ontmoetingen en lezingen van KICK wordt continue vernieuwd. De stuurgroep bekijkt regelmatig het huidige aanbod, evalueert of activiteiten goed lopen. Als een workshop al een tijdje draait word er gezocht naar een andere invulling van de workshop. Er word altijd wel naar gekeken dat er voor elk segment/functie interessante activiteiten zijn. Ook nieuwe speerpunten, beleid en strategie van de Rabobank komt aan bod in de workshops, ontmoetingen en lezingen. Aangezien er regelmatig beleid en strategische interventies zijn, zal het aanbod van de workshops, lezingen en ontmoetingen dus altijd blijven vernieuwen. Hoewel het aanbod inhoudelijk dus blijft vernieuwen is het opmerkelijk dat een deel van de deelnemers dit niet zo ervaren. Een deel van deelnemers die voor de tweede keer naar KICK zijn gekomen geven aan dat ze het als herhaling ervaren. Deze opmerking is deels te verklaren doordat een deel van de onderwerpen altijd vertegenwoordigd zullen zijn in het programma. Maar het kan ook goed zijn dat, doordat het programma inhoudelijk wel veranderd is, maar minder in vorm, het als hetzelfde worden ervaren door de deelnemers. Ook is het mogelijk dat het voor deelnemers niet duidelijk is dat het programma wordt vernieuwd, waardoor de ervaring van de deelnemers deels niet overeen komt met de realiteit.

- Deelnemers die voor de tweede keer naar KICK gaan ervaren dat het vrijwel hetzelfde is als de vorige keer dat ze deelnamen.
- Dit is deels te verklaren door het feit dat er wel inhoudelijk is vernieuwd maar minder in vorm, door het feit dat een deel van de onderwerpen altijd worden opgenomen in het programma *en* doordat het wellicht niet zichtbaar is dat leeractiviteiten bij KICK wordt vernieuwd.

Alleen al om te zorgen dat deelnemers die voor de tweede, of zelfs derde keer naar KICK komen te boeien is het belangrijk om een gevarieerd en vernieuwend programma te hebben. En om niet alleen inhoudelijk te vernieuwen maar ook qua vorm.

Ieder mens leert op een andere manier, heeft een andere leervoorkeur¹². Ook daarom is het belangrijk een gevarieerd aanbod te hebben. Zonder hier uitgebreid bij stil te staan, toch de volgende opmerking. Het is opvallend dat de meeste leervormen die Manon Ruijters beschrijft in min of mindere mate naar voren komen tijdens KICK, behalve de leervorm creëren. Bij creëren wordt er daadwerkelijks iets gemaakt of gepubliceerd dat in de praktijk gebruikt kan worden. Wellicht is het mogelijk een deel van deze vorm ook te betrekken in een nieuwe leervorm voor KICK.

Lees voor aanbevelingen rond dit onderwerp, hoofdstuk 3.2:Zorg voor een blijvend vernieuwend en gevarieerd aanbod.

'Ik heb wel meer behoefte aan nieuwe onderdelen. Veel van het programma is hetzelfde als twee jaar geleden – dit zeggen mijn collega's trouwens ook'

Deelnemer die voor de tweede keer aan KICK deelneemt

¹² Manon Ruijters, 'liefde voor leren', 2006

2.10 Wat bepaald de toepasbaarheid van een leeractiviteit?

In de telefonische interviews is ook aan de orde gekomen wat men nu nog toepast. Er wordt gevraagd naar concrete voorbeelden op gedragsniveau. Workshops die het meest toegepast worden zijn workshops die :

- Die gaan over een actueel thema
- Urgentie om het daadwerkelijk toe te passen
- Waarin de workshop op een speelse manier wordt vormgegeven

Ook is nagevraagd waarom men bepaalde workshops niet ging toepassen. De volgende factoren bleken hierbij een rol te spelen:

- Een onherkenbare casus
- Een te laag niveau, geen nieuwe informatie
- Is niet relevant voor functie, dus niet toepasbaar
- Verkeerd beeld bij de workshop, niet aansluitende titel

Het algemene beeld is dat een groot deel van de deelnemers daadwerkelijk iets toepast van KICK, maar dat hier nog wel ruimte voor verbetering is. Men past bijvoorbeeld maar één iets toe van de gevolgde leeractiviteiten.

Lees voor aanbeveling omtrent dit onderwerp hoofdstuk 3.9: zorg voor toepasbare workshops.

‘Ik vond de workshop klantintegriteit zeker toegevoegde waarde hebben. Voordat ik de workshop volgde zag ik klantintegriteit als een verzameling vervelende regeltjes, nu snap ik de urgentie en is bij mij de knop omgegaan.’

**Intern Accountmanager
MKB**

2.11 Conclusie

De centrale vraag van dit project is:

Hieronder de conclusie op het eerste deel van de centrale vraag: **‘In welke mate wordt er in de huidige situatie een borging van KICK gerealiseerd?’**

Op dit moment wordt er al een borging van KICK gerealiseerd, maar er is nog ruimte voor verbetering. Het blijkt dat deelnemers over het algemeen iets toepassen van KICK, maar dat dit gezien de veelheid van gevolgde leeractiviteiten tijdens KICK, nog relatief weinig is. Een algemene indruk die naar voren komt uit de analyse is:

- Intern Accountmanagers zijn het meest positief over KICK. Accountmanagers, specialisten, managers en kredietbeoordelaars zijn (iets) negatiever over het niveau van de leeractiviteiten van KICK. De gemêleerde groep vraagt om een gevarieerd aanbod van leeractiviteiten.
- Kennisdeling is een gewaardeerd, belangrijk onderdeel van KICK. Er zijn kansen om dit nog beter te faciliteren tijdens KICK, en ook kennisdeling in teams kan nog meer worden gefaciliteerd en gestimuleerd.

Daarnaast is een belangrijke conclusie dat een leerinterventie onderdeel is van een breder, continue, leerproces. Wil een leerinterventie optimaal effect hebben zal het integraal onderdeel moeten zijn van dit proces. De borging van een leerinterventie vindt plaats in dit breder leerproces. Uit de analyse blijkt dat er een aantal cruciale factoren zijn die invloed hebben op de integratie/verbinding van een leerinterventie:

- De opzet van een leerinterventie
- Een medewerker is zelf verantwoordelijk voor zijn leerproces en het initiatief dat hij hierin toont is een succesfactor van borging
- Managers hebben een cruciale rol in het faciliteren en stimuleren van leren in hun team en van hun (individuele) medewerkers en dus in de borging van leren.

3. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt het tweede deel van de onderzoeksvraag beantwoordt. Eerst volgt de beantwoording van de vraag, waarna de interventies worden onderbouwd en geconcretiseerd.

Welke interventies kunnen worden ontwikkeld om de borging van KICK en soortgelijke opleidingsmomenten te verbeteren?’

Het is cruciaal om een leerinterventie te verbinden aan het brede, continue leerproces van een medewerker en een team. De borging van een leerinterventie vindt plaats in dit proces. Er zijn een aantal factoren die invloed hebben op de verbinding tussen leerinterventie en leerproces, te noemen; Manager, medewerker en de opzet van de leerinterventie. De manager heeft een cruciale rol in het *stimuleren* en *faciliteren* van leren van zijn *team* en zijn (*individuele*) *medewerkers*. De medewerker is zelf *verantwoordelijk* voor zijn leerproces en het *initiatief* dat hij daarin toont, is dan ook een *succesfactor* van borging. Tijdens een leerinterventie kan er aandacht worden besteed aan *de koppeling* naar het breder leerproces, zo kan er een betere borging gerealiseerd worden.

Interventies die de borging van KICK en soortgelijke opleidingsmomenten kunnen verbeteren hebben voornamelijk te maken met deze drie factoren. Belangrijke interventie die te maken hebben met de rol van de **manager** bij borging zijn:

- Ondersteuning bieden aan managers hoe ze faciliteren en stimuleren van medewerkers concreet kunnen invullen door hier aandacht aan te besteden tijdens KICK (door middel van een leeractiviteit die hier concreet aandacht aan besteed) en in het managementcurriculum.

Interventies die te maken hebben met de **opzet van een leerinterventie** zijn:

- Het stimuleren en faciliteren van kennisdeling door de drempel hiertoe te verlagen, *digitaal* en *fysiek*, kennisdeling te organiseren tijdens een leerinterventie en door kennisdeling na een leerinterventie te stimuleren
- Het bieden van een gevarieerd aanbod van leeractiviteiten, in *vorm* en *niveau*
- Het bieden van toepasbare leeractiviteiten, dat wil zeggen dat er sprake is van een bepaalde vorm van *urgentie* en *actualiteit*

Interventies die verband hebben met de rol van de **medewerker/deelnemer**:

- Stimuleer een medewerker om *concreet* te omschrijven wat hij leert bij een leerinterventie en waar hij actie op wil ondernemen
- Het duidelijk omschrijven van een leeractiviteit, waar veronderstelde kennis en ervaring voor een bepaalde leeractiviteit wordt omschreven in *concrete gedragsvoorbeelden*, wat de deelnemer in staat stelt om een zijn *eigen regisseurschap* optimaal in te zetten

In dit hoofdstuk worden de interventies verder uitgewerkt en concreet gemaakt. Per interventie/aanbeveling wordt aangegeven op welke factor deze ingaan en komt een kernzin uit het bovenstaande stuk terug.

3.1. Faciliteer kennisdeling & leren digitaal

Al langere tijd is de stuurgroep bewust dat digitalisering van KICK een trend is waar KICK ook in zal moeten meegaan. Maar dat moet niet het hoofdargument zijn voor het 'digitaliseren' van KICK. Een digitaal platform kan leren en kennisdeling ook echt stimuleren en faciliteren.

Het is mogelijk om een digitaal platform op te zetten. Een platform waar medewerkers kennis kunnen uitwisselen – permanent. Waar docenten aanwezig zijn om de behoefte te peilen naar verschillende casussen en vragen, en vervolgens dit meenemen in de opzet van hun workshop. Waar best-practises gedeeld worden. Waar zonder drempels gecommuniceerd kan worden. Het klinkt wellicht als een ideaalbeeld, maar het is een realistisch ideaalbeeld. Op dit moment is men Rabobank breed, vanuit het Rabobank Learning Centre, bezig een dergelijk initiatief te ontwikkelen.

We hoeven echter daardoor niet afwachtend te zijn. Het is heel goed mogelijk om nu al een pilot van een dergelijk overkoepeld platform op te zetten. Deelnemers zijn dan ook gewend aan dit medium en weten de voordelen, dat de aanname is dat ze dan ook sneller zullen overschakelen naar dit overkoepelend platform. Het opstarten van een dergelijk platform kost relatief weinig moeite. Gezien de aard van het platform is Yammer het meest geschikt voor een dergelijke pilot. Een doel van dit platform is om een community te starten. Om een community (gemeenschap, interactie tussen de mensen) op te starten zijn echter wel een aantal enthousiaste voortrekkers nodig. Er zullen een aantal docenten en deelnemers vanaf het begin actief moeten deelnemen aan een dergelijke community. Om te zorgen dat deelnemers zich aanmelden en in aanraking komen met het platform moet er exclusieve informatie ontstaan. Een optie is om bijvoorbeeld de aanmeldinformatie (KICKpaspoort) op het platform te plaatsen. Zo maak je het noodzaak voor een deelnemer om het platform te bezoeken. Als een community eenmaal draait, managed het zichzelf. Een beheerder/moderator is niet nodig, dit veronderstelt de gedachten dat we de interactie van mensen moeten beheren.¹³ Het blijft natuurlijk de vraag in hoeverre een digitaal platform zal aanslaan bij de gebruikers. Dit heeft ook te maken met hoe de gebruikers dit platform zien en of zij het nu hiervan inzien.¹⁴

- Een digitaal platform biedt veel mogelijkheden om kennis te delen en te borgen
- Het is al mogelijk om dit nu op te zetten
- **Concrete aanbeveling is** dan ook om een digitaal platform op te richten

Voorbeeld van concrete stappen die dit mogelijk zouden kunnen maken:

- Plan een afspraak met Jan Nieuweboer, Els de Jong en Marion van Egmond ter verkenning van dit onderwerp
- Benader een aantal interne docenten en maak deze enthousiast om een actieve rol te spelen op het platform
- Benader een aantal (ex en aanstaande) deelnemers om ook een actieve rol te spelen.
- Verander het inschrijfproces van KICK dusdanig dat de deelnemer automatisch ook aan de community deel gaat nemen.
- Start de pilot zo snel mogelijk (in de zomervakantie)
- Zorg dat in september er een actieve community is
- Nodig de eerste pilotgroep uit. Rond januari evaluatie en verbetering.

¹³ Informatie komt voornamelijk uit een interview met Jan Nieuweboer, innovatiemanager van de Rabobank

¹⁴ Giovanni Renfurm, afstudeerder Rabobank Nederland, Rabobank Learning Centre doet in het kader van zijn master informatica hier onderzoek naar. Mocht men dus achtergrond informatie willen over dit onderwerp, wordt geadviseerd zijn scriptie te lezen.

FACTOR:
Opzet van een
leerinterventie

KERNZIN:
Het stimuleren en
faciliteren van
kennisdeling, digitaal
en fysiek

3.2: Zorg voor een blijvend gevarieerd en vernieuwend aanbod

De noodzaak voor blijvende vernieuwing en de noodzaak van een gevarieerd aanbod is aangetoond in de analyse. In deze paragraaf gaan we in op de vraag hoe we dit concreet kunnen vormgeven.

KICK heeft behoefte aan een vernieuwend en gevarieerd aanbod– om zo recht te doen aan de verschillende deelnemers met verschillende leerstijlen en om deelnemers het gevoel te geven dat KICK de moeite waard is en blijft. Daarnaast verwachten we dat de medewerkers van de Rabobank continue blijven ontwikkelen. Dit stelt ook eisen aan ons opleidingsaanbod, dit zal ook continue moeten blijven ontwikkelen.

Maar hoe komen we tot vernieuwing? In de analyse is de suggestie gemaakt om een leervorm te ontwerpen die zich actief bezig houdt met de leervoorkeur creëren. Maar hoe komen we tot een nieuwe leervorm?

Er zijn veel ideeën naar voren gekomen tijdens de interviews met de leden van de stuurgroep– we kunnen bijvoorbeeld een concreet probleem pakken en dat met een groep proberen op te lossen. Of we zouden meer workshops kunnen ontwikkelen, waar, zoals nu al gebeurt bij KICK: men een klantgesprek oefent– wat op video wordt opgenomen – en waar docent (expert) en de groep feedback op geeft. Genoeg ideeën – maar wat is realistisch?

Permanente educatie is een continue proces, medewerkers moeten zich continue blijven ontwikkelen, het (door)ontwikkelen van KICK is een continue proces en het vernieuwen van KICK is een continue proces. En net zoals er nu al systematisch de inhoud van KICK wordt vernieuwd, zo zal er ook een cyclus(proces)moeten zijn om leervormen te vernieuwen.

De aanbeveling is dan ook om standaard elk jaar na te denken over ingrijpende vernieuwing van KICK. Zodat het niet blijft bij een eenmalige vernieuwing naar aanleiding van dit adviesrapport.

Zoals hierboven beschreven lijkt dit waarschijnlijk een heleboel werk. En: dat is ook zo. Op de lange termijn is het echter noodzakelijk om dit proces uit te voeren. Zo niet blijkt al uit de huidige opmerkingen van de deelnemers dat de tevredenheid en actualiteitswaarde van KICK zal dalen.

Concrete aanbeveling:

- Blijf KICK continue vernieuwen, door naast het huidige vernieuwingproces ook jaarlijks een ingrijpende vernieuwing van KICK te realiseren.

Lees meer over het realiseren van een gevarieerd aanbod in hoofdstuk 3.5: *Creëer meer basis en verdiepingsmodules.*

FACTOR:
Opzet van een
leerinterventie

KERNZIN: een
gevarieerd aanbod
van leeractiviteiten, in
vorm en niveau

3.3 Vraag om commitment en concrete actiepunten

In de analyse werd het al gesteld: we gaan uit van de eigen verantwoordelijkheid van de deelnemer. Maar het is goed om deelnemers te prikkelen en te faciliteren. Een manier om deelnemers te 'prikken' is om vragen te stellen en om een medewerker met zichzelf afspraken te maken (het liefst SMART geformuleerd), hem of haar een commitment aan te laten gaan. Bij bepaalde leerinterventies wordt hier al gebruik van gemaakt, en het maken van deze heldere afspraken blijkt te werken. Door deelnemers te helpen hun voornemens naar aanleiding van de interventie concreet en duidelijk te maken, om zo ook de focus op het voornemen te houden, ook als men terug op de werkplek is. Daarnaast kan als men expliciet maakt wat men heeft geleerd, men dit ook weer makkelijker delen met zijn of haar collega's.

Tijdens de KICK sessie in April en in Mei is getest of deze aanbeveling werkt. Deelnemers kregen een Kennis en Actiekaartje¹⁵ uitgereikt en werden gestimuleerd dit te gebruiken. Hierop konden deelnemers drie punten opschrijven die ze aan kennis hadden opgedaan (kennispunten) en deze te presenteren in een teamoverleg en om drie voornemens op te schrijven (actiepunten) en om die bij terugkomst te bespreken met zijn of haar manager. Het blijkt echter dat deelnemers dit niet gebruiken. Ze vergeten het of zien het nut er niet van in. Er zal door de docenten heel actief gestuurd moeten worden om te zorgen dat dit wel gaat werken. Door bijvoorbeeld aan het eind van een workshop een rondje te maken en te inventariseren wat de kennis en actiepunten zijn. Ook de manager heeft hierin een belangrijke rol. Hij zou na afloop van KICK kunnen vragen wat voor een actie een kennispunten een deelnemer heeft opgedaan. Zo zijn de afspraken die een deelnemers tijdens KICK met zichzelf maakt, uiteindelijk ook afspraken tussen de medewerker en de manager. Uiteindelijk is een Kennis en Actiepuntenkaartje slechts een hulpmiddel, een tool om deelnemer te stimuleren om voornemens concreet te maken. Gezien dat in de analyse ook beschreven is dat een leerinterventie vooral een moment van bewustwording en het feitelijke leren/de transfer plaats vindt na een leerinterventie, zorgen heldere en duidelijke afspraken ervoor dat in de drukte van alledag er wel focus blijft op dit leerproces.

- Het is belangrijk dat deelnemers expliciet maken wat ze geleerd hebben
- Het is belangrijk dat voornemens duidelijk worden opgeschreven, om zo van dit voornemen ook praktijk te maken
- Docenten & managers hebben hierin een sleutelrol

Concrete aanbevelingen:

- Laat deelnemers na elke workshop concreet formuleren wat ze geleerd hebben of waar ze actie op willen ondernemen
- Breng de manager hiervan op de hoogte, zodat hij hier eventueel weer aan kan refereren
- Instrueer docenten waarom en hoe ze hier aandacht aan moeten besteden

FACTOR:
Medewerker/Opzet van
een leerinterventie

KERNZIN: Stimuleer een
medewerker om
concreet te omschrijven
wat hij leert bij een
leerinterventie en waar
hij actie op wil
ondernemen

¹⁵ Zie bijlage 5

3.4: Manager in sleutelpositie, ondersteuning cruciaal

In de analyse en de andere aanbevelingen komt het steeds terug, de manager heeft een belangrijk rol in het stimuleren en faciliteren van leren. Managers herkennen dit, maar hebben moeite dit concreet in te vullen. In deze paragraaf een aantal aanbevelingen.

Ideaal gezien zou op een manager voordat één van zijn medewerkers naar een leerinterventie gaat met hem of haar bespreken waarom hij of zij dat wil en wat het doel is van het deelnemen aan de leerinterventie. Als de manager het belang van kennisdeling inziet en daardoor voordat een medewerker naar een leerinterventie gaat hem of haar al de opdracht mee geeft om bij terugkomst een aantal inhoudelijke punten te presenteren aan het team. Idealiter maakt een manager bewust tijd voor kennisdeling in zijn team, bijvoorbeeld tijdens een teamoverleg. En ook is hij betrokken bij het leerproces van zijn medewerkers, heeft (piori) tijd om hen 'mee te maken', is op de werkvloer aanwezig en geeft ook zelf het goede voorbeeld qua ontwikkelingsgerichtheid (d.w.z. blijft ook zelf continue ontwikkelen). Deze manager is een aanzienlijk deel van zijn tijd kwijt aan het beste uit zijn mensen halen, dit is één van zijn kerntaken. Hij stimuleert en faciliteert zijn team. Bij medewerkers die geen initiatief tonen om zich te blijven ontwikkelen, stelt hij vragen en creëert hij urgentie. Er is immers ook urgentie, want de blijvende inzetbaarheid van de medewerker staat op het spel.

Dit is een mooi ideaalbeeld, maar helaas maar sporadisch realiteit. Dit komt, zeggen managers, omdat ze in de drukte van alle dag te weinig tijd hebben voor bovenstaande acties. Ze hebben geen tijd in hun agenda en geen plek in hun hoofd om zich zo intensief bezig te houden met de ontwikkeling van hun medewerkers. De wil is er vaak wel, de urgentie mist soms nog wel. Het bezig houden met de ontwikkeling van de medewerkers uit je team heeft immers pas vaak op langere termijn rendement. Maar wat kunnen wij eraan doen om managers te helpen om iets dichterbij het ideaalbeeld te komen?

Belangrijk is wel om te beseffen dat dit aspect van leidinggeven (het ontwikkelingsgericht omgaan met medewerkers) te maken heeft met de stijl van leidinggeven en de cultuur van het team. Dit zijn beide factoren die langzaam veranderen/ontwikkelen, en waar een variëteit van factoren invloed op heeft. In dit adviesrapport is bewust gekozen om geen aanbevelingen te doen die de scope en invloedssfeer van dit project te boven gaan. Het advies is namelijk voornamelijk gericht aan de stuurgroep van KICK, dus is dit advies vanuit hun perspectief gegeven. Vandaar dat ervoor gekozen is voor concrete, relatief eenvoudig te realiseren aanbevelingen te geven:

Ten eerste is het belangrijk dat de manager op de hoogte is. Dat hij weet dat een medewerker naar een bepaalde opleidingsinterventie gaat en wat het resultaat van de interventie is. Als de managers bijvoorbeeld ervan op de hoogte is dat naar aanleiding van KICK concrete actiepunten/afspraken worden gemaakt, dan kan hij hier navraag op doen. Als de manager op de hoogte gesteld wordt door een signaal(bijvoorbeeld via mail), zou dit kunnen helpen. Ook als tijdens de interventie wordt aangespoord om in je teamoverleg te presenteren, kan dit positief uitwerken. Maar heel belangrijk is dat managers bewust zijn/worden dat ontwikkelingsgericht omgaan met hun medewerkers ontzettend belangrijk is (en urgentie heeft) en dat ze concrete handvatten krijgen hoe ze dit kunnen vormgeven. Het is dan ook cruciaal dat hier aandacht aan wordt besteed in het managementcurriculum. Ook tijdens KICK zou er een 'workshop' georganiseerd kunnen worden waarin dit centraal staat. De genoemde 'handvatten' zijn bijvoorbeeld: een weekstart/kennisoverleg, waar (georganiseerd) kennisdeling plaats vindt of door ervaren werknemers jongere werknemers te laten coachen, maar ook medewerkers de opdracht mee geven om een aantal hoofdpunten van een leerinterventie te presenteren in een team, zodat ook het team hiervan kan leren. De ondersteuning van de manager ligt voornamelijk in het goed informeren van de manager en het geven van handvatten om concreet invulling te geven aan het ontwikkelingsgericht omgaan met je medewerkers. Door na KICK de managers van de deelnemers een mail te sturen waarin hij of zij op de hoogte wordt gebracht van wat KICK is, en dat een deelnemer actiepunten heeft opgesteld en al heeft nagedacht over punten die hij weer aan zijn team zou

kunnen presenteren. Ook zouden in dezelfde mail een aantal handvatten kunnen staan hoe een manager ontwikkelingsgericht omgaan met zijn medewerkers concreet kan invullen

- Creëer bewustwording dat ontwikkelingsgericht omgaan met medewerkers urgent en belangrijk is
- Informeer de manager over de gevolgde leerinterventie en welke doelen/afspraken er zijn gemaakt
- Geef de manager handvatten hoe hij ontwikkelingsgericht omgaan met medewerkers concreet kan invullen.

Concrete aanbevelingen:

- Besteed in het managementcurriculum aandacht aan het ontwikkelingsgericht omgaan met medewerkers
- Geef op KICK een leeractiviteit voor managers waar het ontwikkelingsgericht omgaan met medewerkers centraal staat
- Informeer de manager over KICK, door hem per mail op de hoogte te stellen als een medewerker naar KICK is geweest.

FACTOR:
Opzet van een
leerinterventie

KERNZIN: een
gevarieerd aanbod
van leeractiviteiten, in
vorm en niveau

3.5: Creëer basis en verdiepingsmodules

KICK heeft een gemêleerde doelgroep. Het zal dan ook een gemêleerd aanbod van interventies moeten aanbieden wil het goed aansluiten bij de doelgroep. Een manier om te zorgen voor een gevarieerd aanbod is door meer onderscheid in niveau te maken door middel van het organiseren van dezelfde activiteit- maar op basis en verdiepingsniveau. Het is wel belangrijk om recht te blijven doen aan het eigen regisseurschap, immers één van de succesfactoren van KICK, door deelnemers niet te beperken in welke workshop ze kiezen. In de analyse is beschreven dat de gemêleerdheid van de groep niet alleen in functie, maar ook in ervaring en segment ligt. Alleen een deelnemer zelf kan bepalen of hij geschikt is voor het basis of verdiepingsniveau. Wel zou omschreven kunnen worden wat de vooronderstelde kennis is voor een verdiepingsworkshop. Er wordt bijvoorbeeld duidelijk aangegeven dat je al ervaring hebt met het onderwerp, het liefst omschreven in concrete voorbeelden. Uit de enquête blijkt immers dat het merendeel van de deelnemers het KICKpaspoort wel leest.¹⁶

In het verleden is ook al eens getracht basis en verdiepingsmodules te geven – het bleek toen echter dat veel deelnemers zich inschreven op de verdiepingsmodule. Door in concrete voorbeelden duidelijk te omschrijven wat je al moet weten en waar je ervaring mee moet hebben wil je goed deel kunnen nemen aan de verdiepingsworkshop kan dit hopelijk voorkomen worden.

Mochten toch deelnemers zich op een verkeerde workshop (d.w.z. niet voor hun niveau) inschrijven dan is de docent een belangrijke corrigerende factor. Doordat hij basis en verdiepingsmodules geeft is de verwachting dat hij zelf daar ook duidelijker verschil in weet te maken, en zich dus minder gaat voegen naar het niveau van de deelnemers. Er zal duidelijk richting de docenten gecommuniceerd moeten worden wat verwacht wordt, en waar op ‘beoordeeld’ wordt. Een goede instructies is hierbij echt essentieel.

- Een gevarieerde doelgroep vraagt om een gevarieerd aanbod
- Eigen regisseurschap moet wel behouden blijven
- Duidelijke omschrijving van het verschil tussen een basis en verdiepingsmodule is essentieel
- Docenten hebben een sleutelrol in het bewaken van het niveau
- Zij moeten duidelijk geïnstrueerd worden wat ervan hen wordt verwacht

Concrete aanbevelingen:

- Creëer meer basis en verdiepingsmodules
- Maak duidelijk wat het verschil is tussen basis en verdiepingsmodules door te omschrijven wat veronderstelde kennis en ervaring is voor een verdiepingsmodule.
- Instrueer docent duidelijk over het verschil van de basis en verdiepingsmodule

Een belangrijke factor in dit alles blijft het duidelijk omschrijven van leeractiviteiten. Lees hierover meer in hoofdstuk 3.12.’ Duidelijk, helder en transparant’

¹⁶ M.Ploeg, ‘Rapportage Enquête’, 2011

3.6: Maak KICK aantrekkelijker voor managers

Managers geven aan dat ze behoefte hebben aan een moment waar ze andere managers kunnen ontmoeten en met elkaar kunnen sparren. Ook is het bekend dat er maar heel weinig managers naar KICK komen¹⁷. In het verleden is gesteld dat KICK er ook voor managers is. Als men hiervoor kiest, dan moet KICK wel genoeg bieden voor managers. Over het algemeen zijn managers vrij negatief over KICK¹⁸. Ze geven aan dat het niveau vaak te laag is en dat ze het jammer vinden dat er niks specifiek voor managers is georganiseerd. Wel geven ze allemaal aan dat ze vinden dat het nut heeft om naar KICK te komen, alleen al om te zien waar hun medewerkers heen gaan. Doordat ze een beter beeld hebben van wat KICK inhoudt, kan een managers hier ook weer beter op acteren en navragen als een medewerker naar KICK gaat of weer terug komt. Er zijn eigenlijk veel kansen om managers meer te betrekken bij KICK. Om te zorgen dat managers meer aan bod komen bij KICK is het goed om voor hen een ontmoeting te organiseren waar alle managers die aanwezig zijn deelnemen. Hier kan naast het netwerken en kennismaken, ook aan de orde komen hoe ze als managers ontwikkelingsgericht omgaan met hun medewerkers. Wellicht is het ook goed om nog verder na te denken hoe we KICK aantrekkelijker kunnen maken voor managers en hoe we ervoor kunnen zorgen dat er meer managers naar KICK gaan.

- Managers beoordelen KICK vrij negatief
- Het organiseren van een ontmoeting/workshop specifiek voor managers komt tegemoet aan de behoefte van deze doelgroep
- De rol van een manager bij KICK moet wellicht nader bekeken worden, en de kansen en knelpunten die dit met zich meebrengt

Concrete aanbevelingen:

- Organiseer een workshop waar managers elkaar kunnen ontmoeten en waar ontwikkelingsgericht omgaan met medewerkers centraal staat

FACTOR:
Opzet van een
leerinterventie/Manager

KERNZIN: een gevarieerd
aanbod van
leeractiviteiten/onderste
uning bieden aan
managers (...) door hier
concreet aandacht aan te
besteden tijdens KICK.

¹⁷ Zie bijlage 3

¹⁸ M.Ploeg, 'rapportage enquête', 2011

3.7: Faciliteer kennisdeling tijdens KICK

Kennisdeling is een gewaardeerd aspect van KICK – zo wordt in de analyse gesteld. Op dit moment wordt er al veel kennis gedeeld tijdens KICK. Maar kan het nog optimaler?

In de analyse wordt als knelpunt aangegeven dat men moeite heeft elkaar ‘te vinden’ tijdens KICK. Vooral een aantal functiegroepen die minder vertegenwoordigd zijn, zoals, managers, specialisten en kredietbeoordelaars hebben hier moeite mee. Terwijl het wel grote voordelen kan hebben te netwerken en kennis te delen met iemand die een vergelijkbare functie heeft. Als men zou kunnen zien welke functie iemand heeft, wordt de drempel wellicht verlaagd om diegene aan te spreken. Een eenvoudige manier om dit te realiseren is om de badges in verschillende kleuren te maken. Dit heeft voordelen boven het noteren van de functie op de badge, omdat kleuren van veraf makkelijk te herkennen zijn. De drempel tot netwerken en kennisdeling wordt zo op een eenvoudige manier verlaagd.

Deelnemers van KICK brengen een heleboel kennis en ervaring mee naar KICK. Een leuke manier om kennisdeling te organiseren is om de mogelijkheid een best-practise sessie te organiseren, waar deelnemers hun idee of hun werkwijze kunnen presenteren aan de overige deelnemers. Een dergelijk sessie kan ook de nadruk leggen op het belang van kennisdeling en is leuk en informatief voor de deelnemers.

- Maak herkenbaar wat voor een functie een deelnemer heeft om de drempel tot netwerken te verlagen en kennisdeling te optimaliseren

Concrete aanbevelingen:

- Geef de deelnemersbadges verschillende kleuren voor de verschillende functies
- Organiseer een moment voor kennisdeling tijdens KICK, waar deelnemers iets actief kunnen bijdragen

3.8: Stimuleer kennisdeling na KICK, teamleren

Kennisdeling is een belangrijk aspect van Permanente educatie. In de analyse is beschreven dat op dit moment dit al wel plaatst vindt in de teams – maar dat dit nog niet optimaal gebeurt. Er zijn vele aspecten die invloed hebben op kennisdeling in teams. De onderstaande aanbeveling gaat vooral in op hoe we kennisdeling in teams kunnen stimuleren na een leerinterventie. Over algemene aanbevelingen over kennisdeling in teams kan het beste paragraaf 4 : *‘Manager in sleutelpositie, ondersteuning cruciaal’* gelezen worden.

In de paragraaf ‘vraag om commitment en concrete actiepunten’ werd al belicht hoe belangrijk het is voornemens te omschrijven en hier afspraken met jezelf over te maken. De deelnemers die naar KICK komen gaan naar afloop van KICK weer terug naar huis en terug naar hun werkplek, hun team. Als zij ook maar iets zouden delen met hun team van wat ze leren bij KICK, is er al sprake van een zogenoemde ‘olievlekwerking’. Tijdens de interventie, in dit geval KICK, is het belangrijk medewerkers te stimuleren om straks het geleerde te delen in hun team. Dit kan bijvoorbeeld door bij workshops een paar aanknopingspunten mee te geven die deelnemers in hun team kunnen presenteren. De ideale situatie is als de cultuur in een team dusdanig is dat dit vanzelfsprekend is, en dat een manager als een medewerker naar een opleidingsinterventie gaat hem of haar de opdracht meegeeft om bij terugkomst drie hoofdpunten hiervan te presenteren in het teamoverleg. In de praktijk gebeurt dit echter nog niet voldoende. Door tijdens een leerinterventie verscheidene keren te benadrukken dat het belangrijk is om inhoudelijk te delen in je team overleg kan dit wellicht al meer bereikt worden.

Concreet zou dit ingevuld kunnen worden door de docenten meer te laten sturen door naast de vraag Wat gaat jouw klant van KICK merken? Ook de vraag wat gaat jouw team van KICK merken? Te stellen. Als docenten tijd nemen om deelnemers hier stil bij te laten staan en hen de mogelijkheid geven om een aantal punten hiervoor op te schrijven, dat helpt wellicht al om kennisdeling te stimuleren. Daarnaast heeft de manager een belangrijke taak om kennisdeling te stimuleren.

- Als iedere deelnemers van KICK inhoudelijk zou delen over KICK (olievlekwerking), zou KICK veel meer impact hebben
- Dit is te stimuleren door aan het einde van elke activiteit hier bewust aandacht aan te besteden
- Daarnaast heeft de manager een belangrijke taak om kennisdeling te stimuleren.

Concrete aanbevelingen:

- Deelnemers concreet laten opschrijven wat ze willen inhoudelijk willen delen in hun team
- Aan het einde van een leeractiviteit hier bewust aandacht aan te besteden

FACTOR:
Opzet van een
leerinterventie/Manager

KERNZIN: Het stimuleren
en faciliteren van
kennisdeling door
kennisdeling na een
leerinterventie te
stimuleren

3.9: Zorg voor toepasbare workshops

In de analyse is omschreven wat deelnemers van KICK toepasbare workshops of ontmoetingen vinden. In de volgende paragraaf maken we dit concreet.

Ten eerste blijkt dat een deel van deelnemers op een activiteit inschrijft op basis van de titel. Het is dan ook heel belangrijk de activiteit een titel te geven die de inhoud van de activiteit correct beschrijft. Ten tweede blijkt dat een speelse vorm aanspreekt en dat daardoor de inhoud ook wordt toegepast. Wellicht is het goed om te kijken of er nog meer activiteiten op een speelse of vernieuwende wijze vorm gegeven kunnen worden. Ten derde wordt aangegeven dat als een behandelde casus niet herkenbaar is voor de deelnemers, ze het als niet nuttig ervaren. In dit adviesrapport is al veel gesproken over de gemêleerde doelgroep van KICK en welke gevolgen dit heeft. Om dit te voorkomen zou elke docent eigenlijk meerdere casussen achter de hand moeten hebben, zodat hij zich daarin kan aanpassen aan de behoefte van de groep. Het duidelijk omschrijven van de inhoud van een workshop, zowel in titel als in tekst, zal verder moeten voorkomen dat de verkeerde doelgroep zich inschrijft voor een activiteit, waardoor een mis-match ontstaat.

Concrete aanbevelingen:

- Een passende titel en correcte omschrijving van een activiteit kan er voor zorgen dat deelnemers de juiste keuze kunnen maken.
- Speelse vormen blijken goed te werken. Aanbeveling is om meer speelse leervormen te introduceren bij KICK.
- Docenten zouden meerdere casussen achter de hand moeten hebben, zodat ze de casus dusdanig kunnen aanpassen dat deze herkenbaar is voor de deelnemers.

FACTOR:
Opzet van een
leerinterventie

KERNZIN: Het bieden van
toepasbare
leeractiviteiten

3.10: Duidelijk, helder en transparant

Een aanbeveling die telkens terug komt is dat het belangrijk is om dingen concreet en helder te omschrijven of aan te geven. Deelnemers geven bijvoorbeeld aan dat ze het waarderen als een docent zelf uit het werkveld komt. Veel intern docenten van de Rabobank Nederland, hebben deze praktijkervaring (in het verleden) opgedaan, maar blijktbaar is dat niet altijd duidelijk voor de deelnemers. Wellicht zou het goed zijn als een docent zijn achtergrond verteld of dit duidelijk omschrijft in het KICKpaspoort. Dit kan wellicht de acceptatiegraad van een docent verhogen.

Daarnaast is het belangrijk om duidelijk, en in concrete voorbeelden, te omschrijven wat het doel is van een leeractiviteit. En als er sprake is van een leeractiviteit met een verdiepend karakter, dan kan omschreven worden wat de te veronderstelde kennis of ervaring zou moeten zijn, in duidelijke gedragsvoorbeelden. Dit geeft duidelijkheid voor de docent én de deelnemer.

Ook is het belangrijk dat een deelnemer concreet opschrijft wat hij leert bij KICK en waar hij actie op wil gaan ondernemen. Het belang daarvan is al omschreven in de paragraaf: Zorg voor commitment en concrete actiepunten.

Daarnaast is het voor deelnemers op dit moment niet duidelijk dat het aanbod van KICK continue vernieuwd wordt. Door duidelijk aan te geven welke leeractiviteiten nieuw zijn, kan dit wellicht verholpen worden.

Concrete aanbevelingen:

- Geef aan of een docent al dan niet praktijkervaring heeft
- Omschrijf concreet en met voorbeelden wat de vooronderstelde kennis en ervaring is voor een verdiepingsmodule
- Laat een deelnemer duidelijk omschrijven wat hij heeft geleerd en waar hij actie op wil ondernemen
- Maak zichtbaar dat een leeractiviteit 'nieuw' is.

FACTOR:

Opzet van een leerinterventie/Medewerker

KERNZIN: Het duidelijk omschrijven van een leeractiviteit (..) wat de deelnemer in staat stelt om een zijn *eigen regisseurschap* optimaal in te zetten

Bijlagen

Bijlage 1: Rapportage Enquête

Inleiding

In het kader van mijn afstudeeronderzoek, waar ik de borging van leerinterventies onderzoek, heb ik een enquête uitgezet onder de deelnemers van KICK. Deze enquête is slechts een onderdeel van het onderzoek, het geeft geen compleet beeld. Door interviews tijdens en na KICK wordt er een beeld gevormd over de borging van KICK. Het doel van *deze* enquête is vooral om aannames te valideren met concrete gegevens. Deze rapportage is de feitelijke weergave van deze gegevens. De interpretatie van de gegevens vindt plaats door deze gegevens te koppelen aan de uitkomsten van de interviews, en deze interpretatie/analyse zal worden weergegeven in het adviesrapport (gereed voor de tweede week van juni), waar naast een analyse vooral de aanbevelingen centraal staan.

De enquête

Tijdens de KICKsessies van Maart en April is er een enquête uitgedeeld aan de 346 deelnemers van deze twee sessies (de brief en de enquête zijn te vinden in bijlage 1). Er zijn uiteindelijk 111 enquêtes ingeleverd. Dit is een respons van 32,1 %. In deze rapportage de resultaten van deze enquête.

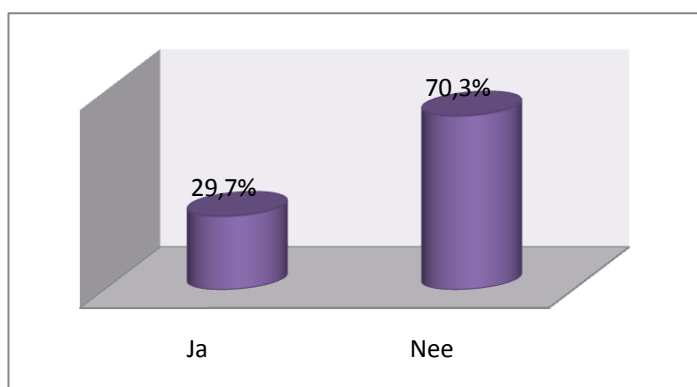
De enquêteresultaten kunnen op functie worden gedifferentieerd. Dit maakt het mogelijk om de antwoorden per functiegroep te kunnen generen.

Hieronder wordt weergegeven hoeveel respondenten er zijn per functiegroep:

Functie	Aantal respondenten
Intern Accountmanager	50
Accountmanager	23
Specialist/Adviseur FL	5
Specialist Verzekeren	11
Kredietbeoordelaar/analist	17
Manager/teamleider	4
Overig	1
Totaal	111

Naast de grafische weergave van het antwoord staat een tabel met de specificatie van de grafiek. Hierin staat beschreven welke selectie is gemaakt en zijn de absolute gegevens weergegeven. Van alle vragen/stellingen is er een grafiek met het algemene beeld, d.w.z. alle functiegroepen. Bij een paar stellingen/vragen zijn ook grafieken opgenomen op basis van een selectie van de functies, bijvoorbeeld alleen de intern accountmanagers. Alleen de grafieken (op basis van een selectie) die opmerkelijk verschil toonden met het algemene beeld zijn in de rapportage opgenomen. Mocht er interesse zijn in de specifieke uitkomsten per functiegroep, is het mogelijk om deze alsnog te genereren.

1. Heb je van te voren je (keuze in) programma besproken met je manager?



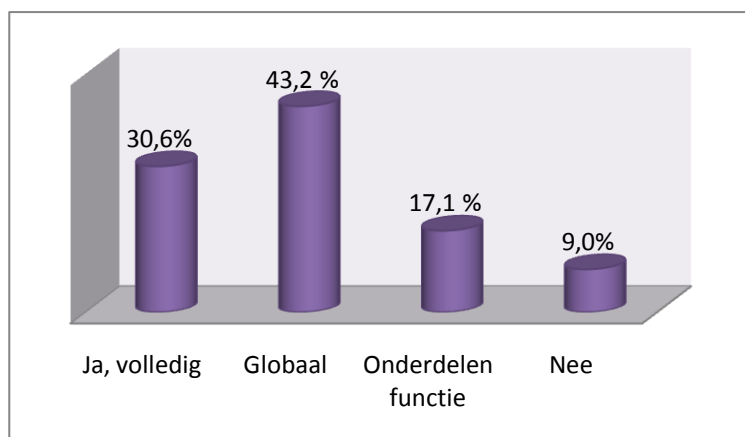
Specificatie

Selectie
Totaal
Ja
Nee

Grafiek 1.1

Alle functies
111
33
78

2. Heb je het KICK paspoort gelezen voordat je het programma samenstelde?

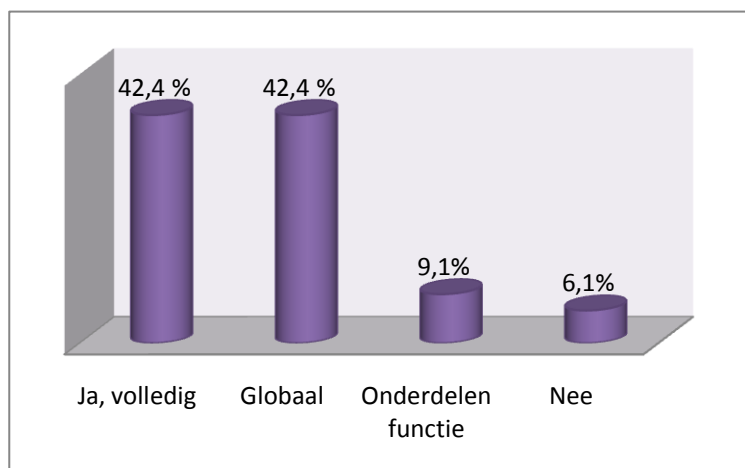


Specificatie

Selectie
Totaal
Ja, volledig
Globaal
Alleen de onderdelen voor mijn functie
Nee

Grafiek 2.1

Alle functies
111
34
48
19
10



Specificatie

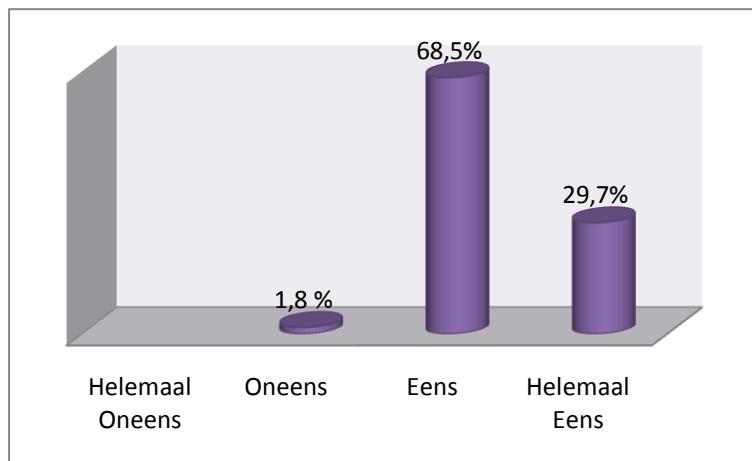
Selectie

Totaal
Ja, volledig
Globaal
Alleen de onderdelen voor mijn functie
Nee

Grafiek 2.2

Specialist FL, Kredietanalist, Specialist verzekeren
33
14
14
3
2

3. Stelling: Ik ben tevreden over het inhoudelijk niveau van de workshops.



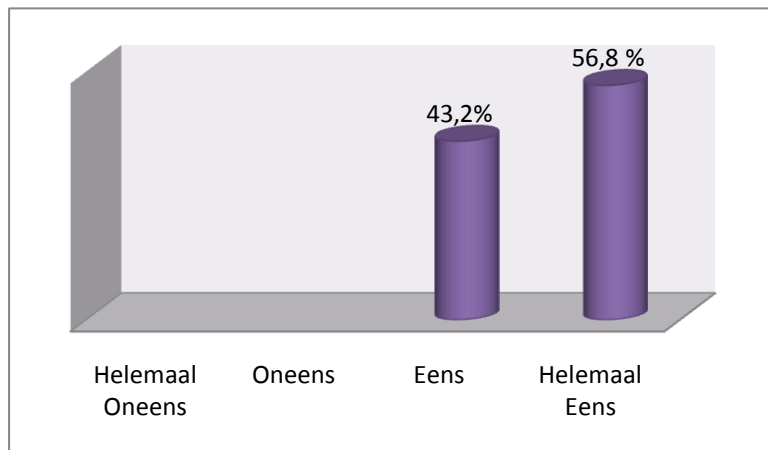
Specificatie

Selectie
Totaal
Helemaal Oneens
Oneens
Eens
Helemaal eens

Grafiek 3.1

Alle functies
111
0
2
76
33

4. Stelling: Ik ben tevreden over de mate van interactie tijdens de workshop.



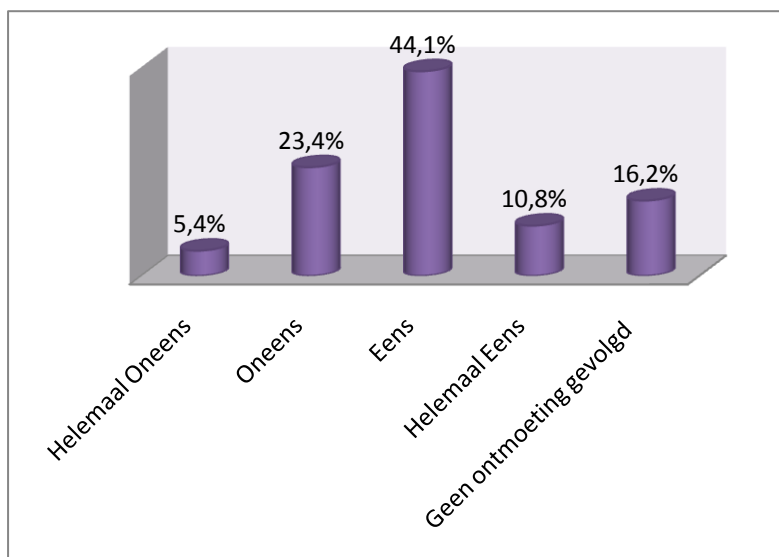
Specificatie

Selectie
Totaal
Helemaal Oneens
Oneens
Eens
Helemaal eens

Grafiek 4.1

Alle functies
111
0
0
48
63

5. Stelling: één uur is voldoende tijd voor een ontmoeting

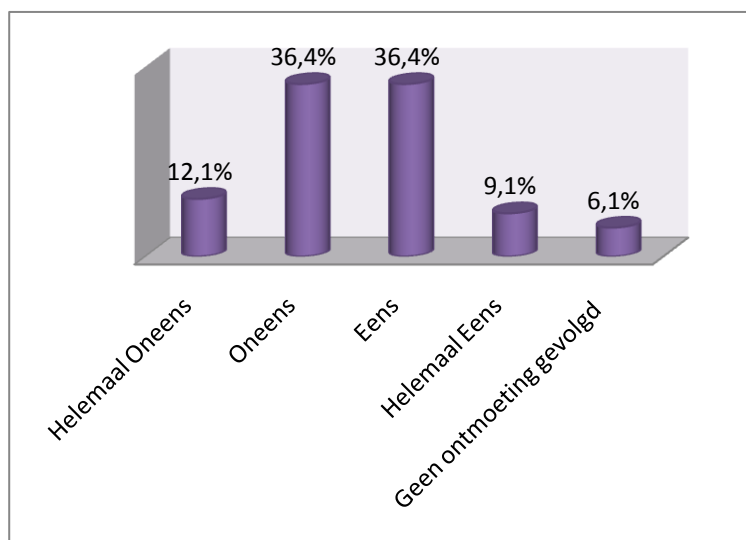


Specificatie

Selectie
Totaal
Geen ontmoeting gevolgd
Helemaal Oneens
Oneens
Eens
Helemaal eens

Grafiek 5.1

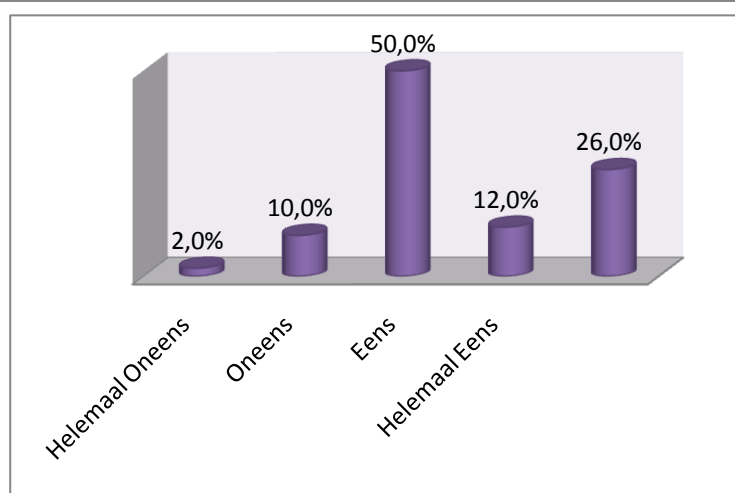
Alle functies
111
18
6
26
49
12



Specificatie

Grafiek 5.2

Selectie	Specialist Verzekeren, Specialist FL, KredietAnalist
Totaal	33
Geen ontmoeting gevolgd	2
Helemaal Oneens	4
Oneens	12
Eens	12
Helemaal eens	3

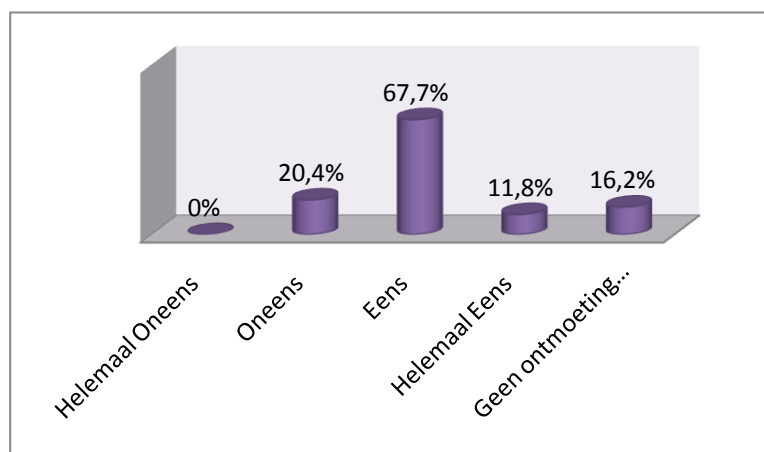


Specificatie

Grafiek 5.3

Selectie	Intern Accountmanager
Totaal	50
Geen ontmoeting gevolgd	13
Helemaal Oneens	1
Oneens	5
Eens	25
Helemaal eens	6

6. Stelling: ik ben tevreden over de mate van diepgang tijdens de workshops

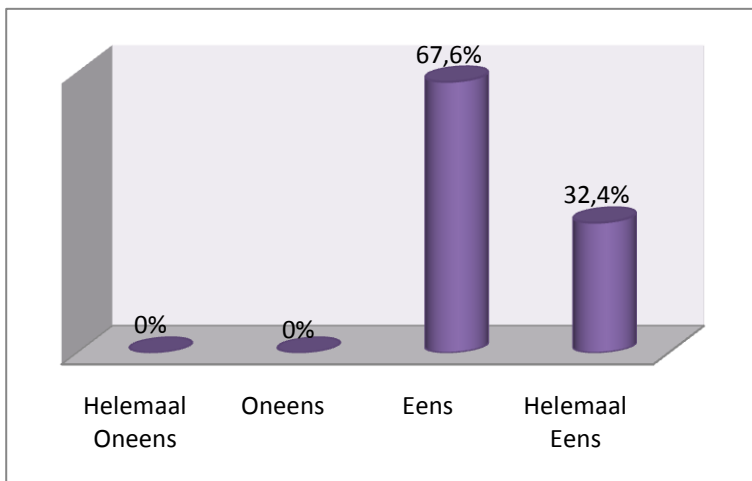


Specificatie

Grafiek 6.1

Selectie	Alle functies
Totaal	111
Geen ontmoeting gevolgd	18
Helemaal Oneens	0
Oneens	19
Eens	63
Helemaal eens	11

7.Stelling: Ik heb nieuwe kennis en vaardigheden opgedaan.

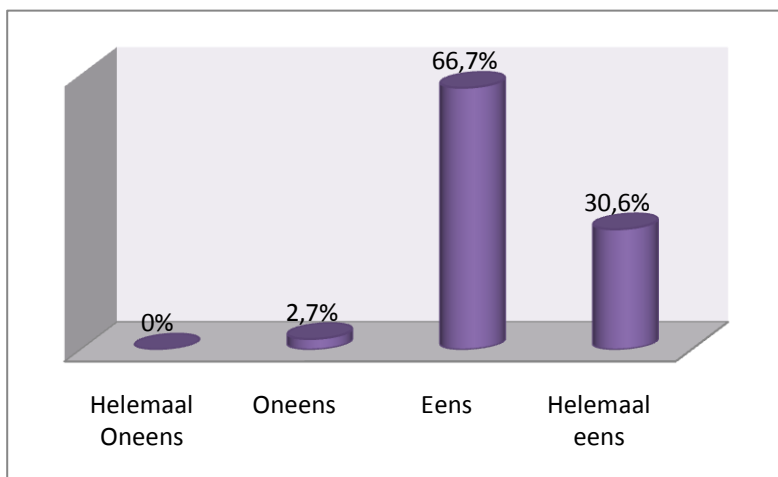


Specificatie

Grafiek 7.1

Selectie	Alle functies
Totaal	111
Helemaal Oneens	0
Oneens	0
Eens	48
Helemaal eens	63

8.Stelling: Zodra ik weer terugkom op mijn werkplek ga ik mijn vaardigheden toepassen

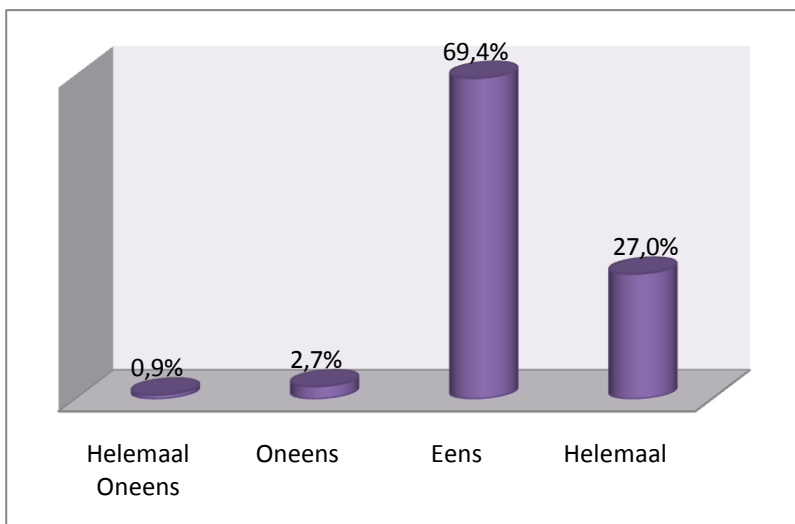


Specificatie

Grafiek 8.1

Selectie	Alle functies
Totaal	111
Helemaal Oneens	0
Oneens	3
Eens	76
Helemaal eens	34

9.Stelling: terug op mijn werkplek, deel ik wat ik geleerd heb tijdens KICK met mijn collega's.

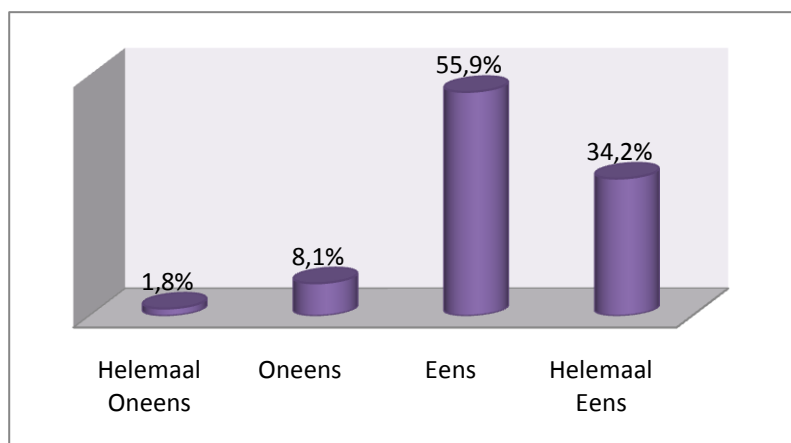


Specificatie

Grafiek 9.1

Selectie	Alle functies
Totaal	111
Helemaal Oneens	1
Oneens	3
Eens	77
Helemaal eens	30

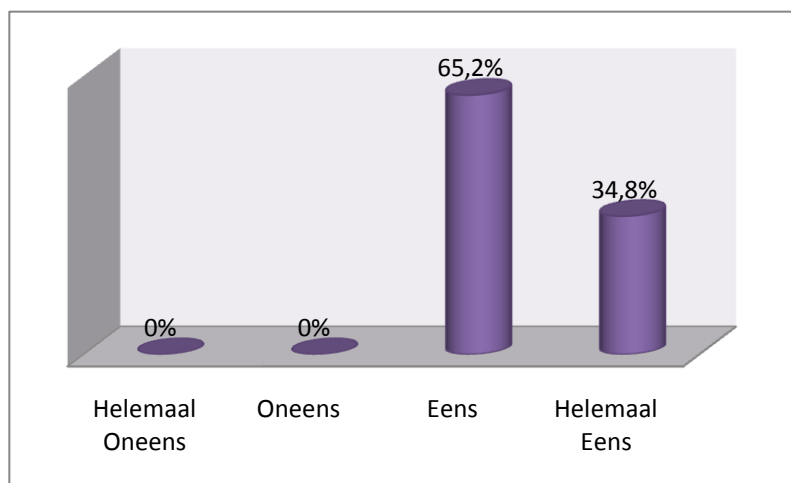
10. Stelling: Terug op mijn werkplek, verwacht ik dat mijn manager vraagt naar KICK.



Specificatie

Grafiek 10.1

Selectie	Alle functies
Totaal	111
Helemaal Oneens	2
Oneens	9
Eens	62
Helemaal eens	38



Specificatie

Grafiek 10.2

Selectie	Accountmanager
Totaal	23
Helemaal Oneens	0
Oneens	0
Eens	15
Helemaal eens	8

Open vraag: Heb je zelf ideeën hoe we (de borging van) KICK kunnen verbeteren?

Opmerking: Maar een aantal respondenten hebben deze vraag beantwoord. Hieronder een weergave van de meest genoemde antwoorden:

- Te laag niveau, door diversiteit aan groep, zorg voor meer diepgang en differentiatie(10 x)
- Het verstrekken van naslagwerk (evt. digitaal) waar het geleerde nagekeken kan worden & er makkelijker met collega's gedeeld kan worden (6 x)
- Meer agrarisch, FI, en GZ gerichte workshops. (5x)
- PE WFT buiten het programma laten zodat er meer workshops gevolgd kunnen worden (3x)
- Ideeën laten aandragen door betrokken deelnemers, informeren naar behoefte. (3x)
- Nadrukkelijker manager betrekken bij KICK (3x)

Bijlage 1: Enquête deelnemers

Beste collega,

Een nieuwe KICK-sessie is weer van start gegaan! Drie dagen vol met workshops, ontmoetingen en lezingen, netwerken en gezelligheid. Een mooi programma dat nu al een tijdje draait. Maar, net zoals we van jou verwachten dat je continue ontwikkelt, willen we ook onze opleidingen continue ontwikkelen en verbeteren. Maar daar hebben we jouw feedback voor nodig. Vandaar deze enquête.

Omdat we onze opleidingen en dus ook KICK continue willen verbeteren mag ik, Mirthe Ploeg, onderzoek doen naar de borging van leerinterventies. Concreet wil dat zeggen dat ik ga onderzoeken of datgene wat wordt geleerd bij KICK ook wordt toegepast op de werkplek en welke factoren daarbij een rol spelen. Zo hoop ik aan het einde van mijn afstudeerperiode een aanzet te maken voor een nog betere KICK.

Op de achterzijde vind je een korte vragenlijst. Ik zou je willen vragen deze in te vullen en in te leveren bij de inschrijfbalie.

Mocht je vragen of aanvullende opmerkingen hebben dan kun je mij altijd aanspreken. Ik ben tijdens heel KICK aanwezig. Wellicht spreek ik jou zelfs aan, want in het kader van mijn onderzoek wil ik graag ook verschillende mensen spreken om nog wat uitgebreider door te praten over KICK.

Alvast bedankt voor je medewerking!

Met vriendelijke groet,



Mirthe Ploeg
Afstudeerder

Tel: (06) 53 77 14 91

E-mail: M.Ploeg@rn.rabobank.nl

Wil je op de hoogte blijven van de resultaten van mijn afstudeeronderzoek?

Vul dan hier je e-mailadres in:.....

Enquête

Heb je van te voren je (keuze in) programma besproken met je manager?

☐ Ja ☐ Nee

Heb je het KICK paspoort gelezen voordat je het programma samenstelde?

☐ Ja, volledig

☐ Globaal, voornamelijk de titels

☐ Alleen de onderdelen voor mijn functie

☐ Nee

Hieronder een aantal stellingen. Je kunt op de puntenschaal aangeven in welke mate je het eens bent met de stelling. Hierbij is 1. Helemaal oneens 2. Oneens 3. Eens 4. Helemaal eens

	1	2	3	4
Ik ben tevreden over het inhoudelijk niveau van de workshops.	0	0	0	0
Ik ben tevreden over de mate van interactie tijdens de workshops.	0	0	0	0
Één uur is voldoende tijd voor een ontmoeting.	0	0	0	0
Ik ben tevreden over de mate van diepgang van de ontmoetingen.	0	0	0	0
Ik heb nieuwe kennis en vaardigheden opgedaan.	0	0	0	0
Zodra ik weer terugkom op mijn werkplek ga ik mijn nieuwe kennis en vaardigheden toepassen.	0	0	0	0
Terug op mijn werkplek, deel ik wat ik geleerd heb tijdens KICK met mijn collega's.	0	0	0	0
Terug op mijn werkplek, verwacht ik dat mijn manager vraagt naar KICK.	0	0	0	0

Heb je zelf ideeën hoe we (de borging van) KICK kunnen verbeteren?

.....

Wat is je functie?

.....

Mogen we binnen een maand telefonisch contact met je opnemen voor een kort interview?

☐ Nee ☐ Ja, Naam:.....

Tel:.....

Bedankt voor het invullen! Graag deze enquête inleveren bij de inschrijfbalie.

Bijlage 2: Overzicht Inschrijvingen per functie, voorjaar 2010

april		14-apr
BAK800_0803	Directeur en Manager Bedrijven	6
BAK801_0803	Teamleider ZR	7
BAK802_0803	SAM BC	20
BAK803_0803	IAM B	63
BAK804_0803	AM B	46
BAK805_0803	Kredietanalist	14
BAK806_0803	Kredietbeoordelaar	35
BAK807_0803	Specialist Verz. Bedr. & Spec. Pensioenen Bedr.	0
BAK808_0803	Intern Specialist Verzekeren Bedrijven	2
BAK809_0807	Specialist FL	4
Totaal		197

mei		3-mei
BAK800_0803	Directeur en Manager Bedrijven	6
BAK801_0803	Teamleider ZR	6
BAK802_0803	SAM BC	8
BAK803_0803	IAM B	57
BAK804_0803	AM B	34
BAK805_0803	Kredietanalist	7
BAK806_0803	Kredietbeoordelaar	20
BAK807_0803	Specialist Verz. Bedr. & Spec. Pensioenen Bedr.	4
BAK808_0803	Intern Specialist Verzekeren Bedrijven	6
BAK809_0807	Specialist FL	4
Totaal		152

juni		18-mei
BAK800_0803	Directeur en Manager Bedrijven	6
BAK801_0803	Teamleider ZR	2
BAK802_0803	SAM BC	14
BAK803_0803	IAM B	36
BAK804_0803	AM B	21
BAK805_0803	Kredietanalist	3
BAK806_0803	Kredietbeoordelaar	15
BAK807_0803	Specialist Verz. Bedr. & Spec. Pensioenen Bedr.	6
BAK808_0803	Intern Specialist Verzekeren Bedrijven	5
BAK809_0807	Specialist FL	2
Totaal		110

Bijlage 3: Visie op leren

Visie op Leren oktober 2009

Leren is toekomst creëren

De wereld verandert razendsnel. Aangesloten zijn op klanten, stakeholders en hun omgeving is meer dan ooit van essentieel belang voor de toekomst van de Rabobank. Het vraagt erom dat de bank vanuit zijn oorspronkelijke missie flexibel meebeweegt naar de toekomst. Onszelf blijven én continu innoveren en veranderen. Een externe oriëntatie én een eigen coöperatieve identiteit.

We verlangen ook van onze mensen dat ze flexibel meebewegen. Niet omdat ze daarmee 'bruikbaar' zijn voor de bank. Nee, we willen dat onze medewerkers de vrijheid krijgen én nemen om het beste van zichzelf in te brengen. Omdat dat het verschil maakt. Omdat we geloven dat mensen ten diepste verlangen naar een betekenisvol bestaan in de context van hun wereld en hun leven. Zowel privé als ook in hun werk. Rabobank wil mensen in staat stellen zich verder te ontwikkelen, op een manier die past bij de missie en de kernwaarden van de bank: integer, met respect, duurzaam en professioneel.

Leren binnen de Rabobank: samen toekomst creëren

Leren en ontwikkelen zijn bij uitstek sociale processen, waarin coöperatief denken en handelen tot uiting kan komen. We leren individueel én we leren gezamenlijk. Daardoor ontwikkelen we competenties als organisatie. Door samen antwoorden te zoeken op complexe vraagstukken, door innovatieve ideeën te ontwikkelen, door kennis niet alleen tot ons te nemen, maar deze ook aan te vullen en te delen. Door te reflecteren op bestaande processen en die te verbeteren. Diverse vormen van leren kunnen interactie, dialoog en een community-gevoel ondersteunen en stimuleren, waardoor het leren en de ontwikkeling van mensen verdiept en de competentie van de organisatie wordt versterkt.

Leren is natuurlijk gedrag van mensen

Mensen leren altijd en overal. Binnen Rabobank willen we mensen aanmoedigen om het beste van zichzelf in te brengen en dit verder te ontwikkelen. Of mensen dat optimaal doen is niet eenvoudigweg te 'managen' in de zin van doelgericht plannen, systematisch inrichten, sturen, budgetteren en controleren. Wat vooral nodig is, is een gunstig (leer)klimaat, waarin je mag experimenteren, waarin fouten maken hoort bij het leerproces, waarin samenwerking wordt bevorderd, er tijd is voor reflectie, waarin de werkomgeving is ingericht met hulpmiddelen die leren en ontwikkelen ondersteunen en passende leervormen worden geboden. Zo worden de condities geschapen om binnen de Rabobank het beste van jezelf te laten zien. En dat is voor het individu én het collectief van het grootste belang.

Leren en ontwikkelen wordt binnen de bank ondersteund op een manier die past bij de kernwaarden van de bank:

Integriteit: handelen overeenkomstig de bedoelingen die wij hebben

'We practice what we preach': in onze keuzes op het gebied van leren en ontwikkelen worden onze kernwaarden zichtbaar. En we ondersteunen onze medewerkers om, als het gezicht van de bank, de identiteit van Rabobank zichtbaar te maken voor de klant.

We zijn transparant over de leerdoelen, budgetten, condities en voorwaarden van programma's en leerinterventies. We hebben geen geheime agenda's.

Hierbij stellen we onszelf en elkaar de vraag: hebben we oprecht het beste voor met de mens en de organisatie? We onderzoeken elkaars drijfveren. We zijn zorgvuldig en betrouwbaar.

Respect: zo met (klanten en) medewerkers omgaan dat zij het respect van de bank ervaren

Onze focus is gericht op de talenten van mensen. We waarderen wat mensen al kunnen en motiveren mensen om hun talenten in te zetten en verder te ontwikkelen.

We waarderen verschillen en leren ervan. We hebben respect voor datgene waar de ander anders in is. We onderzoeken hoe we kunnen leren van andere manieren van denken en handelen. We willen aansluiten op de verschillende manieren waarop mensen leren. Het aanbod van leerinterventies (opleidingen, e-learnings, mentoring, intervisie, projectwerk etc.) stemmen we af op de doelen, doelgroepen en beschikbare budgetten. Binnen deze kaders streven we naar variatie en aantrekkelijke vormen met maximaal effect.

Professionaliteit: in staat zijn om wat we zeggen ook waar te maken

We dagen medewerkers uit om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen professionele en persoonlijke ontwikkeling. Waarin mensen zelf hun leerdoelen formuleren en ook zelf invloed hebben op wat, hoe, wanneer, waar en met wie er wordt geleerd. Omdat de kwaliteit van het leren dan het grootst is. Sturing vindt meer en meer plaats door te inspireren, door het geven van feedback op de vorderingen, door het voldoen aan eindtermen en het beschikbare budget. We ontwikkelen leerfaciliteiten die medewerkers helpen om zelf keuzes te maken en de afstemming te zoeken die nodig is.

Als professionele organisatie faciliteren we het leren en ontwikkelen van mensen. We streven naar het bieden van een leeromgeving binnen Rabobank die leren en ontwikkelen krachtig ondersteunt. In deze omgeving:

- is ons management in staat om de ontwikkeling van medewerkers te faciliteren
- moedigen we leren aan, onder ander door de fysieke en virtuele omgeving
- vinden medewerkers leren een normaal onderdeel van werken
- worden het leren door het opdoen van inzichten, het leren in het werk en het leren door te ontwerpen en ontwikkelen, waar mogelijk aan elkaar verbonden
- vormen creativiteit, reflectie en leren een integraal onderdeel van het werk

Leren en werken horen bij elkaar. We verrijken daarom de mogelijkheden om te leren in het werk. Want formele, klassikale opleidingen blijken in veel gevallen slechts beperkt bij te dragen aan de ontwikkeling en professionaliteit van mensen. Leren op het werk verrijken kan onder andere door kennisbronnen (zoals kennis-netwerken, e-learnings, een Rabo-wikipedia e.d.) direct beschikbaar te maken op de werkplek. Andere mogelijkheden zijn onder andere on-the-job training, deelname aan uitdagende projecten, stretchende benoemingen, stages en verbredende netwerken.

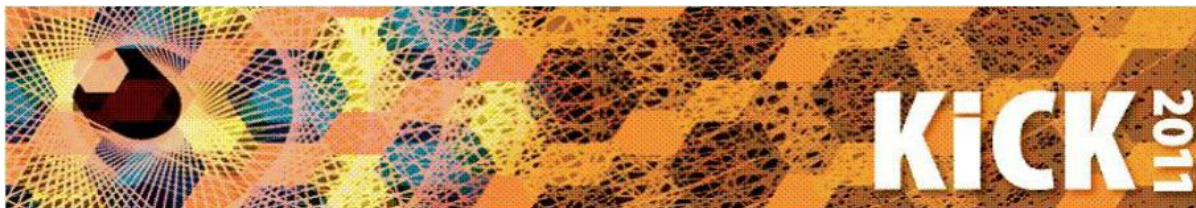
Andersom geldt hetzelfde: het werk kan het leren verrijken. Waar mogelijk wordt gebruik gemaakt van de kennis en ervaring van (interne) vakmensen in rollen als docent, trainer, coach en mentor.

Duurzaamheid: bijdragen aan een duurzame ontwikkeling van de samenleving, organisatie en individu

We creëren een leeromgeving die uitgaat van duurzaamheid. Dit doen we in praktische zin door het gebruik van papier en reizen te minimaliseren.

Duurzaamheid vraagt om verbinding. Verbinding met de kernwaarden en de strategie van de bank. Verbinding met de strategie op verschillende niveaus. Om een wisselwerking te stimuleren en te zorgen dat we leren terwijl we doen. We maken ook verbinding met de andere activiteiten op het gebied van HR Development. We zijn innovatief in het vinden van duurzame leeroplossingen. We streven naar effect in de praktijk, naar duurzaam veranderd gedrag en naar een bijdrage aan de lange termijn inzetbaarheid van mensen. Geen quick wins, maar fundamentele ontwikkeling. Door het leervermogen van mensen te ontwikkelen, dragen we bij aan de duurzame ontwikkeling van mensen én de Rabobank.

Bijlage 4: Kennis en Actiepuntenkaartje



Kennis en Actiepunten

Tijdens KICK volg je een aantal workshops, ontmoetingen en lezingen. Je verrijkt jezelf met nieuwe kennis of bepaalde kennis wordt opgefrist. Je krijgt nieuwe ideeën en werkt aan je vaardigheden. Kennis en vaardigheden die je, terug op jouw werkplek, in praktijk kunt brengen. We willen je uitdagen om wat je leert bij KICK (kennis) en de zaken waar je naar aanleiding van KICK actie op wilt ondernemen op te schrijven. Op de achterzijde is hier ruimte voor. Door dit concreet en bondig op te schrijven wordt wat je leert bij KICK meteen een voornemen voor in de praktijk.

Tip: Bespreek jouw actiepunten ook met jouw leidinggevende.

Tip: Deel je Kennis!

De punten die je op de achterzijde hebt genoteerd, zijn vaak niet alleen interessant voor jou, maar ook voor jouw collega's.

Tip: deel de kennis die je hebt 'opgedaan' bij KICK in jouw teamoverleg. Wellicht kun je ook met jouw team het gesprek aangaan over de actiepunten. Zo kan ook jouw team leren van KICK!



Kennispunten

- 1.
- 2.
- 3.

Actiepunten

- 1.
- 2.
- 3.