



Structuur

Home	Hoe werkt het?	Ervaring	Uitvoering	Meer info
	De speciale	Leren op echte taken	Voorbereiding	
	Achtergrond	Projectbeheer voor professionals	Steun	
	Voordelen	Efficiënt ontwerpen van werkprocessen		
	Checklist	Bijscholing tot manager		
		Agile leren internationaal		



Agile leren in de onderneming

Er is behoefte aan bijscholing/ontwikkeling in uw organisatie,
maar

- Die behoefte is heel specifiek?
- Medewerkers kunnen niet van hun werkplek tijdens leeractiviteiten?
- De scholing moet flexibel zijn qua tijd?

Agile learning als een nieuw opleidingsconcept betekent

- Mogelijkheden om op korte termijn te leren
- Direct leren op het werk
- Compacte, terugkerende leerperiodes
- Zelf-georganiseerd leren in een team
- **Herhaalde reflectie op de leerervaring**

om de bekwaamheid van uw werknemers voortdurend te ontwikkelen.

Meer informatie vindt u op deze website. Het werd ontwikkeld door het [HoWARP](#) project



Hoe werkt het?

Vorbereitung: De cliënt

- Bepaalt het leerteam en de leerbehoeften
- Bepaalt de technische en methodologische ondersteuning (intern of extern)

Kick-off: inleiding tot het project en de procedure

Planning van de leeractiviteiten: verduidelijking van de volgende stappen

Werken aan de leertaken: In een team, met ondersteuning indien nodig

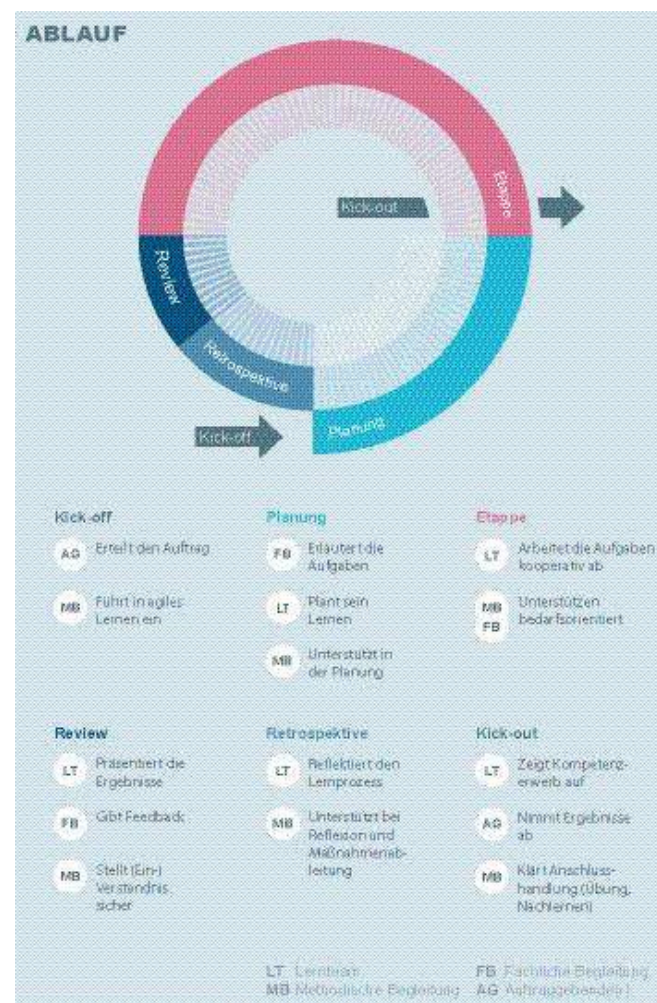
Toetsing/evaluatie: presentatie van de resultaten en feedback

Retrospectief: evaluatie van de procedure, wijzigingen indien nodig

(*verdere fasen*): opnieuw met planning, verwerking, evaluatie en retrospectief

Kick-out: presentatie en aanvaarding van leerresultaten, conclusie

[Voorbeelden uit de praktijk](#)





De speciale

Agile leren in organisaties:

- Is **behoeftegericht**: relevant voor de werknemers en de ontwikkelbehoefte in de organisatie
- Is **actiegericht**: zelfsturend en maakt gebruik van ervaringen in de werkcontext
- Is **flexibel**: korte cycli van planning, opleiding en reflectie maken snelle aanpassingen mogelijk
- Is **kwaliteitsgericht**: Voorbereiding en uitvoering met gekwalificeerde ondersteuning
- Is **projectgericht**: gepland, gestructureerd en resultaatgericht als een project

Agile learning biedt competentieontwikkeling die gericht is op de **actuele** behoeften van de organisatie en haar werknemers.

Het leren vindt niet plaats in een opleidingscentrum, maar op de werkplek, op basis van taken uit het werk.

[Is dat een optie voor u?](#)



Achtergrond

In grotere organisaties zijn er managers die zich specifiek bezighouden met personeelsontwikkeling en bijscholing. In het midden- en kleinbedrijf (MKB) is dit vaak een taak van de bedrijfsleiding, een taak die in het dagelijks leven gemakkelijk verwaarloosd wordt – bijvoorbeeld omdat de eigen middelen van de onderneming niet toereikend zijn, een algemeen personeelsontwikkelings- en bijscholingsconcept ontbreekt en/of het zoeken naar geschikte bijscholing tijdrovend is en vaak geen succes oplevert.

Bovendien hebben met name kleine en middelgrote ondernemingen niet alleen goede ervaringen met bijscholing: deze is zelden op hun behoeften toegesneden. Het bestaande aanbod van grote onderwijsaanbieders is er vaak op gericht zoveel mogelijk mensen te bereiken in een zo uniform mogelijke vorm, en dit in cursussen met grote aantallen deelnemers.... Dit betekent dat het in de huidige situatie nauwelijks mogelijk is om inhoud op korte termijn of specifiek aan de concrete behoeften van het MKB aan te passen

Slechte ervaringen van medewerkers met individuele opleidingen leiden er dan vaak toe dat van het opleidingsaanbod nog minder gebruik wordt gemaakt. Daarom is een aanpak nodig die beter is afgestemd op de behoeften van het MKB.

In Agile Leren

- Vloeit de inhoud van de leeractiviteiten rechtstreeks voort uit de behoeften van het bedrijf.
- Vindt leren plaats in herhaalde fasen, zodat de inhoud en het tempo van het leren op elk moment kunnen worden aangepast aan de behoeften van het bedrijf en de medewerkers. Op die manier wordt het leerproces voortdurend geoptimaliseerd.
- Blijven medewerkers tijdens de bijscholing binnen de organisatie.



Voordelen voor ondernemingen

Traditionele vormen van leren	Agile leren
Op middellange en lange termijn gepland bijscholingsaanbod	Mogelijkheden om op korte termijn te leren
Geconcentreerde kennisoverdracht in homogene groepen	Korte, steeds terugkerende leerfasen in gemengde groepen
Geconcentreerde kennisoverdracht in één richting (trainer -> lerende)	Herhaalde reflecties in dialoog
Leren los van het werkproces	Leren in alledaagse werksituaties
Voorgedefinieerde onderwijsprogramma's	Zelf-georganiseerd leren in een team
Selectieve toename van de bekwaamheid op het gebied van het onderwijsprogramma	Voortdurende toename van de bekwaamheid in de werkomgeving

[Voorbeelden uit de praktijk](#)



Checklist

Verklaring	Geldt voor	Niet van toepassing
In mijn bedrijf veranderen de eisen snel (bv. als gevolg van technologische innovaties, nieuwe producten en processen).		
Klassieke scholingsmogelijkheden sluiten niet altijd aan bij de eisen in mijn organisatie.		
De ervaring van ons personeel is ook belangrijk voor het werven van nieuwe medewerkers		
Wij hebben opleidingsmogelijkheden nodig die snel aan onze behoeften kunnen worden aangepast.		
Er is behoefte aan een verder opleidingsaanbod dat oplossingen biedt voor concrete praktijkvoorbeelden in de werkomgeving van de medewerkers.		
Er is behoefte aan flexibele programma's voor doorlopend leren en ontwikkelen waarbij afzonderlijke elementen kunnen worden samengesteld.		

Als minstens twee van deze stellingen waar zijn, zou u agile learning moeten overwegen als trainingsformat voor uw organisatie

[Dit is hoe de uitvoering er voor u uit zou kunnen zien](#)



Ervaring

Agile learning is onder andere gebruikt bij:

Logo's van Bayer, MAN Energy Solutions, Invivo, Knauer

Voorbeelden van competentieontwikkeling met Agile Learning

[Leren op echte taken](#)

[Projectbeheer voor professionals](#)

[Efficiënt ontwerpen van werkprocessen](#)

[Bijscholing tot manager](#)

[Agile leren internationaal](#)

Voor meer diepgaande informatie over deze en andere voorbeelden, zie [Agile Learning in the Company](#)



Voorbeeld 1: **Leren op echte taken**

Situatie: Een afdeling heeft een nieuw verantwoordelijkheidsgebied gekregen waarvoor extra kennis en vaardigheden nodig zijn.

De volgende stappen zijn ondernomen:

- Er werden gesprekken gevoerd met de personeelsdienst, supervisors en werknemers van de afdeling en er werd een korte werkanalyse uitgevoerd.
- Beperking van specifieke leeronderwerpen waar een actuele behoefte aan bestond:
 - Overeenkomst tussen verouderde en huidige materiaalaanduidingen
 - Speciale functies in de spreadsheet over verschillende werkbladen.
- Als leertaken werden materiaallijsten en werkbladen uit het dagelijks werk gebruikt, die geschikt waren voor voorbeeldverwerking.
- Aan deze leertaken werd in kleine groepen gewerkt, afwisselend met technische input, individueel werk en tussenstops met vergelijking van de leerresultaten, en een reflectie op het leerproces aan het eind.

[Volgende voorbeeld](#)

Terug naar "[Ervaringen](#)"



Voorbeeld 2: **Projectbeheer voor professionals**

Situatie: technisch specialisten moesten aanvullende bekwaamheden verwerven op basis van lopende projecten. Naast projectbeheer omvatte dit ook het omgaan met interfaces en overkoepelende functies in het bedrijf, b.v. controlling, kwaliteitsborging, inkoop.

De volgende stappen werden ondernomen:

- Eerst werd gezamenlijk een studie voorbereid die voor alle werkerreinen even relevant was. Tijdens het proces leerde het team de basiselementen van projectbeheer kennen en gebruiken (waaronder work breakdown structures, werkpakketten, planning van structuur en volgorde, tijd- en kostenbeheersing).
- Daarna werkte elk lid aan een echt project uit zijn eigen vakgebied. Het individuele werk werd gesynchroniseerd en vergeleken in de tussenstops. Het team presenteerde elkaar de eigen stand van zaken en gaf elkaar collegiale feedback. Coaches leverden waar nodig verdere technische en didactische input.
- Aan het eind presenteerde het team gezamenlijk de resultaten van de projecten aan het management - wat veel verder ging dan wat zij tot dan toe hadden gedaan.

Vorig [voorbeeld](#)

Volgende [voorbeeld](#)

Terug naar "[Ervaringen](#)"



Voorbeeld 3: **Efficiënt ontwerpen van werkprocessen**

Situatie: Een pas opgerichte divisie met jonge, geëngageerde medewerkers moest meerdere grote projecten van klanten per jaar behandelen, met een volume tot enkele miljoenen euro's. De belangrijkste processen in de workflow waren aan het begin van het project verduidelijkt, maar er was ook behoefte aan ontwikkeling in de

- *Verduidelijking van de startvoorwaarden ("inspectie ter plaatse")*
- *vervroeging van verwerkingsstappen om piekbelastingen vóór de voltooiing van het project te voorkomen ("frontloading")*
- *Opslaan van de opgedane ervaring aan het eind van het project ("Lessons Learned")*
- *Invoering en gebruik van agile-methoden*

Procedure:

- Procedures voor procesoptimalisatie eerst stapsgewijs getest op interne processen
- Evaluatie van de ervaringen en ontwikkeling van een universeel aanvaarde aanpak
- Toepassing op huidige, succes-critische klantenprojecten

Vorig [voorbeeld](#)

Volgende [voorbeeld](#)

Terug naar "[Ervaringen](#)"



Voorbeeld 4: **Verdere opleiding tot manager**

Situatie: na een fusie dienen geschoolde medewerkers managementtaken uit te kunnen voeren: personeelsbeoordelingen uitvoeren, personeelsselectie en -ontwikkeling organiseren, helpen bij het vormgeven van organisatorische ontwikkeling, enz.

De volgende stappen werden ondernomen:

- Samen met de directie werden de belangrijkste leergebieden vastgesteld en met de groep geprioriteerd
- De belangrijkste nieuwe competenties werden uitgewerkt met enkele van de aanstaande managers: Conflictvaardigheden, groepsfacilitering, communicatiemethoden
- Geschikte leermomenten (nieuwe structuur voor een werkvergadering, het opzetten van een digitaal uitwisselingsplatform) werden gebruikt om te leren
- Voor deze leermomenten werden taken (b.v. een document over vergaderregels, planning) vastgesteld en in fasen uitgewerkt.
- Een leidinggevende beoordeelt de werkresultaten in de beoordelingen.

Vorig [voorbeeld](#)

Volgende [voorbeeld](#)

Terug naar "[Ervaringen](#)"



Voorbeeld 5: **Agile learning internationaal**

Situatie: Voor het borgen van de kwaliteit van huidige en nieuwe producten moest in een middelgrote internationale organisatie - in verschillende landen tegelijkertijd - nieuwe hard- en software worden ingevoerd. Daartoe moesten de technische specialisten op alle deelnemende locaties dezelfde leeractiviteiten krijgen.

De uitrol verliep in de volgende stappen:

- Kwalificatie van professionele begeleiders op de hoofdlocatie in 6 leerfasen binnen 2 weken
- Lokale opleidingen gedurende een week op de deelnemende locaties, onder professionele begeleiding van de eerder opgeleide facilitators
- Herhaalde, werk-begeleidende consolidatie over meerdere weken
- Begeleiding en monitoring van de gehele opleiding door een expert in agile learning

(Entnommen aus: https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-662-62013-7_3.pdf)

Vorig [voorbeeld](#)

Terug naar "[Ervaringen](#)"



Uitvoering

Organisaties kunnen en moeten agile learning samen met ervaren facilitators plannen en voorbereiden. Zij zijn nodig als ontwikkelingspartners vóór de start en tijdens de korte leercycli om

- Samen met de begeleiders de opleidingsbehoeften vast te stellen
- Leerruimten en tijd op de werkplek ter beschikking stellen
- Uitwisseling van ervaringen en praktische kennis mogelijk te maken
- het resultaat te evalueren

Je bent welkom om [hulp te](#) krijgen met dit!



Vorbereitung

Om flexibel leren zo goed mogelijk voor te bereiden kunnen organisaties:

- Een aparte leerruimte voor medewerkers verzorgen
- Concrete taken uit de werkcontext gebruiken/verstrekken
- professionele en/of inhoudelijke ondersteuning bieden waar nodig
- In grotere organisaties: zorgen voor coördinatie tussen afdelingen (bv. technische afdelingen en HR-afdeling).

Je bent welkom om [hulp te](#) krijgen met dit!



Steun

De volgende partners van het [HoWARP](#) project in Duitsland, Nederland en Oostenrijk zijn beschikbaar voor vragen en voor ondersteuning bij de implementatie van uw agile leerproject



Dr. Jörg Longmuß, +49 30 2345 7496, j.longmuss@sustainum.de



Charlotte Rahe, crahe@cognos-international.de



Derk-Jan Nijman, DerkJan.Nijman@han.nl



Ronald Setznagel, ronald.setznagel@17und4.at



Stefan Humpl, +43 1 5850915 30, stefan.humpl@3s.co.at



Michaela Smertnig, +43 2742 9000 19664, m.smertnig@ecoplus.at



Verdere informatie

Het HoWARP-project

Deze website is voortgekomen uit het project "Actiegerichte Voortgezette Opleiding op de Werkplek" (HoWARP). Het project werkt aan innovatieve, flexibele vormen van permanente educatie op de werkplek en wordt medegefinancierd door de EU in het kader van het "Erasmus +"-programma.

De doelstellingen van het project zijn

- Ontwikkeling van een praktijkgerichte combinatie van de benaderingen "actiegericht leren" en "wendbaar leren" voor bij- en nascholing
- Geïntegreerd leren op de werkplek in het bedrijf waarbij de opleiders / coaches / instructeurs / supervisors betrokken zijn
- Oriëntatie op directe toepasbaarheid van agile learning in bedrijven

Samenvattend: Het verstrekken en testen van documentatie, begeleiding en voorbeelden ter ondersteuning van het gebruik van Agile en Action Based Learning methoden in het MKB.

Looptijd 01.09.2019 - 31.08.2022

[Website van het project](#)

[Projectpartner](#)

Meer gedetailleerde beschrijvingen en verdere voorbeelden van agile leren zijn te vinden onder

< [Longmuß, Korge, Bauer, Höhne: Agile Learning in the Company](#)>.