

TOOL

Ontwerpen van effectieve leertrajecten

Het achtveldenmodel als hulpmiddel
voor het analyseren van een leervraag



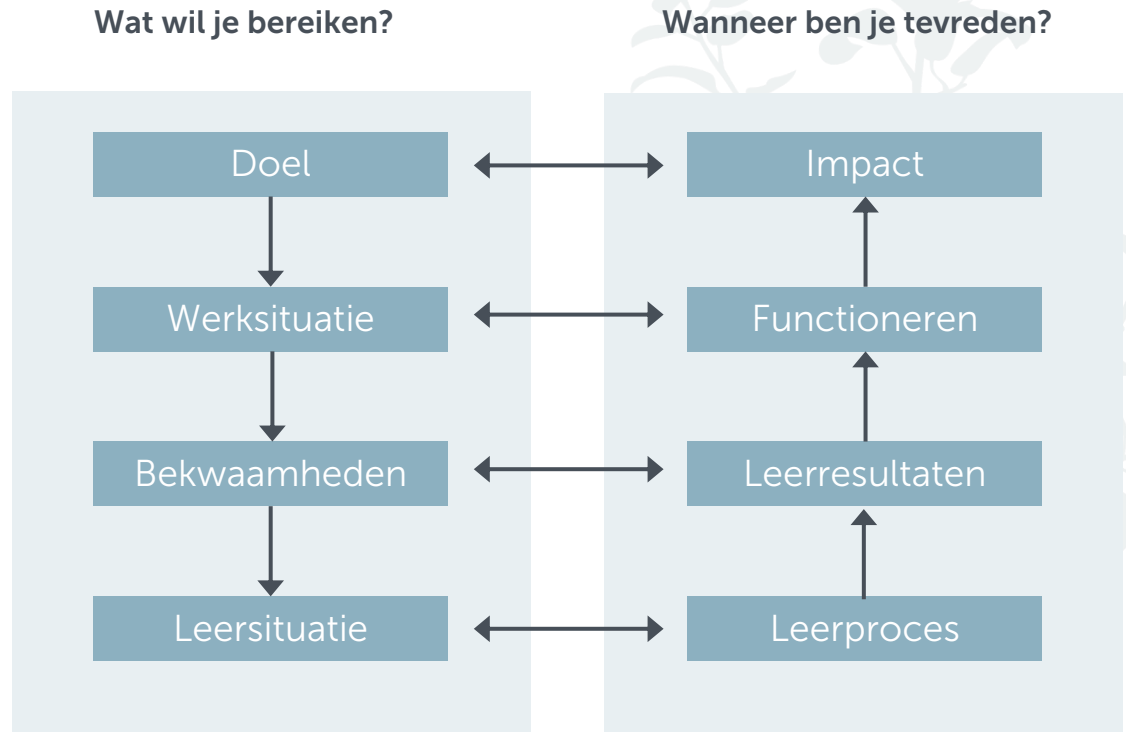
Inhoud

Wat is het	3
Wanneer kun je het gebruiken?	4
Een 'onzichtbare' kapstok	5
De linkerkant: wat wil je bereiken?	6
Doel	7
Werksituatie	8
Bekwaamheden	9
Leersituatie	10
De rechterkant: wanneer ben je tevreden?	11
Leerproces	12
Leerresultaten	13
Functioneren	14
Impact	15
Wat levert het model op?	16
Meer informatie	17



Wat is het?

Het achtveldenmodel is een kader dat helpt bij het onderzoeken van leervragen. Het model biedt (denk)stappen en activiteiten om een leervraag, thema of opgave te analyseren voordat je met een ontwerp aan de slag gaat. Joseph Kessels ontwikkelde het model op basis van zijn onderzoek naar het ontwerpen van effectieve leertrajecten¹. Uitgangspunt van het achtveldenmodel is dat je een leertraject zodanig ontwerpt dat het leidt tot een leerproces dat bijdraagt aan een organisatiedoel.



¹ Kessels, J.W.M. (1993). Towards design standards for curriculum consistency in corporate education. Enschede: Universiteit Twente

Wanneer kun je het gebruiken?

Het achtveldenmodel is een handig hulpmiddel om een vraag of opgave te analyseren. Je kunt het model gebruiken om de leerbehoefte verder te verkennen en vast te stellen of er sprake is van een zogeheten leernoodzaak. Zo'n leernoodzaak is er als voor het bereiken van doelen in een organisatie ook nieuwe, andere, of beter beheerste bekwaamheden nodig zijn. De vraag is daarbij: kun je via leren een bijdrage leveren aan het bereiken van een gewenst doel of een bepaalde beweging in de organisatie?

Het achtveldenmodel helpt je om dat doel te analyseren op eventuele veranderingen in het werk, de bekwaamheden die nodig zijn om die veranderingen te realiseren en mogelijke leersituaties om die bekwaamheden te ontwikkelen.

De werking van het achtveldenmodel treedt vooral op als je het samen met anderen gebruikt om te onderzoeken wat er speelt in een organisatie en wat daarbij de bijdrage van een leertraject kan zijn. Je hebt de input van verschillende mensen nodig om de velden in het model te vullen: de opdrachtgever, mensen uit de groep waar de leervraag speelt, leidinggevenden, (interne) klanten et cetera. Die mensen kun je individueel bevragen, of gezamenlijk uitnodigen om over de leervraag in gesprek te gaan. De velden in het model, en de onderliggende vragen per veld, kun je in die gesprekken als leidraad gebruiken.

Een 'onzichtbare' kapstok

Het achtveldenmodel is een instrument in handen van de adviseur of ontwerper. Wij leggen het niet expliciet op tafel om de lege velden in een gesprek samen met anderen te gaan vullen. Wel gebruiken wij het als 'onzichtbare' gespreksleidraad als we met betrokkenen over een vraagstuk om tafel gaan. Afhankelijk van waar het gesprek start, voeren we de gesprekspartner(s) langs de verschillende velden. En daar waar dat helpt, tekenen we soms het model en de inhoud die al besproken is om te laten zien hoe we denken over leren in relatie tot werken en het bereiken van een organisatiedoel.

Je hoeft ook niet altijd netjes de volgorde aan te houden zoals we die hieronder schetsen. In de praktijk werk je vaak kriskras door elkaar. Door te spreken over het ene veld wordt helderder wat je in een ander veld nodig hebt, en andersom.

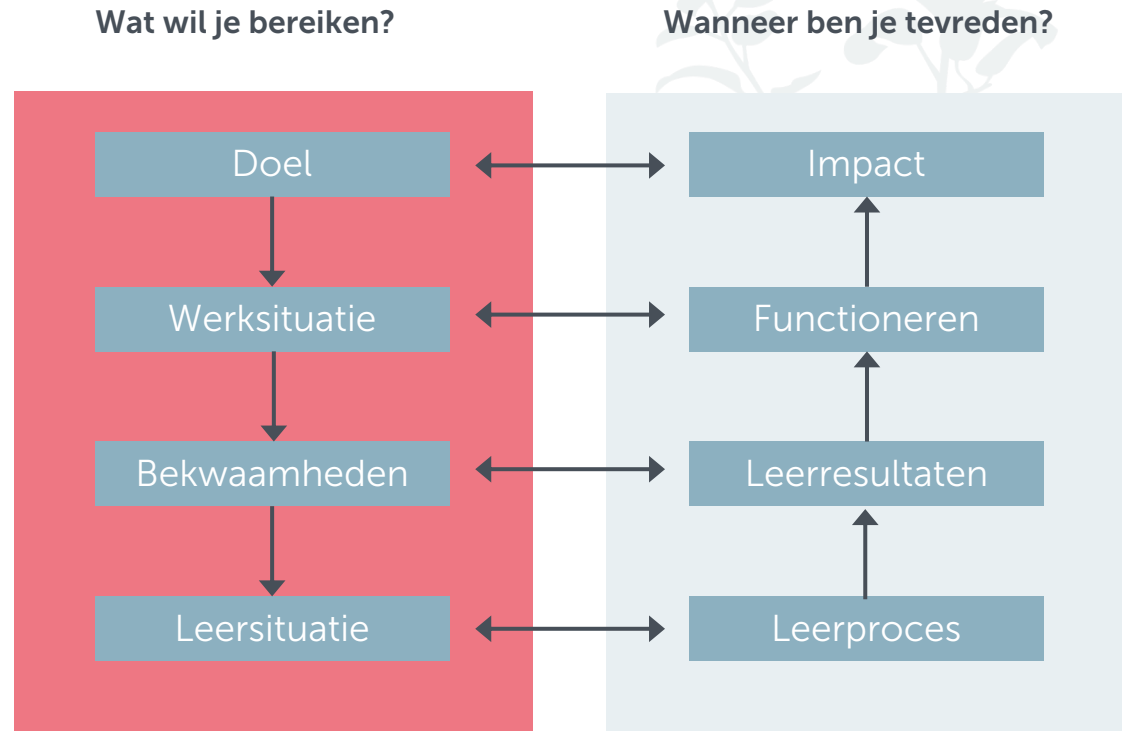


De linkerkant: wat wil je bereiken?

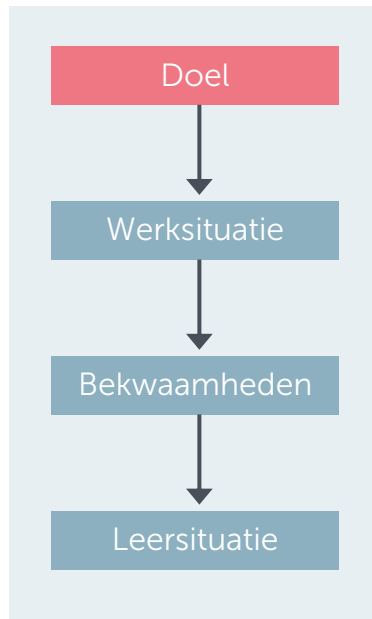
Bij deze vraag gaat het erom dat je als adviseur of ontwerper, samen met betrokkenen, een organisatiedoel vertaalt in een effectief leertraject.

We onderscheiden daarbij vier velden, die je in samenhang verkent:

- organisatiedoel
- gewenste werksituatie
- bekwaamheden
- leersituatie



De linkerkant: *gewenste doel*



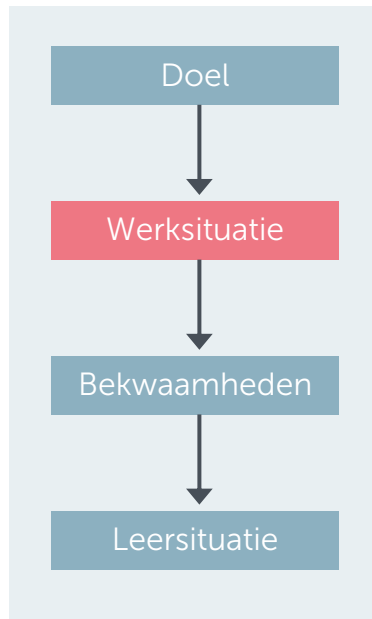
Een investering in leren is zinvol als je een doel of probleem in de organisatie door middel van leerprocessen kunt bereiken dan wel oplossen. De eerste stap in het concretiseren van wat je wilt bereiken, is daarom vaak het formuleren van een realiseerbaar organisatiedoel. Kenmerkend aan dergelijke doelen is dat ze in organisatietermen zijn geformuleerd. Denk bijvoorbeeld aan: verhogen van de kwaliteit van diensten of producten, verlagen van de uitstroom van personeel of het verhogen van de klanttevredenheid.

Mogelijke vragen om dit veld te onderzoeken:

- Wat is de prioriteit van de organisatie het komende jaar?
- Waar lig je weleens wakker van?
- Welke positieve ontwikkeling in de organisatie zou je een flinke zet willen geven?

TIP: Vermijd hier om het doel te formuleren in termen van de gewenste kennis en vaardigheden. Doelen als: 'medewerkers dienen meer inzicht te krijgen in...', 'medewerkers dienen een e-learning te volgen in...' impliceren al dat kennis nodig is of dat er een leertraject moet komen: er wordt meer een oplossing dan een doel geformuleerd. Door het bij dit veld echt bij het organisatiedoel te houden, kun je daarna goed onderzoeken of een leerinterventie inderdaad kan bijdragen (of dat er andere, of aanvullende, interventies nodig zijn).

De linkerkant: *gewenste werksituatie*

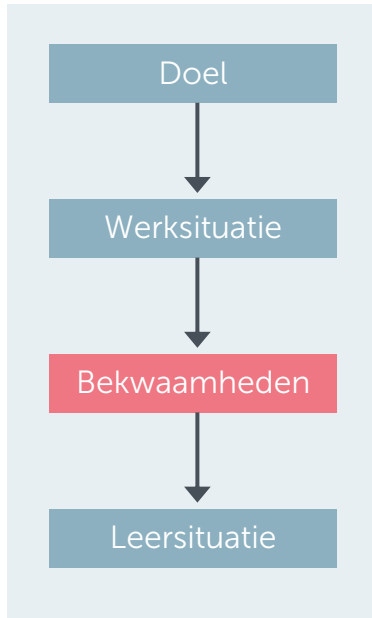


Als je het organisatiedoel hebt vastgesteld, is het van belang om een duidelijk beeld te krijgen van de gewenste werksituatie. Wat gaat er straks idealiter anders? Wat zien we mensen dan doen? Door te kijken naar wat er moet veranderen in de werksituatie voor het behalen van het beoogde doel, wordt het perspectief aan potentiële oplossingen veel ruimer dan alleen het plannen van leertrajecten. Oplossingsmogelijkheden kunnen variëren van het veranderen van procedures, werkwijze, taakverdeling, hulpmiddelen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, tot het bieden van extra managementinformatie aan leidinggevenden en teams. Die gewenste werksituatie komt meestal pas tot stand als een leertraject gecombineerd wordt met dergelijke, niet op leren gerichte maatregelen².

Mogelijke vragen om dit veld te onderzoeken:

- Wat zouden mensen anders moeten doen dan nu?
- Welke systemen, methoden en/of processen zijn er om mensen te helpen om op de gewenste manier te functioneren?
- Als we een filmpje zouden hebben van de gewenste werksituatie, wat is daarop dan te zien?

De linkerkant: *bekwaamheden*

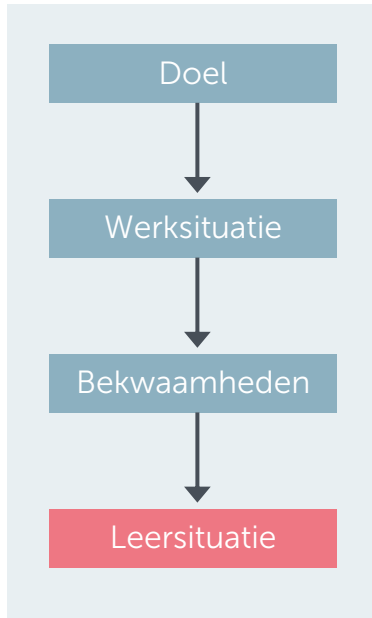


Als er een duidelijk beeld is van de gewenste werksituatie is de volgende vraag welke bekwaamheden medewerkers nodig hebben om in die situaties goed te handelen. De analyse van 'Werksituatie' en 'Bekwaamheden' verloopt vaak parallel. Veranderingen in de werksituatie geven inzicht in benodigde bekwaamheden, en omgekeerd. Onderzoek of de gewenste veranderingen in het werk vaardigheden vereisen die medewerkers nog niet of onvoldoende hebben ontwikkeld. Is dat het geval, dan is er een leernoodzaak. Stel ook de vraag: 'Kunnen medewerkers dit echt niet, of spelen er andere factoren?' In het laatste geval vraagt de werksituatie om verder onderzoek.

Mogelijke vragen om dit veld te onderzoeken:

- Welke nieuwe bekwaamheden zijn nodig om de gewenste werksituatie te realiseren?
- Welke bekwaamheden zijn al wel aanwezig, maar moeten verder ontwikkeld worden?
- Als het leven van medewerkers ervan af zou hangen, zouden ze het dan nog steeds niet kunnen? (vraag naar de leernoodzaak)

De linkerkant: *leersituatie*



Leersituaties zijn het eindproduct van een ontwerper en dragen bij aan het behalen van organisatiedoelen. Als ontwerper redeneer je vanuit het achtveldenmodel als volgt:

- de leersituaties moeten deelnemers aan een leertraject in de gelegenheid stellen die bekwaamheden te verwerven,
- waarmee zij de gewenste veranderingen in de werksituatie kunnen realiseren,
- zodat ze een bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van het uiteindelijke organisatiedoel.

Hoe die leersituatie eruit moet zien, is niet zozeer een analysevraagstuk maar eerder een ontwerpvrage. Er komt dus creativiteit bij kijken. Welke soort leersituaties zouden hier kunnen werken: een rollenspel? Ondersteuning van leren in het werk? Intervisie? Training?

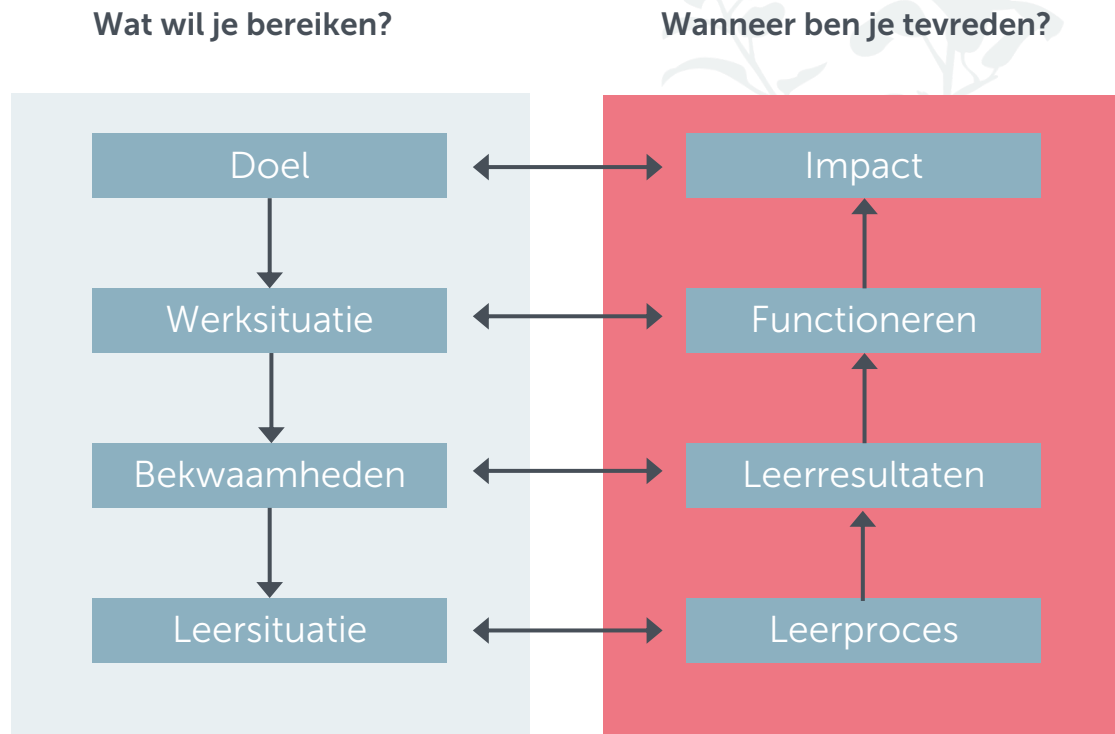
Mogelijke vragen om dit veld te onderzoeken:

- Welke leerinterventies zijn geschikt om de medewerkers in staat te stellen de gewenste bekwaamheden te verwerven?
- Hoe kunnen we het dagelijks werk benutten voor leren?
- Welke follow-up moeten we organiseren om te zorgen voor een goede transfer en blijvend effect?

TIP: Het is van essentieel belang dat medewerkers een leertraject als relevant voor hun werk ervaren. Daar immers moet iets veranderen. Die relevantie is het best voelbaar als leersituaties zo veel mogelijk lijken op, of plaats vinden in, de werksituatie.

De rechterkant: wanneer ben je tevreden?

Bij deze vraag gaat het ook om het in samenhang beantwoorden van een aantal vragen, maar dan in omgekeerde volgorde: leiden de leersituaties tot een leerproces, waarvan de resultaten overeenkomen met de noodzakelijke bekwaamheden? En kunnen medewerkers met deze bekwaamheden hun functioneren zodanig beïnvloeden dat de werksituatie is veranderd en de gewenste impact op het oorspronkelijke organisatiedoel is gerealiseerd?



De velden aan deze rechterkant van het model vormen de spiegel van de velden links. Bij de vraag 'wanneer ben je tevreden?' gaat het over evaluatie. Het is van belang om deze vraag niet pas achteraf te beantwoorden, maar vooraf. Een scherper beeld van de evaluatiecriteria en -instrumenten draagt bij aan een krachtiger ontwerp van een leertraject. Bovendien kun je met heldere evaluatiecriteria na afloop beter vaststellen of de doelen zijn bereikt en of de ondernomen leerinterventies succesvol zijn geweest.

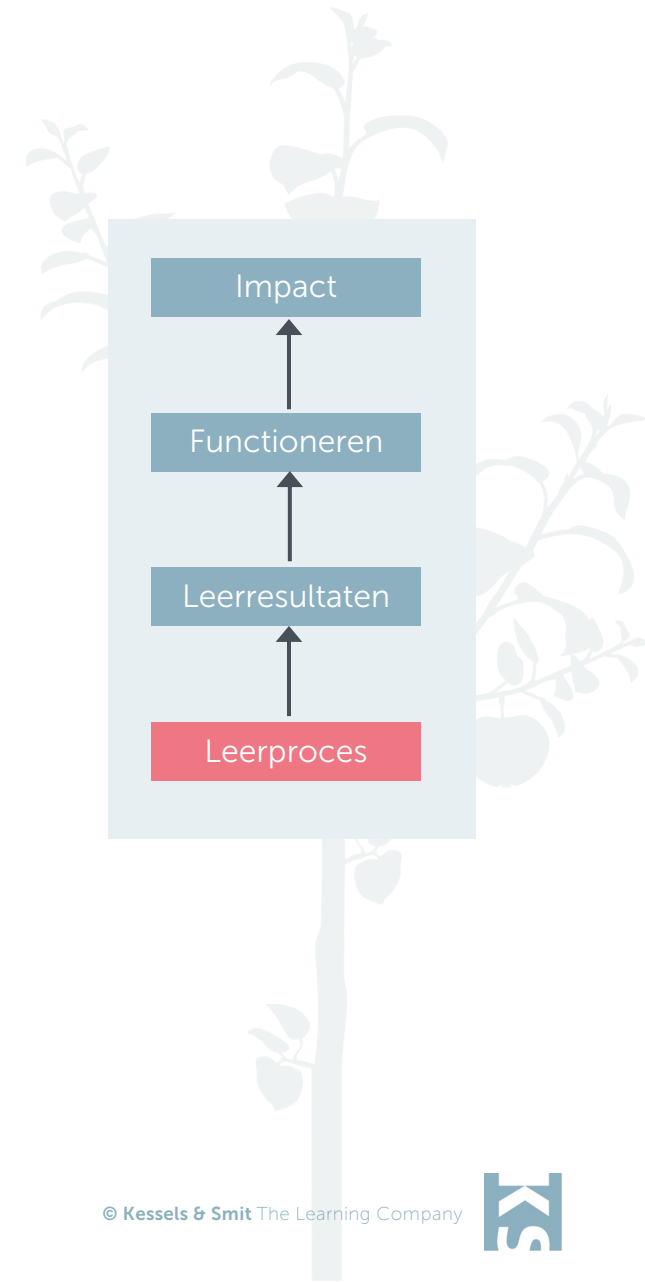
De rechterkant: *leerproces*

Bij dit veld gaat het erom of de leersituatie heeft bijgedragen aan het leerproces van de medewerkers. Het is dan onder andere van belang om vast te stellen of zij voldoende oefenmogelijkheden hebben gehad om zich de bekwaamheden eigen te maken.

Daarnaast speelt bijvoorbeeld de vraag zijn of er voldoende momenten zijn geweest waarop zij feedback hebben gekregen om hun bekwaamheden te verbeteren. Ook het leerklimaat verdient aandacht: was er een goede balans tussen veiligheid en uitdaging waardoor medewerkers zich gestimuleerd voelen om met het nieuwe gedrag te experimenteren? Let wel: al deze vragen kunnen zowel betrekking hebben op leersituaties in het werk als op leersituaties in een cursus of training.

Mogelijke vragen om dit veld te onderzoeken:

- Welke denk- en leerprocessen willen we losmaken met elke leerinterventie?
- Welke activiteiten willen we dat lerenden ondernemen?
- Hoeveel oefengelegenheid is nodig?

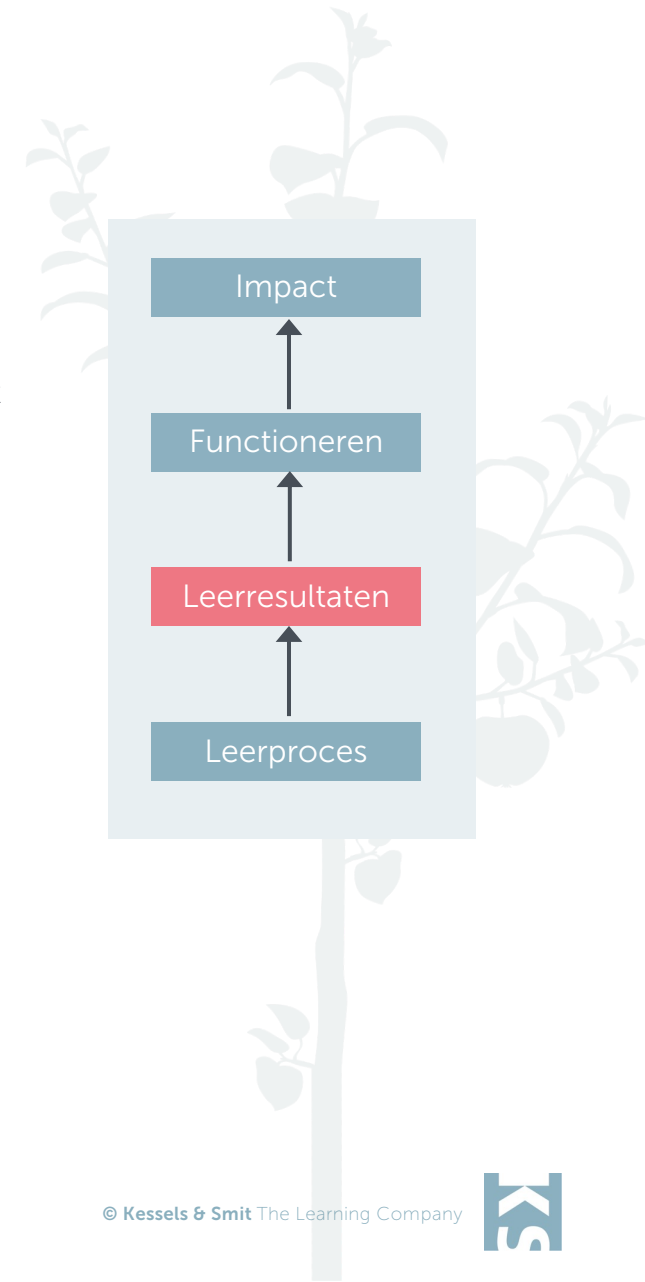


De rechterkant: *leerresultaten*

De centrale vraag bij dit niveau luidt: hebben de medewerkers de beoogde bekwaamheden ontwikkeld op het vereiste niveau? Om zicht te krijgen op de leerresultaten is een helder beeld nodig van de bekwaamheden die in het leertraject centraal staan: hoe kun je vaststellen of een medewerker de beoogde bekwaamheid beheerst, en welke omstandigheden spelen hierbij een rol?

Mogelijke vragen om dit veld te onderzoeken:

- Welke situaties in het dagelijks werk geven lerenden de gelegenheid om te laten zien dat ze de bekwaamheden hebben ontwikkeld; dat ze het kunnen?
- Hoe zou een proeve van bekwaamheid eruit kunnen zien?
- Wanneer zijn we tevreden over de leerresultaten? En wanneer is het goed genoeg? Waar letten we dan op?



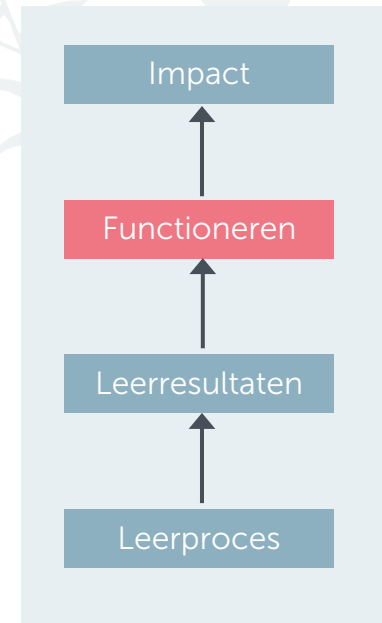
De rechterkant: *functioneren*

De evaluatie van het functioneren kent twee centrale vragen: passen de medewerkers de bekwaamheden toe in hun werksituatie? En: zijn mede hierdoor de beoogde veranderingen in de werksituatie opgetreden? Net als bij de criteria voor het leerresultaat gaat het hier om bekwaamheden, maar nu als toepassing in het werk. Het is daarom niet altijd gemakkelijk een duidelijk onderscheid te maken tussen de criteria voor deze niveaus. Er is wel één belangrijk verschil om in het oog te houden:

- bij leerresultaten gaat het om de vraag of de medewerker de bekwaamheid beheerst; of hij of zij het kan;
- bij het werkgedrag gaat het erom of de medewerker de ontwikkelde bekwaamheden ook daadwerkelijk gebruikt en toepast; of hij of zij het doet. De omstandigheden in het werk spelen hierbij een belangrijke rol.

Mogelijke vragen om dit veld te onderzoeken:

- Als ik met een camera rondloop op de werkplek, waaraan kan ik dan zien dat mensen op de gewenste manier functioneren?
- Wanneer ben je als leidinggevende tevreden over het functioneren van medewerkers?
- Welke producten uit hun werk zouden mensen kunnen laten zien om aan te tonen dat ze de ontwikkelde bekwaamheden toepassen in de praktijk?

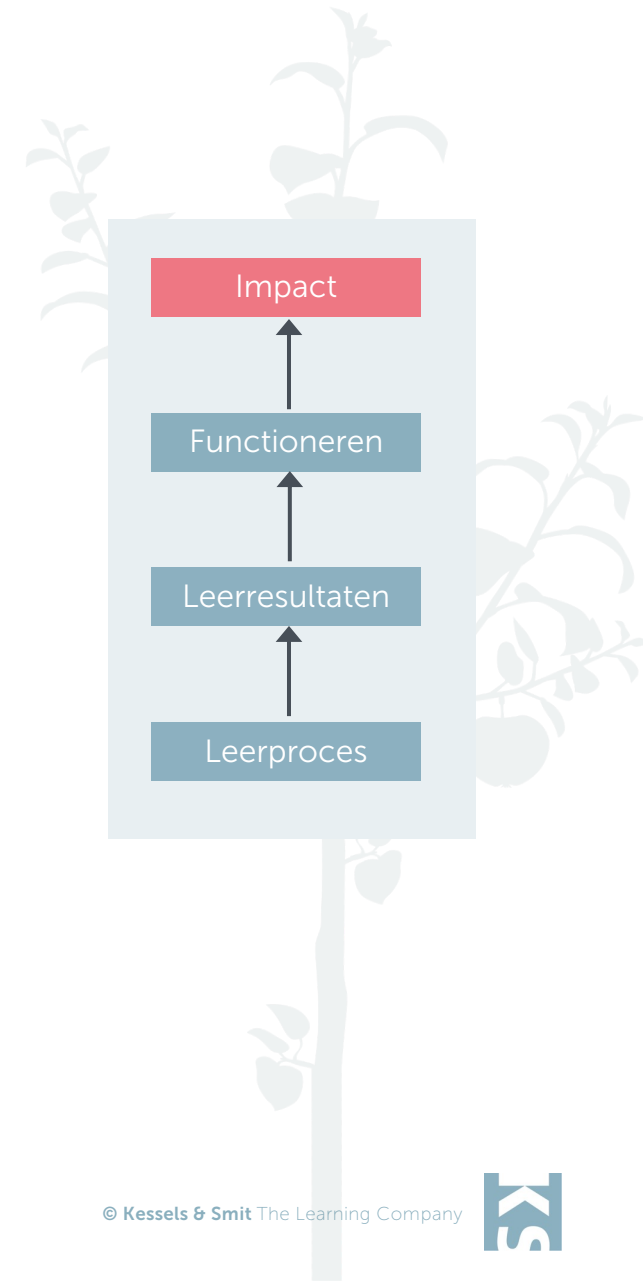


De rechterkant: *impact*

De evaluatie van de impact draait om de vraag of de beoogde veranderingen in de werksituatie zijn opgetreden en of die hebben geleid tot de realisatie van het organisatiedoel. Voor het verzamelen van informatie over de impact van een leertraject kunnen we diverse methodes gebruiken, zoals onderzoek bij klanten of een analyse van bedrijfsresultaten. De indicatoren voor de gewenste impact van een leertraject zijn af te leiden uit de oorspronkelijke formulering van het organisatiedoel (links in het model).

Mogelijke vragen om dit veld te onderzoeken:

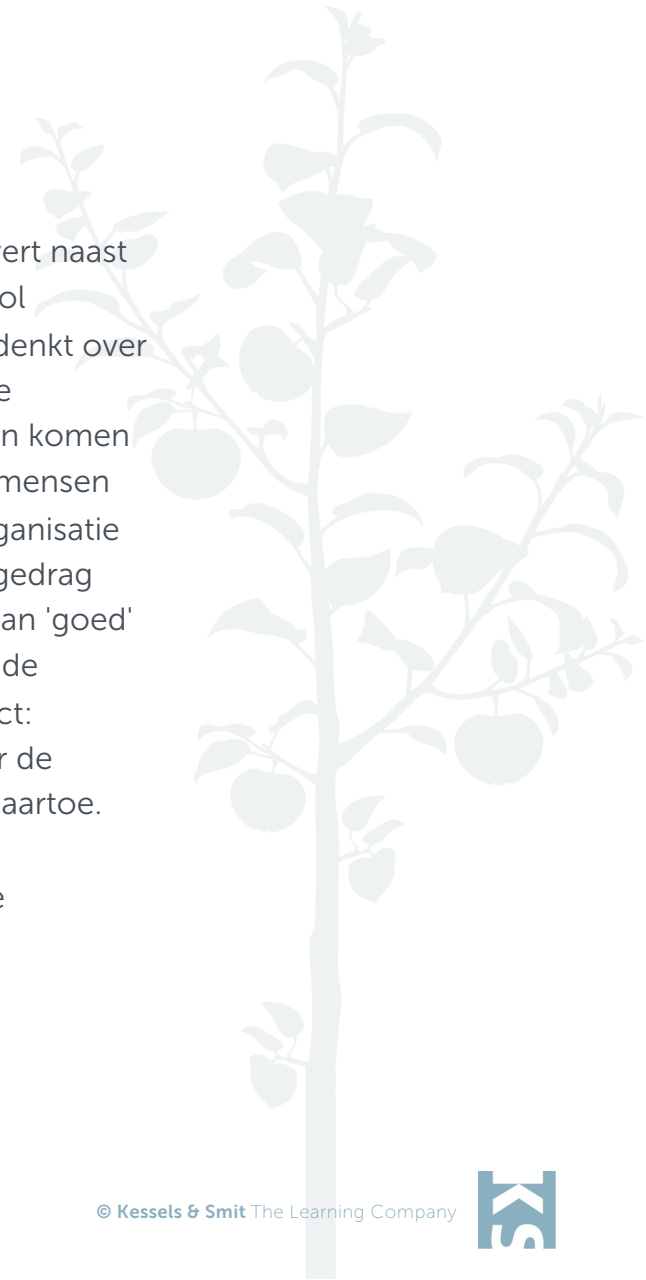
- Als we elkaar over een jaar weer spreken, wat wil je dan kunnen melden over de impact van onze activiteiten op de organisatiedoelen?
- Naar welke indicatoren zou je kijken om zicht te krijgen op de impact? Wanneer zou je tevreden zijn met de resultaten op deze indicatoren?
- Welke cijfers zijn momenteel al beschikbaar? Hoe zouden de resultaten van onze activiteiten in die cijfers tot uiting kunnen komen?



Wat levert het model op?

Het achtveldenmodel helpt je om een vraagstuk gedegen te analyseren en een intern consistent leertraject te ontwerpen. Dat wil zeggen dat het leertraject leidt tot een leerproces dat uitmondt in de benodigde leerresultaten; dat de deelnemers aan het traject de bekwaamheden beheersen die nodig zijn om de gewenste werksituatie te realiseren en dat zij deze toepassen in hun dagelijks functioneren. Daarmee dragen zij bij aan het realiseren van het oorspronkelijke organisatiedoel.

De inzet van het achtveldenmodel levert naast interne consistentie ook een waardevol leerproces op voor iedereen die meedenkt over het vullen van het model. Juist in deze interactie zit de meerwaarde, want dan komen (vaak impliciete) beelden op tafel die mensen hebben over de richting waarin de organisatie en het werk zich beweegt, welk gedrag daaraan bijdraagt en wanneer je het dan 'goed' doet. Deze uitwisseling draagt bij aan de externe consistentie van een leertraject: gemeenschappelijke opvattingen over de gewenste toekomst en de weg daar naartoe. Externe consistentie is naast interne consistentie van groot belang voor de effectiviteit van leren.



Meer informatie

- [Deen, E., Rondeel, M., in samenwerking met J.W.M. Kessels \(2024\). Opleidingskunde. Leren in het werk, rond het werk, voor het werk. Vakmedianet.](#)
- <http://www.kessels-smit.com/>

TIP: Het invullen van het acht velden model kan prima dienen als basis voor een impactonderzoek na afloop. Voor meer informatie zie: [Verdonschot, S. & D. Stevens \(2019\) Impactonderzoek: breng samen in kaart wat je leertraject oplevert. Kessels & Smit publishers](#)

