

De visie van artra op leren en ontwikkelen

artra | dé opleider voor
arbeidsmarktprofessionals

De visie van artra op leren en ontwikkelen

artra leidt al tientallen jaren arbeidsmarktprofessionals op. Professionals kregen en krijgen de juiste kennis en kunde aangereikt, steeds op zodanige wijze dat het hoogste leerrendement gegarandeerd is. artra heeft tienduizenden professionals het juiste zetje in de rug gegeven. Zo konden ze carrière maken en zowel professioneel als persoonlijk groeien.

De loopbaan van de uitzendprofessional gaat ons echt aan het hart. Om loopbaanstappen te maken – verticaal of horizontaal – is groei en ontwikkeling nodig. Dat moeten professionals echt zelf doen. Maar dan wel met de allerbeste ondersteuning. Met uitgekiende opleidingen en trainingen die actueel en praktijkgericht zijn én een blijvend leerresultaat bieden.

In deze uitgave omschrijft artra hoe zij tegen loopbanen aankijkt en hoe zij loopbanen van uitzend- en backofficeprofessionals faciliteert. Zij sluit daarbij aan bij de wijze waarop mensen leren. Zo is het leerrendement het hoogst en worden opgedane kennis en vaardigheden ook echt gebruikt in de dagelijkse praktijk van de professional.

Ik zou zeggen, ga snel lezen, en leer! 😊

Ellen van Hierden, directeur artra

Inhoudsopgave

8. Model Loopbaanontwikkeling

Professionals die goed presteren doorlopen **vier** opeenvolgende **fasen** in hun professionele loopbaan.

12. De loopbaan van de uitzendprofessional

Een organisatie profiteert van de toenemende **kennis en ervaring** van een uitzendprofessional.

16. artra ondersteunt uitzendprofessionals in iedere loopbaanfase

artra ondersteunt **uitzendprofessionals** in iedere fase van de loopbaanontwikkeling.

18. artra ondersteunt backofficeprofessionals in iedere loopbaanfase

Soms is een training noodzakelijk om bepaalde **vaardigheden** te verkrijgen. Of is er behoefte aan **verdieping**.

20. Leermodel

In welke carrièrefase een professional zich ook bevindt, **leren en aanpassen** is altijd nodig.

24. Kennistransfer van opleiding en training naar de werkvloer

Hoe zorg je als organisatie voor een **effectieve kennisoverdracht** van training of opleiding naar werkvloer?

29. artra ondersteunt de kennistransfer actief

Hoe zorgt artra ervoor dat kennis en vaardigheden worden aangeleerd en vervolgens ook worden **toegepast op de werkvloer**?

Ga voor meer kennis & inspiratie naar
www.artra.nl/nieuws



De visie van artra

Wij faciliteren de ontwikkeling van goed opgeleide professionals. Zo dragen we bij aan het werkgeluk, de talentontwikkeling en de duurzame inzetbaarheid van deze professionals, waardoor ze een positieve impact hebben op hun omgeving.

Model Loopbaanontwikkeling

De wetenschappers Dalton, Thompson en Price zijn de grondleggers van het vier-fasenmodel van loopbaanontwikkeling. In het boek *Stagnatie van professionals* (2017) werken de auteurs Ron van de Water en Mathieu Weggeman dit model uit om te laten zien hoe de loopbanen van professionals zich ontwikkelen.

Professionals die goed presteren doorlopen vier opeenvolgende fasen in hun professionele loopbaan. Elke fase verschilt in de taken die van professionals verwacht worden vanuit de organisatie, de rollen die de medewerker inneemt en de psychologische aanpassingen die daarvoor nodig zijn.

Het vier-fasenmodel van loopbaanontwikkeling

1. Dit is de **startfase**. De startende medewerker moet, meestal onder begeleiding, veel leren. In deze fase moet de medewerker sociaal kapitaal opbouwen binnen de organisatie. En zich de regels en eigenaardigheden van de organisatie eigen maken. Dit is de onboardingfase. Dit is een heel kwetsbare fase in de loopbaan. Starters op de arbeidsmarkt zijn nog onzeker over wat ze precies willen. Ze weten ook nog niet goed waar hun talenten liggen en wat bij hen past. Als dan het werk en of de organisatie tegenvalt volgt vaak een vertrek van de betreffende medewerker.

2. In deze fase ontwikkelt de **professional** zich richting vakvolwassenheid. De professional moet “onafhankelijk gaan bijdragen door gedemonstreerde kundigheid”, aldus De Water en Weggeman. Een professional pakt in deze fase initiatief. Pakt zelfstandig projecten op. Anderen kunnen bij deze (inhoudsdeskundige) professional terecht met vragen. De professional bouwt een steeds groter intern netwerk op. Professionals die zich in deze fase risicomijdend, afwachtend opstellen, kunnen stagneren in hun ontwikkeling. Mogelijk krijgen zij door deze afwachtende houding minder uitdagende projecten en taken waardoor zij niet voldoende leren.

3. In fase drie draagt de professional bij aan het succes van de organisatie via anderen. Dat kan vanuit een leidinggevende positie zijn, maar ook als mentor, consultant of projectleider. Het draait iets minder om de inhoud en iets meer om richting en sturing geven. Het **begeleiden, inspireren en beïnvloeden** van collega's. Uiteraard is leiding geven niet voor iedereen weggelegd. De klassieke fout die organisaties regelmatig maken is om 'de beste inhoudsdeskundige' te promoveren tot manager. Dat kan leiden tot stagnatie bij de betreffende professional, die niet in de wieg is gelegd voor managementtaken (maar misschien wel als mentor of consultant goed kan functioneren).

- 4.** In deze fase is sprake van **organisatieleiderschap**. De professional geeft richting aan de strategie en het beleid van de organisatie. Deze professional heeft vaak een gezichtsbepalende rol en vertegenwoordigt de organisatie extern. Dat kan vanuit een (senior) managementpositie zijn, maar dat hoeft niet. Het kan ook een projectmanager zijn of een staf- of beleidsmedewerker die zich met strategie en beleid bezighoudt.

De herkenbaarheid van de bovenstaande vier fasen is groot. Belangrijk is de constatering dat overgaan naar een volgende loopbaanfase (met name fase 3 en 4) zeker niet hoeft te betekenen dat de professional ook leiding gaat geven. Daarnaast is het duidelijk dat professionals zullen moeten groeien om stagnatie te voorkomen. Het draait om verandering, om aanpassing. Professionals die op routine hun werk doen en zich niet aanpassen, stagneren. Ontwikkeling is dus noodzakelijk. Voor het succes van de organisatie, maar zeker ook voor het werkplezier van de professional zelf. En dat is precies waar het in de visie van artra om draait!



Wist je dat...

Ontwikkelen van de sterke punten van een medewerker geeft positieve energie en creëert een hogere betrokkenheid.

De loopbaan van de uitzendprofessional

Volgens recente cijfers van het CBS zijn er in Nederland ruim 15.000 bedrijven actief in het bemiddelen van personeel. Bij veel van deze organisaties, ruim 60 procent, zijn geen medewerkers in dienst. Bij de overige 6.000 organisaties echter werken zo'n 22.500 uitzendprofessionals. Uitzendprofessionals kunnen overigens allerlei 'exotische' functienamen hebben, variërend van intercedent, consultant en adviseur tot consulent en arbeidsbemiddelaar. In het vervolg van deze publicatie zal over uitzendprofessional gesproken worden.

Groei en mobiliteit

Het is dus voor zowel de organisatie als voor de uitzendprofessional belangrijk dat verschillende fasen van het loopbaanmodel doorlopen worden. Een individuele medewerker wil zich over het algemeen ontplooiën en groeien. En een organisatie profiteert van de toenemende kennis en ervaring van deze uitzendprofessional, die daarmee steeds meer bijdraagt aan de toegevoegde waarde van de organisatie. Daar komt nog bij dat je als organisatie in principe personeel graag wilt behouden. Het werven van nieuwe medewerkers is immers duur en vaak niet makkelijk in een krappe arbeidsmarkt.

In recent onderzoek van LinkedIn (2020 Global Talent Trends) geeft 70 procent van de werkgevers om deze reden aan zich te richten op interne mobiliteit. Verder blijkt uit dit onderzoek dat organisaties met actieve carrière-managementprogramma's een 41 procent hogere retentie hebben dan organisaties die dit niet hebben. Medewerkers die intern doorschuiven zijn veel sneller ingewerkt in hun nieuwe rol dan medewerkers die 'van buiten komen'.

Voor zowel de organisatie als de eigen medewerkers biedt interne mobiliteit dus grote voordelen.

De vier fasen van een uitzendprofessional

Kijkend naar het eerder beschreven vier-fasenmodel voor loopbaanontwikkeling zou dit er als volgt uitzien:

1. De startende uitzendprofessional

Fase 1 betreft de startende uitzendprofessional. Deze moet ingewerkt worden en vooral heel veel kennis opdoen. De functie van uitzendprofessional is immers zeer veelzijdig en vraagt kennis op diverse terreinen. Uiteraard is er veel aandacht voor de onboarding van de medewerker. Deze moet zich de mores en waarden van de organisatie eigen maken, weten bij wie vragen gesteld kunnen worden en relaties met collega's opbouwen. In deze fase kan veel misgaan. Niet voor niets is de gemiddelde functieverblijftijd voor een uitzendprofessional slechts negen maanden.

Door voorafgaande aan het dienstverband eerlijk te zijn over de functie, door goede begeleiding en door het schetsen van een toekomstperspectief kan vroegtijdig verloop (gedeeltelijk) voorkomen worden. De uitzendprofessional stroomt dan door naar fase 2 in het loopbaanontwikkelmodel.

2. De vakvolwassen uitzendprofessional

In fase 2 wordt de uitzendprofessional vakvolwassen. De professional heeft de kennis en vaardigheden om de functie op een goeie manier in te vullen. De volwassen uitzendprofessional fungeert voor starters als vraagbaak. Uiteraard moet de uitzendprofessional wel blijven (bijvoorbeeld bij wijzigingen in wet- en regelgeving en cao). In deze fase kan gewerkt worden aan het verbeteren of aanscherpen van vaardigheden. Denk aan persoonlijke verkoop of gesprekstechnieken of het omgaan met discriminatie.

Met het oog op doorgroei kan later in deze fase gestart worden met een opleiding Middle management of Vestigingsmanagement. Natuurlijk kan ook voor een horizontaal carrièrepad gekozen worden. De uitzendprofessional ontwikkelt zich dan bijvoorbeeld tot accountmanager, recruiter of HR-professional.

3. De sturende uitzendprofessional

In fase drie gaat de uitzendprofessional meer bijdragen aan de organisatie via anderen. Dat kan als vestigingsmanager zijn, maar ook als productspecialist of als verantwoordelijke voor een (groot) project. In deze fase moet de uitzendprofessional de juiste vaardigheden bezitten om leiding te geven, om helder te communiceren, om op een goede manier gesprekken te voeren en invloed uit te oefenen. Allemaal vaardigheden die te trainen zijn.

Voor de kundige en ambitieuze professional wordt later in deze fase gekeken naar toekomstmogelijkheden. Dit kan doorgroei zijn naar een senior (vestigings-)managementpositie. Er kan gewerkt worden aan management- en leiderschapsvaardigheden.

4. De leidende uitzendprofessional

De uitzendprofessional vervult een senior managementpositie, zet als projectmanager bijvoorbeeld een nieuwe divisie op of bepaalt als (senior) beleidsmedewerker (mede) de strategie van de organisatie. Hier komen alle kennis en vaardigheden samen die de professional heeft opgedaan en heeft geleerd. Uiteraard bouw je als professional in deze positie aan een inclusieve cultuur en moet je steeds op de hoogte blijven van actuele ontwikkelingen, zoals wetswijzigingen. Wellicht heb je hierbij een externe consultant nodig, die met je meekijkt en -denkt.

Daarnaast wordt intern en door de buitenwereld nadrukkelijk gekeken naar 'het gezicht van de organisatie'. Dat betekent krachtdadig optreden tegen bijvoorbeeld grensoverschrijdend gedrag, zoals seksuele intimidatie, pesten en discriminatie. Kennis op dat terrein, zoals het herkennen van de signalen en het optreden ertegen, is noodzakelijk.

Samenspel werkgever en uitzendprofessional

Hoe dan ook, loopbaanontwikkeling blijft een samenspel tussen werkgever en werknemer. Er wordt rekening gehouden met loopbaanwensen, ambities en de werk-privébalans van de uitzendprofessional in combinatie met de eisen die de organisatie stelt aan haar medewerkers. Een medewerker moet bereid zijn zich te ontwikkelen. De organisatie creëert de randvoorwaarden en faciliteert de medewerker om dat te doen.

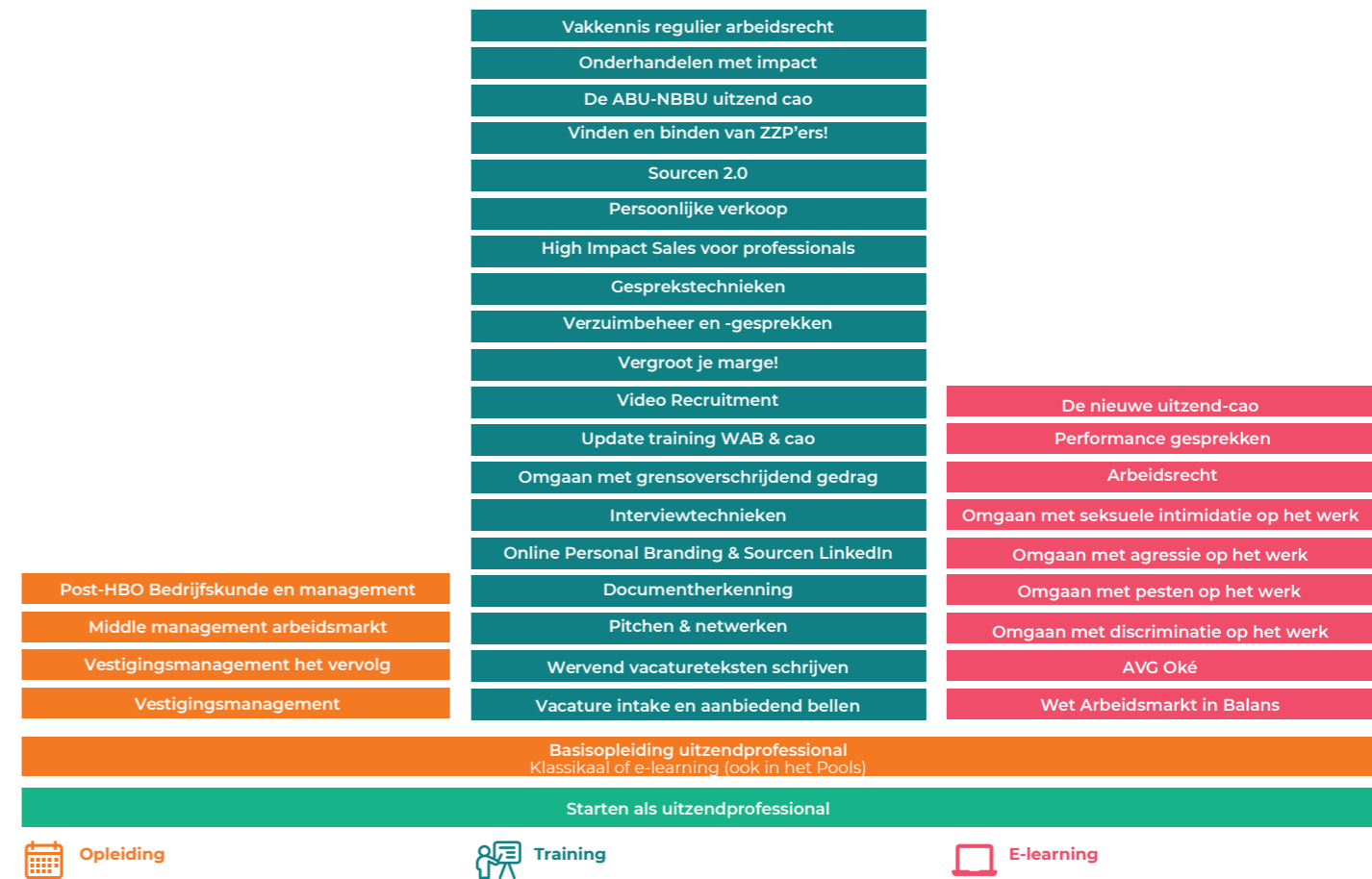
artra ondersteunt uitzendprofessionals in iedere loopbaanfase

artra ondersteunt uitzendprofessionals in iedere fase van de loopbaanontwikkeling. Voor vrijwel iedere uitzendprofessional vormt de *Basisopleiding Uitzendprofessional*, eventueel voorafgegaan door het onboardingsprogramma *Starten als uitzendprofessional*, de basis van hun loopbaan. Na deze basisopleiding zijn er vele mogelijkheden. Soms is het een kwestie van blijven, bijvoorbeeld omdat wet- en regelgeving verandert. Soms is een training noodzakelijk om bepaalde vaardigheden te verkrijgen. Of is er behoefte aan verdieping. Sommige uitzendprofessionals willen zich specialiseren in recruitment of in sales. Anderen willen verticaal groeien en streven een managementpositie na.

Voor al deze stappen in de loopbaan van een uitzendprofessional heeft artra geschikte opleidingen, trainingen en e-learningmodules.

Advies leerpad uitzendprofessional

In het schema op de volgende pagina is per opleidingstype (opleiding / training / e-learning) een leerpad aangegeven. Er zit een logische opbouw in. Van startend uitzendprofessional naar 'ervaren rot'. Voor wat de trainingen en e-learning betreft is dit echter slechts een advies, zonder dwingend karakter. Als een uitzendprofessional een andere route wil doorlopen, dan is dat gewoon mogelijk. Iedereen bepaalt dus helemaal zelf hoe het leerpad wordt doorlopen. Uiteraard zal dat vaak wel afhankelijk zijn van actuele ontwikkelingen, benodigde vaardigheden of carrièrewensen.



artra ondersteunt backofficeprofessionals in iedere loopbaanfase

artra ondersteunt tevens backofficeprofessionals in iedere fase van de loopbaanontwikkeling. Voor vrijwel iedere backofficeprofessional vormt de *Basisopleiding Backofficeprofessional*, eventueel voorafgegaan door het onboardingsprogramma *Starten als backofficeprofessional*, de basis van hun loopbaan. Na deze basisopleiding zijn er vele mogelijkheden. Soms is het een kwestie van blijven, bijvoorbeeld omdat wet- en regelgeving verandert. Soms is een training noodzakelijk om bepaalde vaardigheden te verkrijgen. Of is er behoefte aan verdieping. Sommige backofficeprofessionals willen verticaal groeien en streven een managementpositie na.

Voor al deze stappen in de loopbaan van een backofficeprofessional heeft artra geschikte opleidingen, trainingen en e-learningmodules.

Advies leerpad backofficeprofessional

In onderstaand schema is per opleidingstype (opleiding / training / e-learning) een leerpad aangegeven. Er zit een logische opbouw in. Van startend backofficeprofessional tot meer ervaren professional. Voor wat de trainingen en e-learnings betreft is dit echter slechts een advies, zonder dwingend karakter. Als een backofficeprofessional een andere route wil doorlopen, dan is dat gewoon mogelijk. Iedereen bepaalt dus helemaal zelf hoe het leerpad wordt doorlopen. Uiteraard zal dat vaak wel afhankelijk zijn van actuele ontwikkelingen, benodigde vaardigheden of carrièrewensen.



Leermodel

In welke carrièrefase een professional zich ook bevindt, leren en aanpassen is altijd nodig. En veel professionals realiseren zich dat ook. Zo gaf in een recent onderzoek 40 procent van de werkende Nederlanders aan komend jaar een werkgerelateerde training of opleiding te willen volgen.

Maar hoe leer je dan? En evenzo belangrijk: hoe zet je die kennis en vaardigheden effectief in op de werkvloer?

Leerfasen van Kolb

De Amerikaanse psycholoog David Kolb ontwikkelde na jarenlange bestudering van het leerproces een model. Dit model staat bekend als de leercyclus van Kolb. Hij stelt dat een leerproces vier fasen doorloopt. Deze verbinden theorie en praktijk aan elkaar. Wanneer alle vier de fasen van dit leerproces worden doorlopen levert dat het hoogste leerrendement op. Blijven hangen in een van de fasen of een fase overslaan zorgt dus voor een lager rendement.

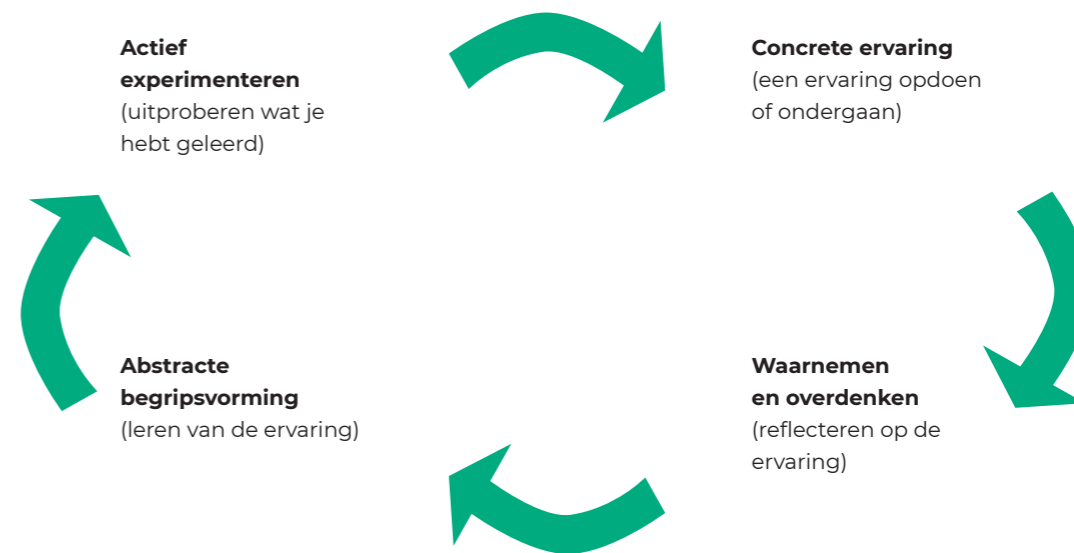


Wist je dat...

Ruim de helft van de werkenden in Nederland heeft in de afgelopen twee jaar een training of cursus gevolgd.

De vier fasen van de leercirkel

- 1.** Concrete ervaring (een ervaring opdoen of ondergaan). Bijvoorbeeld een acteur die een zieke uitzendkracht speelt met een nogal dubieus verhaal.
- 2.** Waarnemen en overdenken (reflecteren op de ervaring). Wat zagen de trainingsdeelnemers? Wat deed het met hen? Hoe zouden zij reageren?
- 3.** Abstracte begripsvorming (leren van de ervaring). Welke conclusies trekken deelnemers hieruit? Hoe past dat bij de theorie over omgaan met ziekteverzuim?
- 4.** Actief experimenteren (uitproberen wat je hebt geleerd). Deelnemers gaan het geleerde in praktijk toepassen. Werkt het? Wat moet je nog aanpassen? Kun je je aanpassen aan verschillende situaties?



Een goede trainer zorgt ervoor dat deze vier fasen uit de cyclus, in de juiste volgorde, worden doorlopen. Overigens hoeft de concrete ervaring niet altijd het startpunt van de cyclus te zijn. De cyclus kan bijvoorbeeld starten bij begripsvorming.

Kennistransfer van opleiding en training naar de werkvloer

In Nederland wordt jaarlijks €3,4 miljard aan bedrijfsopleidingen uitgegeven (SEO, 2018). Een flink bedrag, maar noodzakelijk om concurrerend te blijven en klanten en cliënten goed te kunnen bedienen.

Er zijn dus aanzienlijke bedragen gemoeid met het opleiden en trainen van medewerkers. Maar doen medewerkers ook iets met die kennis en vaardigheden? Dat blijkt tegen te vallen. Uit onderzoek van Wexley en Latham (2002) blijkt dat zo'n 40% van het geleerde onmiddellijk na een training wordt toegepast. Dit zakt naar 25% na zes maanden en na een jaar is het zelfs nog maar 15%. De kennisoverdracht is dus lang niet altijd effectief.

Hoe zorg je als organisatie voor een effectieve kennisoverdracht van training of opleiding naar werkvloer? Wij geven 7 tips om de kennisoverdracht (nog) effectiever te maken. Daar kun je als werkgever of leidinggevende een actieve rol bij spelen. Je kunt er ook bij het selecteren van een opleidingspartner rekening mee houden.

7 tips voor een effectieve kennistransfer

1. Theorie moet aansluiten bij de praktijk

De eerste tip ligt het meeste voor de hand. Zorg ervoor dat de inhoud van de training of opleiding aansluit bij de praktijk. Vaak wordt door deelnemers aan trainingen en opleidingen een kloof ervaren tussen theorie en praktijk. En dan is het natuurlijk moeilijk om het geleerde in de praktijk toe te passen.

2. Medewerkers moeten gemotiveerd zijn

Medewerkers moeten willen leren, moeten willen groeien. Tevens moeten ze, als ze een training of opleiding gaan volgen, het gevoel hebben dat ze het juiste niveau hebben om de training of opleiding met succes af te ronden. Minstens zo belangrijk is het onderwerp van de training. Is dat relevant voor het werk van deelnemers? Kunnen ze hun (toekomstige) functie beter of succesvoller invullen? Als het koppie van een deelnemer goed staat, zal deze gemotiveerd zijn om te leren en vervolgens het geleerde (beter) toe kunnen en willen passen in de praktijk.

3. Laat deelnemers zich voorbereiden

Medewerkers die gaan deelnemen aan een training of opleiding moeten alvast 'in de leerstand' worden gezet. Dit kan op diverse manieren en een leidinggevende kan hier een belangrijke rol bij spelen. Laat deelnemers van tevoren nadenken over wat ze willen leren (leerdoelen) en hoe dat aansluit bij hun werk en de doelstellingen van de organisatie. Daarnaast is het goed als deelnemers alvast met de stof aan de slag gaan. Ze kunnen iets lezen, bijvoorbeeld door de theorie door te nemen, of een voorbereidende opdracht maken. Door deze voorbereiding is de kennisoverdracht tijdens een training of opleiding effectiever. En wie meer leert zal ook meer toepassen in de praktijk.

4. Richt opleiding of training in op kennisoverdracht

De manier waarop kennis of vaardigheden zijn aangeleerd heeft invloed op de mate waarin deze kennis of vaardigheden in de werkpraktijk worden toegepast. Dit blijkt uit onderzoek van Bransford & Schwartz (2016). Een goede opzet van een training of opleiding is daarom zeer belangrijk. Alleen zenden door een trainer – ‘death by PowerPoint’ - is uit den boze. Neem problemen of voorbeelden als uitgangspunt. Bekijk een probleem vanuit verschillende invalshoeken. En vooral, discussieer daarover met anderen. Wetenschapper David Boehm benadrukt in zijn werk de toegevoegde waarde van de meningen en gezichtspunten van anderen. “Helping people seek multiple viewpoints about issues may be one of the most important ways to prepare them for future learning.” Door deelnemers actief met ‘de stof’ te laten werken, te oefenen, ervaren en erover te discussiëren met anderen gaat deze leven. Deelnemers zien dan veel makkelijker de waarde en de relevantie van het geleerde voor hun eigen werk. En passen het dan eerder toe!

5. Reflecteer aan het einde van de training of opleiding

Aan het einde van een training of opleiding moeten deelnemers stilstaan bij hetgeen zij geleerd hebben. Wat hebben ze geleerd? Wat gaan ze daarmee doen? Wat gaan ze veranderen? Ook bij bijvoorbeeld congressen zal een goede dagvoorzitter hierbij stilstaan. Anders krijg je het effect ‘nou, vandaag niet veel nieuws gehoord’. Door bewust stil te staan bij wat je hebt opgestoken, wat je is bijgebleven, wat je heeft verwonderd, leer je ook daadwerkelijk meer. Vervolgens moet je je bedenken wat je er morgen mee gaat doen en hoe je dit gaat toepassen (en het dan natuurlijk ook doen). Overigens is het effect nog groter als deelnemers opschrijven wat ze geleerd hebben. Bijkomend voordeel is dat ze er later nog eens naar kunnen kijken, zodat het leereffect beklijft. De kracht van herhaling!

6. Geef deelnemers voldoende tijd (en gelegenheid)

Deelnemers moeten zo snel mogelijk het geleerde in praktijk brengen. Het moet inslijten in hun dagelijkse gedrag en handelingen. En dat gebeurt alleen als je kennis en kunde toepast. Daar moet dan natuurlijk wel tijd en gelegenheid voor zijn. Als medewerkers de dag na een training meteen volgeplempt worden met klussen en werkzaamheden waarin zij het geleerde niet kunnen toepassen, dan is dat een gemiste kans. Er moet echt (zo snel mogelijk) tijd vrijgemaakt worden om met het geleerde aan de slag te gaan.

7. Zorg voor ondersteuning van de leidinggevende

De leidinggevende speelt een zeer belangrijke rol bij de kennistransfer. Zie ook de vorige tip: de leidinggevende moet deelnemers de gelegenheid bieden om het geleerde toe te passen door daarvoor tijd vrij te maken en de juiste werkzaamheden te laten verrichten.

Daarnaast moet de leidinggevende een coachende rol vervullen. Medewerkers aanmoedigen om het geleerde in praktijk te brengen. Feedback en complimenten geven. Ervoor zorgen dat medewerkers zelfvertrouwen krijgen en behouden. Dát zorgt ervoor dat het geleerde echt (blijvend) wordt toegepast.

Uiteraard moet diezelfde leidinggevende ervoor zorgen dat medewerkers gemotiveerd zijn om aan een training of opleiding deel te nemen (zie tip 2) en zich erop voor te bereiden (zie tip 3). Kortom, de rol van de leidinggevende is op vele fronten belangrijk.



Wist je dat...

Reflecteren aan het einde van de dag ervoor zorgt dat je het geleerde beter onthoudt en eerder toepast.

artra ondersteunt de kennistransfer actief

Hoe zorgt artra ervoor dat kennis en vaardigheden worden aangeleerd en vervolgens ook worden toegepast op de werkvloer?

- Ten eerste zijn alle opleidingen en trainingen van artra zeer praktijkgericht (zie tip 1). Wat deelnemers leren MOET aansluiten bij de praktijk en meteen toe te passen zijn. Daar staat en gaat artra voor. De trainers van artra hebben allen praktijkervaring.
- De trainers van artra staan aan het einde van een training of les stil bij hetgeen deelnemers geleerd hebben (zie tip 5). Deelnemers vullen ook een evaluatie in. In deze evaluatie wordt gevraagd wat deelnemers geleerd hebben. Zodoende worden zij nogmaals geprikkeld om na te denken en te reflecteren op de opleiding of training. 'Morgen' kunnen zij daar dan meteen mee aan de slag!
- artra hanteert het 'Flip the classroom'-principe. Deelnemers aan trainingen en opleidingen nemen thuis de theorie door (voorbereiding, zie tip 3). Ze kunnen dan ook al vragen stellen aan de docent.
- In de trainingsruimte is vervolgens tijd voor verdieping. De les wordt gebruikt voor discussies, leren van de inzichten van anderen, het beantwoorden van vragen en verwerkingsopdrachten. De trainingen en opleidingen, met andere woorden, zijn helemaal ingericht op kennisoverdracht (zie tip 4).

artra leidt al tientallen jaren arbeidsmarktprofessionals op. Professionals kregen en krijgen de juiste kennis en kunde aangereikt, steeds op zodanige wijze dat het hoogste leerrendement gegarandeerd is. artra heeft tienduizenden professionals het juiste zetje in de rug gegeven. Zo konden ze carrière maken en zowel professioneel als persoonlijk groeien.

In dit boekje wordt de visie van artra op leren en loopbaanontwikkeling toegelicht.

**Ga voor meer
kennis & inspiratie
naar
www.artra.nl/nieuws**