

next.»
learning2016
» work.play.perform.

eBook: leren in organisaties

Tips en inspiratie voor de HRD professional



next.» learning2016 » work.play.perform.

BESTE HRD PROFESSIONAL,

We ontmoeten veel inspirerende personen vol praktische ervaring met leren in organisaties in binnen- en buitenland. Zelfs zóveel personen, dat we ze niet allemaal op ons podium tijdens Next Learning kunnen zetten. Daarom delen we met jullie graag enkele praktische blogs over leren in organisaties. Ze helpen je in jouw dagelijkse werk als HRD professional.

Tijdens [Next Learning](#) op 19 april in Den Bosch hoor én ervaar je alles over het (nieuwe) leren in organisaties. Het leukste event voor learning/HRD professionals waar jij je eigen programma bepaalt: het gaat om jÓuw leerrendement.

Wil je onze nieuwe blogs ontvangen en meer weten over Next Learning? [Wij houden je graag op de hoogte!](#)

VEEL LEESPLEZIER EN INSPIRATIE,

Team Next Learning

INHOUDSOPGAVE

6 Manieren voor succesvoller leren op de werkplek.....	3
70-20-10: van leren naar resultaatverbetering	5
Is sociale technologie noodzakelijk om te overleven?.....	8
Flipped classroom succesvol toegepast bij een financiële instelling	12
Case: van leren naar performing in de zorg.....	16
In 5 stappen naar content curation voor je organisatie	19
L&D: zo centraal mogelijk, zo decentraal als nodig	22
Ontwikkel een mooie reis als e-learning ontwerper.....	28
Hoe een meubeldesigner winst boekt met performance support.....	32
Video: Bob Mosher over 70-20-10.....	36
Zo verbind je je als HRD manager sterk met de business.....	37
Strategisch HRD en Broodje Lucht.....	41
Is jouw L&D organisatie voldoende agile?.....	44
Do you want to make a difference in L&D, or do you want to be liked?	46
De uitdaging voor scholing van de toekomst: verdwalen.....	49
Verslag Learning Bootcamp: Agile, flexibel leren.....	52
Wel of geen Nationaal Opleidingsfonds?.....	55
De stap na 70-20-10: werk- en leerEcosysteem	57
70:20:10 werken = leren 'at the speed of business'!.....	60

6 Manieren voor succesvoller leren op de werkplek

Gebruiken wij onze hersenen of gebruiken onze hersenen ons? De wetenschap lijkt de laatste jaren vooral het laatste te benadrukken (recent artikel in de Volkskrant). Maar volgens Margriet Sitskoorn, hoogleraar neuropsychologie Universiteit Tilburg en directeur Top Performance Lab, zijn wij onze hersenen nog steeds de baas.



Je kunt succesvol gedrag op de werkplek stimuleren, volgens Margriet. Ze doet onderzoek naar het brein. **Eén van de belangrijke vragen is waarom het telkens toch maar niet lukt om efficiënt je doelen te halen. Terwijl je toch zo hard werkt!**

We worden voortdurend afgeleid en verleid om andere dingen te doen. Dingen die ons afhouden van het doel dat we willen bereiken. De hoogleraar ontwikkelde een programma om onze hersenen te trainen, met oefeningen die zijn geschaard onder het acroniem **EFFECT**:

- Enriched environment (verrijk je omgeving)
- Flow focus (geef richting aan de plasticiteit van je hersenen)
- Fixed sleep pattern (ontdek de kracht van slapen)
- Exercise (vorm en versterk je hersenen)
- Connect today and tomorrow (maak de toekomst vandaag)
- Time (gun je zelf tijd)

Meehollen in de VUCA-wereld

Zo op het oog geen verrassend lijstje. Maar toch interessant voor leerprofessionals die de opdracht krijgen om leren in hun organisatie sneller, goedkoper en efficiënter te maken. Met zo kort mogelijke leer-chunks, zodat medewerkers weer snel doorkunnen met hun werk.

Medewerkers zijn daarbij bijna altijd online bereikbaar (24/7, want ieder verwacht voortdurend direct antwoord op mail, sms en whatsapp).

Waarom doen we dat eigenlijk?

Omdat je hersenen denken: als ik nu doorwerk krijg ik die promotie. Of lig ik beter in de groep. Terwijl de kwaliteit van je werk achteruit gaat en je als medewerker je grip op jezelf kwijt raakt.

We leven in een VUCA-wereld (Volatile, Uncertain, Complex en Ambiguous), met veel te veel informatie om te kunnen verwerken. Grip op je omgeving wordt steeds moeilijker en dat gaat in de toekomst niet veranderen. In deze VUCA-wereld wordt het trainen van het executive brein daardoor des te belangrijker.

Oefenen voor grip op je omgeving – ben een spelmaker!

Tijdens **Next Learning 2016** laat Professor Margriet Sitskoorn je aan den lijve ervaren hoe je je executieve vaardigheden voor je kan laten werken. Om te zorgen dat je geen speelbal meer bent van je omgeving, maar spelmaker of spelleider.

Je doet kennis op over de relatie tussen hersenen-gedrag en de krachten die je denken, voelen en gedrag (en dat van de mensen om je heen) sturen. Je krijgt bovendien praktische tips over hoe je de executieve vaardigheden bij jezelf en bij anderen kunt ontwikkelen. Maak het leren op de werkplek in jouw organisatie succesvoller, zorg dat je bij de keynote lezing van Margriet Sitskoorn bent!

[Bekijk hier haar sessie](#)

70-20-10: van leren naar resultaatverbetering

Rino Schreuder doet verslag van de vervolgworkshop van de Learning Circle 70-20-10 bij Deloitte NL. **Vijftien L&D-collega's uit verschillende organisaties discussieerden over de business impact van L&D en de nieuwe rollen voor de L&D-professional.**

Het uitgangspunt was het boek '70:20:10 - Naar 100% performance' dat Jos Arets schreef met Vivian Heijnen en Charles Jennings. Arets presenteerde de inhoud van het boek en leidde de discussie.



Informeel leren

L&D-professionals worstelen met de implementatie van de verdeling van leren over 70% on-the-job; 20% social; en 10% formal. In zijn beroemde video uit 2011 zegt Charles Jennings al over het informele leren (de 70 en 20):

“You can facilitate it, support it, help it happen; but you can’t manage it. People only learn when they need to, or have problems to solve.”

Afdelingen L&D ‘leveren’ meestal alleen de 10% formeel leren, terwijl ze zich weliswaar verantwoordelijk voelen voor de overige 90%, maar daar weinig grip op hebben. En vaak ook geen goed idee hebben hoe ze hun verantwoordelijkheid daarvoor kunnen oppakken.

Arets houdt een vurig pleidooi voor het loslaten van de focus op ‘leren’. Daar gaat het immers niet om. **Het gaat om het resultaat voor de persoonlijke performance, en voor de organisatie.** Ik hoorde Rob Zuidema, HR-directeur van Booking.com, hierover laatst zeggen:

“Kijk naar de health & fitness-sector: die hebben het niet over oefenen, trainen, en afzien. Dat is ook helemaal niet leuk of interessant. Nee, ze

focussen hun activiteiten op 'health & fitness': het plezierige of noodzakelijke eindresultaat dat iedereen wil bereiken."

Leren in context van werk

Met andere woorden: **leren is verbeteren in de context van het werk**. L&D-adviseurs kunnen dus beter beginnen als 'business performance detective': uitzoeken welke resultaten de business wil boeken. En daarna pas bedenken op welke manier je dat kunt faciliteren en ondersteunen.

CCL toonde dat al eerder aan: mensen leren zelden iets van formele opleidingen, en steken het meeste op van *key learning events* in het werk (zie ook: Hoe leren managers ècht?). L&D kan deze key learning events wel voor een deel arrangeren, en in elk geval zorgen voor ondersteuning en voor borging van het geleerde.

Case Ministerie BZ

Tijdens de workshop presenteerden vertegenwoordigers van het Ministerie van Buitenlandse Zaken een illustratieve case. Tot voor kort was de centrale personeelsdienst een loopbaandienst, die verantwoordelijk was voor een groot deel van de loopbaanontwikkeling van de medewerkers. Vanwege de ambities en organisatiedoelstellingen op het gebied van modernisering van diplomatie, moest de positie van HR heroverwogen worden en is de verantwoordelijkheid voor loopbaan en ontwikkeling in de lijn gelegd. De HR directie heeft hiermee een meer adviserende rol gekregen. HR Partners ondersteunen sindsdien de managers bij deze verandering en hebben in principe geen rechtstreeks contact met de medewerkers. De medewerkers kunnen in eerste instantie terecht bij hun leidinggevende voor alle p-aangelegenheden.

Deze structurele ingreep leidde tot **belangrijke resultaten op twee verschillende niveaus**:

Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor hun loopbaan en inzetbaarheid, en hebben hierbij hun manager als eerste aanspreekpunt (persoonlijk leiderschap en eigenaarschap);

Managers hebben meer invloed op de samenstelling en ontwikkeling van hun team / medewerkers; bij deze lusten komen ook de 'lasten'.

Jennings zei het al:

"People only learn when they need to, or have problems to solve."

Resultaten

De L&D-professional zal zich dus veel intensiever moeten bezighouden met de *business needs* en de *problems to solve*. En vervolgens pas instrumenten en interventies ontwikkelen om managers en medewerkers te ondersteunen bij het oplossen ervan. Alleen op die manier kan L&D daadwerkelijk een bijdrage leveren aan resultaatverbetering van mensen en organisaties.

Een – vaak onderschatte – consequentie hiervan is overigens, dat L&D-professionals dan wel buitengewoon goed op de hoogte moeten zijn van de doelstellingen van de organisatie (onderdelen) waarvoor ze werken, en de problemen die zich daar op de werkvloer voordoen. **Alleen dan kunnen ze een serieuze gesprekspartner zijn voor de lijn en impact hebben op de resultaten.**



Geschreven door Rino Schreuder, hoofdredacteur van het tijdschrift MD.

5 concrete acties om betere resultaten te bereiken

Tijdens Next Learning 2016 verzorgt Rino Schreuder een [Learning Table over '5 concrete acties om samen met de business betere resultaten te bereiken'](#). De problemen en uitdagingen van managers, teams en medewerkers moeten jouw uitdagingen worden. Help ze vanuit die invalshoek, met jouw learning-oplossingen, -kennis en -tools, om beter te worden en te groeien!

Is sociale technologie noodzakelijk om te overleven?

Tijdens de IOM Summit in Keulen sprak Isabel de Clercq van Kluwer Learning over de kracht van het delen van kennis binnen organisaties. Ze beantwoordt vier vragen over de rol van sociale technologie hierin.



1. Jouw stelling is dat sociale technologie een katalysator is voor de verandering die organisaties vandaag de dag moeten ondergaan om te overleven. Leg dat eens uit.

Je ziet een wijdverspreide verstarring in onze organisaties. En die verstarring is niet zonder gevaar. We leven immers in een context die net het tegenovergestelde vereist. Snelheid, wendbaarheid en levendige interactie met klanten en *peers* zijn cruciaal.

Krachtige organisaties van de toekomst hebben een blik die naar buiten gericht is. Zij moedigen een volwassen arbeidsrelatie aan en stimuleren hun medewerkers om met onverwachte situaties om te gaan. Dat is een radicale en moeilijke verandering. Maar technologie helpt daarbij! Laat me uitleggen waarom.

Sociale technologie is een krachtige tool: het maakt kennisdeling mogelijk, over alle geografische en hiërarchische grenzen heen. En op die manier zorgt het voor de vorming van sterke netwerken en communities. Werknemers zijn gemakkelijk verbonden met collega's, klanten en *peers*. Mensen vinden hun eigen stem. Met andere woorden: sociale technologie helpt de organisatie een blik te hebben die naar buiten gericht is. En helpt bij het opzetten van een volwassen arbeidsrelatie. Daarom ben ik ervan overtuigd dat sociale technologie een essentiële katalysator is voor de transformatie van organisaties.

2. Hoe zorg je ervoor dat *social collaboration* werkt en dat medewerkers hun kennis delen?

Bij de promotie van *social collaboration* wordt vaak de nadruk gelegd op de voordelen van kennis delen voor de organisatie. Toegenomen efficiëntie, een groter innovatief vermogen en kostenbesparingen worden dan vaak naar voren geschoven. Lopen medewerkers hier warm voor?

Het is ook belangrijk om de voordelen van kennisdeling voor het individu te benadrukken. Wat heeft hij of zij eraan? En dan komen we al snel bij de voordelen van netwerken:

- je krijgt snellere en betere antwoorden op je vragen;
- het vormt je reputatie bij een veel breder publiek waardoor je minder kwetsbaar wordt;
- het geeft je toegang tot veel meer kansen en mogelijkheden;
- je wordt simpelweg een sterkere professional, omdat je meer waardevolle feedback krijgt van verschillende mensen uit je netwerk.

3. Heb je tips om van kennisdeling een succes te maken?

Zoals in elk veranderingstraject is de steun van het executive management cruciaal. Maar je hebt meer nodig: actieve betrokkenheid. Het executive management kan niet alleen *zeggen* dat samenwerking en kennisdeling belangrijk zijn. Nee, ze moeten het goede voorbeeld geven. Door zelf aanwezig te zijn op sociale media en in dialoog te gaan met klanten en medewerkers.

Social collaboration zal bovendien enkel succesvol zijn wanneer het delen van kennis en samenwerken met anderen in een digitale *workflow* ingebed zit in de werkprocessen. Zoniet, dan blijft kennisdelen iets wat je 'ernaast' doet én dus extra tijd vraagt.

Een derde element dat je voor ogen moet houden is het volgende: ga er niet vanuit dat iedereen direct in staat is zijn kennis te delen:

- help medewerkers, leidinggevenden én het management door korte workshops te geven;

- geef voorbeelden hoe je dat concreet doet: netwerken uitbouwen door je kennis te delen;
- laat iedereen vrij in de keuze van het medium (Powerpoint, video, blogs, etc);
- maak hen duidelijk dat het prima is om eerst deel te nemen aan de stroom van kennis door enkel te lezen. Ik gebruik daarbij vaak het 3C-model: eerst consuming (lezen), dan contributing (reageren op andere posts), en uiteindelijk creating (zelf schrijven). Het vraagt oefening om je gedachten goed over te brengen door te schrijven en te praten.

Sterker worden in communicatie – via welk medium dan ook – is één van de beste dingen die mensen kunnen doen voor hun carrière. Nadenken over wat we geleerd hebben, over wat we weten, dat omzetten in taal, en op die manier verbinden met anderen is iets wat ons nog steeds onderscheidt van algoritmes en computers. Dion Hinchcliffe noemt “*working out loud*” 1 van de 7 noodzakelijke vaardigheden voor digitale arbeid. Ik ben het er 100% mee eens.

4. Dus, wat zijn jouw aanbevelingen?

Ik denk aan volgende punten:

- Omarm sociale technologie! Het is een krachtige tool voor verandering in je organisatie.
- Maar het 'waarom' van kennisdeling concreet en besteed daarbij genoeg aandacht aan de voordelen voor het individu.
- Het voorbeeldgedrag van het executive management geeft een krachtig signaal.
- Organiseer korte workshops. Kennisdelen op sociale media is niet vanzelfsprekend. Begeleid de mensen.
- *Social collaboration* moet worden opgenomen in de dagelijkse *workflow*.

[Lees het complete \(Engelse\) interview met Isabel de Clercq](#)

Wil je meer horen over dit onderwerp?

Isabel de Clercq verzorgt tijdens Next Learning 2016 een presentatie/workshop over [Knowledge sharing: dé kritieke factor voor een vitale organisatie](#). Kennisdeling is cruciaal voor het overleven van jouw organisatie. En voor L&D professionals is hier een belangrijke rol weggelegd...

Tijdens deze sessie overtuigt Isabel je van het belang van kennisdeling en gaat ze met je in dialoog over de volgende topics:

- Kennisdeling als krachtig wapen in de kruistocht tegen command & control
- Voordelen van kennisdeling voor de organisatie én het individu
- Concrete tips en lessons learned om van kennisdeling een succes te maken. Verhalen van ATOS, ENGIE, Wolters Kluwer en KBC
- Kennisdeling blijft moeilijk. Hoe komt dat?

Zorg dat je hierbij bent!

Flipped classroom succesvol toegepast bij een financiële instelling

De Flipped Classroom is een model dat ik vooral tegenkom in het onderwijs. De sessie van Matthew Daniël tijdens Elliott Masie's Learning 2015 in Orlando was mijn kans om het model ook eens in een bedrijf toegepast te zien. Matthew is Sr. Manager Digital Learning bij Capital One – understanding credits and loans.



Definitie van Flipped Classroom

Daniël zet meteen de definitie scherp. Als je over de flipped classroom spreekt, moet je het niet versmallen tot een combinatie van online en

offline tools. Belangrijker is te beseffen voor welk doel je de flipped classroom inzet, namelijk gemakkelijker en effectiever leren.

In de flipped classroom van Capital One speelt video een cruciale rol. Alle theorie en kennis-onderdelen worden gedeeld via video's. Hierdoor kunnen de bijeenkomsten volledig gebruikt worden voor het verwerken van de stof. Bijeenkomsten heten bij Capital One geen cursus meer, maar worden Lab's genoemd.

Matthew is jaren geleden zelf enthousiast geworden voor de flipped classroom door Salman Kahn, die de Kahn Academy oprichtte. Het spreekt me aan dat hij ons adviseert om zelf als leerprofessional ook eens iets te volgen bij de Kahn Academy. Zelf ervaren hoe een tool werkt (incl. alle frustraties!) geeft een goed inzicht in het leerproces. De '70' voor de leerprofessional zelf, zeg maar.

Het begin...

Voor zijn eerste flipped classroom is Matthew gewoon van start gegaan. Hij maakte zelf zijn video's en bouwde zelf zijn platform. Hij bouwde

gamification in met scores om mensen het vertrouwen te geven dat ze meer weten dan ze denken, maar ook het gevoel te geven dat ze nog een lange weg hadden te gaan. Tests werden eveneens ingebouwd.

Zijn enige driver was zijn eigen enthousiasme. Zijn manager kreeg hij vooralsnog niet overtuigd. Maar dat deed Matthew niet:

“Digital is a contact sport, get your hands dirty.”

Met deze aanpak verloor hij ook geen tijd aan overtuigen, uitleggen en frustraties. Hij wilde een Proof of Concept neerleggen. En dat lukte! Zijn eerste pilot werd erg enthousiast ontvangen en hij kreeg snel geld en mankracht toegewezen om de flipped classroom verder uit te bouwen.

Toen maakte hij echter meteen een grote fout. Hij huurde een media-expert in voor het maken van de video's. Door gebrek aan kennis van de context bij deze man, werden deze video's een grote misser. Deze nieuwe video's werden niet meer bekeken. Hieruit blijkt hoe belangrijk kennis en begrip van de context is. En dat het werken met (technische) specialisten soms in je nadeel kan werken.

Opmerkelijke resultaten

Matthew heeft opmerkelijke resultaten geboekt, zoals de vergelijking hieronder aangeeft.

Oude situatie:	Flipped Classroom:
• Instructor les • 6 classes, 3 uur elk (18 uur) • 1,5 uur lecture, 1,5 uur oefeningen • 115 graduate/year • 1:1 coaching • Gemiddelde certificatie score 85%	• 36 activiteiten (32x online) -> geen class, maar lab • 4 labs 2 uur elk (8 uur) • Social media als tool • 115 graduate/year • 1:1 coaching • Gemiddelde certificatie score 91% (precies hetzelfde examen) • Leader engagement

Opmerkelijk: de kwaliteit ging omhoog, terwijl het aantal lesuren daalde (van 18 uur naar 8 uur)!

Onderdelen van de flipped classroom bij Capital One

- Online video's duren maximaal 3-5 minuten.
- Geen script gebruikt, juist de uitstraling van menselijk contact was heel erg belangrijk.
- 2-3 discussies verplicht voor deelnemer. Moderator bewaakte dat.
- De programmamanager en de communitymanager volgt de voortgang en de activiteit van de deelnemers. Zij zijn ook verantwoordelijk voor het managen van vragen.
- Level van de deelnemers aan de flipped classroom: senior managers en directeuren.
- Coaching - één keer per maand met je coach. Je bespreekt je product dat je oplevert. Reviewed door de business, dus niet door de docent.
- Elke volgende stap kan pas gedaan worden als de vorige stap is afgemaakt (incl. coaching en lab).



Voordelen en nadeel van de flipped classroom

- Content is gemakkelijk te hergebruiken,
- Er is meer betrokkenheid bij lerenden, docenten en management
- Resultaten zijn beter te volgen.

Toch ook een nadeel: er is meer tijd en moeite gaat zitten in communicatie, programma-management en design & development.

Nog een paar zaken om aan te denken

1. Flipping the classroom is geen model voor opschalen – persoonlijke aandacht is key.
2. De focus ligt op de activiteit, niet op de lesinhoud.

3. Betrek je managers in een onderwerp dat belangrijk voor ze is. De eerste flipped cursus bij Capital One was een thema dat topprioriteit had voor het management.
4. Eis tijd van het management. Matthew heeft secretaresses een uur per maand laten blokken in de agenda's van de managers, om er voor te zorgen dat ze er tijd aan zouden besteden.
5. Hou vol. Docenten vinden het weer leuk om te doen wat ze graag doen: lesgeven (ipv inhoud oplepelen).

Geschreven door: Ank Dierckx / a.dierckx@sbo.nl

Schuif tijdens Next Learning 2016 aan bij Learning Table 3 van Jaan Couvreur. Hij bouwt leeroplossingen voor Wolters Kluwer en haar klanten. Zijn case is vergelijkbaar met die van Capital One. Zorg dat je daarbij bent!

[Bekijk de Learning Table: Flipped leren op grote schaal!](#)

Case: van leren naar performing in de zorg

In dit blog lees je de ervaringen van Molly Petroff, Education Specialist in het st. Vincent Health Center (USA). Tijdens Elliott Masie's Learning 2015 zijn we als groep Nederlanders uitgenodigd voor deze praktijkcase tijdens de lunch. Thema: **welke problemen kom je tegen als je Performance Support gaat invoeren in een zorg-organisatie?**



Molly Petroff geeft aan dat ze een oplossing zocht voor het feit dat er teveel tijd zat tussen training en het toepassen in de praktijk. Bovendien waren er te veel (verplichte!) trainingen voor

de beschikbare tijd. Er moet immers ook gewoon gewerkt worden.

Molly en haar team waren enthousiast geworden door het model van Performance Support evangelisten (lees: deskundige consultants in de USA) Bob Mosher en Conrad Gottfredson (Learning at the 5 moments of Need).

De patiënt centraal i.p.v. de lerende

Bij de nieuwe aanpak in het st. Vincent's was niet de lerende het vertrekpunt, maar de klantvraag. Wat heeft de patiënt nu nodig en welke informatie is daarbij bruikbaar? Het hele proces dat een patiënt meemaakt is te vinden in de 'one learning place'. Alle informatie voor de verschillende medewerkers met verschillende rollen is te vinden op dit platform.

Gecertificeerde instructie op de werkplek i.p.v. e-learning

De informatie in de 'one learning place' is o.a. samengesteld op basis van de handelingscodes in het ziekenhuis. Voor elke handelingscode is een beschrijving gemaakt van alle bijbehorende taken. Daarbij is tevens het vervolgproces beschreven: wie informeren, hoe communiceren, hoe rapporteren, hoe de-briefen?

Deze werkwijze en instructie heeft het st. Vincent's geaccepteerd gekregen bij de regulerende instanties. Een grote verbetering, want in de oude situatie was het verplicht om jaarlijks een e-learning te volgen.

Op de vraag hoe je een dergelijke tool up-to-date houdt, geeft Molly aan dat zorgmedewerkers (de gebruikers van het platform) het melden. Iemand uit onze groep geeft aan dat zo'n systeem vaak veel formulieren en processen krijgt als aanvulling (gevaar van overload). En als er iets verandert, moet informatie vaak op veel plaatsen worden aangepast. Molly beaamt dat en geeft aan dat ze daar nog aan werken.

Wordt de performance support tool ook gebruikt?

Het systeem verzamelt ook informatie over wanneer de tool wordt gebruikt en hoe zorgmedewerkers het gebruiken. Bij de start van de 'one learning place' waren er 4.000 gebruikers, in 2015 (tot november) zijn er **al 87.600 gebruikers**. Deze groei lijkt mij een bewijs dat gebruikers het een zinvolle tool vinden.

Lessons learned

Molly deelt haar geleerde lessen met ons:

1. Betrek het management
2. Onderken het belang van ICT en de support van het management hierbij
3. Align je (learning) staf met de nieuwe rol
4. Breng prioriteiten aan in je projecten
5. Zorg voor een goede relatie met je stakeholders
6. Verbind groepen met elkaar die een eigen trainingsprogramma hebben

7. Ontwikkel alle instructies met 'the moment of apply' (3e level van Bob Mosher)
8. Beoordeel elke instructie op 'criticalness' voor het werk

Een opvallende laatste waarschuwing: Be prepared for success!

Geschreven door: Ank Dierckx | a.dierckx@sbo.nl

Praktijkcases uit Nederland

Dit Amerikaanse ziekenhuis heeft een tool als uitgangspunt gekozen. En heeft veel succes geboekt. Maar er zijn meer manieren om het leren succesvol naar de werkplek te krijgen. Tijdens Next Learning 2016 hoor je twee praktijkcases in de Zorg-Arena:

- Anja Schouten, bestuursvoorzitter van Zorgbalans en Zorgmanager van het jaar 2015, vertelt hoe belangrijk de rol van het management is. Een bijzondere aanpak in haar zorginstelling en een bijzondere houding van deze bestuursvoorzitter en haar managementteam. [Bekijk haar lezing: De inrichting van de toekomstige zorgorganisatie: bepalend voor het leren op de werkvloer](#)
- Corinda Baaij deelt tijdens een Learning Table haar ervaring hoe het Spaarne Ziekenhuis overstapte op het EPIC Ziekenhuisinformatiesysteem: in dit systeem staat de patiënt centraal en werkt al het medisch personeel in hetzelfde dossier. Corinda zorgde voor de training van 2.500 medewerkers, verdeeld over alle functies van ziekenhuis. [Bekijk haar lezing: Hoe school je 2500 medewerkers voor het werken met een nieuw EPD?](#)

Zorg dat je dit niet mist!

In 5 stappen naar content curation voor je organisatie

Eén van de sessies die ik volgde bij Elliott Masie's Learning 2015 in Orlando gaat over content curation. **Curation gaat uit van de gedachte dat veel van de content die we nodig hebben al bestaat. Je kunt het (her-)gebruiken voor je eigen situatie of context door de content specifiek en relevant te maken voor jouw groep lerenden.**

Een spannend alternatief voor content development, waarbij je de content zelf maakt of laat maken door een leverancier. Jim Renner, Technical Product Strategist bij Skillsoft, vertelt waarom de huidige ontwikkelingen kansen bieden voor een nieuw concept als curation en hij laat zien hoe hij dat bij Skillsoft heeft toegepast.



een game te leren etc.

Het gedrag van de lerende en de techniek verandert

Jim ziet op de eerste plaats dat steeds meer lerenden de leiding nemen over hun eigen leren. Dat ontstaat door de '**consumerisation of learning**' - de manier waarop mensen thuis leren heeft effect op het leren in de organisatie. Denk aan Youtube-filmpjes die mensen gebruiken voor instructie om je auto te repareren, het klokje van je oven weer in te stellen, een game te leren etc.

Heel simpel omdat het mogelijk is geworden door **techniek**. Denk hierbij aan tools als Kindle, Youtube, Audible, Tune in, Kahn Academy, Google. De lerende hoeft niet meer te wachten totdat hem een cursus wordt aangeboden. Hij kan zijn kennis zelf opzoeken, waar, wanneer en hoe hij maar wil.

Een bijkomend aspect van deze nieuwe manier van leren is dat de lerende een stuk **veeleisender** is geworden. De lerende wil gemak, snelheid en hij wil het nú. Dat het gedrag van de lerende verandert, kan Jim ook in een aantal cijfers weergeven:

- 62% van IT-professionals betalen voor hun eigen training als ze die niet van het bedrijf krijgen
- 58% van de L&D-professionals kan de training waaraan behoefte is in hun organisatie niet vinden in hun eigen trainingsaanbod
- 68% van de lerenden zit op mobile devices.

Ik moet bekennen dat hij geen onderzoeksbron heeft genoemd. Maar ik vermoed dat je de boodschap begrijpt. Al deze ontwikkelingen (bij de lerende, de techniek en in organisaties) bieden voor content curation een enorme kans.

Curation helpt om:

1. Relevante content ontdekken
2. Kennis op te doen op de Moment of Need (tijdens je werk)
3. Gepersonaliseerd te leren (gericht op het individu ipv de hele klas)
4. Kennis direct toe te passen

Een 5-stappenplan

Jim geeft een stappenplan voor wat hij noemt een 'content discovery framework':

1. **Organiseer** - Bepaal een specifiek gebied of (business-)doel
2. **Cureer** - Cut the crap en vergroot de relevantie
Collect - Bepaal de relevantie voor de lerende op zijn werkplek en kies daarbij uit diverse bronnen en verschillende leervormen (audio is erg geschikt voor mobile)
Select - Bepaal welke content relevant is voor je publiek (kwaliteit, variëteit, actualiteit/freshness)
3. **Personaliseer** - Bepaald door de lerende
4. **Annoteer** - Maak duidelijk waarom je het voor iemand geselecteerd hebt (WAYSTTM: Why Are You Showing This To Me?)

5. **Present** - Op de tijd, plaats en manier dat de lerende er direct voordeel van heeft (diverse devices, emailreminders, sms-tips)

Uiteraard wil Skillsoft deze gecureerde content verkopen. Dus als je dat zou willen, kun je via in dit document meer informatie vinden: [Skillsoft's Continuous Leadership Journey: a 12-month guided solution into the workflow of a manager.](#)

Ik vond het interessant om meer te weten te komen over hun aanpak!

Geschreven door: Ank Dierckx | a.dierckx@sbo.nl

L&D: zo centraal mogelijk, zo decentraal als nodig



Een toenemend aantal L&D professionals worstelt om een goede balans te vinden tussen hun gecentraliseerde L&D initiatieven en hun lokale en decentrale L&D activiteiten.

In dit blog, namens het CrossKnowledge Learning Institute, deel ik inzichten en een paar bewezen antwoorden op de vraag hoe je omgaat met die centrale en decentrale L&D balans.

Trends om competitief te blijven

Het is geen nieuws dat de wereld in een versneld tempo verandert. Naar aanleiding van deze complexe veranderingen hebben consultancy bedrijven en onderzoekers verschillende **megatrends benoemd die voor multinationals de belangrijkste uitdagen vormen om competitief te blijven in hun markt:**

- Technologische revolutie: nieuwe technologische ontwikkelingen bepalen in toenemende mate strategie en structuur van het bedrijfsleven;
- Digitalisatie: medewerkers en klanten leven online, het nieuwe werken is virtueel;
- Individualisme: meer persoonlijke keuzes en opties voor werk en vrije tijd;
- Demografische veranderingen: 3-4 verschillende generaties in bedrijven met eigen wensen en motivatie (millenials<>ouderen);
- Economische turbulentie: klimaatveranderingen en schaarste qua grondstoffen & energie;

- Globalisatie 2.0: economische machtsverschuivingen en toenemende concurrentie

(bron: Hay Group, 2015)

Tijd voor reflectie

Binnen multinationals worden Learning & Development afdelingen uitgedaagd om meer te bereiken met minder middelen, een hogere kwaliteit te leveren en te zorgen voor een grotere uniformiteit van diensten. **Dit zorgt ervoor dat ze onder grote druk staan en moeten reflecteren op hun rol, strategie en structuur.**

Een grote internationale Telecom provider heeft na een recente acquisitie grote uitdagingen gekregen op het gebied van L&D. Dit werd gemanaged op business unit niveau (strategie, content, budget) en vaardigheidstraining werd zeer divers aangeboden in verschillende business units. Dit had als gevolg dat de medewerkers tussen de business units en landen niet uitgewisseld konden worden. Aanbevelingen naar aanleiding van een corporate L&D review waren o.a.:

- Ontwikkeling en implementatie van een uniform curriculum van kern vaardigheden
- Bepaal het optimale ontwerp en uitvoeringswijze van het curriculum: Wat is centraal-globaal? Wat is een decentraal-lokaal?
- Verbeter het curriculum ontwerp: implementeer blended learning & digitaal leren en voeg social en on-the-job leren toe

Centraal of decentraal?

Gegeven de trend van globaliseren is het een risico voor de L&D functie om te blijven hangen in de traditionele structuren en uitsluitend gefocust te blijven op de lokale markt. Er zijn kansen om lokaal best practices verder te benutten door deze te vertalen naar wereldwijd L&D niveau, direct gelinkt aan de business strategie.

Om dit te bereiken moet de L&D organisatie de balans zoeken tussen Centraal en Decentraal (decentraal kan gelezen worden als Business Unit of land).

Voor- en nadelen van het centraliseren van L&D:

Voordelen	Nadelen
Efficiëntie – kosten besparen op centraal niveau	Verhoging van de lokale kosten (op korte termijn)
Schaal en consistentie	Vermindering van flexibiliteit
Centrale controle	Verlies van lokale inzet (L&D + sponsors)
Helderheid over alle beslissingen en investeringen	Verlies van lokale autonomie
Verhoogde kwaliteit van technologie en content	Standaard<>oplossingen op maat
Benutten van best practices	Verminderde time-to-market
Preferred supplier strategie – efficiency	Flexibiliteit van de lokale leveranciers

Vind de juiste balans!

De uitdaging is om de juiste balans te vinden tussen decentrale autonomie en de centrale schaalgrootte. In de afgelopen 10 jaar is de balans verschoven van een decentrale naar een meer centrale L&D strategie.

In het voorbeeld van een internationale bank is er sprake van 12 Learning Management Systemen, een grote overlap t.a.v. technische, vaardigheids- en leiderschapsprogramma's, beperkte meting van resultaten en onduidelijke

aansturingslijnen. Als reactie hierop is een allereerste wereldwijde L&D strategie ontwikkeld en uitgerold. Dit betekende een verschuiving van lokaal naar wereldwijd en bleek in de praktijk een grote uitdaging te zijn.

Ondanks de efficiency kansen, werd het meteen duidelijk dat er ook nadelen aan centralisatie zijn: minder flexibiliteit en commitment op het lokale niveau zijn de grootste voorbeelden daarvan. Het heeft de desbetreffende bank ongeveer 5 jaar gekost om haar L&D balans weer te vinden en te kunnen profiteren van de synergiën. Interviews en surveys met verschillende Chief Learning Officers in Europa hebben een beter beeld geschetst wat betreft de bovenstaande voor- en nadelen van het centraliseren van L&D.

Hoe breng je de 'huidige' en 'gewenste' L&D situatie in kaart?

Het centraliseren van L&D in een multinational omgeving is een lange en pijnlijke reis, waarbij zowel qua structuur als cultuur moet worden aangesloten bij de strategie van het bedrijf. **Het enige antwoord op de vraag waar de optimale balans ligt, is 'Zo centraal mogelijk, zo decentraal als nodig'.**

Deze uitspraak en denkwijze doet recht aan zowel de genoemde voor- als de nadelen en biedt corporate L&D leiders de kans om het verschil tussen realiteit en ambitie in hun omgeving te definiëren. De analyse van een project bij een professional services organisatie om L&D te centraliseren bevestigde zowel de beschreven kansen als de bedreigingen.

Dit leidde tot het initiatief om een model te ontwikkelen dat door CLO's ingezet kan worden om het centrale-decentrale 'gat' te identificeren. Dat model zou dan ingezet kunnen worden als basis om actieplannen te ontwikkelen en te implementeren teneinde stappen in de gewenste richting te kunnen maken. Dit model is geoptimaliseerd door het CrossKnowledge Corporate Learning Institute (CLI) ten behoeve van de behoeften en uitdagingen van internationale L&D organisaties:

"The Way We Do Business": Global as Possible, Local as Necessary

	Local As Possible, Global As Necessary			Global As Possible, Local As Necessary
Strategy	Dominance of local strategies	Some countries share strategic principles but operate autonomously	High level agreement on strategy, with particular focus on a small number of high profile programs	Global strategy for L&D, agreed and championed by business leaders, Heads of People and L&D practitioners
Measurement	Various country specific benchmarks, no common definitions. Local reporting	Some benchmarks common to some practices. Little or no global reporting	Broadly similar benchmarks allowing for country specific tailoring. Reporting loosely linked to firm-wide scorecard	Aligned KPIs and metrics, locally and globally, embedded in a firm-wide scorecard
Governance	Learning Councils largely focused on knowledge sharing	Learning Councils encouraging collaboration on cross-practice initiatives	Governance over global investments and collaboration on cross-practice initiatives	Robust governance, strongly led by business leaders, with strong oversight of priority setting and the achievement of KPIs
702010	Majority of learning is formal (face-to-face), limited awareness of added value of informal learning, culture not addressed	Growing awareness of value-add of 702010, limited informal learning initiatives & not aligned with performance management	Common approach developed for 702010, building on existing best practices, initiatives align with performance management	Global strategy implemented for 702010: transformed content, technology, culture, L&D capabilities and aligned with performance management
L&D People	Separate country teams with occasional knowledge sharing	Separate country teams. Some cross-border collaboration. Small global teams focused on needs of smaller practices	People working on global programs report globally, even when funded through regional/local budgets	Global reporting and funding of all globally focused L&D resources
Technology	Local technology platforms	Some cross-practice technology solutions	Greater commonality, but...	Integrated Global technology platforms

CrossKnowledge Corporate Learning Institute (CLI) model

De kracht van het model wordt gevormd door het feit dat het onmiddellijk de basisingrediënten van L&D inzichtelijk maakt: strategie, technologie, evaluatie-meten, governance-aansturing, methodologie (70-20-10), L&D organisatie - in relatie tot hun 'volwassenheid' op de as centraal-decentraal - zonder dat er sprake is van een keurslijf.

Het model biedt organisaties de gelegenheid om hun huidige en gewenste situatie in kaart te brengen voor ieder L&D basisingrediënt en vervolgens een stapsgewijs actieplan te ontwikkelen. Het model roept niet op om op ieder ingrediënt te centraliseren: een 100% gecentraliseerde strategie kan prima hand in hand gaan met een minder gecentraliseerde aansturing.

De afgelopen 2 jaar is het model door verschillen CLO's succesvol ingezet om hun specifieke L&D situatie in kaart te brengen en daarbij inzicht te krijgen in de huidige en gewenste situatie. Op basis daarvan zijn ze vervolgens in staat geweest om de stappen te zetten naar verder centraliseren met inachtneming van de voor- en nadelen.

Ter afsluiting en het vervolg

Centrale L&D strategie en decentrale optimalisatie zijn twee kanten van dezelfde medaille en bereikbaar middels het verkennen van het adagium 'zo centraal als nodig, zo decentraal als nodig'.

Decentrale flexibiliteit draagt bij aan resultaat, groei, en daardoor ook tot een tevreden L&D gemeenschap en business sponsors. Al deze ingrediënten zijn noodzakelijk om een L&D organisatie te ontwikkelen die klaar is voor de toekomst. We nodigen CLO's uit om het model te testen in hun bedrijfsomgeving en te analyseren of het kan helpen om efficiency, rendement en grotere uniformiteit kunnen realiseren op het gebied van L&D. We horen graag ervaringen en aanbevelingen teneinde het model verder te kunnen optimaliseren voor gebruik in de L&D praktijk.

Geschreven door: Jan Rijken / Director van het CrossKnowledge Learning Institute / jan.rijken@crossknowledge.com

Ontwikkel een mooie reis als e-learning ontwerper

Interview met Marcel de Leeuwe, onafhankelijk adviseur in leren en hoofddocent van de opleiding Onderwijskundig e-Learning Ontwerper.

“Ik zie mezelf als de Lonely Planet op basis waarvan mensen zelf hun reis kunnen samenstellen. Je kunt met mij een uitgestippeld bezoek aan een uniek gebouw brengen, maar je kunt ook een lijst met bijzondere plaatsen krijgen en de manier om ze te bereiken.”

E-learning ontwerpen

Marcel ziet om zich heen dat de meeste e-learning ontwerpers anders aan kijken tegen bovenstaande en hij ziet een duidelijk verschil met de wijze waarop ze van start gaan. De meeste e-learning ontwerpers beginnen, op basis van gesprekken met de doelgroep, met het bepalen van de leerdoelen en de onderwerpen die aan bod moeten komen.



Daarbij verzamelt de e-learning ontwerper veel informatie over de doelgroep: de grootte van de te trainen doelgroep, opleidingsniveau, voorkennis, verdeling mannen-vrouwen, leeftijdsopbouw, etc.

Het resultaat van deze start leidt vaak tot een training op basis van de gemiddelde behoefte. En niet zelden ook tot weerstand voor degenen voor wie de e-learning opleiding bedoeld is. Om nog maar niet te spreken over het (te lage) leerrendement.

Relevantie voor werk is essentieel

Volgens leerexpert Marcel de Leeuwe is het veel verstandiger om te starten op de werkplek van de lerende. Oftewel: Doe je onderzoek in de praktijk en verplaats je écht in de lerende! Ga kijken en registreer. Hoe leert en werkt de doelgroep? Hoe voeren ze hun werk uit? Hoe leren ze op de werkplek?

Hoe wordt informatie onderling uitgewisseld? En, hoe raakt iemand gemotiveerd?

Als je dat weet kun je het leren veel beter laten aansluiten op het werk. Dat is vele malen effectiever dan een algemene training (ook al was je al zo ver dat je e-learning en gamification had ingezet i.p.v. het klaslokaal!). Door leren met het werk te integreren sluit je veel beter aan bij de werkelijkheid van de individuele professional. Het leren wordt als functioneel gezien en door de onmiddellijke toepasbaarheid is het leerrendement veel groter. De lerende is meer met werken bezig en minder met leren.

Er is nog een reden om de lerende volledig in het leerontwerp te betrekken. De lerende, onze klant, is veel kritischer dan wij als e-learning ontwerpers. De lerende vraagt zich meteen af: wat doet dit met mij? Wat levert mij dit op? Kan ik niet veel beter aan het werk zijn? Als de lerende die vragen niet beantwoord krijgt, zakt de motivatie onder nul. Het is zeer bruikbare informatie om mee te nemen in je e-learning ontwerp.

Geef het eigenaarschap van het leren over

Marcel haalt deze kennis en ervaring ook uit zijn eigen praktijk, waarbij hij zelf afstapte van het oorspronkelijke 'oude' ontwerpdenken toen bleek dat dat niet goed uitpakte.

Hij werkte bijvoorbeeld een aantal jaar met een organisatie aan een e-learning traject over innovatie. Een



van de onderwerpen was het Business Model Canvas, en er werd een dure externe specialist ingehuurd om een dagdeel uitleg te geven over dit model. Sommige deelnemers hadden echter al veel ervaring met het gebruik van dit model, maar zaten toch een dagdeel te luisteren en te oefenen...

Het was One Size Fits None. Deelnemers aan het traject klaagden omdat ze de training verspilde tijd vonden. Iemand uit de groep bleek veel kennis van het model te hebben en kreeg in de nieuwe opzet de rol van expert. Zelf kreeg deze expert nieuwe, individuele leeruitdagingen.

Een van deze leeruitdagingen was het delen van je eigen kennis over een gekozen onderwerp. Hierdoor was je zowel deelnemer als docent. Verder werd gestuurd op output en kozen de deelnemers hoe ze daar wilde komen. De groep had het gevoel dat ze weer eigenaar waren geworden over hun eigen leren: “Leren is van ons en niet van de opleidingsafdeling”.

Maar ook zonder expert, kun je lerenden meer eigenaarschap geven. Stel, je wilt meer agile gaan werken. Geef iemand uit de groep de opdracht om uit te zoeken hoe dat werkt en wat wij er als organisatie aan zouden kunnen hebben. Laat deze persoon zelf uitzoeken hoe hij aan deze kennis komt. Lezen of bellen met experts en ja, misschien een cursus volgen! Uitgangspunt is dat de lerende eigenaar is van zijn eigen leren.

Bij leren en e-learning ontwikkelen draait het steeds minder om de content. Informatie is overal beschikbaar, in allerlei vormen en inhoud. Dat maakt het juist zo geschikt om de weg er naar toe te personaliseren. De trainer/opleider krijgt in deze setting meer en meer de rol van curator. Hij kan suggesties doen, hulpmiddelen aanreiken en mogelijk content klaarzetten, om de reis naar de leer-antwoorden te vergemakkelijken.

Tip: Denk in leeractiviteiten, niet in content

Het ontwerpproces van e-learning moet volgens Marcel niet gericht zijn op het aanbieden van content, maar op de ontdekkingsmogelijkheden voor de lerende. Hij maakt weer de vergelijking met de reiswereld.

“Een reisleader denkt in het aanbieden van ervaringen, het geweldige gevoel, de mooie herinnering. De bijzondere beleving weet je je nog jaren later te herinneren. Het kleurt hoe jij naar zo’n reis kijkt.”

Dat kan ook in het leren. Stel dat je een e-learning traject over kwaliteit en klantgerichtheid volgt. In plaats van het aanleren van een paar servicerichtlijnen, krijg je ook de vraag om na te denken welk compliment

de klant jou gaat geven over een paar maanden. Na een paar maanden krijg je dat compliment aan jezelf op een ansichtkaart toegestuurd. In dit ontwerp laat je iemand nadenken over zijn eigen kwaliteit en verras je hem met een compliment. Dat blijft bij!

Meer weten over het ontwerpen van een e-learning traject?

In de 6-daagse [opleiding Onderwijskundig e-Learning Ontwerper](#) geeft Marcel de Leeuwe alle deelnemers een individuele krachtige leerbeleving die aanzet tot denken en nieuwe ideeën oplevert voor het ontwerpen van een goed e-learning traject.

Marcel de Leeuwe werkt altijd vanuit leeractiviteiten, hij denkt in processen. Dat zie je terug in de [Leersafari van Next Learning](#) waar hij congresdeelnemers coacht om op basis van hun eigen leerdoelen de beste informatie uit het congres te halen.

Een bewezen inspirerend voorbeeld van zelfgeorganiseerd leren waarbij de deelnemer echt actief is!

Quote van een deelnemer: "Ik kijk terug op een top-experiment. Het is me écht duidelijk geworden dat de kern van leren in de lerende zelf zit. Als je dat vuurtje kan ontsteken, werkt elke e-learning, blended learning, gamification, enzovoort!"



Hoe een meubeldesigner winst boekt met performance support



Deze meubeldesigner is Herman Miller, wellicht een onbekende voor je. Maar als ik zeg dat ze de Eames Chair hebben ontwikkeld, dan ken je ze waarschijnlijk wel.

Het bedrijf heeft 7.000 medewerkers, waarvan een groot gedeelte buiten kantoor actief is: bezig met roadshows en/of onderweg naar klanten. Herman Miller levert een uniek product, waarbij het belangrijk is om het

gedachtegoed achter het ontwerp goed bij de klant over te brengen.

Continue training van de sales-mensen is echter duur. Bovendien is de specifieke en gedetailleerde informatie over de meubels lastig te onthouden.

De Herman Miller Performance Support Journey

Vier jaar geleden is Jeremy Smith - sr. Manager Global Learning Solutions van Herman Miller - begonnen met performance support voor hun grote salesforce. Hij vertelt over zijn 'journey' tijdens een lunchsessie op Elliott Masie's Learning 2015 aan de groep Nederlanders.

Het uitgangspunt bij Herman Miller was een traditionele inrichting van business support: een catalogus met trainingen, training op een paar momenten in het jaar en een helpdesk.

Jaar 1: start met een snel succes

Bij deze eerste stap zorgde Jeremy dat er **dezelfde taal gesproken werd door IT, L&D, Finance en Marketing**. Er werd niet meer gesproken over training, maar over performance support.

Hij pakte een klein project waarbij hij snel de kostenbesparing zou kunnen aantonen en maakte een **solide business case**. Van deze pilot maakte hij een prototype dat hij kopieerde voor een volgend project. Jeremy Smith:

Herkenbaarheid en communicatie is key in deze fase. Het succes moet overal bekend zijn.

Jaar 2: de 'new product launches' – cruciaal voor de business

Het volgende project dat Jeremy aanpakte, was de 'new product launches'. Dat zijn er twee per jaar. Deze product launches zijn zeer 'critical to the business' van Herman Miller. Er is echter zeer weinig tijd tussen de roadshows van deze product launches. Falen van de nieuwe performance support aanpak zou het succes van de eerste pilot helemaal teniet kunnen doen.



Jeremy haalde kennis naar de werkvloer door **alle belangrijke productinformatie te plaatsen op internet** (eveneens toegankelijk voor mobiel devices), cloud based, beschikbaar voor de sales

bij de klant. Met presentatietips, het verhaal achter het design, verkoopkansen per moment etc.

De marketeers waren in paniek. Wie geeft nou zijn centrale kennis weg? Daar loopt de concurrent zo mee weg! Het vroeg veel overtuigingskracht om te laten zien dat deze kennis geen productinformatie was, maar werkmateriaal voor de sales.

De sales-mensen waren met deze informatie veel beter voorbereid en kwamen deskundiger over bij de klant.

Jaar 3: de koppeling aan competentie-ontwikkeling

In het derde jaar startte Jeremy het eerste softskills project dat gelinkt was aan de performance support oplossing.

Bij Herman Miller kwamen competenties slechts één maal per jaar ter sprake. Het was bovendien niet gelinkt aan de ontwikkeling en prestaties van een medewerker en de medewerker zelf kon zijn eigen ontwikkeling niet volgen.

Dat veranderde met de online support tool, die overal en via verschillende devices beschikbaar was. Met deze tool werd **de relatie gelegd tussen het werk in het veld en de ontwikkeling van de sales-medewerker**. Het was een belangrijke aanvulling op het bestaande systeem, een goede blend.

Jeremy geeft aan dat het voor deze verandering nodig was om te **werken met change-agents**. De sales-mensen moesten leren hoe deze nieuwe tool hen kon helpen om beter te presteren.

Jaar 4: de koppeling met salesforce CRM and office 365



De sales-mensen van Herman Miller registreren hun verkoopproces en de relatie met de klant in een systeem, Salesforce genaamd. Een zeer uitgebreide tool die een schat aan bruikbare informatie geeft, mits je weet waar je het kan vinden en weet hoe je het moet gebruiken.

Voorheen kregen alle sales-mensen hiervoor training. Twee weken na de training is 80% van alle kennis echter weer uit de hoofden verdwenen. Een **directe helpfunctie in**

Salesforce zelf (embedded getoond) maakte het mogelijk op elk moment (onderweg in de auto bijvoorbeeld) Salesforce op een optimale manier te gebruiken. Handboeken overbodig. Training overbodig. De juiste informatie on the job beschikbaar. Daarmee was de cirkel rond.

Performance Support: weet wat het inhoudt!

Herman Miller kreeg het voor elkaar om de juiste productkennis op het juiste moment bij de sales-mensen aan te bieden, het te koppelen aan persoonlijke ontwikkeling en aan de belangrijkste tool in het verkoopproces. **Het geeft aan dat performance support niet een kwestie is van draaien aan één knop. Het grijpt in in alle processen van je organisatie.** En dan is het niet vreemd dat daar misschien wel vier jaar voor nodig is...

Geschreven door: Ank Dierckx / a.dierckx@sbo.nl

Meer praktijkcases over Performance Support?

Tijdens [Next Learning 2016](#) bieden we je verschillende praktijkcases over performance support. Over wat er gerealiseerd is (en wat nog niet) en over het proces dat is doorgemaakt. Je bepaalt jouw eigen programma, dus zorg dat je erbij bent!

[Bekijk het programma van Next Learning](#) (tip: selecteer in het dropdown menu het thema 'Performance Support Track').

Video: Bob Mosher over 70-20-10



Op 8 oktober 2015 vond de 2e Learning Bootcamp plaats. Keynote Bob Mosher, Chief Learning Evangelist APPLY Synergies, deelt zijn visie over hoe we optimaal leren. Leren we het meest uit boeken, cursussen of door het opdoen van ervaring tijdens werk?

In een video bespreekt hij het 70-20-10 model. De 70% (leren op het werk en ervaring opdoen) is het beste "leermodel", terwijl de 10% (cursussen) het minst werkt. Dit terwijl we 90% van ons leven besteden aan deze 10%! **Het is een geweldig middel, maar we maken er geen goed gebruik van.**

"Ik durf niet naar een dokter te gaan en hem te vertellen wat hij me moet voorschrijven. Dit gebeurt bij ons iedere dag: mensen lopen ons kantoor binnen en vertellen ons welke cursussen ze moeten volgen."

Een medewerker gaat door drie fasen van zijn 'werkleven':

1. Kennis van zaken: dit gebeurt door training.
2. Het toepassen van deze kennis op het werk.
3. Het constant verbeteren van de medewerker.

Indien de medewerker zijn kennis niet omzet naar goed werk, dan is hij niet bekwaam genoeg. **We moeten er dus voor zorgen dat medewerkers hun kennis kunnen toepassen in het werkveld.** Hier gaat het uiteindelijk om. We moeten stoppen met denken dat je met alleen studeren alles bereikt!

[Bekijk zijn video: The Paradigm Shift in Learning for a better Performance](#)

Lees ook het complete [verslag van deze Bootcamp](#).

Zo verbind je je als HRD manager sterk met de business

HRD-Calimero of HRD-pauw? In dit blog laat Drs. Marijke Dekker je het *Accelerated Learning Hub 3.0®* model ontdekken en krijg je antwoord op de vraag hoe je als HRD manager met je team een sterke verbinding met de business kan maken.

In mijn praktijk hoor ik te veel HRD professionals zuchten dat de business ze niet echt ziet staan, terwijl HRD toch zoveel toegevoegde waarde kan leveren. Bovendien blijkt uit research van het ATD onder 500+ HRD professionals, dat slechts 38% van hen zich voldoende toegerust voelt voor de leerbehoeftes van morgen.



Ook heb ik een lijndirecteur eens opgewekt horen zeggen: 'Marijke, ik ben zo blij als ik in de auto stap en in mijn achteruitkijk spiegel het hoofdkantoor steeds kleiner zie worden!' Hij vond dat staffuncties zoals HRD erg op afstand, als vanuit een ivoren toren, opereerden.

Van Calimero naar een trotse pauw

Poging na poging om door te dringen in het hart van de organisatie strandt vaak (of lukt niet echt) en de frustraties lopen op. Vaak heb ik dan het stemmetje van Calimero naar binnen zien sluipen: 'Zij zijn groot en ik is klein, da's niet eerlijk!' Hoe verander je nu een Calimero in een trotse pauw met prachtige veren, die helemaal klaar is voor morgen? Die een vanzelfsprekende aantrekkingskracht heeft voor de business, omdat de toegevoegde waarde wordt ervaren?

HRD is bij uitstek zo'n functie, die de business krachtig kan ondersteunen om slagvaardiger en sneller te kunnen presteren. Capability ontwikkeling van mensen staat immers centraal en dat is nou juist wat het DNA van een organisatie duurzaam kan beïnvloeden. Een gemiste kans voor beiden en een must in onze 3.0 maatschappij van netwerken en samenwerken! Door het gezamenlijk creëren van ambitie en mindset kan HRD de motor worden,



die in het hart van de organisatie draait. Makkelijker gezegd dan gedaan?

Dat is waar, dat is geen eenvoudige opgave. Het vereist doorzettingsvermogen, loslaten van het oude, zelfvertrouwen en moed om nieuwe wegen in te durven

slaan. Echter, als je als HRD manager met je team welbeslagen op pad gaat dan komt zeker die prachtige strategische horizon voor HRD dichterbij. Wie wil dat nou niet?

Het goede nieuws is dat ik nu weet hoe HRD professionals goed uitgerust op pad kunnen gaan. Ik heb namelijk zelf de wegen bewandeld als HR Directeur en Directeur van een Corporate University met vallen, opstaan, loslaten en weer doorgaan. Die lijndirecteur, die zo blij was om in zijn auto te stappen, is nu een actieve sponsor in hart en nieren, want HRD is overal aanwezig. En hij is niet de enige...

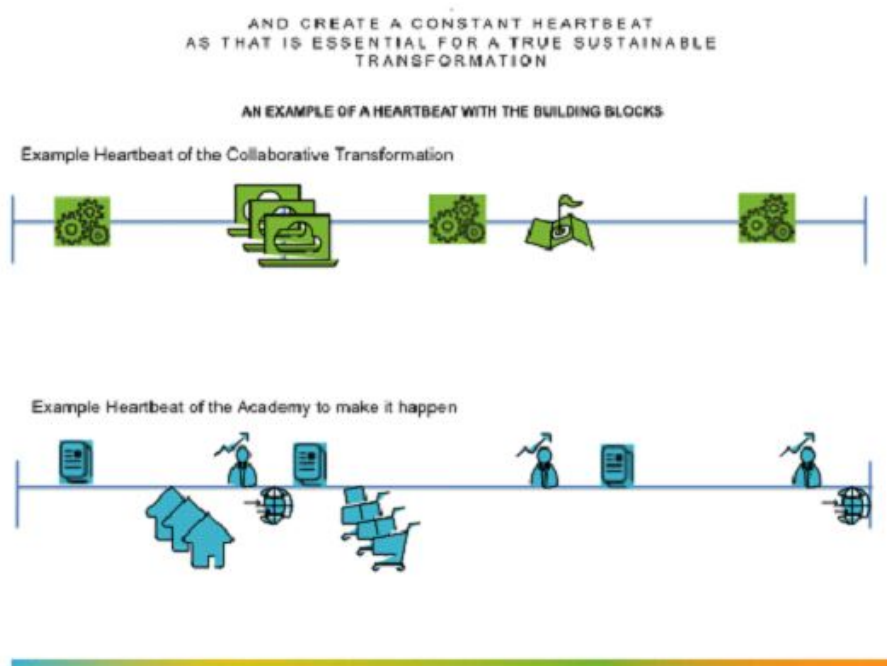
Hoe is dat zo gekomen? Dat wil ik graag met jullie delen, zodat je sneller doelgericht op pad kunt gaan! Alvast 'n tipje van de sluier in dit blog. In de [leveranciersessie 'Hoe kan HRD een sterke verbinding maken met de Business?'](#) bespreek ik het 3.0 model aan de hand van praktijkresultaten. We gaan tevens ter plekke individueel een scan uitvoeren, zodat je als HRD manager een plan kunt opstellen en weet wat je samen met je team vooral in de bagage voor onderweg moet meenemen.

The Accelerated Learning Hub 3.0® model

We scannen drie differentiators, die kenmerkend zijn voor het 3.0 model. Zij veroorzaken HET verschil met leermodellen die we vandaag de dag kennen als 1.0 (klassikaal) en 2.0 (digitaal). **Want de drie differentiators gaan niet over leerkanalen, maar veroorzaken een shift in ambitie en mindset.** Hierdoor zal HRD gevraagd worden aan strategische initiatieven mee te werken, krijgt daardoor als vanzelfsprekend impact op de business en is klaar voor de leerbehoeftes van morgen.

Hoe dan? Het hart van het model staat voor het mobiliseren en activeren van de business en HRD door een zogenaamde 'hartslag' (zie afbeelding hieronder) te creëren van interventies gericht op:

1. Samenwerking - Van individuele naar groeps capability ontwikkeling, omdat de complexe business uitdagingen van vandaag netwerk intelligentie vereisen, oftewel het opbouwen van cross functionele samenwerking tussen de business onderling en met staffuncties.
2. Versnelling – Vandaag de winnende strategische capabilities van morgen ontwikkelen, omdat de business daarom schreeuwt, teneinde te kunnen blijven bestaan of voor te kunnen blijven op de competitie.
3. Innovatie - Van training naar innovatieve 3.0 leer interventies rondom business uitdagingen, omdat de medewerkers van morgen anders leren dan vandaag.



Het effect van deze aanpak is dat alle betrokkenen 'eigenaarschap' ervaren, erbij willen horen, bij willen dragen aan tastbare resultaten en met HRD overal in de organisatie aanwezig zijn als 'n "Buzzing Learning Hub". Dat is het model 3.0!

Durf daarom los te laten en grijp de mogelijkheid aan om als een trotse HRD manager welbeslagen voorop te lopen met je team om die prachtige strategische horizon te bereiken.

Bezoek de leverancierssessie tijdens Next Learning

Zoals Marijke hierboven al vermeldt, bespreekt ze tijdens Next Learning 2016 het 3.0 model aan de hand van praktijkresultaten. Je voert individueel een scan uit, zodat je als HRD manager een plan kunt opstellen en weet wat je samen met je team vooral in de bagage voor onderweg moet meenemen.

Dus zorg dat je de [leverancierssessie 'The Accelerated Learning Hub 3.0® – Hoe kan HRD een sterke verbinding maken met de Business?'](#) niet mist!

Strategisch HRD en Broodje Lucht

Strategie is sexy, strategie is hot. Ambitieuze professionals willen graag een bijdrage leveren vanuit hun vakdiscipline aan de strategie van hun organisatie. Hoe zit dat eigenlijk binnen ons HRD vakgebied? **Hoe pak je dat aan, waar begin je, welk stappenplan heb je?**



De theorie...

Wellicht heb je tijdens je opleiding het '8 veldenmodel' of het model 'Strategisch Opleiden' voorbij zien komen. Meestal gaat dat ongeveer zo.

Je neemt het strategisch beleid van de organisatie en als afgeleide daarvan maak je een strategisch HRD beleid. Misschien met Strategisch HRM beleid als tussenstap.

Dan maak je concrete plannen voor de uitvoering en ergens ga je 'Buy In' creëren door lijnmanagers te overtuigen of verleiden aan je plannen mee te werken.

Jouw weerbarstige praktijk

Dan de praktijk. Waar vind je het strategisch beleid? Is het zomaar direct beschikbaar en zo ja, is dat dan het hele verhaal? Wie wordt zenuwachtig als je er om vraagt?

Strategie is bij sommige organisaties expliciet en beschikbaar, bij vele impliciet en voor de 'happy few'. Wanneer strategie wel expliciet en beschikbaar is, dan gaat het vaak maar om een populaire versie, een dun aftreksel beschikbaar op website of intranet. Vaak 'zweven' ook andere, meer impliciete versies rond met meer impact op de dagelijkse gang van

zaken. Een lastig fenomeen dat Nilofer Merchant een Broodje Lucht, een 'Air Sandwich' noemt (in haar boek 'The New How: Creating Business Solutions Through Collaborative Strategy').

Broodjes Lucht Bakken

Broodjes Lucht ontstaan omdat een elite groepje aan de slag gaat met het formuleren van de strategie. Natuurlijk willen zij managers die dicht bij de operatie staan niet verstoren en lastig vallen met deze taak.

Het elite groepje trekt zich terug op de hei en neemt verantwoordelijkheid voor deze job. De uitkomst wordt een tijd later in een half uur met Powerpoint en wat A4tjes als een soort doorvertel oefening top down over de onderliggende lagen van de organisatie uitgestort en afgesloten met het laatste agendapunt van 1 minuut: 'Vragen? – Geen vragen? Klaar!'.

Vervolgens gaat ieder weer over tot de orde van de dag. Geen verbinding, alleen afstand: Broodje Lucht is klaar. Daarbij moet je bedenken dat broodbeleg in het Amerika van Nilofer Merchant minimaal de helft van het volume van het totale broodje in beslag neemt en ons Nederlands broodje met enkelvoudig plakje kaas daar schril bij afsteekt.

Van Broodje Lucht naar ecosysteem

Moeten we ons als ambitieuze HRD-er bij het Broodje Lucht fenomeen neerleggen en overgaan tot de orde van de dag? Welnee! Ook al bestaat het Broodje Lucht dan moeten we ons daar niet door laten (af)leiden.



We kunnen beter denken in een ander model en daarmee aan de slag gaan. Een model waarin juist verbinding en co-creatie centraal staat. **De ambitieuze HRD-er kan beter investeren in het bouwen van een 'ecosysteem' voor leren en performance.**

Dat betekent stap voor stap samen met alle belanghebbenden de (strategische) agenda van de organisatie verhelderen en vertalen naar samenhangende programma's, interventies, werkwijzen en tools voor leren en performance support.

Dat doe je niet zomaar op een namiddag – daar kun je stap voor stap jaren mee bezig zijn. Maar dan heb je ook wat: een ecosysteem is zowel stabiel als adaptief en daarom duurzaam. Het beweegt mee met de organisatie en is er ook zodanig mee verbonden dat het niet zo maar is weg te bezuinigen bij de eerst volgende reorganisatie.

Hoe pak je dat precies aan? Ik nodig je graag uit bij mijn expertsessie tijdens Next Learning: [Hoe ontwikkel je een learning ecosysteem?](#) Ik wil samen met jou werken aan de eerste of volgende stappen van jouw learning ecosysteem. Ook zal ik mijn ideeën en ervaringen delen.



[Ger Driesen](#) is HRD expert, HRD trendcatcher en eigenaar van Challenge Leadership Development Academy. Hij adviseert en ondersteunt organisaties bij de inrichting en uitvoering van hun HRD processen en Talent&Management Development programma's. gd@challenge-training.nl | @GerDriesen

Is jouw L&D organisatie voldoende agile?

Op 8 oktober 2015 vond de 2e Next Learning Bootcamp plaats. Jan Rijken, Learning Leader CrossKnowledge, gaf tijdens zijn lezing aanknopingspunten om te bepalen of jouw L&D organisatie agile genoeg is.



Om een L&D bedrijf voldoende agile te maken, geeft Jan aan de hand van de volgende onderwerpen aan waar een bedrijf aan moet voldoen. Deze haalt hij uit zijn eigen praktijk als learning leader bij KPMG, ABN AMRO, Mercedes-Benz en SHV.

Strategie & Governance

Sluit de strategie van Learning en Development wel goed aan op de strategie van jouw organisatie? Als dit niet het geval is, dan ligt de prioriteit van L&D ergens anders dan de prioriteit van de organisatie.

En vervolgens, hoe wordt L&D aangestuurd? Tegenwoordig wordt een learning strategie op het hoogste niveau ingevoerd met de vertegenwoordigers van het bedrijf en HR. Zij beslissen over de strategische learning agenda en kijken vervolgens ook naar de prioriteiten en budgetten.

Organisatiecultuur

Je ziet nog te vaak dat bij een verandering veel op de inhoud wordt gestuurd. Wat men zich juist moet afvragen is of de cultuur nog erbij past.

Metten

Het is belangrijk om erachter te komen wat de organisatie wil weten. Hoe kan het efficiënter?

Learning Technology

Bij het implementeren van technologie loop je vaak tegen IT aan. Denk goed na hoe je infrastructuur aansluit bij die van de organisatie én die van HR. Zo zorg je ervoor dat je alle juiste informatie hebt.

L&D inhoud

De organisatie moet ervoor zorgen dat er niet alleen naar de standaard kennis gekeken wordt, maar dat er ook daadwerkelijk verder gekeken wordt. Een organisatie kan bijvoorbeeld gebruik maken van 70:20:10.

Marketing & Communicatie

Kijk hier heel kritisch naar. Je communicatie met de doelgroep is zeer belangrijk. Neem een medewerker aan die hierin gespecialiseerd is.

Maak gebruik van sponsors. Het komt overtuigender over dat hij reclame voor je maakt, dan dat je dat zelf voor je bedrijf doet.

Rollen en competenties

Een bedrijf moet verschillende rollen in het bedrijf hebben om voldoende agile te zijn, namelijk:

- Social Learning Evangelist
- Community Manager
- Business & Data Analyst
- Technology Enabler
- Performance Consultant
- Learning Management
- Learning Delivery
- Learning Design

[Bekijk de video over de lezing van Jan Rijken](#)

Lees ook het complete [verslag van deze Bootcamp](#).

Do you want to make a difference in L&D, or do you want to be liked?

“Do you want to be liked, or do you want to make a difference?”
Donald H. Taylor



This idea for this theme came from the Debunker Club, an online group run by – among others – Dr Will Thalheimer who has served our profession well in the past. As well as his work on spaced learning, Will has shown that the much repeated claim that you remember just 10% of what you read versus 80% of what you do is spurious nonsense (it’s a ghastly corruption of Dale’s Cone).

Learning Styles: rubbish or not?

The aim of the Debunk Club is to move the L&D profession from pseudoscience such as Learning Styles to more rigorous theories, backed by experimental data. We shouldn’t need a Debunk Learning Styles month at all. Coffield et al (2004) and Pashler et al (2009) have already done the research. Pashler et al in their report summary say this:

“We conclude therefore, that at present, there is no adequate evidence base to justify incorporating learning styles assessments into general educational practice.”

while on their website, Coffield et al say this:

“...we found little good evidence to suggest that teaching influenced by the idea of learning styles has a significant effect on achievement or motivation.”

Baldly put: Learning Styles are pointless rubbish.

Three reasons why we use Learning Styles

So, why do L&D professionals continue to use them, and to reference them? I think there are three reasons:

1. They fill a vacuum in a field that until now has been bereft of much decent experimental science to guide it. That is no longer the case. We have probably learned as much about the workings of the brain in the past 15 years as we ever knew beforehand.
2. They are entrenched because too often it pays somebody that this nonsense on stilts be believed. On page 144 of the seminal meta-analysis on learning styles, Frank Coffield et al put this very well: “... fortunes are being made as instruments, manuals ... and workshops are all commercially advertised and promoted vigorously by some of the leading figures in the field”.
3. They are accepted because as a profession we are too keen to be liked rather than to be critical. We almost never ask “What’s your source? Where’s the research?” when someone wheels out another of these pseudoscientific canards.

We can’t do much about the first cause. We can’t add to the body of science, although we should certainly read it. We can’t do much to stop people making money out of Learning Style instruments, apart from refusing to use their systems. We can, however, challenge. And this is where I ask: do you want to make a difference, or do you want to be liked?

Ignorance can never be a defence

I believe that we are too inclined in L&D to avoid conflict, to believe that everyone should have their say. But we cannot sit on the fence with Learning Styles and other learning myths, because this matters. It matters because you are known by the company you keep, and if we mindlessly repeat these old saws, then we are no better than any charlatan who deliberately repeats them only to make money. Ignorance – in the L&D community of all places – can never be a defence.

It matters because until we take ourselves seriously enough to root out this nonsense, we cannot expect anyone else to take us seriously. It matters most of all because bad theory will inevitably lead to bad practice.

So please, challenge the notion!

Challenging someone's use of Learning Styles does not have to mean a personal attack. It does not have to mean confrontation. It can be done as simply as asking, politely: "Excuse me, what's your source for that? Because Coffield (2004), Pashler (2009) and others found no scientific basis for Learning Styles." It doesn't have to be rude or personal. But it does have to be done.

Please, help raise the standing of our profession, and its standards, by being an honest friend to colleagues. If we allow Learning Styles and other myths to influence our work, it will lead to bad practice. Yes, you might not be liked – for a short while – if you challenge the notion. But you will be improving our work as a whole.

The next time someone mentions Learning Styles, ask yourself the question: do you want to be liked, or to make a difference?

De uitdaging voor scholing van de toekomst: verdwalen



In onze samenleving hebben we de droom van de vorige generaties bijna bereikt: een goed beschermde vrijheid in keuze. We kunnen kiezen wat we studeren, waar we ons geld mee verdienen en waar we wonen. Het verloop van je levenspad bepaal je zelf.

Deze vrijheid is prachtig, maar vraag is hoe we met deze vrijheid en de bijbehorende onzekerheid omgaan.

Keuzes maken betekent namelijk ook dat je zelf verantwoordelijk bent voor de consequenties.

Gelukkig biedt de huidige technologie houvast en laten we slimme systemen, gebaseerd op onze eerder gemaakte keuzes en gedrag, bepalen wat goed voor ons is. Probleem opgelost. Tenminste zo lijkt het...

We stappen namelijk in een tunnel die steeds nauwer wordt: dat wat volgens het systeem niet bij ons past wordt niet meer aangeboden. Onze wereld wordt hierdoor almaar kleiner in plaats van groter. We raken afhankelijk van de systemen die ons sturen. Deze ontwikkeling vraagt om een nieuwe kijk op onderwijs.

Past de huidige manier van opleiden wel?

Scholing in de huidige vorm is in de basis gebaseerd op een voorspelbare en stabiele samenleving waar het hebben van een vergelijkbaar kennisniveau de belangrijkste troef is. We leiden mensen op in een paar verschillende smaken zodat ze eenvoudig inwisselbaar zijn. Past deze manier van opleiden bij de wereld waar we naar toe gaan? Ik denk het niet.

Overal zie je op dit moment nieuwe initiatieven op het gebied van scholing en educatie. Recent nog op de Next Learning Bootcamp hoorde ik Maurice de Hond vertellen over zijn iPad school. Waar ik eerst sceptisch was, overtuigde zijn verhaal me dat deze school over veel meer gaat dan een stukje techniek. Het Hyperion Lyceum in Amsterdam experimenteert succesvol met nieuwe manieren van leren. Zelf ben ik betrokken bij de Nederlandse school. Een initiatief dat begint bij de bron, namelijk het opleiden van de 'nieuwe' leraar.

Uitgangspunt: aanpassen aan een sterk veranderende omgeving

Alle initiatieven lijken een onderliggend uitgangspunt gemeen te hebben: kinderen en professionals voorbereiden op een toekomst waarbij jij jouw rol constant moet aanpassen aan een sterk veranderende omgeving. Daarvoor zullen we meer moeten aanpassen dan het curriculum alleen. Onderwijs is nu voornamelijk gericht op het vinden van het juiste antwoord op de meest voorspelbare en efficiënte manier. Methoden leren de studenten een stapsgewijze aanpak om het juiste antwoord te geven.

Maar wat als het antwoord niet aanwezig is? Dan zijn probleemoplossende vaardigheden essentieel. Weten hoe je een probleem definieert en oplost, is belangrijker dan het antwoord. Gedrag wordt belangrijker dan kennis.

Niet wat, maar hoe!

Scholing gaat wat mij betreft in de toekomst daarom niet meer over *wat je nodig hebt* om te leren, maar over *hoe* je leert. Als je wilt dat leerlingen, studenten of professionals controle krijgen over hun eigen proces en hun eigen resultaten, moet je ze ook inzicht durven geven in hun persoonlijke progressie. Mijn ideaal is om een leeromgeving te bouwen die het toelaat om je eigen leertraject te creëren en op te bouwen, op school, tijdens je studie en in je professionele leven. De technologie is voorhanden om een dergelijk systeem daadwerkelijk effectief te personaliseren.

En nu?

Deze leeromgeving drijft op een kracht die we allemaal bezitten en er al eeuwen voor zorgt dat mensen zich ontwikkelen: nieuwsgierigheid. Een kracht zo sterk dat de kerk het tot zonde bestempelde en scholen en bedrijven het uit hun systeem ontworpen. Mijn oproep: laten we het weer tot leven brengen, faciliteren en nadenken over de vraag: hoe ziet scholing eruit als het ontworpen wordt om te verdwalen?

Geschreven door: Jan Willem Huisman, Creatief Directeur IJsfontein

Verslag Learning Bootcamp: Agile, flexibel leren

‘Learning at the speed of business’: hoe kan L&D inspelen op de snelle ontwikkelingen in en rond de organisatie? Helpt agile development daarbij? Hoe hangt het samen met werkplekleren en performance support?

Enkele prikkelende vragen, rond het thema van de tweede Learning Bootcamp van SBO op donderdag 8 oktober. Dit event vond plaats bovenin de kantoorflat van Conclusion, pal naast stadion Galgewaard in Utrecht. De glazen lift naar de 21^e etage was voor sommige gasten wat te snel, maar van het weidse uitzicht op de 21 etage genoot iedereen. Leuk om andere gasten aan te wijzen waar je woont en werkt.



De vijftig leiders op het vlak van Learning & Development hadden voldoende ruimte om te netwerken en discussiëren tijdens de twee borrels en het goedverzorgde diner. **Het inhoudelijke programma was een**

mooie afwisseling tussen twee keynotes en kleinschalige kennisuitwisseling over specifieke thema's.

Keynote Bob Mosher

Na een korte aftrap gaf dagvoorzitter Jan-Willem Huisman het woord aan Bob Mosher. Vele bezoekers kenden hem al vanuit publicaties of webinars. Zijn keynote luidde “The Paradigm shift in Learning for a Better Performance”. Bob gaf een erg energieke, geestige en Amerikaanse keynote. **Bomvol anekdotes, peptalk en inspirerende**

oneliners. Tussendoor deed hij veel checks bij het publiek: “Raise your hand if you know 70-20-10!”.

Sommigen vonden het jammer dat hij weinig deed met het antwoord uit de zaal, vooral omdat ze de genoemde paradigmashift zelf al hadden gemaakt: “Denkt hij dat we nog in het stenen tijdperk leven?” Nadeel was ook dat de praktijkvoorbeelden uit de keynote wat in de knel kwamen vanwege tijdsdruk.

Ronde tafelsessies

Gelukkig had Bob uitgebreider de tijd in de ronde tafelsessie, later op de dag. Hij verzorgde één van de vijf tafels waaraan deelnemers kleinschalig kennis en ervaringen uitwisselden rond een bepaald thema. Na een uur gesprek volgden een tweede en uiteindelijk derde tafel, elk gehost door een eigen moderator en een ander facet van het dagthema:



- Evert Hoogendoorn van IJsfontein ging in op de **didactische ontwerpaspecten van Agile leren**.
- **Het samen (stimu)leren in teams** werd belicht aan de discussietafel van Job Bilsen van Bright Alley.
- Mujibor de Graaf van Coursepath ging in op **Microlearning voor jong en oud**.
- **De praktische knelpunten bij Agile en User Centric Design** kwamen ter sprake aan de tafel van Joost Blatter; hij putte uit zijn ervaring met entertainment games en online leren voor A-klanten als KLM, Heineken en Philips.

Gelukkig vielen de moderators niet in de valkuil om te blijven hangen in hun voorbereide stellingen en huiswerk: er was volop ruimte voor het

delen van eigen vragen en ervaringen van deelnemers. De achtereenvolgende rondes leverden steeds een heel ander gesprek op.

Leuk ook om de parallellen tussen de verschillende organisaties te zien, en de verschillende groeistadia. **Er waren er veel interessante dwarsverbanden tussen de verschillende discussietafels te ontdekken. Een uur gaf meestal voldoende lucht om elkaar goed te kunnen bevragen.**

De groepjes bestonden uit tien personen, en waren meestal intiem genoeg voor eerlijkheid en verstaanbaarheid. Samen met het feestelijke diner, verzorgd door Bright Alley, vormden deze drie rondes voor veel gasten het inhoudelijke hoogtepunt van de Learning Bootcamp.

Keynote Jan Rijken

Een lastige dobber dus voor Jan Rijken om de afsluitende lezing te verzorgen. Onder de titel “Is jouw L&D organisatie voldoende agile?” hield Jan een samenhangend verhaal waarbij hij regelmatig teruggreep op zijn werkervaring bij onder andere KPMG, ABN AMRO en Mercedes-Benz.



Bij vragen uit de zaal bleek dat Jan kon putten uit veel **hands-on ervaring en relevant onderzoek.**

Fijn om te zien dat er veel energie vrijkwam bij afsluitende borrel in het café van Conclusion. **De inhoudelijke discussie ging daar door en er werd vooruit gekeken naar de volgende editie.** Als we inderdaad steeds meer van het traditionele leren verschuiven naar impact op de werkvloer, zal dit event dan binnenkort de *Performance Bootcamp* heten?

Geschreven door Erik de Jong, creative director Bright Alley

[Bekijk de impressie van de Learning Bootcamp \(video\)](#)

Wel of geen Nationaal Opleidingsfonds?

In het op 9 september 2015 uitgebrachte manifest pleit de NRTO voor een Nationaal Opleidingsfonds voor volwassenen. De huidige en toekomstige tijd vraagt meer van werkenden dan alleen een goede (initiële) mbo of hbo opleiding. Ook daarna moet je je blijven ontwikkelen om je baan te kunnen behouden.

A poster with an orange background and a black border. At the top, the text 'Leren Loont' is written in a bold, black, sans-serif font. Below it, 'Manifest NRTO' is written in a smaller, italicized, black, sans-serif font. The main body of text is in a black, sans-serif font and reads: 'Scholing van volwassenen is cruciaal voor onze kenniseconomie. Private opleiders kunnen en willen hier een bijdrage aan leveren. Daarbij hebben zij drie concrete wensen:'. Below this, there is a numbered list with three items: '1. Inrichting van een Nationaal Opleidingsfonds', '2. Een gelijk speelveld voor private en publieke opleiders', and '3. Focus op concrete resultaten'.

Door via een fonds onderwijs- of leerrechten beschikbaar te stellen, kan de overheid direct investeren in onze kenniseconomie en scholing aantrekkelijk maken voor volwassenen. Werkgevers en werknemers kunnen via cao afspraken of

andere scholingsafspraken zorgen voor middelen die meegenomen kunnen worden door de werknemer en niet meer sectorgebonden zijn.

Volwassenen krijgen daardoor veel meer mogelijkheden om het heft in eigen hand te nemen en invloed uit te oefenen op de ontwikkeling van hun eigen loopbaan en het behoud van hun baan. Door dit fonds kan de deelnemer zelf kiezen waar en in welke vorm hij de opleiding of training wil volgen en waar hij behoefte aan heeft.

Van aanbod naar vraagfinanciering

Het Nederlandse onderwijs kent een systematiek van aanbodfinanciering: de financiering loopt via de scholen. De deelnemer ziet die kosten niet. Voor het initieel onderwijs is dat ook logisch. Iedereen heeft recht op initieel

onderwijs en binnen leeftijdsgrenzen geldt een wettelijke leerplicht en andere wetgeving. Dus betaalt de overheid de aanbieder van onderwijs.

Maar voor het opleiden van werkenden moet dat volgens de NRTO anders zijn. Dan gaat het om individuele belangen van werkenden om hun loopbaan te bevorderen. Dan gaat het om individuele belangen van werkgevers om te kunnen beschikken over zo adequaat mogelijk opgeleid personeel. Dan gaat het om maatwerk bij elke individuele deelnemer.

Dan behoort dus ook het accent verplaatst te worden van aanbodfinanciering naar vraagfinanciering. Van financiering onderwijsgever naar financiering onderwijsnemer zonder dat het de overheid meer geld kost.

De stap na 70-20-10: werk- en leerEcosysteem

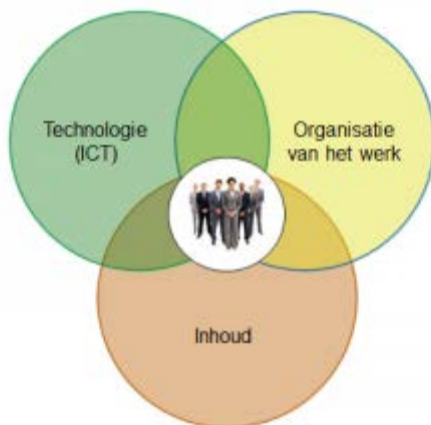
Kennis intensieve organisaties worden voor uitdagingen gesteld: actuele informatie moet beschikbaar zijn op het moment dat het nodig is en het is van belang dat nieuwe relevante informatie zo snel mogelijk eigen wordt gemaakt door betrokkenen.

Een kenmerk van innovatieve organisaties is dat zij de leerfunctie in toenemende mate beleggen in het werk en dat cursussen met name voor initiële opleidingen van belang zijn. Deze organisaties zijn er van overtuigd dat zij hun positie in de competitieve wereldmarkt enkel kunnen versterken wanneer je kiest voor je medewerkers. Zij zijn 'asset' nummer 1.

Werk- en leerEcosysteem

Dit vraagt een nieuwe systematiek van opleiden, trainen, kennisdelen en inzetbaar houden van medewerkers: een werk- en leerEcosysteem.

Zoals Marc Rosenberg zegt:



A learning and performance ecosystem enhances individual and organizational effectiveness by connecting people and supporting them with a broad range of content, processes and technologies to drive performance. Learning and performance put people in the centre”.

Marc Rosenberg & Steve Foreman schreven in 2014 een interessante whitepaper: 'Learning and performance ecosystems: strategy, technology, impact and challenges'. Het bedrijf Klick pakte de term op in haar boek The Decoded Company.

Integrale benadering

Bij een werk- en leerecosysteem staan medewerkers centraal. De organisatie zet zich zichtbaar in zodat mensen optimaal en betrokken kunnen presteren. Het is een integrale benadering, de één kan niet zonder de ander:

- De organisatie zorgt dat up-to-date informatie (inhoud) beschikbaar is, zodat medewerkers kennis kunnen genereren.
- Ze maakt d.m.v. een goede organisatiestructuur het leren in het werk mogelijk.
- Technologie is de drijvende kracht achter deze veranderingen: het ondersteunt medewerkers optimaal bij hun werk en leren.



Bekijk mijn uitgebreide blog, waarin ik verder illustreer wat ik bedoel met een werk- en leerEcosysteem.

In dit werk- en leerEcoSysteem maakt iedereen gebruik van elkaars kennis en kunde. Het is vooral veel oefenen en doen. Als organisatie bied je een platform waar alle medewerkers met al hun talenten tot bloei kunnen komen; het is als het koraal rif met een enorme bio-diversiteit.

De volgende stap na 70-20-10

Het werk- en leerEcoSysteem is de volgende stap na 70-20-10. Ik spreek niet meer over lerenden, cursisten, deelnemers of ..., het zijn gewoon medewerkers die aan het werk zijn. Onder andere door alle slimme technologische ontwikkelingen kan ik niet meer goed uit de voeten met 70-20-10; het is nog teveel denken vanuit de leerwereld en HR en te weinig staat het werk centraal.

De volgende zes pilaren ondersteunen mijn visie wat betreft de organisatie van een werk- en leerEcosysteem:

1. Werkend leren
2. Paradigmashift
3. Vakmanschap

4. Zelfsturend leren en leervermogen
5. Werken en leren in teams
6. Engagement: Energiebronnen en bevologenheid

Lees meer over het ecosysteem en deze pilaren in mijn volledige blog: [Werk- en leerEcosysteem, de volgende stap na 702010.](#)

Geschreven door: Kas Burger / CasCas.nl

Lees zijn volgende blog: Werk- en leeradviseur (conciërge)

Meer horen van Marc Rosenberg?



Tijdens [Next Learning 2016](#) zal Marc Rosenberg - internationaal expert in performance support - meer vertellen over [de toegevoegde waarde van L&D bij Performance Support](#): "Sometimes performance support negates the need for training; other times, it augments it."

Ook diverse andere (keynote) sprekers geven je inzichten en praktische tips over allerlei thema's, zoals social learning, design en uiteraard performance support. Ook leer je door zelf te doen. Tijdens Next Learning bepaal jij je eigen programma: het gaat om jóuw leerrendement!

70:20:10 werken = leren 'at the speed of business'!

De tijd haalt iedere business in. Dat geldt ook voor de traditioneel georganiseerde leerfunctie in organisaties. Was het in de vorige eeuw nog effectief om de focus te leggen op trainen, tegenwoordig is dit niet meer



voldoende. Niet meer het effectieve antwoord om vanuit de leerfunctie bij te dragen aan leren in organisaties 'at the speed of business'. Dat kan met 70:20:10.

De gouden eeuw van training is voorbij

De 20ste eeuw is te typeren als de gouden eeuw van training. De opkomst en de bloei van training is de natuurlijke motor geweest voor de humanisering van de arbeid.

Training heeft op allerlei manieren bijgedragen aan de professionalisering van de HRD-professie. Daar bestaat geen twijfel over. Maar die tijden zijn voorbij. Alle trends wijzen op de verschuiving in de ontwikkeling van de focus op het formele leren naar werken = leren. Van 10:20:70 in het *leerparadigma* naar 70:20:10 in het *presteerparadigma*.

Leerparadigma

70:20:10 en de spanning met het leerparadigma. In het leerparadigma staat de ontwikkeling van competenties voorop. Dit is vooral effectief in situaties waarin competentietekorten de oorzaak zijn van prestatieproblemen of mensen moeten worden opgeleid om te kunnen werken.

Functies van leren voor het individu:

- Competenties verwerven die nodig zijn om werk te krijgen of te houden
- Competenties ontwikkelen die van belang zijn voor toekomstige functies
- Specifieke kennis en/of attitudes ontwikkelen
- Werken aan de eigen ontwikkeling met een POP
- Loopbaanontwikkeling
- Talentmanagement
- Employability

Functies van leren voor de organisatie:

- Professionals kwalificeren voor de huidige en/of toekomstige rollen
- Employability stimuleren
- Professionals boeien en binden
- Beloning voor goed presterende professionals
- Professionals effectief uitrusten voor nieuw ontwikkelde producten of diensten
- Continuïteit van de bedrijfsprocessen door het op peil houden van een voor de organisatie relevante competentievoorraad.

Presteerparadigma

Bij 70:20:10 wordt het presteerparadigma gebruikt om werken = leren vanuit de context van de werkplek te realiseren en zo bij te dragen aan de gewenste organisatieresultaten.

In onze praktijk zien we veel toepassingen van het leerparadigma bij 70:20:10. Dat is niet zoals het bedoeld is. In het leerparadigma wordt gehandeld vanuit het idee dat competenties moeten worden ontwikkeld. Dus wordt gestart met 10 om van daaruit 20 en 70 vorm en inhoud te geven.

Dat is de omgedraaide wereld. Niet het



leren of de 10 staat bij 70:20:10 centraal, wél het werken = leren principe. En ook daarbij draait het om de gewenste prestatieverbetering binnen de context van de individuen of teams die samen steeds beter willen werken.

70:20:10 draait om prestatieverbetering. In het presteerparadigma wordt gestart bij de gewenste organisatieresultaten, om via performance consulting vast te stellen welke interventies in 70, 20 en 10 nodig zijn om de prestaties van mens en organisatie te verbeteren. Niet te verwarren met de benadering in het leerparadigma waar leren aan het werken wordt toegevoegd.

In het presteerparadigma wordt werken = leren gerealiseerd met bijvoorbeeld performance support, micro-learning en social learning. Daarmee is het mogelijk om leren 'at the speed of business' te realiseren.

Functies prestatiegericht leren voor het individu:

- Competenties verwerven die noodzakelijk zijn om door het werken in verbeterprojecten organisatieresultaten te boeken
- Mogelijkheden om professionele ontwikkeling te verbinden met gewenste organisatieresultaten
- Verbeterde inzetbaarheid in verschillende projecten en daardoor meer afwisselend werk
- Uitdagend werk in een prestatiegerichte omgeving: boeien van professionals
- Functionele verbinding tussen teamprestaties en individuele prestaties

Functies prestatiegericht leren voor de organisatie:

- Meetbare organisatieresultaten
- ROI op verbeterprojecten
- ROI op ontwikkeling van professionals in de verbeterprojecten
- Bevordering employability (intern en extern)
- Professionals boeien en binden (engagement)

Het kleine verschil met de grote gevolgen



De opleidingsfunctie verschuift niet of nauwelijks door te blijven handelen in het leerparadigma. Juist door op te schuiven naar het presteerparadigma kan 70:20:10 worden ingevuld met waarde voor mensen & organisatie die dan leren door te werken en, waar functioneel, leren om te leren.

Zoals al eerder door mij gesteld: 70:20:10 is geen mantra. Het is wel een gedachtegoed, waarmee de leerfunctie in organisaties ook in de 21ste eeuw relevant is en blijft voor de business. Zodat de focus verschuift van leren om te leren naar leren beter te werken.

Geschreven door: Jos Arets / Co-founder 70:20:10 Institute

Meer horen? Volg het 70:20:10-Debat!

Tijdens Next Learning vindt hét [70:20:10-Debat](#) plaats: een verkenning van de voors en tegens van het model. Dus zorg dat je erbij bent: 12:30 – 13:00 uur op het Pitchpodium van de Learning Playground. Met Ger Driesen, L&D Trendcatcher & directeur Challenge Leadership Development Academy en Jos Arets, auteur van 'Business Impact van 70:20:10'. Zij debatteren over het volgende:

- Doet het model 70:20:10 wat het belooft en werkt het in de praktijk?
- Hoe kan L&D de organisatie verder helpen met 70:20:10?

Ook worden diverse sessies tijdens Next Learning gewijd aan 70:20:10 en performance support. [Bekijk het programma van Next Learning](#) en selecteer het thema Performance Support Track (geel).