



Bespreking tijdens de Learning Hackaton bij het Spaarne Gasthuis

■ Marcel de Leeuwe

Empoweren heeft effect!

Ontwikkelingen in leren, social media en maatschappij beïnvloeden de rol en verantwoordelijkheid van lerenden. We kunnen het leren niet langer centraal organiseren, maar we moeten lerenden meer regie geven over het eigen leerproces. Het empoweren van lerenden zorgt voor een duurzame aanpak met rendement. Wat zijn de didactische, organisatorische en andere uitgangspunten, die ervoor zorgen dat we professionals in onze organisatie meer regie kunnen geven? Twee praktijkvoorbeelden laten dit zien.

Veel organisaties bieden een grote verzameling e-learningzelfstudiemodules aan hun medewerkers. Deze modules worden ingekocht of op maat ontwikkeld. Lerenden zijn verplicht om modules pagina voor pagina tot zich te nemen en worden zo bij de hand genomen. Elke klik wordt geregistreerd en het leerproces is geregisseerd. Deze aanpak vraagt flinke investeringen in tijd en geld. Zowel voor de ontwikkeling en het regisseren als aan inspanningen bij de gebruikers. De lerende vertoont een aangeleerde hulpeloosheid (Seligman, 1967) waarbij bij elke ontwikkelvraag naar de organisatie en management wordt gekeken. Als het leermateriaal of training ontbreekt, stopt het leren. Het rendement voor de organisatie is vaak teleurstellend.

Begrippen

agile = beweeglijk: een proces waarbij op een iteratieve manier gewerkt wordt
scrum = agile manier van samenwerken om tot tastbare resultaten te komen
 scrummaster = iemand die het proces begeleidt en inspeelt op veranderingen
hackaton = samenvoeging van hacken en marathon. Lange en intensieve sessie om tot innovatieve en tastbare resultaten te komen.

Alternatieve manieren voor leren en ontwikkelen

Het 'empoweren van lerenden' betekent dat de organisatie de regie over en verantwoordelijkheid voor het leren grotendeels overdraagt aan de lerende professional zelf. De lerende kiest op welke manier hij leert, in zowel formele als informele leersituaties en de organisatie ondersteunt en stuurt op leeruitkomsten in plaats van op het leerproces. Naast het verhogen van het leerrendement zijn er nog meer redenen

waarom organisaties zoeken naar alternatieve manieren om te leren en ontwikkelen. De belangrijkste zijn:

1. Maatschappelijke ontwikkelingen vragen om een andere organisatie van arbeid.
2. De complexiteit binnen organisaties neemt toe.
3. Organisaties en vakgebieden veranderen snel.

We lichten ze hieronder toe:

1. Maatschappelijke ontwikkelingen

Maatschappelijke ontwikkelingen zorgen voor een andere organisatie van arbeid. Volgens het 'Partnership for 21st Century Skills' (2008) stelt de servicegerichte economie nieuwe eisen aan de manier waarop arbeid is georganiseerd: "In response to economic changes, industries and firms have made significant organizational and behavioural shifts, such as flatter management structures, decentralized decision making, information sharing and the use of task teams, cross-organizational networking, just-in-time inventory and flexible work arrangements". Dit vraagt niet alleen om hoger opgeleide medewerkers, maar ook om werknemers met andere competenties. Redecker (et al., 2011) leggen grotere nadruk op bekwaamheden, zoals kritisch denken, ondernemerschap en probleemoplossend vermogen. Dit heeft invloed op de manier van leren en zij signaleren de volgende trends:

- Leren wordt persoonlijker en meer toegespitst op het individu.
- Er is meer aandacht voor samenwerkend leren.
- In toenemende mate wordt erkend dat leren niet alleen plaatsvindt binnen scholen en opleidingsinstituten; leren vindt 'life-wide' plaats.

Het volgen van de trends realiseer je niet door het leren centraal aan te sturen. Het vraagt om

flexibele en gedifferentieerde oplossingen die door de lerenden worden gemanaged.

2. Toenemende complexiteit

Organisaties worden steeds complexer. Dat eist dat we de verantwoordelijkheid voor de eigen productiviteit bij kenniswerkers leggen. Kenniswerkers moeten zichzelf managen en ze hebben hiervoor autonomie nodig (Drucker, 2007). De professional van nu, in vele verschillende werkomgevingen, kent in de omgang met kennis dezelfde dynamiek als de traditionele kenniswerker van Drucker. Als de professional meer autonomie krijgt in zijn werk, is het ook logisch om deze autonomie te gunnen rondom de eigen ontwikkeling.

Organisaties en vakgebieden veranderen snel

De snelheid waarmee organisaties veranderen neemt toe, waardoor een opleidingsafdeling het tempo lastig kan bijhouden. Een opleider kan al het noodzakelijke leren niet meer tijdig organiseren en de complexiteit van het werk kan niet worden beantwoord met het aanbieden van een generiek curriculum (De Leeuwe en Rubens, 2015).

Als lerenden meer regie krijgen, neemt vanzelfsprekend bij andere rollen de regie af

In zowel het formele als het informele leren (Cross, 2006) kunnen we door het geven van autonomie en verantwoordelijkheid aan lerenden bijdragen aan een duurzame leercultuur, die de werknemer én de organisatie verder helpt. De snelheid waarop werknemers leren en ontwikkelen, ligt hoger. Het leren vindt frequenter plaats op het moment dat het nodig is.

Empoweren van lerenden is het passende antwoord

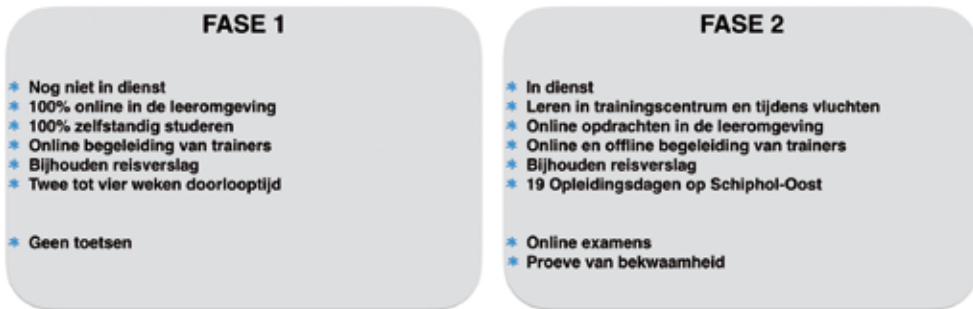
De toenemende complexiteit, de veranderende vaardigheden en de snelheid van veranderen kunnen we niet 'wegmanagen' door het leren steeds strakker te organiseren. De snelheid en wendbaarheid ontstaan als we de lerende empoweren. De lerende beweegt meer en past zijn leerproces aan om het eindresultaat te bereiken. Het empoweren motiveert medewerkers; het sluit aan bij de basisvoorwaarden voor motivatie: zelfbeschikking, competentie en verbondenheid (Deci en Ryan, 2002). De lerende is betrokken en gedreven om de beste resultaten te bereiken.

Het empoweren van lerenden vraagt een met aandacht ontworpen benadering. Twee praktijkvoorbeelden, waarbij het empoweren van lerenden als uitgangspunt is genomen, laten dit zien.

Praktijkvoorbeeld 1: Nieuwe basisleergang bij KLM

Begin 2016 start het ontwerpen van een nieuwe basisleergang om mensen op te leiden als steward en stewardess, in KLM-terminen de 'cabin attendants'. De bestaande basisleergang bestond uit een zeer gestructureerd curriculum, waarbij deelnemers lange tijd in een trainingslokaal klassikaal werden opgeleid. Dit vroeg veel tijd en was niet flexibel. Het hielp niet iedere deelnemer op de passende manier verder.

In het herontwerp zoekt KLM naar een manier van leren die nieuwe werknemers sneller rolbewust en bekwaam maken. Het leerproces sluit beter aan op de ervaring en is flexibeler voor de lerende en de organisatie. De leeruitkomsten moeten minimaal vergelijkbaar zijn. Belangrijkste reden voor een nieuwe opzet is de waarde die een cabin attendant kan toevoegen voor passagiers.



Figuur 1. Fasering nieuwe basisleergang KLM

KLM kan het verschil maken met het optimale werkgedrag, waarbij de cabin attendant de verantwoordelijkheid neemt. In het nieuwe ontwerp staat de verantwoordelijkheid van de lerende voor het leerproces centraal, hiermee sluit het leerproces aan bij het werkproces. De opleiding is opgebouwd zoals je kunt zien in figuur 1.

De instroom bestaat uit een heterogene groep met een verschil in voorkennis, ervaring en opleidingsniveau. In de oude opzet was er weinig ruimte voor differentiatie en ‘ging iedereen door hetzelfde lesprogramma’ heen. Nu kiest de lerende het optimale leerproces zelf.

Fase 1 bestaat uit honderd procent online leren in de leeromgeving met een doorlooptijd van twee tot vier weken. Na fase 1 krijgen mensen

een opleidingscontract en worden lerenden in een blended vorm in negentien dagen verder opgeleid op Schiphol-Oost.

Twee trainers begeleiden een groep van veertien lerenden vanaf de start in de online leeromgeving. In fase 1 zijn de trainers alleen online aanwezig, in fase 2 verzorgen deze trainers ook klassikale trainingen. De didactische werkvormen in fase 1 zijn heel varieerd.

Elke lerende kiest de leeractiviteiten die hij wil doen, in de volgorde die hij wil. De sturing en regie van trainers ontbreekt, deze trainers ondersteunen de lerenden wel door bijvoorbeeld vragen te beantwoorden. Een klein aantal onderwerpen is vanwege regelgeving verplicht, deze zijn in het visuele overzicht aangeduid met een uitroepteken. Bij het ontwerp is



Figuur 2. Schematisch overzicht onderwerpen in de KLM-basisleergang

gekeken naar de mate waarin de onderwerpen kritiek zijn voor het functioneren als cabin attendant. De lerende bepaalt zelf hoe hij zich voldoende voorbereidt om de leeruitkomsten te realiseren. Tijdens fase 1 wordt niet getoetst en wordt ook niet de voortgang per opdracht of zelfstudiemodule bijgehouden. Lerenden weten dan wel dat in fase 2 zowel een examen als een proef van bekwaamheid aan bod komen.

Positieve invloed van het empoweren bij KLM

Vele honderden deelnemers zijn succesvol ingestroomd binnen KLM als cabin attendant na de nieuwe basisleergang. De oude en nieuwe opleiding zijn qua inhoud erg vergelijkbaar. De rol en de verantwoordelijkheid van de lerenden zijn het wezenlijke verschil.

Het effect van het empoweren van lerenden is op verschillende manieren gemeten. De trainers die de lerenden begeleiden, geven aan dat bij de start van fase 2 het niveau bij de meeste deelnemers hoger is dan bij de originele basisleergang, nadat ze de leergang hadden afgerond. Uit interviews met lerenden, online evaluaties en signalen over het functioneren in de werkomgeving, blijkt dat het niveau en de kwaliteit in het werk van de nieuwe mensen goed is. Van de deelnemers heeft 92 procent de mening dat de basisleergang hen voldoende baggage geeft om de functie van cabin attendant goed te vervullen. Een lerende gaf aan: "Het niet geheel voorkauwen van het leren is een goede voorbereiding om ook zelfstandig als cabin attendant zaken te kunnen regelen en de functie uit te kunnen oefenen." Als we de oude en nieuwe basisleergang vergelijken, zorgt het empoweren ervoor dat de lerenden sneller

op een hoger niveau functioneren, waarbij de passende werkhouding van autonomie en eigenaarschap al groeit tijdens het leerproces.

Praktijkvoorbeeld 2: De Learning Hackaton in het Spaarne Gasthuis

Het Spaarne Gasthuis in Haarlem wil graag een prikkelende leerervaring ontwerpen, zodat ruim tweeënveertighonderd medewerkers van het ziekenhuis weten wat ze de eerste vijf minuten moeten doen bij een calamiteit. De oplossing wordt bedacht door een groep voormalige deelnemers aan twee e-learningopleidingen (SBO Opleiding Onderwijskundig e-Learning Ontwerper en de Fontys post hbo-opleiding e-Learning). Deze groep ervaren e-learningontwerpers willen verder professionaliseren en nemen als lerenden deel aan de Learning Hackaton (een samenvoeging van 'hacken' en 'marathon').

De leervraag van de groep en de vraag van het ziekenhuis worden gecombineerd in dit leerexperiment. In twee lange dagen werkt een team van zeventien e-learningprofessionals, drie e-learningmaakexperts en elf zorgprofessionals van het Spaarne Gasthuis onder leiding van een scrummaster (de auteur) aan een oplossing. Het doel is om na twee dagen samenwerken in een speciaal daarvoor ingerichte ruimte bij het Spaarne Gasthuis, concrete leerinterventies op te leveren, waarmee de medewerkers van het Spaarne Gasthuis op een goede manier handelen in de eerste vijf minuten van een calamiteit.

De Learning Hackaton is een leerexperiment waarbij geen content wordt aangeboden. Het lukt niet om aan de gevarieerde leervraag van de deelnemers te beantwoorden met een verzameling content of een trainingsdag. Bij de opzet zoeken we naar een manier om te differentiëren en snel in te spelen op de



Figuur 3. Schematische opbouw Learning Hackaton

leerbehoefte tijdens de Learning Hackaton. Het leren mag voor iedere deelnemer verschillend zijn, maar de leeruitkomsten moeten van hoog niveau zijn.

We ontwerpen een leerbeleving waarbij *design thinking* (The Design Thinking Toolkit for Educators, 2013) en agile-methodiek scrum voor een procesmatige houvast zorgen. Vooraf deelt het Spaarne Gasthuis de organisatie- en leerdoelen rondom bedrijfshulpverlening (bhv). Een handboek bhv biedt basiskennis; de echte inhoudelijke expertise wordt tijdens de tweedaagse verzameld. Het hele concept krijgt pas vorm tijdens het gezamenlijk werken en leren in de twee dagen. De eerste dag duurt ruim twaalf uren en in de tweede dag werkt iedereen toe naar de presentatie in de avond van de leerinterventies aan de opdrachtgever.

Deelnemers werken in wisselende teams aan het ontwerpen, maken en uittesten van leerinterventies. In korte 'sprints' van drie uur voeren werkgroepen een taak uit. Iedereen heeft persoonlijke leerdoelen en kiest de taak en werkgroep die hierbij aansluit. Na elke sprint is er een voortgangsgesprek (de 'daily standup') en kiezen de deelnemers voor een werkgroep.

Gevolgen voor betrokkenen en processen

Het empoweren van lerenden kan veel opleveren:

- Het leerproces is efficiënter met hogere leeruitkomsten.
- De lerenden zijn betrokken bij eigen ontwikkeling en gemotiveerd.
- Het eigenaarschap draagt bij aan een rijkere en diverse leercultuur.
- Het leren binnen een organisatie kost minder moeite omdat lerenden zelf actief zijn.
- Het leren is duurzamer doordat het leren door de lerende zelf wordt gestimuleerd.

Het is echter niet eenvoudig om het model op een succesvolle manier in te voeren. Invoering heeft consequenties voor de rollen, processen en verantwoordelijkheden binnen een organisatie. De lerende empoweren vraagt serieuze en ingrijpende veranderingen. We zetten de gevolgen van deze omslag op een rijtje. Dit zijn ook de aanbevelingen als je in je eigen organisatie met het empoweren aan de slag gaat.

1. Onzekerheid voor de organisatie en opdrachtgever

Als de regie naar de lerende gaat, betekent dit dat ergens anders de regie afneemt. Het leerproces en de leeruitkomsten lijken minder zeker. De organisatie en de opdrachtgever moeten vertrouwen hebben in het kunnen van de lerenden. De organisatie moet volhouden en niet bij de eerste tegenslag de regie weer in

Resultaten Learning Hackaton Spaarne Gasthuis

Er ontstaat een grote mate van eigenaarschap en er gaat een duidelijke energie door de groep en zelfs door het hele ziekenhuis. De eerste dag wordt na tien 's avonds uur afgesloten, maar een lerende vraagt "Wij willen graag nog heel even iets afmaken, is dat oké?" Op gezette tijden komt de opdrachtgever kijken naar het proces en de resultaten.



Deelnemers zijn zeer enthousiast en betrokken tijdens de Learning Hackaton. De samenstelling van de groep zorgt voor een inhoudelijke kruisbestuiving. De deelnemers presenteren met trots aan het einde van de tweede dag een set van vijf leerinterventies. De opdrachtgever is onder de indruk van de resultaten ("Alle breinen werden met elkaar verbonden en hierdoor kregen we hele mooie producten.") en na de tweedaagse werkt het Spaarne Gasthuis vier van de vijf leerinterventies verder uit. Een groep deelnemers besluit de succesvolle samenwerking voort te zetten in gezamenlijke e-learningprojecten. Een deelnemer vertelt: "Je gaat concreet aan de slag en dat voelt als iets van jezelf, daar krijg ik veel enthousiasme van!"

handen nemen.

Bij KLM staat de opdrachtgever heel sterk achter het concept en vormt het empoweren de kern van de basisleergang. De opdrachtgever neemt de stakeholders binnen KLM mee en bewaakt het concept.

Het Spaarne Gasthuis wil vooraf de contouren van de oplossing vaststellen, maar durft dit los te laten. Bij de start zijn ze onzeker over het proces en de uitkomst, maar na een half uur spreekt de opdrachtgever naar de groep het vertrouwen uit.

2. Vraagt een doordacht en ander ontwerp van de onderwijskundige ontwerper

Als de regie naar de lerende gaat, moet het didactisch ontwerp echt aangepast worden. De lerende kan onderdelen overslaan en kiest zelf. De manier van leren werkt het beste als dit in lijn is met de manier van werken. Bij KLM hebben de cabin attendants tijdens het werk in de lucht de regie en volle verantwoordelijkheid. Het is dan ook vanzelfsprekend dat dezelfde regie en verantwoordelijkheid in het leerproces bij de lerende ligt.

De uitkomsten zijn leidend, niet de leerroute. Voor de ontwerper betekent dit een focus op de hogere segmenten (organisatiedoel en impact) van het achtveldeninstrument van Kessels & Smit (2017). Het is aan de lerende om te kiezen hoe er precies geleerd wordt. De content is onafhankelijk georganiseerd en er zijn geen voorwaarden ingebouwd. De ontwerper weet niet welke leeractiviteiten worden gedaan door de lerende. Bij het Spaarne Gasthuis wordt gestuurd op de eindresultaten, niet op de stappen in het leerproces. Bij KLM is de theorietoets, de proef van bekwaamheid en het functioneren in de werkomgeving de manier waarop het succes wordt gemeten. Bij de passagiers moet het rendement van deze manier van leren doorklinken.

3. Anders ontwerpen en ontwikkelen zorgt voor kwaliteit

Als de regie naar de lerende gaat, wordt het leerproces minder voorspelbaar. Het helpt om het ontwerp- en ontwikkelproces op een iteratieve manier te organiseren. Hierdoor kun je als ontwerper sneller inspelen op de veranderingen. Je toetst steeds of je ontwerp nog klopt en stuurt bij nadat je bij lerenden uittest. Ook na de implementatie zijn monitoring, meten en bijsturen noodzakelijk om de kwaliteit te borgen. Bij KLM wordt

hiervoor tijdens het ontwikkelen gewerkt volgens de scrummethode en SAM (Allen, 2012).

Het helpt enorm om niet vanuit de content te denken en ontwerpen, maar vanuit leerervaringen of -belevingen. Hierbij kan een onderdeel de content zijn, maar als ontwerper verplaats je je steeds in de lerende. Dit zorgt voor een focus op het leerproces en geeft je handvatten om na te denken over de regie en verantwoordelijkheid van de lerende. Bij de Learning Hackaton was er vooraf geen of zeer weinig content. Daardoor is het eenvoudig om de regie echt over te dragen aan de lerenden, omdat ze niet worden gestuurd door een vast curriculum, waar de verantwoordelijkheid en sturing al zit ingebakken in het leermateriaal.

Eigen regie en verantwoordelijkheid zorgt voor grote betrokkenheid en eigenaarschap

4. Andere manier van leren en begeleiden is het gevolg

Als de regie naar de lerende gaat, krijgt de lerende een grotere rol en keuzemogelijkheid. Bij KLM blijkt deze vrijheid ook te zorgen voor onduidelijkheid over wat er nu precies verwacht wordt, waar de lerende op wordt afgerekend en wat de keuzes nu precies zijn. Zogenaamde *scaffolding* (De Leeuwe & Rubens, 2015) is nodig. Hierbij wordt de lerende in het begin ondersteund en daarna loopt deze ondersteuning af. Bij KLM legt de digitale coach uit hoe het leerproces in elkaar zit en welke verantwoordelijkheid de lerende heeft. Dit blijkt onvoldoende en we besluiten een leervijzer toe te voegen, waarin heel duidelijk staat wat de didactische opzet is, wat

de keuzes zijn en waar de lerende op wordt afgerekend. Bij het empoweren van lerenden neemt de keuzevrijheid toe en is er sprake van differentiatie. De lerende heeft een duidelijk inzicht nodig in de te maken keuzes en de consequenties van die keuzes. Dan pas heeft hij het vertrouwen om de verantwoordelijkheid te nemen en kan hij bewust kiezen.

Voor trainers en begeleiders betekent dit concept dat je ontwikkelingsgericht denkt en handelt. Lerenden reken je niet af op het leerproces maar op de uitkomsten. Je geeft niet enkel content als oplossing voor een leervraag maar stuurt op het proces en ondersteunt de lerenden.

De lerende empoweren betekent vertrouwen hebben in het kunnen van de lerende professional. Geef de regie en verantwoordelijkheid echt aan hen en oogst samen de mooie resultaten! ■

Referenties

- Allen, M. (2012). *Leaving ADDIE for SAM. An Agile Model for Developing the Best Learning Experiences*. East Peoria: ASTD Press.
- Cross, J. (2006). *Informal Learning: Rediscovering the Natural Pathways That Inspire Innovation and Performance*. San Francisco: Pfeiffer.
- Deci, E., & Ryan, R.M. (2004). *Handbook of Self-Determination Research*. Suffolk: Boydell & Brewer.
- Drucker, P.F. (2007). *Managing oneself*. Harvard: Harvard Business School Publishing.
- IDEO. (2013). *The Design Thinking Toolkit for Educators*. New York: IDEO. Geraadpleegd op 5 juli 2017, van <https://designthinkingforeducators.com/toolkit/>
- Kessels, J.W.M., Smit, C.A. & Keursten, P. (1996). *Het achtvelden instrument: analyse kader voor opleidingseffecten*. Utrecht: Kessels & Smit.
- Leeuwe, M. de., & Rubens, W. (2015). *Social learning en leren met sociale media*. Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Partnership for 21st Century Skills (2008). *21st Century Skills, Education & Competitiveness*. Tuscon: Partnership for 21st Century Skills.
- Redeker, C., Leis, M., Leendertse, M., Punie, Y., Gijsbers, G., Kirschner, P. A., & Hoogveld, A. W. M. (2011). *The future of learning. Preparing for change*. Luxembourg. Geraadpleegd op 5 juli 2017, van <http://dspace.learningnetworks.org/handle/1820/4196>
- Seligman, M.E.P. (1967). Effects of inescapable shock upon subsequent escape and avoidance responding. *Journal of Comparative and Physiological Psychology*. 63(1): 28-33.
- Spaarne Gasthuis. (2017). *Learning Hackaton Spaarne Gasthuis*. [videobestand]. Geraadpleegd op 5 juli 2017, van <https://vimeo.com/206556406>



Marcel de Leeuwe is twintig jaar vanuit een kritische onderwijskundige rol betrokken bij e-learningprojecten. Hij is onafhankelijk e-learning specialist en werkt als hoofd docent bij de Avans⁺ postbacheloropleiding e-Learning en de SBO Opleiding Onderwijskundig e-Learning Ontwerper. Co-auteur van het boek "Social learning en leren met sociale media", scrummaster en learning innovator.
www.leerbeleving.nl