



■ Ria van Dinteren

Interview met Filip Dochy

Waarom je moet focussen op impact

Elke leerinterventie zou raak moeten zijn, in een tijd van krimpende opleidingsbudgetten en in de snelheid waarmee de wereld steeds complexer wordt. Veel is geschreven over elementen die helpen meer impact te krijgen. Ze hebben lang niet altijd het effect dat ze zouden moeten hebben of zijn niet wetenschappelijk onderbouwd. De bouwstenen van Filip Dochy zijn gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek naar leren met impact. Ze verbinden onderzoek met duurzaam leren in bedrijven. Tijd voor een kennismaking met de bedenker van de zeven bouwstenen.

We zijn natuurlijk vooral benieuwd waarom iemand een dergelijk concept uitwerkt en wat dat dan betekent in de praktijk. Waarbij de koppeling tussen wetenschap en praktijk voor ons hrd'ers natuurlijk het meest interessant is. Want hoe vaak komt het niet voor dat we een dure leerinterventie starten om een probleem op te lossen, om er vervolgens achter te komen dat het effect minimaal is. We laten Filip Dochy aan het woord.

Waarom de zeven bouwstenen?

“De aanleiding om me te verdiepen in de zeven bouwstenen is divers. Ik doe al meer dan vijftientig jaar onderzoek naar leren en het viel mij altijd op dat onderzoeksresultaten niet vertaald worden naar het werk in bedrijven. De echte wetenschap over hoe leren werkt en wat echt blijft plakken, komt maar mondjesmaat de

bedrijven in. Terwijl er zo veel voorhanden is. De ommakeer in het anders denken over leren in bedrijven kwam bij mij door de komst van het competentiegericht opleiden. Mijn vorige boek (Dochy et al, 2005) gaat daarover. Hierin was de boodschap vooral dat we niet moeten focussen op het delen van een competentie (alleen maar kennis bijvoorbeeld) maar op het geheel. High impact learning en de zeven bouwstenen gaan nog een stapje verder. Voor mij zijn er een aantal redenen waarom ik zo gedreven ben om me hierin te verdiepen:

1. Ik heb het al genoemd, maar wetenschappelijke kennis in bedrijven brengen vind ik heel belangrijk. Dat gebeurde en gebeurt te weinig. En het is heel erg nodig om dat juist in deze tijd te doen. De wereld verandert en we moeten echt zorgen dat we in bedrijven opleiden met effect. Zo kom ik op congressen en beurzen ongelofelijk veel leerinterventies en concepten tegen die helemaal niet werken. Zo is het idee dat trainen vervangen kan worden door e-learning bijvoorbeeld helemaal niet zo effectief. En toch is dit het dominante verhaal dat naar buiten komt. Het is dus helemaal niet goedkoper of beter om alles in een e-learning- of learningmanagementsysteem te zetten. Ik wil graag een ander geluid laten horen en het werkelijke verhaal vertellen. Dus bijvoorbeeld dat e-learning veel te vaak niet gebruikt wordt door mensen en face to face vaak beter werkt, vooral bij de start van een programma.
2. De effecten van trainingen worden onvoldoende gemeten. Als bedrijven al het effect meten met bijvoorbeeld het systeem van Kirkpatrick, dan blijft het vaak beperkt tot de eerste twee niveaus: tevredenheid en wat is er geleerd. De impact op de organisatie is vaak ver te zoeken. Dat maakt dat leren en opleiden soms minder aandacht krijgt in bedrijven



Dr. Filip Dochy is hoogleraar/professor van de afdeling Research on Learning & Development and Corporate Training aan de Katholieke Universiteit Leuven. Hij werkt op de onderzoekseenheid Occupational and Organisational Psychology and Professional Learning (O2L). Daarnaast is hij Special Professor of Educational Innovation & IT aan de Universiteit Maastricht.

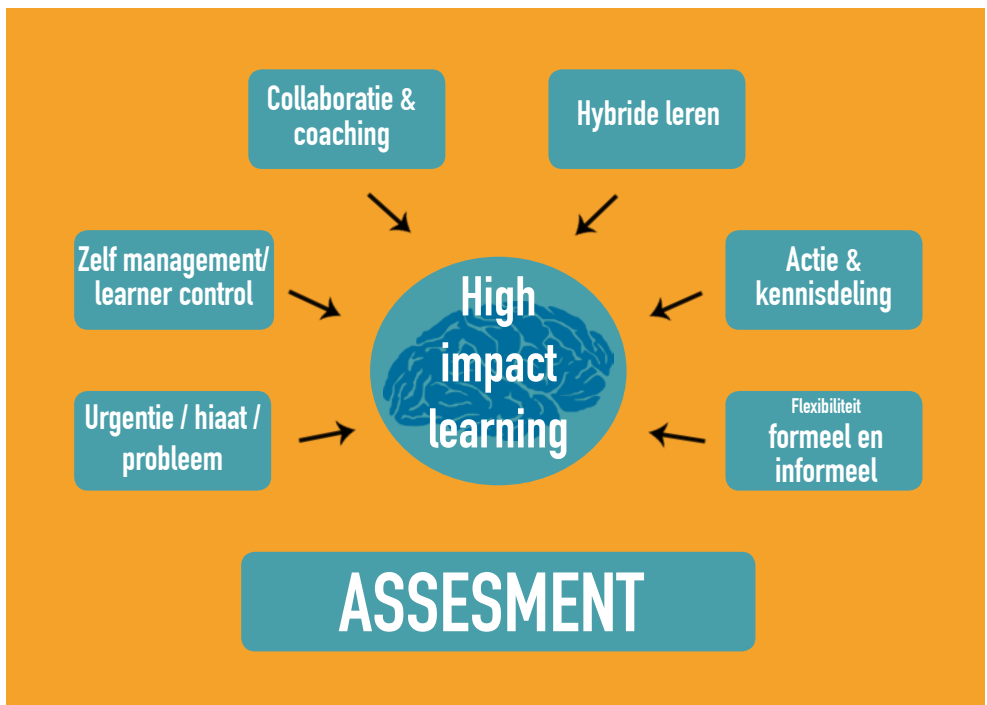
- terwijl het anders kan.
- De transfer naar de werkplek van leerinterventies is een probleem. En juist die transfer is belangrijk lijkt me, want leren zonder dat het gebruikt kan worden is niet zo zinvol in mijn ogen."

Hoe zijn de zeven bouwstenen tot stand gekomen?

"Ik heb zowel in het wetenschappelijk onderzoek, dat al beschikbaar was, als in eigen onderzoek gekeken welke factoren impact creëren en dat heeft geleid tot de zeven bouwstenen. Elke bouwsteen is even belangrijk, merk ik steeds bij oefensessies met mensen in bedrijven. Er zit dus geen volgorde in, maar er geldt wel: hoe meer je er gebruikt, hoe meer impact er is!"

Dochy: "De volgorde van de zeven bouwstenen maakt niet uit, ze zijn allemaal even belangrijk als het gaat om Impact creëren. Er is dus geen begin of volgorde. Al is het wel zo dat urgentie een mooie start is om een leertraject op te bouwen.

Tijdens bijeenkomsten doen we onderzoek en vragen we aan de praktijkmensen om mee te denken. Inmiddels hebben we honderden mensen laten reageren en de uitkomsten geanalyseerd. De slotconclusie was steeds dat er niet een bouwsteen bovenuit stak. Heb je ze alle zeven in je leertraject zitten, dan ontstaat de meeste Impact. Heb je er een of twee, dan is er nog werk aan de winkel. In de praktijk zien we vooral dat bouwsteen vier en bouwsteen zes minder te vinden zijn in bestaande leertrajecten.



Figuur 1. Essentiële bouwstenen van high impact learning

De zeven bouwstenen*Bouwsteen 1: urgentie*

Urgentie creëert een betrokkenheid bij de lerende om aan de slag te gaan met leren. Het gaat meestal om problemen in de praktijk of over motivatie van een lerende om iets nieuws te gaan doen. Het beste is dus om in je opleiding te starten met een werkelijk probleem waar een deelnemer tegenaan loopt.

Bouwsteen 2: zelfmanagement/learner agency

De lerende voelt zich verantwoordelijk voor het eigen leren en professioneel handelen. In de opleiding kun je dus een POP (Persoonlijk Ontwikkelingsprogramma) gebruiken, doelen laten formuleren en feedback organiseren op de activiteiten van de lerende.

Bouwsteen 3: coöperatie, interactie en coaching

Leren vindt plaats in een netwerk, op de werkplek, met klanten, *peers* en leidinggevenden. Er moet ruimte zijn om te oefenen en nieuwe initiatieven te ontplooien met het netwerk dat er is. Vermijd cijfers en focus op samenwerken op het werk. Zorg dat mensen ruimte krijgen om te experimenteren en daarvan te leren.

Bouwsteen 4: hybride leren

Leren is een continu proces met online en offline leermomenten, die elkaar versterken en aanvullen. Tussen offline en online leren hoort verbinding te zijn. Zorg dus voor alternatieve en verschillende aanbestedingsvormen en variatie.

Bouwsteen 5: actie en kennisdeling

Actief opbouwen van kennis van de lerenden en dit uitwisselen met anderen. Zowel op het werk als binnen een opleiding of training, zodat de kennis toegepast en vergroot kan worden. Het leren en oefenen vindt bij voorkeur plaats in een authentieke situatie dus op het werk. Voor begeleiders betekent dit dat ze voortdurend interactie stimuleren en anderen (managers bijvoorbeeld) betrekken bij het leren.

Bouwsteen 6: flexibele leerruimte

Het gaat om leren in het moment en in kunnen spelen op wat de omgeving vraagt. Openstaan voor een leeromgeving en deze aanpassen waar nodig. Het vraagt van begeleiders om ruimte te bieden aan spontane leermomenten. Wellicht is dit de moeilijkste bouwsteen om als opleider en lerende te hanteren. Het vraagt behoorlijk wat van een trainer of begeleider.

Bouwsteen 7: assessment as learning & assessment for learning

Leren en assessment worden op elkaar afgestemd. Meten vindt plaats gedurende het leertraject om zo voldoende feedback te kunnen geven en daar de begeleiding op af te stemmen. Als begeleider is het van belang om leren en assessment te integreren en niet alleen het resultaat, maar het proces in de beoordeling mee te nemen.

Een eigen ervaring

Bij iemand die zo bezig is geweest met impactvolle leerervaringen, kan het bijna niet anders dan dat Filip Dochy ook een eigen ervaring heeft met impactvol leren. En dat is ook zo, geeft Dochy aan: "Mijn eigen impactvolle leerervaring, waarin ik de zeven bouwstenen letterlijk voelde, was toen ik twintig jaar geleden paard leerde rijden. Paardrijden ziet er altijd makkelijker uit dan het is. De urgentie voelde ik wel, want ik wilde het heel graag en bovendien was er een leuke groep die mij stimuleerde. Al direct bij de start realiseer je je dat het echt complexer is dan je denkt. Je moet iets doen met je handen, benen en voeten en dan ook nog letten op hoe je zit. Door die ervaring wordt de uitdaging/urgentie alleen maar groter om het te leren. Althans voor mij, sommige mensen geven het op en hebben dan weer veel bemoediging nodig van een trainer om weer op het paard te stappen. Eigenlijk gebruik je alle bouwstenen

dat er van alles verandert en je het niet meer kunt bijbenen. Dan kom je een moment tegen waarop het niet lukt en je positieve feedback nodig hebt van een trainer of een manager om weer een volgende stap te zetten."

Het resultaat op de lange termijn telt?

"Leren doe je niet voor de korte termijn. Als mensen in een bedrijf iets leren, dan wil je dat ze dat over een halfjaar of een jaar nog steeds weten en kunnen toepassen. Transfer is daarbij belangrijk. Het leren moet ook op het werk kunnen worden toegepast. Om het een krachtige leerervaring te laten worden kun je het beste zo veel mogelijk bouwstenen gebruiken. Er is geen hiërarchie in het gebruik van de bouwstenen. Alhoewel het wel makkelijker is als er urgentie gevoeld wordt door de lerende. Het meten gedurende het traject geeft aan of je nog op de goede weg bent. De meeste organisaties meten het effect direct na een training of opleiding. Dat is in mijn ogen niet het moment om de echte impact te meten. Dat is pas na een halfjaar of jaar na de opleiding. Dan weet je of het echt een impactvolle leerervaring was die is blijven plakken."

Leren dient verbonden te zijn met de strategie

die er zijn tijdens het leren rijden: je bent actief, je deelt kennis met anderen, je zoekt en leest informatie en kijkt naar YouTube-films. Dus zowel offline als online ben je aan het leren. Doordat al deze elementen (lees: de zeven bouwstenen) in de leerervaring zitten, leer je zo sterk dat je het onthoudt en ook gaat toepassen in praktijk. En niet voor even, maar voor een langere tijd. Natuurlijk is deze ervaring er niet een voor het bedrijfsleven, maar er is wel een link te leggen met het leren in een bedrijf. Als er nieuwe software of een nieuwe machine is en er moet geleerd worden, is de urgentie er. Evenals het gevoel

Is de trainer onmisbaar?

"De opleider speelt een grote rol in het geheel, evenals de coach of leidinggevende op de werkplek. Maar zonder opleider of trainer wordt het niets. De trainer heeft een belangrijke rol in het vertalen van de bouwstenen en vooral ook om de deelnemer te blijven stimuleren te leren en actief te blijven.

Deze trainer kan niet vervangen worden door een onlineprogramma. Mensen haken nu eenmaal eerder af bij een onlineprogramma."

Blended en MOOC's werken niet?

"Bij een MOOC gaat het om 95 procent afhakers. Dus geen rendement. Blended learning is uit. Enkel omdat blended eigenlijk

alles betekent: mix van modules, van leeraanpak, van werkvormen, van media, et cetera. Alle leren is vandaag blended. Daarom spreken we nu over hybride leren: een doordachte mix van online en offline leren. Juist de hybride vorm, waarin er ook face-to-face-contact is, is het meest effectief. Naast het vertalen van de bouwstenen en het activeren en motiveren van de lerende, kan de trainer natuurlijk ook prima ingezet worden om betere leerprogramma's op de werkplek te faciliteren, waarbij gekeken wordt naar authentieke situaties en echte problemen. Zodat er ook geleerd kan worden en het gedrag echt wordt veranderd."

Welke kansen zijn er?

"Opleidingsprogramma's in bedrijven hebben meer kans op succes als alle zeven bouwstenen gehanteerd worden. Of in ieder geval: een aantal van de bouwstenen. Wil er echt resultaat gehaald worden dan is een verbinding tussen het leeraanbod en de strategie van de organisatie belangrijk. Leren dient verbonden te zijn met de strategie. Bij sommige bedrijven is dit een beetje los komen te staan en zijn er opleidingsgidsen met wel tweehonderd cursussen en heel veel modules, zonder verbinding met de strategie van het bedrijf. Om dan impact te ervaren en te realiseren, is lastig. Juist een focus op wat er echt toe doet en uit de mensen zelf komt is dan van belang gerelateerd aan het werk. Pas dan heeft meten zin en weet je ook echt of het werkt, mits we het ook op lange termijn meten. Na een jaar bijvoorbeeld.

Verrassend genoeg ga ik bij bedrijven vaak letterlijk aan de slag met de bouwstenen als grote legostenen om vervolgens tot de ontdekking te komen dat iedereen er wel de logica van inziet en er mee kan werken. Dus gewoon aan de slag en een volgende

bouwsteen toevoegen aan je repertoire, is al helemaal prima. Er is zoveel bekend waarmee we kunnen gaan werken. En daarnaast ook waar we niet meer mee zouden moeten werken, zodat we direct kunnen beginnen."

Aan de slag

"Als organisatie, en inmiddels heb ik er al veel begeleid die het model hebben geïmplementeerd, kun je vrij eenvoudig nagaan of je leerprogramma's impact hebben. Of het leren nog steeds wordt toegepast, of het gedrag veranderd is en of er transfer geweest is. Dit is makkelijk te meten: kijk gewoon of iemand ook echt iets anders doet, ander gedrag laat zien. Niet na een maand, maar vooral kijken naar de effecten na een jaar. Is er dan nog steeds sprake van een duurzaam leerresultaat, dan doe je het als organisatie waarschijnlijk heel goed. Ik zou zeggen, dan heb je vast alle bouwstenen gebruikt. Regelmatig meten als organisatie zorgt sowieso voor meer impact, omdat je dan samen met je trainers en hrd een volgende stap kunt zetten en ook echt weet wat heeft gewerkt. Dus systematisch meer bouwstenen toevoegen indien nodig. En zeker niet in de laatste plaats: leer als organisatie om focus aan te brengen. Meer focus zorgt wellicht voor minder keuze in opleiding, maar heeft een grotere impact. Daar kan hrd een mooie rol in vervullen. ■

Referenties

- Dochy F. & Nickmans, G. (2005). *Competentiegericht opleiden en toetsen*. Amsterdam: Boom, Lemma.
- Dochy F., Berghmans, I., Koenen, A., & M. Segers (2015). *Bouwstenen voor high impact learning*. Amsterdam: Boom, Lemma.

Ria van Dinteren, hoofdredacteur TvOO