

‘High impact learning’ (1)

# “Leren met **impact** is hard werk”

■ Timothy Vermeir

Meer dan ooit is het belangrijk om de impact van opleidingsinspanningen te verhogen. Tijdens het event ‘High impact learning in organisaties’ van VOCAP legde professor Filip Dochy, steunend op wetenschappelijk onderzoek, uit welke bouwstenen gebruikt kunnen worden om de impact van leren te verhogen.

“**D**e ontwikkelingen in onze maatschappij gaan niet alleen duizelingwekkend snel, we staan er ook te weinig bij stil en zien niet altijd in hóe snel alles wel evolueert. Als je daar even over nadenkt, zie je dat het niet de grote vissen zijn die de kleine gaan opeten, maar de snelle die de trage zullen opvreten. Daarom is het belangrijk om steeds bij te benen én te zorgen dat we up-to-date blijven.”

Aan het woord is professor Filip Dochy, verbonden aan de onderzoeksgroep Professionele Opleiding en Ontwikkeling en Levenslang Leren, een onderdeel van de faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen aan de KU Leuven. Meteen wijst hij erop dat het van bij het begin klaar en duidelijk moet zijn wat het doel van leren is en waar de lat ligt. Meer nog: het gaat er niet alleen meer om om opleiding aan te bieden, ondernemingen kunnen alleen de snelle evolutie bijhouden als ze ook nadenken over de manier waarop ze medewerkers ontwikkelen en opleiden. Wat Filip Dochy voorstelt, en ook beschreef in een toegankelijk boek voor praktijkmensen (*zie kader*), is ‘high impact learning’: “We moeten de impact van wat we doen, sterk verhogen.”

## Cursisten versus vakantiegangers

Het is duidelijk dat de trainingen en opleidingen die ondernemingen vandaag aanbieden aan medewerkers, niet altijd het effect hebben dat was beoogd. Vaak zitten deelnemers aan opleidingen daar vooral omdat ze moeten van hun leidinggevende, terwijl anderen vooral blij zijn dat ze die dag ‘niet moeten werken’ – “Vakantiegangers”, zo noemt Filip Dochy die groep. “Het effect is dat trainingen en opleidingen op sommigen wel degelijk impact hebben, maar op anderen dan weer niet. Dan is de vraag: hoe kunnen we dat oplossen?”

Een eerste vaststelling is dat bedrijfstrainingen er in de meeste gevallen heel gelijkaardig uitzien: een relatief kleine groep mensen – de deelnemers – zitten samen met de trainer, die vooraan staat en tracht over te brengen wat hij of zij weet. Dat is nog steeds het dominante model, ook al is in sommige organisaties al een andere, meer vooruitstrevende aanpak in zwang.

Om duidelijk te maken waarom dat standaardmodel van bedrijfsopleidingen verre van ideaal is, verwijst professor Dochy naar onderzoek uit 2014 van Louis Deslauriers van Stanford University. Hij had 500 eerstejaarsstudenten Fysica verdeeld in twee groepen van 250, waarbij de twee groepen volledig gelijk waren, behalve dan als het ging over de manier waarop informatie werd overgebracht aan die studenten. Terwijl de ene groep een traditioneel hoorcollege krijgt, gegeven door iemand die vooraan staat en het zo goed mogelijk probeert uit te leggen, krijgt de andere groep van 250 studenten les van een onervaren docent die wél getraind was in de principes van actief leren. Studenten in die tweede groep discussiëren continu met elkaar, voeren in kleine groepen opdrachten uit, en krijgen gerichte feedback van de docent, die voortdurend tussen de groepjes rondloopt.

Het resultaat? De groep die de traditionele hoorcolleges volgde, had nadien een gemiddelde score van 41 procent, terwijl de groep in actieve modus gemiddeld 74 procent behaalde. Als je naar de impact van leren kijkt, is het heel duidelijk wat de meest effectieve manier van opleiden is.

## Actief versus passief leren

Filip Dochy haalt er ook nog Carl Wieman bij, de baas van Louis Delauriers aan Stanford University – “en een man voor wie ik elke dag mijn hoed afneem.” Wieman is Nobelprijswinnaar Fysica, maar besliste op een bepaald moment dat hij zijn bijdrage aan de fysica geleverd had en zich zou wijden aan een ander probleem: dat van de opleiding. Het probleem, volgens Wieman, is niet dat wie afstudeert geen fysica zou kennen, maar wél dat de afgestudeerde studenten niet kunnen denken als een fysicus.

Wieman verzamelde niet minder dan duizend wetenschappelijke studies die aantonen wat ook het experiment van Deslauriers duidelijk maakt: actief bezig zijn en discussie voeren, levert veel betere resultaten op dan achteroverleunen en luisteren. De impact van actief leren, zo leert een meta-studie van Scott Freeman van de universiteit van Washington, is

“Bij trainingen moeten we proberen de deelnemers zo veel mogelijk aan het werk te zetten.”



> **Filip Dochy** (KU Leuven)

*“Wij hebben van onze jeugd geleerd dat lateraal leren – via verschillende media informatie zoeken – efficiënt is. En we doen het zelf ook op die manier.”*

© Hendrik De Schrijver

gemiddeld voor iedereen zes procent hoger dan wanneer er passief geleerd wordt. En wie in een ‘alleen luisteren’-modus leert, zal 55 procent méér kans hebben om te falen op het examen.

Dochy wijst op een belangrijke nuance in de discussie over actief versus passief leren: “Al in 1986 is aangetoond dat het verschil tussen actief leren en passief luisteren niet zo groot is als het alleen maar gaat over het memoriseren van feiten. Kijk je naar de toepassing van kennis, het verwerven van attitudes, het verwerven van vaardigheden, de lange-termijnretentie van knowhow, ... dan zijn de verschillen wél zeer duidelijk. De conclusie van al die onderzoeken? Leren met impact is hard werk. Als je trainingen opzet, moeten we proberen mensen zo veel mogelijk aan het werk te zetten. Je moet inspanningen doen om moeilijke problemen op te lossen.”

### Klassiek versus lateraal leren

Al te vaak worden verschillende manieren van leren gelinkt aan verschillende generaties – babyboomers leren anders dan de millennials, zo zegt men dan. Dochy stapt niet mee in die redenering en wijst erop dat we vandaag allemaal anders leren dan vroeger. “We hebben van onze jeugd geleerd dat lateraal leren – via verschillende media informatie zoeken – efficiënt is. En we doen het ook op die manier”, klinkt het. Wat aan de jongste generatie wordt toegeschreven – ze leren veel meer via beelden, in netwerken, ... – is correct, maar geldt óók voor andere generaties. De manier van leren verschuift voor iedereen, en dat is wat ondernemingen moeten meenemen.”

Of de impact van leren niet afhangt van de leerstijl van een medewerker? “Ach, ik ben niet overtuigd van leerstijlen”, reageert Dochy. “Een Nederlandse professor schreef onlangs dat leerstijlen gewoon niet bestaan. Een leerstijl is geen inherente kwaliteit van een persoon. Als je een nieuwe programmeertaal moet leren, doe je dat op een andere manier dan wanneer je een stuk geografie moet leren, bijvoorbeeld. Je leert niet altijd in dezelfde stijl, maar past je manier van werken aan aan de taak, de inhoud en dergelijke.”

Bovendien: ook als mensen een voorkeur hebben voor bepaalde manieren van leren, dan nog maakt al het onderzoek duidelijk dat de gemiddelde groep zeker en vast gebaat is bij actief leren, zo vervolgt Dochy. Er is altijd wel iemand die slim genoeg is om de inhoud van de opleiding sneller op te nemen door thuis te lezen, maar dat blijven de uitzonderingen.

Uit de studies die Dochy aanhaalde, zou je kunnen besluiten dat je nooit meer een klassieke opleiding mag organiseren, met een trainer vooraan en eerder passieve deelnemers in de zaal. Nochtans zijn er situaties waarin dat toch te verkiezen valt, weet Dochy: “Onderzoek leert dat je alleen dingen moet gaan uitleggen als het niet toegankelijk is, en wanneer deelnemers dus niet zelf ergens de informatie kunnen vinden en lezen. Maar de klassieke setting is ook nuttig als je een introductie tot een opdracht moet geven. Ten derde: als er verschillende visies en gezichtspunten zijn die je moet uitleggen ter voorbereiding van een discussie. Tot slot blijft het ook nuttig als het onderwerp zo complex is, dat deelnemers het niet begrijpen en het nodig is om het punt voor punt uit te leggen.”

### Eén aanpak versus keuze aanbieden

De impact van leren is de mate waarin de persoon zijn kennis, vaardigheden en attitudes effectief kan gebruiken in zijn werksituatie. Dat maximaliseren moet voor iedereen die op dit domein actief is, de prioriteit zijn. Het ‘high impact learning that lasts’-model (HILL-model) moet het doel zijn. Dochy wijst op de zeven bouwstenen van het HILL-model om de impact te verhogen. Die bouwstenen zijn geen alles-of-nietsverhaal, maar kunnen gradueel ingevoerd worden. “Hoe meer bouwstenen je gaat toepassen, hoe meer kans dat de impact groter zal zijn”, klinkt het.

De zeven bouwstenen van het HILL-model:

- Urgentie, haat en probleem.
- Actie en kennisdeling.
- Zelfmanagement en ‘learner agency’.
- Coöperatie, interactie en coaching.
- Flexibele leerruimte.
- Assessment ‘as learning’ en assessment ‘for learning’.
- Hybride leren.

“Als je erin slaagt om urgentie te creëren bij degenen die de training volgen, dan is de impact veel groter. Dat kan je bijvoorbeeld doen door bij het begin van de training een concreet probleem of project te geven die de urgentie installeert”, legt Dochy uit.

**“Hoe meer bouwstenen je toepast, hoe meer kans dat de impact groter zal zijn.”**

## “Wij hebben het vandaag niet meer over ‘blended learning’ maar over hybride leren.”

De tweede bouwsteen is duidelijk: hoe meer actie er tijdens het leren is en hoe meer deelnemers informatie delen, hoe meer kans op impact. Dochy: “Ook in het onderwijs verhoogt de impact wanneer deelnemers – leerlingen dus – met elkaar informatie uitwisselen. Leerlingen accepteren immers meer van elkaar dan van een leerkracht. Dat komt omdat de leraar of trainer expert is: soms is je expertise zo groot, dat je het op een manier uitlegt waardoor het bij de lerende niet binnenkomt.”

Ten derde hoort het beheer van het leerproces zo veel mogelijk bij de lerende te liggen. ‘Learner agency’ wil zeggen dat de organisatie aan de deelnemer zo veel mogelijk keuzes biedt (zie ook het artikel over zelfsturend leren ‘De werknemer is aan zet’ in HR Square 167 van februari 2017). “In plaats van te zeggen ‘iedereen doet die opdracht’, geef je vijf opdrachten en zeg je aan de deelnemers ‘kies er een opdracht uit en doe die.’ Hoe meer de lerende kan bepalen wat er gebeurt, hoe groter de impact. Dat is een motivatiezaak: door keuze in te werken, installeer je intrinsieke motivatie.”

Over de ‘coöperatie, interactie en coaching-bouwsteen’ zegt Filip Dochy dat samenwerken in kleine groepen ervoor zorgt dat mensen beter presteren. Daarbij plaatst hij wél de opmerking dat samenwerking in kleine groepen alléén niet de juiste weg is. “Dan zondig je tegen de regel van de variatie”, waarschuwt hij. Coaching houdt dan weer in dat je als trainer aangeeft waar de problemen zich bevinden en dat je op de goede momenten tussenbeide komt. “Je kan groepen aan de slag laten gaan met concrete problemen, maar de impact van het leerproces wordt ook deels bepaald door de coaching die je investeert”, klinkt het in Leuven. “De trainer blijft heel belangrijk.”

De flexibele leerruimte gaat over de flexibiliteit die nodig is om formeel en informeel leren te combineren. En ook al is er geen wetenschappelijke grond voor het 70-20-10-principe van Charles Jennings, we voelen wel aan dat we in onze levensloop veel meer leren uit ervaring dan

op de schoolbanken, geeft Dochy aan. “En dat is eigenlijk wat het 70-20-10-model zegt”, vindt hij. “Deze bouwsteen houdt ook in dat je ruimte laat om door toeval te leren, want dan – andermaal – is de impact groter.”

‘Assessment als leren’ houdt in dat je voldoende moet werken met ‘entry assessment’, zodat je weet waar de mensen staan, maar ook een route beoordelen en feedback geven. Feedback – het wordt keer op keer gezegd – blijkt bijzonder waardevol.

### ‘Blended’ versus ‘hybride’ leren

Tot slot staat Filip Dochy uitgebreid stil bij de bouwsteen van hybride leren. “Wij hebben het vandaag niet meer over ‘blended learning’, maar over hybride leren”, stipt de expert aan. “Je ziet tegenwoordig overal ‘blended learning’, op het vlak van de media die gehanteerd worden, de verschillende tools die men inzet, de materie die wordt opgedeeld in modules, didactische methodes, ...”

Uit onderzoek, zo vervolgt hij, weten we dat een goed doordachte mix tussen online- en offline-leren het meest impact heeft. “Wie eerst online een filmpje bekijkt, bijvoorbeeld, zal nadien offline discussiëren, en we weten dat die vorm van hybriditeit méér impact creëert. En ook al weten we dat hybride leren tot meer impact leidt, we kunnen vooralsnog niet zeggen welke verhouding precies de optimale is. De kans is overigens reëel dat we het nooit echt gaan weten, want wat we wél weten, is dat het afhangt van situaties, van inhoud, van problematieken die je wil overbrengen en dergelijke. Het is context-afhankelijk en dus bestaat er geen eenduidig antwoord. Wat we ook weten, is dat de impact gecreëerd wordt door efficiëntie, want de lerenden spenderen uiteindelijk meer tijd aan het onderwerp omdat ze op voorhand al bijvoorbeeld een YouTube-filmpje hebben bekeken, en door de variatie die je op die manier inbrengt in leren. En daar zijn we wel vrijwel zeker van: variatie is ongelooflijk belangrijk.” ■

### ESSENTIE

- In tijden van steeds snellere verandering, moeten ondernemingen de impact van leren vergroten.
- Uit onderzoek blijkt duidelijk dat de klassieke setting en het klassikaal leren te weinig blijvende impact hebben.
- Het model dat Filip Dochy naar voren schuift, is gebaseerd op zeven bouwstenen.

### ‘Bouwstenen voor high impact learning’

In het boek ‘Bouwstenen voor high impact learning’ schetsen de auteurs een nieuw model voor toekomstig leren en opleiden. Daarvoor baseren ze zich op wetenschappelijke studies over wat echt impact heeft. Vertrekkende vanuit de ontwikkelingen in leren en opleiden tijdens de jaren 2000, schuiven de auteurs zeven bouwstenen naar voren, die samen het ‘high impact learning that lasts’-model (HILL-model) bepalen. Voor elke bouwsteen leggen ze haarfijn uit wat die bouwsteen inhoudt, waarom hij van belang is en hoe organisaties die in de praktijk kunnen brengen, telkens met praktijkvoorbeelden en tips.



- **Bouwstenen voor high impact learning – Het leren van de toekomst in onderwijs en organisatie**
- Filip Dochy, Inneke Berghmans, Anne-Katrien Koenen en Mien Segers
- Boom Uitgevers, 104 blz., € 25
- ISBN 97890 895 3848





> Wim Van Roy (Etex)

*“Door de sterk groeiende omzet is het afdelingshoofd alvast erg enthousiast.”* © gf

Etex brengt de theorie van het HILL-model in de praktijk. En ook al is niet elke bouwsteen even makkelijk te realiseren, het effect van leren blijkt wel degelijk groot.

“Eerlijk gezegd,” begint Wim Van Roy haast verontschuldigend, “toen ik Filip Dochy voor de eerste keer hoorde praten over het HILL-model en de zeven bouwstenen, was mijn eerste gedachte ‘dat doen we al.’ Van Roy is Group Learning & Development Manager bij Etex. Die familiale onderneming is in ons land nog steeds het bekendst van de merknaam Eternit, maar is in werkelijkheid veel meer. “We zijn een Belgische industriële onderneming die op alle continenten actief is. We werken met zo’n 15.000 mensen en behalen een omzet van 3 miljard euro.”

Pas een tiental jaar geleden begon Etex de activiteiten te centraliseren. “De decentrale aanpak was niet duurzaam meer. En dus zijn zaken als operations en supply chain gecentraliseerd, en later ook HR.” Wim Van Roy zette dan ook de stap naar het hoofdkantoor in Brussel, waar hij zijn schouders zette onder ‘learning & development’ voor de hele groep. Hoe leren op de corporate agenda terecht kwam? “Winstgevende groei moet komen via sales. Dus zijn we op corporate niveau, samen met een externe partner, gaan kijken hoe de verkoop doorheen de groep verloopt. De conclusie was dat het erg afhangt van land tot land, maar dat we binnen de groep twee types van sales konden onderscheiden: de projectgerelateerde en de relatiegerichte verkoop. Voor die twee hebben we beschreven hoe het proces zou moeten verlopen.”

### Assessment

In één divisie, de zich op gevelbekleding focust, bleef het daar niet bij. Daar wilde men niet alleen werken aan het sales-proces, maar ook aan de medewerkers en hun competenties. “Vanuit de vaststelling dat de omzet en winst vlak was en de wil om te groeien, begreep men dat het daarvoor nodig was om te werken aan de vaardigheden en competenties van de salesmedewerkers. Dat is wat Filip Dochy bedoelt met urgentie, één van de bouwstenen uit het HILL-model.”

‘High impact learning’ (2)

# Zeven bouwstenen ondersteunen groei bij Etex Group

■ Timothy Vermeir

Ook die andere bouwsteen, ‘learning by assessment’ zit van meet af aan in de Etex-aanpak rond leren. Vooraleer effectief te werken aan vaardigheden en competenties, ging elke salesmedewerker van de gevelbekledingsdivisie door een assessment. Daar kan de conclusie voor een bepaalde medewerker bijvoorbeeld zijn dat hij al goed is in onderhandelen, maar dat hij nog potentieel heeft om te verbeteren op het vlak van het afsluiten van een deal. Door dat objectief in kaart te brengen voor de hele sales-organisatie in die divisie, werd duidelijk waar leren een toegevoegde waarde had.

“We hebben de medewerkers zélf laten inzien waar ze staan, waar ze goed in zijn en waar ze kunnen groeien. Zo komen we bij ‘learner agency’: door zelfinzicht ziet de medewerker in hoe hij of zij beter kan worden. We hebben mensen ook nooit gepusht om hun rapport te delen: het was hún assessment. Dat was héél belangrijk, al was het op dat moment niet evident om dat los te laten. Juist daardoor kom je echter tot een authentieker verhaal”, legt Van Roy uit.

### Coaching

Om mensen op te leiden, werden twee paden bewandeld. Enerzijds werd er stevig ingezet op coachen. “Eerst kwamen de afdelingshoofden en sales directors aan bod. Het idee is dat je eerst de toplaag klaarstoomt, zodat zij hun rol als coach voor de volgende laag kunnen waarmaken. We hebben topsportcoach Jef Brouwers uitgenodigd om duidelijk te maken wat het belang van coaching is. Op dat moment hebben veel mensen de klik gemaakt”, vertelt Van Roy.

Maar sales heeft natuurlijk ook een technische kant, met skills die je onder de knie moet krijgen. Met behulp van een externe partner bracht Etex ook die in kaart. “De twee - gedrag en de technisch-functionele vaardigheden - komen samen in ons ‘sales excellence’-programma. Daarin is kennisdeling belangrijk, iets dat voor mij overloopt in hybride leren. We hebben bijvoorbeeld al snel ingezien dat we een online-platform moesten bouwen. Daarin hebben we een sales-community opgezet waar onze medewerkers artikels, video’s, presentaties, ... rond ‘sales excellence’ kunnen delen. Dat ondersteunt het klassikale leren.”

Kan de vraag naar de impact ondertussen beantwoord worden? “Door de sterk groeiende omzet is het afdelingshoofd alvast erg enthousiast.” Dat werkt aanstekelijk: dezelfde principes waaien over naar de andere divisies. En het blijft niet bij sales, wil Wim Van Roy nog kwijt. “We zetten dit model nu ook in voor leiderschap-ontwikkeling. Vorig jaar hebben we een programma ontwikkeld voor de top 150 van de groep. We hebben dat in coöperatie gedaan met de INSEAD Business School uit Fontainebleau. We krijgen al opvallend positieve reacties van de deelnemers.” ■

### ESSENTIE

- ➔ Bij Etex brengt men de zeven bouwstenen van het HILL-model al langer in de praktijk, in het bijzonder bij de salesopleiding.
- ➔ Opleiding start bij het aantonen van de urgentie (winstgevende groei dankzij betere sales, waarvoor vaardigheden en competenties nodig zijn) en een assessment (waar staat elke verkoper op dit moment?).
- ➔ De principes van ‘high impact learning’ worden nu ook in andere divisies en opleidingen toegepast.