



■ Petra Hendriksen & Els Oosthoek

Hoe ontwikkel je een leerplatform?

De noodzaak om op een meer continue manier medewerkers op te leiden en verder te ontwikkelen neemt toe. Meer flexibiliteit in leren vraagt ook om een andere ontwikkelaanpak: een waarin meer bottom-up en minder top-down kan worden gewerkt aan het ontwikkelen van leertrajecten. We gaan in op de ingewikkelde do's en don'ts van het bouwen van een *learning hub*, een leerplatform, voor (internationale) grote organisaties die op meerdere locaties zijn gevestigd. Puttend uit recente ervaringen nemen we je bij de hand in het beschrijven van manieren om grote, digitaal gefaciliteerde leertransformatieprojecten te begeleiden.

Op een groeiende schaal willen medewerkers meer hun eigen leren kunnen organiseren. Dat gebeurt thuis; wil je een ingewikkelde doe-het-zelf-klus doen dan zoek je een YouTube-filmpje. En dat gebeurt in organisaties: brugwachters appen elkaar een aanwijzing om een probleem anders aan te pakken. Kortom: aan de aanbodzijde is er behoefte om meer 'zelf te doen'. Tegelijkertijd nodigen groeiende technologische mogelijkheden ook uit om dit daadwerkelijk te organiseren, zoals het voorbeeld van de brugwachter laat zien. Samenwerkingstools (zoals Slack) en *social learning* (zoals SPOCS, Small Private Online Courses) leggen de weg open naar nieuwe manieren van contentcreatie, waarbij het eigenaarschap niet meer alleen ligt bij de afdeling hrd of academie. Al in 1968 schreef filosoof Marshall McLuhan (2001): *"It is the framework which changes with each new technology and not just the picture within the frame"*. Tien jaar geleden werd het go-livemoment van een nieuwe leertechnologie traditioneel gezien als het moment waarop

gebruikmakend van verschillende methodes zoals *design thinking*, *agile* en *scrum*. En gezond verstand, niet te vergeten. Omdat technologie niet gaat over wat er mogelijk is; het moet behoeften faciliteren. In de laatste paragraaf beschrijven we extra uitdagingen voor het werken met digitale leerplatformen in een internationale context.

Waarom een leerplatform en geen leeroplossing?

Wat je vandaag leert, is morgen gedateerd. Dit zou zomaar je dagelijkse mantra kunnen zijn als hrd-professional. Vooral digitale technologie is zich constant aan het verder ontwikkelen; professionele ontwikkeling kun je (en wil je) niet langer beperken tot een periode aan het begin van je loopbaan. De gangbare vacatureprofielen in je organisatie laten steeds meer digitale rollen zien; andere functies dreigen zelfs te verdwijnen als gevolg van (digitale) veranderingen. Dit kan een enorm effect hebben op de ontwikkeling van organisaties en van medewerkers. Daarom zoeken vele (internationale) bedrijven naar nieuwe manieren om digitaal leren te faciliteren, zowel voor bestaande als voor nieuwe banen.

Organisaties verschillen in cultuur, wat een grote invloed heeft op de geldende leercultuur. Grofweg kun je een leercultuur plotten tussen deze twee zijden van een spectrum:

- Focus op humaniteit: professionals kunnen hun eigen ontwikkelpad creëren en worden gefaciliteerd om hun eigen leerwensen vorm te geven. Het leren is sterk verbonden aan persoonlijke doelen.
- Focus op productiviteit: competenties en leermogelijkheden worden gemeten en gevolgd. Leerdoelen zijn sterk verbonden met organisatiedoelstellingen.

In de meeste traditionele organisaties zullen medewerkers hun organisatie ervaren als gefocust op productiviteit. Uit een recent

Wat je vandaag leert, is morgen gedateerd

het project 'klaar' was. Nu is deze lancering niet langer een eenmalige gebeurtenis maar het startpunt van een continue relatie tussen technologie en leerbehoeften.

In dit artikel nemen we je mee in enkele uitdagingen die kunnen voorkomen tijdens grote leertechnologieprojecten. We beschrijven methoden die hun waarde hebben bewezen; gebruikmakend van gedragswetenschappelijke kennis, principes rond multidisciplinair teamwerk,

Digital Talent Gap-onderzoek (2018) blijkt dat leerinstrumenten in die setting niet worden gezien als inspirerend of relevant genoeg voor hun dagelijkse praktijk. Ook worden traditionele functieprofielen en uitgestippelde curricula en leerpaden als te rigide ervaren. Natuurlijk willen veel organisaties een combinatie realiseren van tegelijkertijd een focus op productiviteit en op humaniteit. Dat kan een flinke uitdaging zijn. De norm voor een professionele training voor accountants is bijvoorbeeld zo hoog ('het scoren van PE-punten'), dat het een flinke persoonlijke tijdsbesteding vraagt als je ook nog tijd zou willen investeren in persoonlijk, zelf georganiseerd leren. Tussen de twee doelstellingen zit een gevoelige balans: is er te veel nadruk op productiviteit, dan heeft dat een directe impact op lagere medewerkerstevredenheid (Baldoni, 2013). En dat kan in de huidige arbeidsmarkt bijvoorbeeld leiden tot een hogere (ongewenste) uitstroom.

Bij het kiezen van een passende leeroplossing is dus de eerste stap het analyseren van je leercultuur. Waarbij je natuurlijk het liefst een paar passen vooroploopt en bedenkt wat de cultuur van je organisatie zou moeten zijn om de toekomst te kunnen doorstaan. Organisaties die werken vanuit een focus op humaniteit, zullen beter af zijn met een leerplatform. Organisaties die het leren in een meer voorschrijvende manier willen controleren, zijn beter af met een *learning record store*, waarin informatie over de leerhistorie van medewerkers wordt opgeslagen. Simpelweg een nieuwe leeroplossing aanbieden, is geen oplossing voor ontwikkelvraagstukken.

Learning hub

In dit artikel focussen we op de keuze voor een learning hub. Wat is een learning hub zul je denken. Een learning hub is een (digitaal) platform dat gebruikt kan worden

om *self-directed* leren te faciliteren. Het combineert elementen van leren en het opbouwen van medewerkersbetrokkenheid, om zo een beweging te faciliteren waarin medewerkers relevante informatie met elkaar delen en toepassen. Professionals kunnen in een learning hub kiezen uit een Netflix-achtig leeraanbod; ze kunnen consumeren, maar zelf content produceren. De content is geselecteerd om aan te sluiten bij organisatiedoelstellingen en individuele leerbehoeften. De functionaliteit is ingericht op een manier die aansluit bij de organisatiecultuur. Bijvoorbeeld: het kunnen verdienen van badges en punten kan goed werken voor de ene organisatie, maar in de andere organisatie een averechts effect hebben.

Een learning hub bestaat uit behapbare *learning nuggets*:

- content van voorbeelden uit een inspirerende innovatieve werkplek binnen de organisatie;
- content uit externe bronnen, zoals YouTube, MOOC 's en artikelen;
- expertise/gedachten van leiders binnen het bedrijf die open zijn voor een gesprek;
- innovatieve ideeën die zijn verzameld in een ideeënbus (en verwerkt door een *innovation lab*);
- quizzen om kennis te testen en/of scans om de *gaps* te identificeren;
- voortgang van kennis kan worden gevolgd en vergeleken; punten kunnen worden toegekend voor het leren of om anderen te helpen leren;
- nieuwe content wordt samengesteld en getoond, om ervoor te zorgen dat het platform opnieuw wordt bezocht;
- Netflix-achtig concept wordt gebruikt om aan te geven welke training wordt aanbevolen, op basis van persoonlijk profiel, voorkeuren en leergedrag van de deelnemers.

Veel bedrijven aarzelen om verder te gaan in het faciliteren van nieuwe manieren om te leren. Leveranciers richten zich op 'wat' de vele oplossingen zijn voor glorieuze kansen. We willen daar niet heen. Dus afgezien van deze korte schets van een moderne leerhub, zal dit artikel niet de Capgemini-hub behandelen waar Petra zich tijdens haar dagelijkse werk mee bezighoudt. Noch omvat het relevante technologieën waarmee Els werkt. Wat we in dit artikel willen bereiken, is een overzicht van 'een manier om er te komen'. Een manier van werken waar we allebei ervaring mee hebben, waarmee je succes kunt realiseren tijdens een technologisch (internationaal) leerproject.

Meer kennis van gebruikers kan helpen bij het bouwen van een gepersonaliseerde en leuke leerervaring

Hoe komen we daar

Dus hoe kun je het beste beginnen aan een digitale transformatie-reis met it en I&D? Terugkijkend op eerdere projecten, herkennen we allebei dat een aanpak in vier stappen nuttig is. We werken vaak aan projecten die teambuildingvaardigheden, verandermanagement, technologische wendbaarheid en betrokkenheid van de student combineren:

1. Samenwerken: succes creëren door multidisciplinaire samenwerking.
2. Veranderaanpak: kleine stapsgewijze verandering met een *big hairy goal*.
3. Benadering van technologie: iteratief, agile technologieontwikkeling.
4. Betrokkenheid van de leerling: optimaliseren van zakelijke empathie door *service design* en *design thinking*.

1. Samenwerken

In veel bedrijven is de mogelijkheid om samen te werken in multidisciplinaire teams belangrijker dan ooit. Dit is ook het geval bij het werken aan de realisatie van een digitale learning hub. Gemengde teams met it- en leerprofessionals vragen om een intense dialoog. Organisatorische ontwikkeling is meer en meer een leerproces voor alle betrokkenen en succes is niet altijd een van de opties. Aan het begin van een project kunnen de verschillen tussen 'techmensen' en 'niet-technische mensen' vaak enorm zijn:

- de technische mensen zijn op de hoogte van de nieuwste en coolste technologie, maar zijn niet per se ervaren in technologie voor elke branche;
- techneuten hebben meer uitgebreide kennis van data-analyse en integratiemogelijkheden;
- tech is gericht op het brede plaatje; afstemmen van de technologische architectuur, het garanderen van veiligheidseisen;
- in het kort; tech is bekwaam om zich te concentreren op technologische uitdagingen;
- niet-technische mensen hebben minder technologische kennis, of alleen binnen hun eigen interessegebied;
- niet-tech is een breed scala aan expertise en kan een verzameling zijn van verschillende hr-specialismen; leiderschap, talentontwikkeling, talentvererving;
- niet-tech is vaak nauwer verbonden met zakelijke behoeften;
- kortom: niet-tech is bekwaam in stakeholdermanagement en professionele content.

Natuurlijk zijn er uitzonderingen: niet-technische professionals kunnen zeer technisch onderlegd zijn en technische professionals kunnen vrij goed zijn in

het realiseren van ondersteuning voor stakeholders. Wat we willen benadrukken is dat om een gedeeld succes te realiseren het werken aan de relatie tussen niet-tech en tech een project op zichzelf is. Het combineren van de capaciteiten en het leren van elkaar, kan een van de grootste uitdagingen zijn binnen multidisciplinaire teams.

Tech moet in staat zijn om een constructieve dialoog op te bouwen rond zakelijke behoeften; het verwerven van meer zakelijk inzicht in digitale technologieën, om klanten te bereiken op verschillende manieren of het opleveren van de meest relevante data. Niet-techneuten moet tijd investeren in meer technische kennis. Hun talent is te zien in het realiseren van verbindingen: om erachter te komen hoe nieuwe technologieën kunnen worden toegepast ter ondersteuning van proces- of bedrijfsinnovatie. Dit betekent niet dat alleen niet-techneuten verantwoordelijk zijn voor stakeholdermanagement. Dit is een gedeelde verantwoordelijkheid tussen tech en niet-tech: beide moeten beseffen dat succes niet bepaald wordt door het moment van product-go-live, maar door de intensiteit waarmee de nieuwe leermogelijkheden worden gebruikt door werknemers (de gebruikersacceptatie). Als alle betrokken specialisten open kunnen staan om van elkaars

expertise te leren, zullen technologische mogelijkheden minder snel de behoeften van het bedrijf overschaduwen.

2. Veranderaanpak

Een moderne kijk op verandermanagement is hard nodig om een goed begin te maken met een digitale leertransformatiereis. Verandering moet zowel schaalbaar als duurzaam zijn. De principes van deze aanpak zijn:

1. *shared vision*: creëer, visualiseer en verspreid een zinvolle visie die mensen op alle niveaus begeleidt tijdens de transformatiereis;
2. *empowerment*: bouw voort op het potentieel van managers en werknemers door middelen, mogelijkheden en speelruimte te bieden;
3. *zwermen*: gebruik de energie en wijsheid van de menigte om de hele organisatie effectief te bereiken;
4. *prototyping*: maak snel tastbare oplossingen en blijvend waarde verbeteren, door middel van data-gebaseerde besluitvorming;
5. *co-design*: werk samen met doelgroepen die al deel uitmaken van het ontwikkelingsproces van de oplossingen om een nauwe band met het bedrijf te waarborgen.



Figuur 1. Principes van veranderaanpak

De manier waarop we deze principes gebruiken, is door agile en design thinking-technieken toe te passen om de betrokkenheid van de leerling bij het creëren van de visie te waarborgen en te vergemakkelijken. Gevolgd door een professionele dialoog op te zetten rond prototypen. Deze prototypen worden getest door experts en leiders met een constructieve houding ten opzichte van *digital*. Door constructieve samenwerking te gebruiken tijdens het hele proces, zorg je voor de opbouw van een team van ambassadeurs. De samenwerking binnen het projectteam en de follow-up, de prototyping met de grotere groep van zakelijke stakeholders, helpen al om de adoptie van de leeroplossing te versterken.

3. Agile technologieaanpak

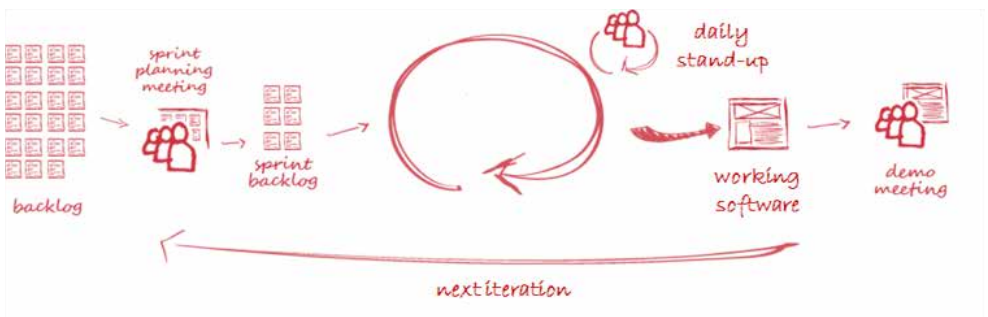
De meeste it-professionals werken tegenwoordig met een agile-methodiek. Binnen deze benadering wordt technologie in kleine stappen ontwikkeld (zie figuur 2). De bedrijfsbehoeften worden beschreven in een productachterstand. Tijdens sprintplanningsbijeenkomsten zal deze lijst met acties in meer detail worden beschreven. Er worden activiteiten uiteengezet die binnen drie tot vier weken kunnen worden voltooid (sprintachterstand).



Figuur 3. Vier typen iteraties in creatieproces (bron: Capgemini)

In dagelijkse stand-ups beoordeelt het team dat aan de technologische ontwikkeling werkt de voortgang. Dit leidt tot een (klein stukje) werkende software, die in een bredere context wordt gedemonstreerd. Alle belanghebbenden raken betrokken bij de demovergadering waar input wordt verzameld en feedback wordt verzameld. Na de demovergadering begint de volgende iteratie.

Capgemini herkent vier typen iteraties in het proces om een digitale learning hub te creëren:



Figuur 2. Technologieontwikkeling volgen agile-benadering

1. *envision*: creëren van *learning journeys* in ten doel gestelde marktsegmenten met *hot*, *weak* en *white spots*, definieerprincipes, scenario's en een hoog level design van de digitale content en platform (learning hub) te vergemakkelijken van to-be competentieprofielen, curricula, scans, learning journeys en certificering en/of badges.
2. *ideate*: conceptualiseer een lange lijst van stimulerende en inspirerende *digital age learning*-oplossingen, evalueer en prioriteer deze lange lijst en maak een achterstand van digital age learning aan, ontwerp projectcharters voor de top 5-initiatieven, zodat ze kunnen worden omgezet in minimaal haalbare/sympathieke leeroplossingen.
3. *start-up*: identificeer expliciet geleerde lessen en potentiële pilots om deze oplossingen te verbeteren, deze leeroplossingen te gebruiken, testen en valideren in snelle iteraties, implementeer minimaal haalbare leeroplossingen. Soms zijn er verschillende nodig om een nieuwe versie te maken die relevant is voor verschillende doelgroepen of voor verschillende leerdoelen.
4. *opschalen*: uitrol en schaal van de gevalideerde leeroplossing, ontdek nieuwe mogelijkheden om het leren te verbeteren en uit te breiden om deze oplossing duurzaam, zelfregulerend en aanpasbaar te maken.

4. Service design of design thinking

Via elke iteratie worden service design en design thinking-concepten gebruikt om de betrokkenheid van de leerling te waarborgen. Verschillende typen iteraties hebben verschillende benaderingen nodig. Laten we een stap terugdoen om de vier fasen in de agile technology-aanpak te bekijken. We hebben vier fasen onderscheiden: *envision*,

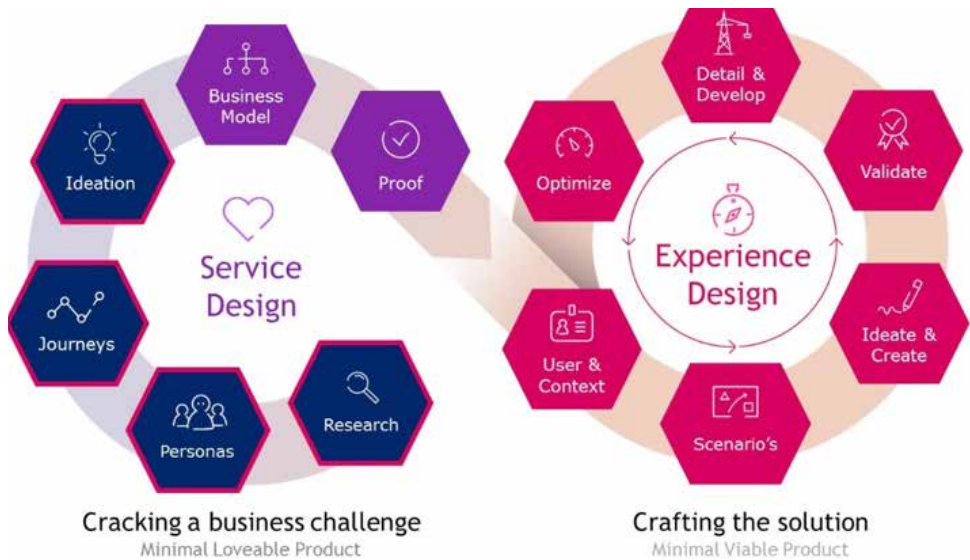
ideate, *start-up* en *scale up*. De methodologie van *service design*, het kiezen en selecteren van technologische opties, is relevant tijdens *envision* en *ideate*, terwijl design thinking, een prototype-gebaseerde aanpak, relevanter is tijdens het opstarten en opschalen. Figuur 4 geeft een gedetailleerder overzicht van de activiteiten binnen elke fase. De methodiek van service design moet ervoor zorgen dat de juiste technologische oplossing wordt gecreëerd. De methodologie van design thinking moet garanderen dat de juiste technologische oplossing wordt gekozen.

Multinationale dialoog

Werken aan een technologieproject in meerdere landen biedt een extra uitdaging. De bedrijfscultuur kan enorm verschillen: bijvoorbeeld de Nederlandse KLM en Franse Air France zijn er niet in geslaagd om een platform voor gedeelde leertechnologie te bouwen. Niet alleen de vaardigheden van mensen, teamsamenwerking of agile methodologie zijn essentieel om technologische projecten echt te laten werken: een gebrek aan ondersteuning door belanghebbenden kan zijn als zand in de motor. Het slim gebruiken van invloed is de sleutel, maar dat wordt al in een ander artikel behandeld.

Multinationale implementaties kunnen op dezelfde manier functioneren als een nationaal leerproject. Onze ideale uitgangspositie is een multidisciplinair team dat zowel stabiel als wendbaar is en goed is toegerust om verschillende belanghebbenden binnen de organisatie bij verschillende ontwikkelingsstadia te betrekken.

1. De *productowner* vertegenwoordigt zowel de cursisten als de organisatie en moet iemand zijn die beide begrijpt.
2. De *scrummaster* vergemakkelijkt het team in het creëren van de vooruitgang en het oplossen van belemmeringen; hij/



Figuur 4. Service design versus experience design

- zij moet ervaring hebben met het beheren van agile-projecten.
3. De didactisch deskundige(n) is betrokken met de interne en externe digitale experts om content te cureren en garanderen de optimale leerervaring voor de cursisten.
 4. *UX/creative designers* zorgen ervoor dat design thinking op de juiste manier wordt gebruikt om een inspirerende en duurzame *journey* voor studenten op het platform te garanderen: twee ontwikkelaars zijn betrokken voor de frontend en de backend van het platform.
 5. Leerlingen zijn betrokken bij design thinking-workshops en testen als onderdeel van elke sprint.
 6. *Businessleaders*, communicatieafdeling en (indien relevant) bedrijfsinnovatie labs zijn betrokken bij de uitrol in co-creatie met het team.

Vooraf voor multinationale teams wordt idealiter de eerste start van het project gecombineerd met een persoonlijke

ontmoeting in plaats van een face-to-screen meet-up. Investingstijd in 'virtuele koffies' met behulp van slimme chattechnologie en stand-ups met videoconferentietools kunnen ook helpen. Op deze manier kan een duidelijk pad worden gevormd om boeiende leeraanbiedingen (didactische vaardigheden), leerlingbetrokkenheid (design-denkvaardigheden), het platform (technische-vaardigheden), agile manier van werken (scrummaster/eigenaar van de producteigenschappen) te creëren, evenals zorgen voor relevantie voor de werkplek (zakelijke vaardigheden).

Vooraf wanneer er verschillende landen bij betrokken zijn, kunnen data-analyses helpen bij het opschalen van de learning hub. Op basis van gebruikersgegevens kunnen gedragsimpulsen worden toegepast om het gebruik van het platform te vergroten. Vooraf als er veel lokale verschillen zijn. Facebook en Snapchat weten met succes

hoe je gebruikers tot supergebruikers maakt; vergelijkbare technologie kan worden gebruikt in learning hubs om vooruitgang zichtbaar te maken. Dit hoeft niet saai en onpersoonlijk te zijn; meer kennis hebben van gebruikers kan helpen bij het bouwen van een meer gepersonaliseerde en leuke leerervaring. Ook in een multinationale context. ■

Referenties

- Baldoni, J. (2013). Employee Engagement Does More than Boost Productivity. *Harvard Business Review*. Geraadpleegd op 16 oktober 2018, van <https://hbr.org/2013/07/employee-engagement-does-more>
- Capgemini. (2017, 26 oktober). *Digital Talent Gap - Are companies doing enough*. Geraadpleegd op 16 oktober

2018, van <https://www.capgemini.com/resources/the-digital-talent-gap-are-companies-doing-enough/>

- McLuhan, M., Fiore, Q. (2001, first published 1968). *War and Peace in the Global Village*. Berkely: Gingko Press.

Petra Hendriksen werkt bij Capgemini, een digitaal adviesbureau, als manager business developer & innovation

Els Oosthoek, redacteur TvOO

Een boeiende opleiding volgen en daarna gegarandeerd aan het werk?

OPLEIDING MET WERKGARANTIE!

Word Professional Trainer

Gegarandeerd werk na je opleiding als Professional Trainer.

Die belofte durft Trainers Academie je te doen. Trainers Academie is al meer dan 20 jaar toonaangevend in het opleiden van trainers, coaches en HRD-adviseurs. Met ons werkgarantiepakket ben je binnen een jaar aan het werk als trainer!

TRAINERS ACADEMIE

...maak(t) er je vak van!

Meld je aan voor onze maandelijkse **GRATIS WORKSHOP** 'Uw ontwikkeling als trainer/coach'

Nu verkrijgbaar: **10 TRIGGERS VOOR TOPTRAINERS**



WWW.TRAINERSACADEMIE.COM | TEL 088-0082288 | E-MAIL: INFO@TRAINERSACADEMIE.COM