

# Ouderwets professionaliseren

HRD-congressen zijn er in allerlei vormen en maten. Eén van de bekendste internationale congressen is de jaarlijkse ATD. Hoe belangrijk is het voor je professionalisering om daarbij te zijn? En kom je inderdaad met nieuwe en toepasbare inzichten thuis, die bruikbaar zijn voor je eigen HRD-praktijk?

Tamara Hoogerwaard & Pao Lin Oei

De keuze aan HRD-congressen is groot: binnen of buiten Europa, met een specifiek HRD-thema of met een meer generiek aanbod, een smeltkroes van nationaliteiten of een kleinschalige opzet. De ATD - gehouden in Orlando - kenmerkt zich door inspirerende sprekers die vertellen over hun nieuwste inzichten en ervaringen op HRD-gebied. Bovendien zijn er boeiende netwerkbijeenkomsten waar je kunt kennismaken en ervaringen uitwisselen met vakgenoten over de hele wereld. Maar wat is er te halen op zo'n internationaal congres? Met andere woorden:

- In hoeverre kun je echt nieuwe inzichten en inspiratie opdoen op een dergelijk congres, die je ook praktisch kunt toepassen in je eigen HRD-praktijk?
- Op welke wijze kun je jezelf er professionaliseren?

Tijdens ons bezoek aan de ATD zochten wij een antwoord op deze vragen. In deze reportage voor O&O leggen we de focus op drie actuele thema's in het HRD-vakgebied, die bovendien tijdens het congres veel aanbod kwamen: Social learning, Breinleren en Engagement. We sluiten de reportage af met een reflectie op de wijze van professionaliseren tijdens een congres als de ATD.

## **Social learning: van sociaal-constructivisme tot 'granny in the cloud'**

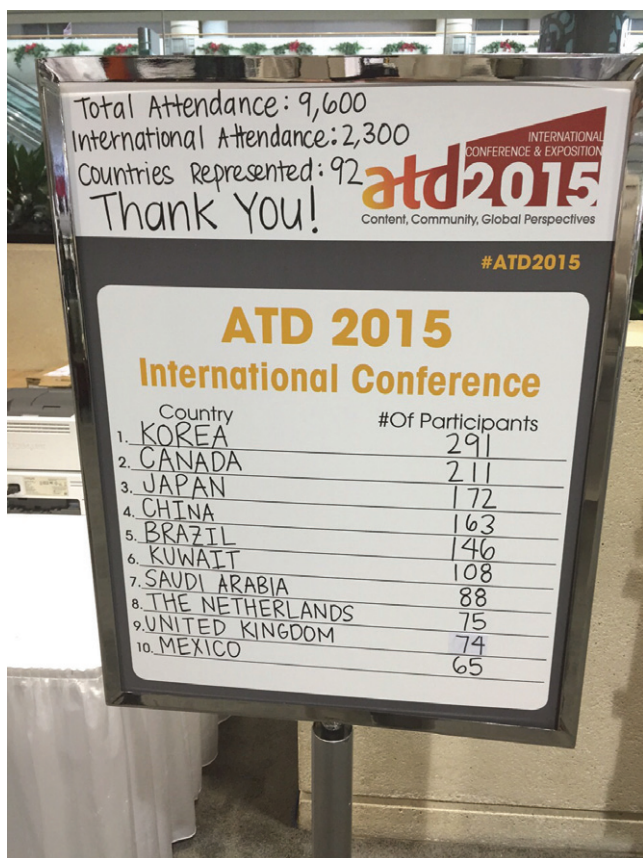
Het thema social learning neemt een belangrijke plek in tijdens dit internationale congres. Daarbij gaat het om het leerproces (kennis delen en creëren) dat zich, zowel online als offline, afspeelt tussen mensen. Leren als sociaal proces kennen we al uit het sociaal-constructivisme: mensen leren als ze bereid zijn kennis te delen en samen verder te ontwikkelen.

Tijdens het congres wordt het belang van social learning vanuit diverse invalshoeken bevestigd. Britt An-

dreatta, directeur L&D van Lynda.com, benadrukt het belang van social learning vanuit de breinwetenschap. Zij legt in een van haar sessies uit: 'Leren gaat gepaard met synaptische verbindingen. Neurons that fire together, wire together. Of: hoe vaker je de verbinding maakt, des te sterker die wordt. De sterkte van de verbinding bepaalt hoe vloeiend je het geleerde kunt toepassen. Leer je samen, dan worden de verbindingen alleen al sterker als je de ander ook buiten de leersituatie treft.'

Digitalisering maakt de mogelijkheden om samen te leren groter. Online initiatieven om samen te leren, zoals MOOC's en Yammer ondersteunen die beweging. Dan Steer, L&D-consultant en trainer bij Kluwer Learning, geeft praktische handvatten om social media in te zetten in de formele leersetting. Ook al zijn er talloze social media om in te zetten, het gaat vooral om het doel dat je wilt bereiken. Vervolgens bepaal je op basis van die doelen wat de beste plek is in het leertraject. Dan's oproep: 'Only do in the classroom what you have to do.' Om het juiste middel te kiezen, moet je je als HRD'er afvragen of je vooral kennis wilt aanbieden (push), kennis wilt verkrijgen (pull) en/of kennis onderling wilt laten delen (share). Kies vervolgens de meest motiverende en gebruiksvriendelijke tool. Bij voorkeur een tool die mensen reeds kennen en/of gebruiken.

En hoe zit het met ondersteuning van social learning? Is een docent of trainer nodig om dit in goede banen te leiden? Sugata Mitra, professor Educational Technology aan de Newcastle University, geeft aanknopingspunten voor self-directed learning. Mitra plaatste destijds een computer met internetaansluiting in een stenen muur in een sloppenwijk in India en ver-



dween. Nieuwsgierige kinderen gingen ermee aan de slag. Zonder enige vorm van begeleiding, leerden deze kinderen zichzelf en elkaar Engels en hielden zij zich bezig met biotechnologie. Mitra is duidelijk: 'A teacher that can be replaced by a computer should be.' Stop met vaste antwoorden geven en stel vragen, maak nieuwsgierig. Volgens Mitra werkt zelfgeorganiseerd leren het beste als kinderen samen leren en gestimuleerd en aangemoedigd worden op de manier waarop oma's het doen. Vanuit oprechte verbazing, interesse en zonder het goede antwoord te willen geven. Een netwerk van 'granny's in the cloud' heeft inmiddels intensief contact met de kinderen van de zes 'Hole in the wall'-scholen, verspreid over de wereld.

Of het nu de kinderen zijn van Sugata Mitra of de breinprincipes besproken door Andreatta: het belang van social learning is wederom bevestigd en de toename aan mogelijkheden door het gebruik van social media-toepassingen is evident. Hier spelen we in onze eigen werkwijze uiteraard vaak al op in. Van oudsher door bijvoorbeeld het stimuleren van een buddy-systeem, het inrichten van intervisiegroepen of het vormen van leergroepen. Tegenwoordig verlagen technologische vernieuwingen de drempel om meer gebruik te maken van deze vormen en vindt 'social learning' ook online plaats, met toepassingen zoals virtual classrooms, Twitter en de inzet van digitale fora. De sessie van Steer zet aan het denken, want misschien kan de effectiviteit omhoog door ons nóg meer af te vragen wat het doel is (push, pull of share) om daar vervolgens het beste middel bij te kiezen. Ook het

verhaal van Mitra in de schoolse context is op z'n minst inspirerend voor het HRD-vakgebied. Kun je self-directed learning combineren met social learning om zo de krachten van beide vormen te bundelen? Je geeft de lerende de regie over het leerproces, zonder hem (of haar) aan zijn lot over te laten. In die zin levert het congres misschien niets nieuws, maar wel degelijk veel inspiratie en bewustwording van reeds bekende informatie.

### Mind Gym, brain stress en andere hersenspinsels

Een veelvuldig terugkerend item is het verbinden van breinprincipes en neurowetenschappelijke bevindingen aan leren. Sebastian Bailey, president bij Mind Gym Inc., bespreekt zes eenvoudige, bewezen 'tricks' om blijvende gedragsverandering in de werkwijze te realiseren. Zo leidt hij uit onderzoek af dat het stimuleren van geloven in de waarde van verandering minstens zo belangrijk is als het opbouwen van de bekwaamheid voor verandering. Een andere 'trick' bespreekt hoe we gebruik kunnen maken van positieve stress om mensen betrokken te krijgen en te houden. Er is een optimaal punt van arousal (staat van opwinding): spoor mensen aan en bouw de spanning op, maar werk met een duidelijke instructie. Andreatta beaamt deze boodschap en stelt dat leren het beste kan plaatsvinden in de balans tussen bedreigend en belonend.

David Rock van The Neuroleadership Institute bespreekt - net als Bailey - verschillende breinprincipes in relatie tot gedragsverandering. Hij zoomt in op een specifiek thema: diversiteit in teams in relatie tot *bias*. Mensen die werken in een diverse en inclusieve omgeving presteren beter, bijvoorbeeld omdat de verschillende perspectieven van collega's ervoor zorgen dat ze problemen sneller oplossen. Toch voelen we ons effectiever in een homogeen team. Rock noemt dit 'unconscious bias': we weten beter, maar toch doen we het onbewust anders. Die bias is er in talloze verschijningsvormen. Zo zijn we geneigd om mensen met wie we iets gemeenschappelijks hebben te bevoorjelen en nemen we de boodschap van mensen die zich in dezelfde ruimte bevinden meer serieus, dan wanneer ze zich buiten ons gezichtsveld bevinden. Verder nemen we dat wat voor onszelf aannemelijk klinkt aan als de waarheid en zijn we geneigd bedreigingen meer te benadrukken dan kansen. Zijn we rationele wezens? Niets lijkt minder waar. Al onze beslissingen worden beïnvloed en zijn dus *biased*. Die invloed kan overigens wel verminderen, bijvoorbeeld door te focussen op de gedeelde doelen, door besluiten met elkaar te nemen of door er een onafhankelijke persoon bij te betrekken. Feit blijft, aldus Rock: 'If you have a brain, you are biased.'

Marinus Bell van Neurolink bespreekt wat (organisatie)verandering (fysiologisch) met mensen doet en hoe stress- en vermoeidheidsmanagement de productiviteit



teit en veiligheid op de werkplek kan vergroten. De grootste vijand van ons brein is de combinatie van stress en vermoeidheid. Vroeger was er slechts in uitzonderlijke situaties sprake van stress. Tegenwoordig worden wij te vaak aan stressvolle situaties blootgesteld. Bij stress verliezen we de controle over ons non-dominante hersendeel. Het is daarom belangrijk om in ons functioneren en leren beide hersendelen geïntegreerd met elkaar te laten functioneren, zodat de consequenties van verlies van controle bij stress minder groot zijn. Daarnaast is het belangrijk dat we onze levensstijl aanpassen zodat we beter met verandering om kunnen gaan. Hierbij gaat het om zaken als: slaap, fysieke inspanning, brainfood, humor, ademhaling, etc.

Dat niet alleen het HRD-veld wil leren van het brein, bewijst de grote populariteit van het thema in onze samenleving, getuige de boeken van prof. dr. Dick Swaab en colleges bij DWDD University van prof. dr. Erik Scherder. Beide wetenschappers weten het brein begrijpelijk te maken voor een groot publiek. Wat verklaart de toenemende interesse in het brein? Is het de herkenning en de wens om gedrag te kunnen verklaren? Of misschien de behoefte aan handreikingen om het brein in topconditie te krijgen? Of schuilt het succes in de toegankelijke wijze waarop het thema wordt gepresenteerd? Hoe het ook zij, voor onszelf zijn de principes ook een wake-up call. Brengen we onze leertrajecten, hoewel interactief, niet veel te vaak zittend door? Turen we in ons werk niet veel te vaak en zonder onderbreking naar een scherm? We zetten de motor van ons brein aan door te bewegen. En dat is niet zomaar even een spurtje, het vraagt om een actieve

pauze. De sprekers op het congres maken ons alert op de principes die zowel in het dagelijks leven als in het werk (in het ontwerpen van leertrajecten) van waarde kunnen zijn.

### **Engagement: Engage yourself and each other**

Of het nu over social media, over breinprincipes, leiderschap of talent development gaat; één woord staat steeds centraal: engagement. Een goede Nederlandse vertaling van het begrip ontbreekt, maar het heeft alles te maken met betrokkenheid, toewijding en vertrouwen. Engagement is een drijvende kracht achter verhoogde productiviteit, retentie en winst. Andreatta stelt dat engagement gaat om de mate waarin mensen emotioneel verbonden en geëngageerd zijn aan de organisatie en de bereidheid hebben om uit te stijgen boven de gestelde verwachtingen. Je kunt engagement niet bewerkstelligen door mensen simpelweg te vertellen dat ze meer 'engaged moeten zijn'. Het heeft meer te maken met een cultuur die engagement kan stimuleren en waarin de leidinggevende een belangrijke rol heeft in het erkennen van inspanningen, geven van feedback en bieden van kansen voor professionele ontwikkeling. De rol van de manager is het thema dat Dan Pontefract, chief envisioner bij TELUS, bespreekt. In zijn boek 'Flat Army' betoogt hij dat we toe moeten naar platte(re) organisaties waarin een manager leren aanmoedigt, authentiek is en handelt vanuit wederzijdse belangen. Pontefract biedt een vooruitblik op zijn nieuwe boek 'Dual Purpose' waarin hij de betekenis van werk herdefinieert. Om mensen engaged te krijgen bij de organisatie, is het gevoel van toegevoegde waarde en een doel hebben (purpose mindset) be-

langrijk. Nog te vaak doen mensen netjes hun werk, maar zonder echt bij te dragen of verder te komen. Managers moeten niet alleen betrokken zijn bij hun team, maar ook bij de ontwikkeling van ieder individu in het team en samen met hen op zoek naar de purpose mindset.

In zijn eigen organisatie stond Pontefract aan het roer van een cultuurverandering. Hij zorgde binnen een aantal jaren voor een stijging in engagement van medewerkers van 53% naar 85%. Sociale netwerken, verschillende veranderaanpakken en een leercultuur met bijbehorende gedragingen hebben volgens hem bijgedragen aan deze explosieve toename.

Om engagement te vergroten is het gebruik van verhalen essentieel. Bailey stelt dat mensen meer gevoel hebben bij verhalen en zich deze ook veel beter herinneren dan feitelijke cijfergegevens. Ook Erik Wahl wijst op het belang van het vertellen van verhalen. Erik Wahl is graffiti-artiest, TED-spreker, auteur en ondernemer, en met dat veelkleurige palet een prachtige afsluitende keynote van de ATD. De kern van zijn verhaal is *Unthink*: heb het lef/de moed om het traditionele denken los te laten om zo je creatieve geest te ontdekken. Hij vertelt over (zijn) beleving van succes en mislukking, over niet-lineair durven denken, over afwijken van platgetreden paden en over jezelf en je talenten terugvinden. Laat je niet hinderen door angst, is het motto. Hoe verhoudt zich dat tot engagement? We halen het beste uit ieder individu door mensen te helpen hun (aangeboren) talenten (opnieuw) naar boven te halen, niet door ze te vertellen wat ze moeten doen en hoe ze dat moeten doen. De eerder besproken Sugata Mitra is er een mooi voorbeeld van. Hij wordt geleid door zijn nieuwsgierigheid en creativiteit, geen angst zit hem in de weg.

## Reflectievragen voor de HRD-praktijk

Reflectievragen voor je eigen HRD-praktijk, gebaseerd op inzichten vanuit de ATD:

### *Social learning*

Welke social media zouden er in jouw organisatie ingezet kunnen worden in leertrajecten? Wil je vooral pushen, pullen of sharen?

### *Breinleren*

Met welke principes van breinleren hou jij daadwerkelijk rekening bij het vormgeven van leren in organisaties? Kies eens één breinprincipe en pas dat toe op een leertraject. Wat verandert dat aan het leren?

### *Engagement*

Durf je ook zelf (meer) risico's te nemen vanuit het idee dat angst, risico's nemen en zelfs mislukking je sterker kunnen maken? En is jouw organisatie klaar om dat vertrouwen aan medewerkers te geven?

Als arrangeurs van het leren, zijn we natuurlijk benieuwd naar engagement op microniveau, zoals in een trainingssetting of in lesmateriaal. De sessie van Karl Kapp, professor bij Bloomsburg University, gaat over de vraag hoe we leerinterventies ontwerpen die de lerende motiveren en betrekken. Hoe we het leren zodanig kunnen inrichten dat het spannend, interessant en memorabel is. Dit wordt steeds complexer, doordat de lerende steeds meer informatie binnenkrijgt waaruit hij het juiste moet filteren. Ook Kapp stelt dat lerenden feiten beter onthouden in de vorm van een verhaal, dan in een opgesomde lijst. De boodschap

## Laat je niet hinderen door angst, is het motto

voor ons ontwikkelaars is: zie leren niet als een *event*, maar als een *experience over time*. Dat kan overigens door een traject meteen te starten met actie (confronteren met een uitdaging) en het creëren van een zogenaamde *curiosity gap*. Zorg voor duidelijke doelen, bied verrassing en nieuwe informatie, en geef de lerende autonomie. Klinkt allemaal aannemelijk en geheel nieuw is het verhaal van Kapp niet. Maar door de principes aan den lijve te ervaren, raak je direct overtuigd en geïnspireerd om zelf ook weer alert te zijn op engagement in het ontwerpen van leertrajecten.

Engagement is een belangrijke succesfactor voor een organisatie. In onze praktijk hebben leerprogramma's daarom steeds meer tot doel om mensen aan een organisatie te verbinden, bijvoorbeeld in de vorm van introductieprogramma's die nieuwe medewerkers direct een plek en netwerk bieden in de organisatie of door loopbaanpaden waardoor medewerkers steeds voldoende uitgedaagd blijven. Ook bij de inrichting en opbouw van organisaties, zoeken we steeds meer naar manieren om mensen echt betrokken aan het werk te krijgen. Plattere organisatiestructuren en zelfsturende teams zijn het resultaat. Maar het vraagt nogal wat van management en medewerkers om dit echt succesvol te krijgen. Pontefract geeft aan dat managers zich echt moeten interesseren in de ontwikkeling van medewerkers en samen met hen op zoek moeten naar de purpose mindset. Dan rijst de vraag: waar houdt de verantwoordelijkheid op en hoe ver moet een manager gaan in betrokkenheid bij de ontwikkeling van de purpose mindset van medewerkers?

### **HRD'ers: Practice what you preach!**

We zijn positief verrast over de opbrengst van deze vierdaagse rollercoaster in Orlando. We zijn blij met de opgedane inspiratie en de aangereikte praktische handvatten. En daarmee is onze eerste vraag beantwoord. De ATD biedt heel veel inspiratie.

Inspiratie komt vooral door het aanstekelijke enthousiasme van een aantal sprekers en hun lef en nieuws-

gierigheid om iets nieuws uit te proberen. Sugata Mitra en Erik Wahl zijn daar voorbeelden van. Maar inspiratie krijgen we ook van de sprekers die hun sessie anders opbouwen. Karl Kapp, Dan Steer en collega's van TriamFloat laten zien dat een sessie aan waarde wint

## De ATD biedt heel veel inspiratie

als zij meer is dan een presentatie alleen; als deelnemers worden uitgedaagd en actief worden betrokken. Dat is natuurlijk niets nieuws. En toch zijn de meeste congressen nog traditioneel opgebouwd rond presentaties. Zo ook de ATD...

En daarmee komen we aan bij het beantwoorden van de tweede vraag voor onze reportage. Leren op een congres is nog teveel een individuele en statische aangelegenheid. Dat is op z'n minst opmerkelijk, omdat je bijeen bent met de mensen die prediken dat het anders moet. De oproep aan de organisatoren is dan ook een simpele: Practice what you preach!

Zo luisteren we naar diverse oproepen om meer gebruik te maken van social learning, maar worden deze mogelijkheden tijdens het congres niet altijd gebruikt. Werkvormen als kenniscafés, games of simulaties, waarin samen wordt geleerd of wordt gereflecteerd, lenen zich hier uitstekend voor, maar komen niet of nauwelijks terug. Wel zijn er de online mogelijkheden om van en met elkaar te leren die veelvuldig gebruikt worden. Bezoekers delen hun aantekeningen via Evernote, gaan met elkaar in discussie over prikkelende quotes of trakteren hun volgers op Twitter op de conclusies van een sessie. En het levert je direct iets op: verrassende inzichten en leuke tips. De online reuring brengt ons bovendien meermaals in de verleiding om van sessie te wisselen.

Ondanks de eigen kleur die de sprekers van breinleren geven aan hun sessie, is het devies gelijk: zorg dat je het leren stoelt op de principes van breinleren. Beter gezegd: zorg dat je leren tijdens de ATD stimuleert door rekening te houden met breinprincipes. En daar valt nog een wereld te winnen. Onze hersenen houden van beweging, maar aan een half uur aaneengesloten sporten komen we niet. Buiten de loopafstand tussen de verschillende zalen is de conferentie een passieve aangelegenheid. Waarom kennen alle sessies eigenlijk hetzelfde stramien van zitten, luisteren en vragen stellen? Er zijn talloze leeractiviteiten te bedenken met een actief of interactief karakter. Zoals een sport-clinic, een schilderworkshop of de basics van gitaar spelen. Ook dat is leren, het stimuleert de creativiteit en dat geeft op haar beurt weer ruimte voor concentratie.

Of leeractiviteiten met een interactief karakter die je helpen bij het verwerken van alle tot dusver opgedane indrukken. Zelf kiezen wij voor het opnemen en delen van vlogs (video weblogs) voor onze collega's in Nederland. We stellen elkaar vragen, vertellen over de in-

houd van sessies, voegen opnames van sessies of foto's toe en delen onze conclusies. Deze werkvorm maakt het mogelijk om tussentijds en met elkaar te reflecteren op de sessies die we gevolgd hebben. Maar waarom ook geen kleinschalige, zelfsturende sessies waarin je met elkaar kennis herhaalt en ervaringen uitwisselt? De netwerkevents van de Nederlands/Belgische delegatie van NVO2 helpen om nieuw opgedane bevindingen een plek te geven. Je leert beter als je ervaart, ordent en het koppelt aan je voorkennis. Bovendien speel je in op de emotie (dopamine), door het leuk te hebben met elkaar.

Dan nog de oproep om toch vooral voldoende te slapen. Tijdens de slaap komen er in onze hersenen processen op gang die als het ware een schoonmaakproces in gang zetten. Met een dagelijkse start om 8.00 AM en een intensief avondprogramma, is de realiteit dat we lang niet genoeg slapen om aan de behoefte van onze hippocampus te voldoen.

Een groot deel van de sprekers weet ons onvoldoende engaged te krijgen. Het gevolg: we verlaten de zaal om het elders te proberen. Andere sprekers hebben hun sessie zo goed opgebouwd dat ze ons moeiteloos geboeid houden. Ze vertellen verhalen, geven voorbeelden, sluiten aan bij de leerbehoefte en bieden direct inzetbare tips. De sessie van Kapp is een goed voorbeeld. Hij maakt gebruik van een *audience response system*, *gamification* en *storytelling* om ons de mogelijkheden te demonstreren die het leren meer 'engaging' maken. Ook zorgt hij tussentijds voor reflectie, herhaling en terugkoppeling, zodat je aan het einde van de sessie moeiteloos kunt oprakelen wat de kern is.

En zo sluiten we de ATD af. Met een antwoord op onze vraag over wat er te halen valt op zo'n internationaal congres: inspiratie, praktische tips en bevestiging van wat je al wist. Ook dat laatste is fijn, het zorgt dat je je er weer bewust van bent. Tegelijkertijd is er een oproep aan de organisatoren van dit soort events om de leer-mogelijkheden te vergroten door leerprincipes en nieuwe ontwikkelingen op het vakgebied veel beter toe te passen en te benutten. ●



**Drs. Pao Lin Oei** is managing partner bij Savant Learning Partners, een opleidingskundig bureau in Utrecht. E-mail: paolin@savant.nu



**Tamara Hoogerwaard MSc** is opleidingskundig adviseur bij Savant Learning Partners en bestuurslid bij NVO2, het netwerk voor HRD-professionals. E-mail: tamara@savant.nu