

a newspring

HOE WORD JE EEN

**BLENDED
LEARNING
CHEF**



MET HÉT

INSPIRING LEARNING

Lookboek

Voorwoord

Internet technologie heeft het palet aan mogelijkheden voor cursusontwerpers enorm vergroot. De technologie biedt kansen om mensen echt te helpen met leren. Maar het gaat natuurlijk niet om de technologie zelf, maar om de inzet van de functionaliteit bij het leren.

De nieuwe variëteit aan mogelijkheden voor leeractiviteiten biedt kansen om interessante leertrajecten vorm te geven die inspireren en aanzetten tot leren. Wij geloven in de kracht van gevarieerde en persoonlijke leertrajecten voor iedereen die iets moet leren om beter te presteren. Technologie biedt opleiders de mogelijkheid deze krachtige leerervaringen te regisseren.

Een optimale inzet betekent op zoek gaan naar de juiste mix bij een bepaald doel en in een bepaalde context. Juist over deze afweging van inzet van leermiddelen in leertrajecten krijgen wij veel vragen van opleiders en cursusontwerpers. Er zijn alleen geen pasklare antwoorden. De juiste mix van leeractiviteiten bedenken is namelijk een creatief proces.

Met dit boek willen we iedereen die cursussen ontwerpt inspireren tot creativiteit om rijke leertrajecten te creëren. Dat gaan we doen met uitleg over de ingrediënten en technieken voor blended learning én een fictieve casus die alle stappen illustreert.

We wensen je veel leesplezier en creativiteit in het ontwikkelen van jouw leertrajecten!

Johannes Martèn

Johannes en Martèn



Inhoudsopgave

Inleiding	4
Waarom dit kookboek?	4
Wat is blended learning?	4
De voordelen van blended learning	4
De casus	5
1. Waar heb je trek in?	6
Leerdoelen vaststellen in drie stappen	7
Bepaal je toetsingsmethoden	11
Onderzoek de deelnemers	13
2. Selecteer de ingrediënten	15
Eigenschappen van leerinterventies	16
Wat is e-learning?	18
Gebruikelijke leerinterventies	20
3. Bereid de gangen	40
Besteed aandacht aan toepassing op de werkvloer	41
Groepeer op basis van onderwerp	41
Overwegingen voor jouw blend	41
Maak een combinatie van leervoorkeuren	42
Opbouw van een gang	43
Algemene tips	44
4. Op smaak brengen	45
Versterkende leertechnieken	46
5. Proef en verbeter	50
Proef zelf eerst	51
Maak gebruik van een pilotgroep	51
Tips voor werken met pilogroepen	51
6. Serveer	53
Vaste volgorde of keuzevrijheid	54
Maak de noodzaak en voordelen duidelijk	55
Hanteer de just-in-time-aanpak	55
Bronnenlijst	56
De auteurs	59

Inleiding

"If you think well you cook well"

- Ferran Adrià

(Spaans-Catalaanse chefkok van voormalig restaurant el Bulli, 3 Michelinsterren)

Waarom dit kookboek?

In dit boek laten we je zien hoe je jouw eigen blended learning leertraject kunt ontwerpen dat naar meer smaakt. We doen dit aan de hand van de metafoor van koken.

Het hele ontwerpproces is opgedeeld in zes stappen. We gebruiken de analogie met het bereiden van een maaltijd om dit proces helder te maken.

Nadat je de zes stappen hebt doorlopen, heb je een ontwerp voor jouw leertraject. In dit ontwerp staat welke leerdoelen je wilt behalen, welke leerinterventies je daarvoor gaat inzetten en op welke manier en in welke volgorde je deze leerinterventies gaat aanbieden.

Aan de hand van dit ontwerp kun je het leertraject gaan ontwikkelen, dat wil zeggen: het daadwerkelijk schrijven van bijvoorbeeld een e-book of trainingshandleiding of het maken van bijvoorbeeld een video, quiz of serious game. We gaan er in dit boek niet op in hoe je een leerinterventie inhoudelijk ontwikkelt, wel geven we bij elke leerinterventie aan hoeveel tijd het kost om deze te ontwikkelen, wat je op een digitale of op een andere manier kunt faciliteren en wat de voordelen van beide varianten zijn.

Wat is blended learning?

Een veel gebruikte definitie van blended learning is:

"Blended learning is de combinatie van e-learning met een offline leerinterventie".

Deze definitie is echter beperkt, veel effectieve combinaties (of blends) van leerinterventies worden uitgesloten. Denk bijvoorbeeld aan een training in combinatie met coaching. Een definitie die beter past is:

"Blended learning is een rijke mix van leerinterventies die online en/of offline plaatsvinden."

Bij blended learning gaat het er dus om dat je verschillende leerinterventies in jouw leertraject gebruikt.

De voordelen van blended learning

Een maaltijd die alleen uit rijst bestaat is lang niet zo lekker als een Indische rijsttafel met babi ketjap. Variatie is dus heel belangrijk!

Dit geldt ook voor opleidingen.

Door veel verschillende leerinterventies met elkaar te combineren ofwel "blenden" wordt de effectiviteit van een leertraject sterk vergroot.

Blended learning heeft onder meer deze voordelen:

- Het leerproces kan beter afgestemd worden op de behoefte van de deelnemer.
- Het effect van leren is groter als de deelnemer de leerstof direct kan toepassen in de praktijk.
- Je leidt op in nieuwe kennis, vaardigheden en houdingen.
- Je combineert de sterke kanten van verschillende leerinterventies.
- Door een mix van leerinterventies in te zetten zorg je voor een betere aansluiting bij leervoorkeuren van de deelnemer.

Noot:

Als we in de tekst spreken over een 'leertraject', dan bedoelen we een blended learning leertraject.

De casus

In dit boek laten we je de stappen zien die je moet zetten tot een ontwerp voor een blended leertraject te komen. Om deze stappen toe te lichten maken we gebruik van een fictieve opleidingscasus die als een rode draad door het kookboek loopt. We doorlopen hierbij alle stappen om van een probleemschets tot een ontwerp van een leertraject te komen.

De casus is eenvoudig te herkennen aan het bonbon-icoon en de grijze streep.



Bonhoff Bonbons BV

Bonhoff Bonbons BV is een snoepfabrikant, gevestigd in Utrecht. Het is een familiebedrijf dat door Paul Bonhoff in 1902 opgericht is. Door de decennia heen is het bedrijf gegroeid tot één van de grote producenten op de bonbon- en confiseriesmarkt.

De communicatie op de afdeling Verkoop van Bonhoff Bonbons BV verloopt niet goed. Door onderzoek zijn we erachter gekomen dat dit komt doordat medewerkers elkaar nauwelijks feedback geven. Op de momenten dat medewerkers elkaar wél feedback geven, wordt dit vaak als kritiek of zelfs als een persoonlijke aanval ervaren. Veel medewerkers hebben het idee dat de communicatie beter kan, maar weten niet goed hoe.

Om de verkopers van Bonhoff Bonbons beter te laten communiceren, gaan we een leertraject ontwerpen waarin zij leren feedback te geven en te ontvangen.



1. Waar heb je trek in?



Menu Business Lunch



Green salad



GREEK SALAD



Chicken salad



Tomato soup



Chicken noodle soup



Mushroom soup



Spaghetti



Grill fish



Steak

1. Waar heb je trek in?

Voordat we kunnen beginnen met het ontwerpen van ons leertraject moeten we onszelf een aantal vragen stellen:

- Wat moeten deelnemers na het traject kunnen, ofwel: wat worden de leerdoelen?
- Voor wie gaan we het ontwikkelen, ofwel: hoe ziet onze doelgroep er uit?
- Hoe gaan we meten dat de leerdoelen zijn behaald, ofwel: hoe toetsen we?

Leerdoelen vaststellen in drie stappen

Gerechten kunnen variëren van een eenvoudige boterham met pindakaas die je in de keuken smeert tot een luxe vijfgangendiner. Jouw appetijt, en hoeveel trek je hebt, bepalen wat voor een gerecht je gaat bereiden. Voordat je begint met koken, moet je daar goed over nadenken, zodat je het juiste eten klaarmaakt.

Net zoals je met een maaltijd een specifieke honger wilt stillen, wil je met een leertraject bepaalde doelen bereiken. Deze leerdoelen formuleer je voordat je begint met ontwerpen.

Goed geformuleerde leerdoelen zijn essentieel voor elk leertraject. Bij het ontwerpen gebruik je de leerdoelen om sturing te geven aan wat er moet worden ontwikkeld. Voor en tijdens het leertraject geven ze de deelnemers duidelijkheid wat er van hen wordt verwacht en na het leertraject vormen ze de basis voor toetsing en evaluatie.

“Tell me what you eat and I will tell you what you are.”

- Jean Anthelme Brillat-Savarin

(Franse gastronom en auteur van het boek “The physiology of taste” dat ten goudslag lag aan de klassieke Franse keuken).

De drie stappen om leerdoelen te formuleren, zijn:

1. Bepaal globale leerdoelen en randvoorwaarden
2. Bepaal het leerniveau.
3. Formuleer specifieke leerdoelen.

Bepaal de globale leerdoelen

De globale leerdoelen stel je vast door jezelf achtereenvolgens deze vragen te stellen:

Is de probleemsituatie met een leertraject op te lossen?

Het is goed mogelijk dat het probleem niet met een leertraject is op te lossen. Als een afdeling bijvoorbeeld structureel te weinig personeel heeft is een training “persoonlijke effectiviteit” geen oplossing.

Wat moeten de deelnemers na het leertraject kunnen?

Welke kennis, vaardigheden of houding zijn nog niet op het gewenste niveau? Het kan zijn dat er sprake is van meerdere globale leerdoelen die onderling veel, weinig of niet samenhangen. Daarnaast kunnen wellicht niet alle leerdoelen samengebundeld worden in één leertraject.

TIP: Sta voldoende stil bij de organisatiedoelen. Het gaat erom dat de organisatiedoelen worden behaald en het opleiden van deelnemers is daar het gekozen middel voor. Het leertraject is dus geen doel op zich.



Bonhoff Bonbons

Door met medewerkers en leidinggevenden te praten, hebben we kunnen vaststellen dat er sprake is van een opleidingsnoodzaak. Dat wil zeggen: de probleemsituatie kan met een opleiding opgelost worden.

In onze casus zien we twee elementen die in ons leertraject moeten terugkomen:

1. Deelnemers geven op een goede manier feedback.
2. Deelnemers ontvangen op een goede manier feedback.

Dit worden onze globale leerdoelen.

Bepaal het leerniveau

Voordat je de specifieke leerdoelen gaat formuleren is het belangrijk om stil te staan bij het niveau waarop een deelnemer iets moet kennen of kunnen. Per leertraject en per leerdoel verschilt het niveau waarop een deelnemer iets gaat leren.

Je wilt een deelnemer niet tot een te laag niveau opleiden omdat degene dan bijvoorbeeld belangrijke vaardigheden mist. Natuurlijk wil je deelnemers ook niet tot een te hoog niveau opleiden omdat dat leidt tot onnodige investeringen van tijd en geld.

Leerdoelen zijn grofweg in te delen in drie niveaus, oplopend in moeilijkheidsgraad. Hiermee bedoelen we dat het eenvoudiger is om iemand nieuwe kennis bij te brengen dan een nieuwe vaardigheid en dat iemands houding veranderen het moeilijkste is.

Deze drie niveaus zijn:

Leerdoelen op kennisniveau

Deze leerdoelen gaan over het opdoen en onthouden van kennis. Kennisdoelen worden ook wel cognitieve doelen genoemd. Deelnemers hoeven de kennis op dit niveau nog niet toe te kunnen toepassen in de praktijk.

Voorbeeld:

De douanemedewerker benoemt welke landen onder het Verdrag van Schengen vallen.

Leerdoelen op vaardigheidsniveau

Deze leerdoelen gaan over het toepassen van kennis. Het toepassen van deze kennis kan zowel fysiek gebeuren (door het uitvoeren van een handeling) alsook mentaal (door het uitvoeren van een denkproces of een inschatting).

Voorbeeld:

De taxichauffeur verwisselt zelfstandig de autoband met behulp van de gereedschapsset van de taxi.

Leerdoelen op houdingsniveau (ook wel attitude)

Bij leerdoelen op houdingsniveau wordt van deelnemers verwacht dat ze een nieuwe houding aannemen of nieuw gedrag vertonen.

Voorbeeld:

Na het leertraject kan de deelnemer leiding geven aan tien monteurs in een lijnwerkplaats.

TIP: Als je leerdoelen op vaardigheidsniveau hebt, let er dan op dat deelnemers over genoeg kennis beschikken om het doel te behalen.

Als je leerdoelen op houdingsniveau hebt, let er dan op dat deelnemers over genoeg kennis én vaardigheden beschikken om het doel te behalen.

Formuleer specifieke leerdoelen

Je hebt in de vorige stap vastgesteld wat de globale leerdoelen zijn en op welk leerniveau deze leerdoelen zijn vastgesteld. Nu is het tijd om specifieke leerdoelen te formuleren. Leertrajecten en modules hebben vaak meerdere specifieke leerdoelen.

Een goed geformuleerd leerdoel voldoet aan vijf criteria. Deze vijf criteria vormen samen de afkorting SMART.

Specifiek: Is het duidelijk wat de deelnemer precies gaat leren?

Meetbaar: Is het mogelijk om te meten of een deelnemer het leerdoel heeft behaald?

Acceptabel: Is het een leerdoel waar de deelnemer zelf ook achterstaat?

Realistisch: Kun je van de deelnemers verwachten dat het leerdoel in de gestelde tijd wordt behaald?

Tijdsgebonden: Is er een tijdstip waarop het leerdoel moet zijn behaald?

Voorbeeld:

De deelnemer benoemt aan het einde van het leertraject wat de drie meest voorkomende valkuilen zijn bij het geven van feedback.

Dit is een *goed* geformuleerd leerdoel

Specifiek: Ja, er wordt duidelijk aangegeven wat de deelnemer moet kunnen om het leerdoel te behalen.

Meetbaar: Ja, met bijvoorbeeld een kennistoets aan het einde van de module kan worden gemeten of de deelnemer de drie valkuilen kent.

Acceptabel: Dit is erg afhankelijk van de doelgroep en de huidige situatie. Voor de Bonhoff Bonbons casus is dit zeker een acceptabel leerdoel.

Realistisch: Ja, het onthouden van drie valkuilen zal voor een doorsnee medewerker goed te doen zijn.

Tijdsgebonden: Ja, "*aan het einde van het leertraject*" geeft het tijdstip aan waarop het leerdoel behaald moet zijn.

Voorbeeld:

De deelnemer weet hoe hij goed communiceert.

Dit is een *slecht* geformuleerd leerdoel.

Specifiek: Nee, er wordt niet aangegeven over welke communicatie het gaat. Is het verbale communicatie? Non-verbale communicatie? En wat houdt 'goed' precies in?

Meetbaar: Strikt genomen niet. De woordkeuze luistert bij leerdoelen erg nauw. Als je stelt dat een deelnemer iets 'kan' of 'weet' is dit niet te zien en dus ook niet meetbaar. Zodra je stelt dat een deelnemer iets 'laat zien', 'doet' of 'benoemt' is het wel meetbaar.

Acceptabel: Mogelijk. Dit is afhankelijk van de doelgroep voor wie dit leerdoel is geschreven.

Realistisch: Mogelijk. Ook dit is afhankelijk van de doelgroep en wat er met 'goed' communiceren wordt bedoeld.

Tijdsgebonden: Nee, er wordt geen tijdstip vermeld waarop het leerdoel moet zijn behaald.



Bonhoff Bonbons

In onze casus zien we twee globale leerdoelen:

1. Deelnemers geven op een goede manier feedback.
2. Deelnemers ontvangen op een goede manier feedback.

Omdat het eerste leerdoel te breed is om SMART te formuleren, besluiten we om het te splitsen in verschillende sub-leerdoelen, die wél SMART kunnen worden geformuleerd. Op het moment dat deelnemers alle sub-leerdoelen hebben behaald, gaan we ervan uit dat ze daarmee ook het bovenliggende leerdoel hebben behaald.

1. Deelnemers geven op een goede manier feedback.

1.1 Deelnemers benoemen aan het einde van het leertraject de vier onderdelen van het 4G-feedbackmodel.
(Dit leerdoel is op kennisniveau).

1.2 Deelnemers benoemen aan het einde van het leertraject de drie meest voorkomende valkuilen bij het geven van feedback.
(Dit leerdoel is op kennisniveau).

1.3 Deelnemers passen tijdens een trainingssimulatie de vier onderdelen van het 4G-model correct toe.
(Dit leerdoel is op vaardigheidsniveau).

Het tweede leerdoel kan wel SMART worden geformuleerd en luidt:

2. Deelnemers vatten na het leertraject feedback die volgens het 4G-feedbackmodel wordt gegeven als constructief op.
(Dit leerdoel is op houdingsniveau).



Bepaal je toetsingsmethoden

We weten nu wat onze specifieke leerdoelen zijn en dat ze meetbaar zijn. De volgende stap is om te beslissen op welke manier manier we de doelen gaan meten. Dit worden namelijk de manieren van toetsing voor ons leertraject.

Er bestaat een grote diversiteit aan toetsingsmethoden, van een conditietest waarbij deelnemers vijf kilometer moeten hardlopen, tot het schrijven van een betoog over de toekomst van veiligheidsdiensten of het inzetten van een mystery-guest die klantvriendelijkheid beoordeelt.

Voor elk type leerdoel is er wel een aantal veel voorkomende toetsingsvormen te noemen die elk hun voor- en nadelen hebben ten opzichte van elkaar. We beperken ons in dit boek tot het benoemen welke er zijn. Op internet en in vakliteratuur is er veel aanvullende informatie beschikbaar over toetsing.

Hieronder staan voor de drie niveaus van leerdoelen een greep uit de diverse mogelijkheden om die leerdoelen te toetsen. Het is dus geen complete lijst.

Toetsingsmethoden voor leerdoelen op kennisniveau

Leerdoelen op kennisniveau worden over het algemeen getoetst met een theorietoets. De diversiteit zit 'm hier vooral in hoe de theorietoets wordt ingevuld, bijvoorbeeld met:

- Open vragen
- Gesloten vragen (meerkeuzevragen)
- Casusvragen
- Invulvragen
- 'Zet antwoorden in de juiste volgorde'
- 'Klik op de juiste plek op de afbeelding'

Toetsingsmethoden voor leerdoelen op vaardigheidsniveau

- Practicumtoets
- Handelingstoets
- Praktijkproef
- Simulatie
- Performance assessment

Toetsingsmethoden voor leerdoelen op houdingsniveau

- Gedragsassessment
- Reflectieopdracht
- Performance assessment
- Praktijkproef

We adviseren je verdere informatie in te winnen over welke toetsingsmogelijkheden er allemaal zijn. Daarnaast geven we je het advies om meer dan één toetsingsvorm in te zetten, aangezien dit de betrouwbaarheid van de resultaten verhoogt.



Bonhoff Bonbons

Voor onze casus kiezen we deze toetsingsvormen:

1.1 Deelnemers benoemen aan het einde van het leertraject de vier onderdelen van het 4G-feedbackmodel.

Dit toetsen we met een korte digitale kennistoets waar deelnemers de vier niveaus moeten invullen.

1.2 Deelnemers benoemen aan het einde van het leertraject de drie meest voorkomende valkuilen bij het geven van feedback.

Ook dit toetsen we met een korte digitale kennistoets waar deelnemers de drie meest voorkomende valkuilen in moeten vullen.

1.3 Deelnemers passen tijdens een trainings-simulatie de vier onderdelen van het 4G-model correct toe. (Dit leerdoel is op vaardigheidsniveau.)

Dit toetsen we met een simulatie aan het einde van de trainingsdag. Deelnemers oefenen bij elkaar op het geven van (in dat geval fictieve) feedback. De "tegenspeler" noteert op een formulier of alle stappen door de deelnemer correct worden doorlopen.

2. Deelnemers vatten na het leertraject feedback die volgens het 4G-feedbackmodel wordt gegeven als constructief op.

Dit toetsen we door middel van een reflectieopdracht. Het constructief opvatten van feedback is een proces dat zich intern (en dus niet zichtbaar) bij de deelnemer afspeelt. Door de deelnemer een reflectie te laten schrijven over een aantal situaties waar hij/zij feedback kreeg kunnen we inzicht krijgen of de feedback constructief werd opgevat.

Onderzoek de deelnemers

Om ervoor te zorgen dat het leertraject optimaal aansluit bij de doelgroep moeten we onderzoek doen naar een aantal belangrijke eigenschappen van onze deelnemers.

De afkorting A.U.D.I.E.N.C.E. helpt ons om de belangrijkste eigenschappen te identificeren:

Audience (doelgroep): Om hoeveel mensen gaat het? Wat is hun functie?

Understanding (begrip): Welke (voor)kennis hebben deelnemers over het onderwerp van het leertraject?

Demographics (demografie): Hoe oud zijn ze? Wat is hun geslacht? Op welk opleidingsniveau functioneren ze? Wat voor (culturele) achtergrond hebben ze?

Interest (interesse): Hoe groot is hun belang en motivatie om het leertraject te volgen? Nemen ze eigen verantwoordelijkheid voor het volgen van het leertraject en de uitkomst ervan?

Environment (omgeving): In wat voor een omgeving leren deelnemers en wat voor een effect heeft dat op ze? Moeten ze bijvoorbeeld vaak ver reizen? Werken ze veel digitaal en zijn ze dit nog niet gewend?

Needs (behoeften): Welke behoeften en belangen hebben deelnemers en trainers/begeleiders zelf ten aanzien van het leertraject? Zijn er leermiddelen naast de opleiding nodig?

Customized (afgestemd op de doelgroep): Zijn er specifieke behoeften bij (een deel van) de deelnemers? Bijvoorbeeld functionele beperkingen?

Expectations (verwachtingen): Wat zijn de verwachtingen van de doelgroep over het opleidingstraject?

Aan de hand van deze vragen kun je een profiel opstellen van een typische deelnemer. We noemen zo'n typische deelnemer een persona. Tijdens het ontwikkelen kijk je door de bril van de persona en stel je vast of de persona met de leermaterialen uit de voeten kan, of het realistisch is dat de leerdoelen worden behaald worden, et cetera.

Als een doelgroep uit duidelijk verschillende sub-groepen bestaat is het zinvol om voor elke sub-groep een aparte persona op te stellen.

Voorbeeld:

Medewerkers van een ziekenhuis volgen een training over agressie op de werkvloer. De doelgroep bestaat uit artsen en bewakers. Deze twee groepen kunnen op onder meer opleidingsniveau, rol in het ziekenhuis en (voor)kennis over het onderwerp behoorlijk verschillen. Daarom is het zinvol om voor zowel artsen als bewakers een persona op te stellen.



Bonhoff Bonbons

Audience (doelgroep): De afdeling Verkoop bestaat uit 25 medewerkers. Het gaat om 5 managers en 20 verkoopmedewerkers.

Understanding (begrip): De deelnemers hebben al eerder communicatieve trainingen gevolgd, echter gingen deze over verkopen, niet over feedback geven en ontvangen.

Demographics (demografie): De doelgroep is tussen de 28 en 45 jaar oud. De deelnemers functioneren allemaal minimaal op hbo-niveau, de leidinggevenden op wo-niveau. 80% van de verkoopmedewerkers en leidinggevenden werkt al jaren bij Bonhoff, 20% is nieuw op de afdeling.

Interest (interesse): De deelnemers willen graag met het leertraject aan de slag te gaan. Ze ervaren allemaal een slechte sfeer op de afdeling en zien het leertraject als een weg naar een betere sfeer.

Environment (omgeving): Het management wil dat deelnemers zoveel mogelijk op kantoor het leertraject volgen.

Als ze trainingen krijgen, zal er dus een trainer naar kantoor komen. Als ze opdrachten op de computer moeten doen is dit op hun werkplek.

Needs (behoeften): Deelnemers hebben op twee manieren belang bij dit leertraject: Ten eerste willen ze allemaal een betere sfeer op de afdeling. Ten tweede zien ze het leertraject als een manier om hun verkoopcijfers omhoog te schroeven doordat ze beter functioneren. Een deel van hun salaris is prestatieafhankelijk dus ze hebben ook een financieel belang bij het volgen van het leertraject.

Customized (afgestemd op de doelgroep): Er zijn geen speciale eigenschappen waarmee rekening moet worden gehouden. De deelnemers beschikken over genoeg computervaardigheden om ook digitaal te leren.

Expectations (verwachtingen): Zoals al eerder omschreven, zijn de verwachtingen van de deelnemers hoog. Ze zien het leertraject als dé weg naar de oplossing van hun probleem.

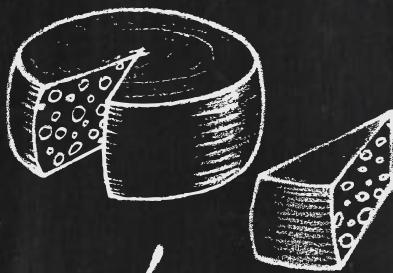
PERSONA 1: Twan (45) is één van de vijf leidinggevenden op de afdeling. Hij werkt al ruim tien jaar bij Bonhoff en is erg gedreven in zijn vak. Een van de dingen die hij lastig vindt is om medewerkers aan te spreken op inefficiënt en ongewenst gedrag. Hij gaat met de beste intenties deze gesprekken in, maar helaas eindigen ze vaak in verhitte discussies waarin de boodschap niet overkomt. Laat staan dat de medewerker zijn of haar gedrag aanpast.

PERSONA 2: Renée (29) is verkoopster op de afdeling en werkt er pas sinds een paar maanden. Al snel merkte ze bij Bonhoff een duidelijk verschil met haar vorige banen. Bij haar vorige banen verliep de communicatie namelijk een stuk beter. Hoewel ze een duidelijk verschil merkt kan ze er niet de vinger op leggen waardoor dit komt.

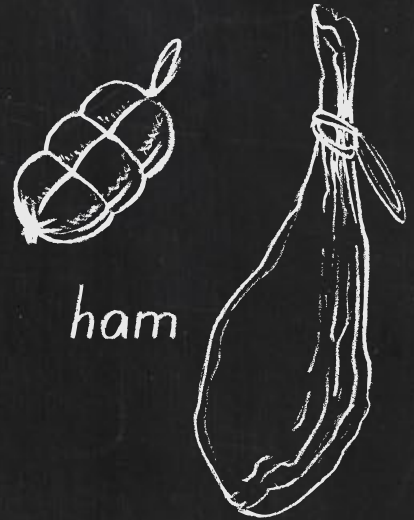
2. Selecteer de ingrediënten



bread



cheese



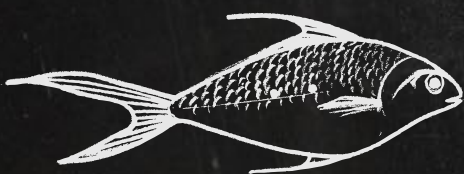
ham



sausage



veggies



fish



egg



chicken

"I approach cooking from a science angle because I need to understand how things work. If I understand the egg, I can scramble it better. It's as simple as that."

- Alton Crawford Brown

(Amerikaanse bedenker en presentator van de tv-serie 'Good Eats').

2. Selecteer de ingrediënten

Verschillende gerechten vragen om verschillende ingrediënten. Als je een appeltaart gaat bakken, heb je niets aan wortels. Je kunt 'm mogelijk zonder rozijnen bereiden maar appels heb je toch écht nodig.

Eigenschappen van leerinterventies

De ingrediënten voor het bereiden van een leertraject zijn de leerinterventies. Deze leerinterventies zijn op basis van veel verschillende eigenschappen in te delen. In dit kookboek beantwoorden we onderstaande vragen om een aantal eigenschappen duidelijk te maken:

- Wat houdt de leerinterventie in?
- Voor welke leerdoelen is de leerinterventie geschikt?

- Op welke manieren kan de leerinterventie digitaal worden gefaciliteerd? En wanneer is het beter om de leerinterventie niet digitaal te faciliteren?
- Leren de deelnemers tegelijk (synchroon) of op verschillende tijdstippen (asynchroon)?
- Hoeveel tijd kost het om de leerinterventie te ontwikkelen?

Overzicht van leerinterventies

Het is heel belangrijk om vast te stellen of een leerinterventie bij een leerdoel past.

Hieronder zie je een globaal overzicht van de gangbare leerinterventies en voor welk van de niveaus van leerdoelen ze geschikt zijn.

Kennisniveau	Vaardigheidsniveau	Houdingsniveau
Boek of e-book	360-gradenfeedback	360-gradenfeedback
Forum	Game based learning	Coaching
Game based learning	Toetsing	Game based learning
Intervisie	Training	Intervisie
Job aid	Serious game	Serious game
Kennismodule		Toetsing
Memotrainer		Zelfscan
Quiz		(Zelf)reflectie
Seminar		
Toetsing		
(Zelf)reflectie		

Selecteren van passende leerinterventies

Naast de vraag of een leerinterventie qua vorm passend is voor een leerdoel, zijn er meerdere overwegingen die meespelen in het selecteren van de meest passende leervorm(en).

Denk bijvoorbeeld aan:

Hoe is de investering voor een leerinterventie opgebouwd? Is er sprake van een investering die samenhangt met het aantal deelnemers of gaat het om een eenmalige investering ongeacht het aantal deelnemers?

TIP: Denk bij het berekenen van de investering niet alleen aan de ontwikkelingstijd en de ontwikkelingskosten, maar ook aan de indirecte kosten die je maakt. Bijvoorbeeld de verletkosten van deelnemers die tijdens werktijd opleidingen volgen, reisen en verblijfskosten, et cetera.

Mogelijk heb je te maken met technische restricties waardoor niet elke leerinterventie mogelijk is.

Als laatste hebben eigenschappen van de doelgroep invloed op welke leerinterventies je wel en niet kunt inzetten. Bijvoorbeeld:

- Voor een digitale kennismodule moeten deelnemers beschikken over de basiskennis van het bedienen van een computer of tablet.

- Bij coaching moeten deelnemers ervoor openstaan bij hun eigen functioneren, overtuigingen en waarden stil te staan.
- Voor het invullen van 360-gradenfeedback moeten deelnemers bereid zijn kritisch naar zichzelf te kijken.



Wat is e-learning?

Voordat we de meest gebruikelijke leerinterventies beschrijven, willen we eerst verduidelijken wat wij onder e-learning verstaan. Vaak wordt e-learning namelijk onterecht als een leerinterventie gelabeld.

Het woord e-learning bestaat uit twee delen: 'e-' en 'learning'. De 'e-' refereert aan de manier waarop e-learning wordt gefaciliteerd, namelijk digitaal. Met 'learning' worden de leerinterventies bedoeld. E-learning is dus het digitaal faciliteren van leerinterventies. Dit kan door middel van bijvoorbeeld computers, tablets of smartphones.

E-learning is in tegenstelling tot de leerinterventies in dit onderdeel van het kookboek dus niet een aparte leerinterventie, maar een manier om een leerinterventie te faciliteren.

Drop the 'e'

Zaken digitaal faciliteren is inmiddels gemeengoed geworden. Consumenten kopen hun muziek niet meer op cd's in de winkel, maar digitaal via iTunes of Spotify. Ook winkelen gebeurt steeds vaker digitaal.

Omdat we al een tijd niet meer spreken van 'e-music' of 'e-shopping' vinden wij dat het tijd is om ook over te stappen van 'e-learning' naar 'learning'. Anno 2015 is bij leertrajecten (net als bij muziek en winkelen) een digitale component niet meer weg te denken. Wij zijn daarom van mening dat het geen toegevoegde waarde heeft om de digitale manier van faciliteren nog een aparte term te geven.

Voor verreweg de meeste leerinterventies bestaat de mogelijkheid om deze digitaal te faciliteren. Bij de leerinterventies op de volgende pagina's wordt daarom ook de vraag beantwoord: "Wat kan er digitaal worden gefaciliteerd?" en 'wat kan alleen als de leerinterventie op de traditionele methode wordt gefaciliteerd?'. Daarnaast gaan we in op de voordelen van beide manieren van faciliteren.

De (digitale) kennismodule

De meest voorkomende leerinterventie die digitaal wordt gefaciliteerd is de kennismodule. In de volksmond wordt een digitale kennismodule vaak e-learning genoemd. De kennismodule staat verderop als leerinterventie uitgewerkt.





Gebruikelijke leerinterventies

In dit gedeelte van het boek worden de eerder genoemde leerinterventies uitgebreid toegelicht. Gebruik de informatie over elke leerinterventie om te beoordelen of het een geschikt ingrediënt is voor jouw leertraject.

360-gradenfeedback

Wat is 360-gradenfeedback?

360-gradenfeedback is een instrument om competenties te meten. Het is gericht op het beoordelen en ontwikkelen van medewerkers. Bij 360-gradenfeedback vullen meerdere personen (ook de deelnemer zelf) een vragenlijst in. In de vragenlijst geven ze vanuit hun perspectief feedback op het gedrag van de deelnemer. Het doel is een zo breed mogelijk beeld te schetsen van het huidige gedrag in de werksituatie.

De term 360-graden verwijst naar het feit dat de feedback niet uit één hoek komt, maar vanuit de gehele omgeving.

Voor welke leerdoelen is 360-gradenfeedback geschikt?

360-gradenfeedback is erg geschikt voor leerdoelen op inzichtsniveau. De informatie uit een 360-gradenfeedback kan de deelnemer helpen in zijn/haar loopbaanontwikkeling of aangeven in welke competenties de deelnemer zich verder kan ontwikkelen.

Het instrument kan tegelijkertijd worden ingezet als nulmeting en eindmeting bij een leertraject. Het verschil tussen die twee metingen geeft de individuele ontwikkeling van de medewerker aan. Daarnaast kan de effectiviteit van een leertraject met 360-gradenfeedback gemeten worden.

Wat kun je digitaal faciliteren?

Het hele proces van het afnemen van de 360-gradenfeedback, het verwerken van de resultaten en de rapportage kun je digitaal aanbieden.

Wat kun je beter anders faciliteren?

Het bespreken van de 360-gradenfeedback gaat veel beter als dit face to face gaat dan op een digitale manier.

Voordelen digitaal faciliteren

Bij digitale feedback ben je veel minder tijd kwijt aan administratie. Je hebt sneller overzicht van wie wat heeft ingevuld en kunt de data van feedbackformulieren makkelijker verwerken.

Voordelen anders faciliteren

Deelnemers hoeven niet over een computer of tablet te beschikken.

Synchroon

Het gesprek met de leidinggevende vindt synchroon plaats.

Asynchroon

Het invullen van de vragenlijst kan volledig asynchroon gebeuren. Iedereen vult de feedback in op een tijdstip dat hen uitkomt.

Tijdsinvestering

360-gradenfeedback vraagt een eenmalige tijdsinvestering om per functie het competentieprofiel op te stellen.

Een competentieprofiel is een omschrijving van de competenties die nodig zijn voor een bepaalde functie. Bij elke competentie wordt een aantal gedragsindicatoren gegeven. Dit maakt de competentie concreet en maakt het makkelijker om feedback te geven.

Hoeveel werk het is om 360-gradenfeedback op te stellen, is er sterk afhankelijk van of een competentieprofiel al beschikbaar is en wat de kwaliteit ervan is.

Randvoorwaarden

- Er moet een kwalitatief goed competentieprofiel beschikbaar zijn.
- De deelnemer en personen uit zijn/haar omgeving moeten bereid zijn feedback te geven.
- Indien je een leerplatform gebruikt moet deze 360-gradenfeedback ondersteunen.

Boek of e-book	
<p>Wat is een boek of e-book? Je hebt er nu eentje voor je :-)</p>	
<p>Voor welke leerdoelen is een boek of e-book geschikt? Boeken en e-books zijn vooral geschikt voor leerdoelen op kennisniveau. Let echter op met overmatig gebruik van boeken of e-books, ze zijn in vergelijking met bijvoorbeeld een digitale kennismodule of een quiz weinig interactieve leerinterventies.</p>	
<p>Wat kun je digitaal faciliteren? Boeken kunnen digitaal worden gepubliceerd en verspreid, bijvoorbeeld als PDF-document. Daarnaast kun je gebruik maken van animaties, video's of geluid, wat de leerervaring verrijkt.</p>	<p>Wat kun je beter anders faciliteren? De pagina's door je vingers laten glijden kan echt alleen bij een fysiek boek!</p>
<p>Voordelen digitaal faciliteren Je hebt geen drukkosten, het is eenvoudig om een digitaal boek naar grote groepen deelnemers te versturen en je hebt de mogelijkheid om audio en video in je boek op te nemen. Ook is het eenvoudig om de inhoud van een digitaal boek bij te werken en deelnemers een nieuwe versie te sturen.</p>	<p>Voordelen anders faciliteren Deelnemers hoeven niet over een computer of tablet te beschikken om het boek te lezen. Sommige deelnemers vinden het lezen van teksten op papier prettiger dan van een beeldscherm.</p>
<p>Asynchroon Boeken zijn asynchrone leerinterventies, deelnemers lezen ze namelijk op verschillende tijdstippen.</p>	
<p>Tijdsinvestering De tijdsinvestering voor het maken van een boek hangt sterk af van het volume van de lesstof. Het is een eenmalige tijdsinvestering, onafhankelijk van het aantal deelnemers.</p>	
<p>Randvoorwaarden Niet van toepassing.</p>	

Coaching

Wat is coaching?

Volgens de Nederlandse Orde van Beroepscoaches is coaching: "die vorm van professionele begeleiding waarbij de coach als gelijkwaardige partner de cliënt ondersteunt bij het behalen van zelfgekozen doelen".

Een deelnemer en een coach voeren één op één gesprekken. In deze gesprekken helpt de coach de deelnemer om iets te willen en te kunnen wat diegene voorheen niet kon, ofwel de mogelijkheid om nieuw gedrag te vertonen.

Voor welke leerdoelen is coaching geschikt?

Coaching is vooral geschikt voor leerdoelen op inzichtsniveau. In coachingsgesprekken staat de overdracht van kennis of het oefenen met vaardigheden niet direct centraal maar wordt veelal gewerkt aan het verwerven van nieuwe inzichten.

Coachingsgesprekken hebben een zeer persoonlijk karakter. De leerdoelen waaraan wordt gewerkt kunnen daardoor specifiek worden afgestemd op de individuele deelnemer.

Wat kun je digitaal faciliteren?

De laatste jaren is digitale coaching steeds populairder geworden. Bij digitale coaching maak je gebruik van gesprekken via Skype of Google Hangouts, maar ook bijvoorbeeld via de mail. Vooral dit laatste heeft als voordeel dat de coachee tijd heeft om zijn/haar gedachten 'op papier te zetten'.

Wat kun je beter anders faciliteren?

Echte persoonlijke gesprekken tussen coach en coachee konen offline beter tot hun recht.

Voordelen digitaal faciliteren

Coach en coachee hoeven niet op dezelfde fysieke locatie te zijn, wat reistijd en reiskosten scheelt.

Voordelen anders faciliteren

Face-to-face contact wordt vaak persoonlijker ervaren dan contact via Skype, Google Hangouts en al helemaal persoonlijker dan via de mail. Dit komt de kwaliteit van de coaching ten goede.

Asynchroon

Coaching is een individuele leerinterventie. Het leren gebeurt daardoor asynchroon.

Tijdsinvestering

Coaching vindt altijd één op één plaats en de meeste coachtrajecten bestaan uit vijf tot vijftien gesprekken.

Randvoorwaarden

- Er moet een 'klik' tussen de coach en deelnemer zijn.
- De deelnemer moet zelf open staan voor coaching.
- Er moet een veilig leerklimaat zijn. Vaak komen bij coaching ook persoonlijke thema's aan de orde en deze moeten in veiligheid en vertrouwen kunnen worden besproken.

Forum	
<p>Wat is een forum? Een forum is een discussieruimte waar deelnemers elkaar kunnen ontmoeten en overleggen.</p>	
<p>Voor welke leerdoelen is een forum geschikt? Forums zijn een uitermate geschikt middel om informatie, kennis en ervaringen met elkaar kunnen overleggen. Ze zijn vooral geschikt voor leerdoelen op kennisniveau.</p>	
<p>Wat kun je digitaal faciliteren? In principe alles! Moderne forums bevinden zich uitsluitend op het internet, intranet of op een online leerplatform.</p>	<p>Wat kun je beter anders faciliteren? Als face to face interactie tussen deelnemers erg belangrijk is kun je het forum beter op een andere manier faciliteren. Bijvoorbeeld in de vorm van een kenniscafé, symposium of een andere soort bijeenkomst waar deelnemers met elkaar informatie kunnen uitwisselen.</p>
<p>Voordelen digitaal faciliteren Alles wat deelnemers delen wordt opgeslagen. Deze informatie is daarna eenvoudig later te doorzoeken.</p>	<p>Voordelen anders faciliteren Bij face-to-face gesprekken is het eenvoudiger om nuances aan te brengen die bij geschreven teksten mogelijk verloren gaan. Een digitaal forum heeft een minimum aantal deelnemers nodig (meestal een aantal tientallen) om goed te kunnen functioneren. Bij een bijeenkomst of kenniscafé heeft u aan een handjevol mensen al genoeg.</p>
<p>Synchroon Als een forum op een traditionele, face to facemanier plaatsvindt, is het een synchrone leerinterventie.</p>	<p>Asynchroon De meeste forums zijn online forums waarbij deelnemers asynchroon overleggen. Ze hoeven daarbij dus niet tegelijk aanwezig te zijn om met elkaar te kunnen overleggen of discussiëren.</p>
<p>Tijdsinvestering Forums vergen over het algemeen een lage tijdsinvestering om op te zetten. Je kunt ervoor kiezen om naast deelnemers ook instructeurs of trainers op het forum aanwezig te laten zijn om vragen van deelnemers te beantwoorden. Dit verhoogt de effectiviteit van een forum aanzienlijk maar vraagt wel om meer mankracht.</p>	
<p>Randvoorwaarden - Het leerplatform of netwerk moet het gebruik van forums ondersteunen.</p>	



Game based learning	
<p>Wat is game based learning?</p> <p>Game based learning maakt gebruik van een spel met een serieus doeleinde: de zogeheten 'serious games' of 'simulaties'. Deze serious games hebben naast alle elementen van gewone spellen ook een opleidingskundige functie. Na het spelen van de serious game heeft de deelnemer kennis, vaardigheden en/of inzicht opgedaan over een bepaald onderwerp.</p> <p>Game based learning en gamification worden vaak in één adem genoemd. ER zijn echter duidelijke verschillen tussen de twee. Game based learning is een op zichzelf staande leerinterventie die in de basis een spel of game is. Gamification staat niet op zichzelf maar gaat om het toevoegen van spelelementen aan iets dat in de basis geen spel is (bijvoorbeeld een training of een quiz).</p>	
<p>Voor welke leerdoelen is het geschikt?</p> <p>Game based learning kan afhankelijk van de leerstof voor leerdoelen van alle niveaus ingezet worden.</p>	
<p>Wat kun je digitaal faciliteren?</p> <p>Er bestaat een grote diversiteit aan game based learning, elk met een compleet ander doel. Denk bijvoorbeeld aan een vliegsimulator voor piloten, 'Democracy' een strategiespel voor studenten waarin ze leren hoe democratische besluitvorming werkt, of 'Foldit', een spel waar mensen thuis wetenschappers kunnen helpen om complexe berekeningen voor eiwitvouwing te maken.</p> <p>Al deze voorbeelden komen digitaal het beste tot hun recht.</p>	<p>Wat kun je beter anders faciliteren?</p> <p>Game based learning waarbij persoonlijke interactie tussen deelnemers erg belangrijk is komt face to face het beste tot zijn recht.</p>
<p>Voordelen digitaal faciliteren</p> <p>De deelnemers hoeven niet op dezelfde fysieke locatie te zijn, wat reiskosten en reistijd scheelt.</p> <p>Grafisch gezien is er digitaal veel meer mogelijk.</p> <p>Ook is het eenvoudiger om data over serious games die digitaal gefaciliteerd worden te verwerken.</p>	<p>Voordelen anders faciliteren</p> <p>Deelnemers kunnen makkelijker overleggen en samenwerken. Als er een begeleider of trainer bij de serious game aanwezig is, is het voor diegene makkelijker feedback geven als de game offline plaatsvindt.</p>
<p>Synchroon</p> <p>Speelt een deelnemer tegen collega's of andere personen dan gebeurt het leren synchroon.</p>	<p>Asynchroon</p> <p>Speelt een deelnemer tegen een computer dan kan dit asynchroon gebeuren.</p>
<p>Tijdsinvestering</p> <p>Game based learning vraagt een eenmalige investering vooraf. De grootte van deze investering hangt sterk af van de mate van complexiteit en in hoeverre er sprake is van maatwerk.</p>	
<p>Randvoorwaarden</p> <p>Als de game based learning digitaal plaatsvindt moet het leerplatform dit ondersteunen.</p>	

Intervisie	
<p>Wat is interventie?</p> <p>Intervisie is een methode waarbij deelnemers elkaar helpen om beter te worden in hun werk. Intervisie vindt altijd in groepsverband plaats, de zogenaamde interventiegroep. Een interventiegroep bestaat uit vier tot acht leden die regelmatig en op vrijwillige basis samenkomen en bespreken dan onderling problemen die ze in hun werk tegenkomen onderling bespreken. Een interventiegroep kan begeleid worden door een trainer.</p>	
<p>Voor welke leerdoelen is interventie geschikt?</p> <p>Intervisie is erg geschikt om kennisoverdracht tussen collega's te stimuleren. Als er binnen een organisatie veel medewerkers met dezelfde functie zijn, lopen zij ongetwijfeld tegen dezelfde dingen aan. Intervisie kan hierbij een formeel instrument zijn waarmee collega's ten rade kunnen gaan bij elkaar.</p> <p>Daarnaast leren deelnemers (mits goed begeleid) ook leren reflecteren. Intervisie kan dus ook worden ingezet voor leerdoelen op inzichtsniveau.</p>	
<p>Wat kun je digitaal faciliteren?</p> <p>Als deelnemers ver van elkaar af zitten, kun je interventie digitaal faciliteren. Bijvoorbeeld door middel van Skype of Google Hangouts.</p>	<p>Wat kun je beter anders faciliteren?</p> <p>Echte persoonlijke gesprekken tussen collega's zijn alleen face-to-face mogelijk.</p>
<p>Voordelen digitaal faciliteren</p> <p>Deelnemers hoeven niet op dezelfde plek samen te komen.</p>	<p>Voordelen anders faciliteren</p> <p>Face to face contact wordt vaak persoonlijker ervaren dan digitaal gefaciliteerd contact. Dit komt de kwaliteit van de coaching ten goede.</p>
<p>Synchroon</p> <p>Intervisie gebeurt altijd synchroon. De groep komt op hetzelfde moment samen voor interventie.</p>	<p>Asynchroon</p> <p>Als je wilt dat medewerkers asynchroon kennis delen kun je bijvoorbeeld kijken naar een kennisbank of forum.</p>
<p>Tijdsinvestering</p> <p>De tijdsinvestering voor interventie is afhankelijk van de opzet ervan. Bij begeleide interventie moet jij of een collega tijd vrijmaken om bijeenkomsten voor te zitten. Bij onbegeleide interventie ben je mogelijk tijd kwijt aan het plannen van de bijeenkomsten, als deelnemers dit niet zelf doen.</p>	
<p>Randvoorwaarden</p> <ul style="list-style-type: none"> - De deelnemers in de groep moeten gelijkwaardig zijn (het is bijvoorbeeld ongewenst dat een leidinggevende een van de leden van de groep is). - De gesprekken in de interventiegroep moeten vertrouwelijk worden behandeld. - De deelnemers moeten allen op hetzelfde tijdstip beschikbaar zijn. 	



Job aid	
<p>Wat is een job aid? Een job aid is een klein hulpmiddel dat deelnemers helpt tijdens het uitvoeren van hun werkzaamheden. Dit kan de vorm aannemen van bijvoorbeeld een checklist, een keuzediagram of uitgeschreven instructies. Deelnemers maken zelf tijdens het werk ook vaak (onbewust) job aids: denk bijvoorbeeld aan to do lijstjes of een Post-it met e-mailadressen van collega's.</p>	
<p>Voor welke leerdoelen is een job aid geschikt? Job aids zijn vooral geschikt voor kennisleerdoelen. Deelnemers gebruiken de job aid om tijdens het werk snel de juiste informatie op te zoeken. Als deelnemers een handeling vaak moeten uitvoeren, dan kan het zijn dat de job aid op termijn overbodig wordt. Het kan ook zijn dat deelnemers een handeling weinig uitvoeren en door de job aid de kennis die ervoor nodig is niet hoeven te onthouden.</p>	
<p>Wat kun je digitaal faciliteren? Bij digitale job aids kun je gebruik maken van video's, audio en teksten.</p>	<p>Wat kun je beter anders faciliteren? Als een job aid inhoudelijk niet regelmatig verandert kan deze ook worden geprint. Denk bijvoorbeeld aan een sticker met de belangrijkste telefoonnummers die naast de telefoon wordt geplakt.</p>
<p>Voordelen digitaal faciliteren Je hebt geen drukkosten, het is eenvoudig om de job aid naar grote groepen deelnemers te versturen en je hebt de mogelijkheid om audio en video als job aid te gebruiken. Ook is het eenvoudig om de job aid bij te werken en deelnemers een nieuwe versie te sturen.</p>	<p>Voordelen anders faciliteren Deelnemers hoeven niet over een computer of tablet te beschikken om de job aid te kunnen gebruiken.</p>
<p>Asynchroon Een job aid is een asynchrone leerinterventie. Job aids worden door iedere deelnemer op een zelf gekozen tijdstip geraadpleegd.</p>	
<p>Tijdsinvestering Job aids vergen over het algemeen een zeer lage, eenmalige tijdsinvestering.</p>	
<p>Randvoorwaarden Niet van toepassing.</p>	

Kennismodule	
<p>Wat is een kennismodule?</p> <p>Een kennismodule is, zoals de naam al verklapt een module die is gericht op het overdragen van kennis. Een kennismodule bestaat, afhankelijk van de uitwerking, uit teksten, afbeeldingen, video's, animaties en meer.</p>	
<p>Voor welke leerdoelen is een kennismodule geschikt?</p> <p>Een kennismodule is vooral geschikt voor kennisleerdoelen. Een kennismodule kan daarnaast uitstekend worden ingezet als voorbereiding op andere leerinterventies, waaronder trainingen en informeel leren.</p>	
<p>Wat kun je digitaal faciliteren?</p> <p>Je kunt in principe elke kennismodule digitaal aanbieden.</p>	<p>Wat kun je beter anders faciliteren?</p> <p>Wij hebben geen kennismodules kunnen bedenken waar het duidelijke voordelen heeft om deze niet digitaal te faciliteren, anders dan dat deelnemers niet over een computer of tablet hoeven te beschikken.</p>
<p>Voordelen digitaal faciliteren</p> <p>Je hebt geen drukkosten, het is eenvoudig om de kennismodule aan grote groepen deelnemers aan te bieden en je hebt veel meer mogelijkheden om gebruik te maken van multimedia (video's, geluidsfragmenten, et cetera).</p> <p>Ook is het eenvoudig om de kennismodule bij te werken en deelnemers een nieuwe versie te sturen.</p>	
<p>Asynchroon</p> <p>Een kennismodule is een asynchrone leerinterventie. Kennismodules worden door iedere deelnemer op een zelf gekozen tijdstip geraadpleegd.</p>	
<p>Tijdsinvestering</p> <p>Kennismodules vergen een eenmalige tijdsinvestering om ze te ontwikkelen. De grootte van deze investering hangt direct samen met de grootte en complexiteit van de inhoud.</p>	
<p>Randvoorwaarden</p> <p>De kennis moet overdraagbaar zijn door middel van tekst, afbeeldingen, video's en animaties.</p>	

Memotraineren	
<p>Wat is Memotraineren?</p> <p>Memotraineren is een methode die lesstof herhaalt op een gepersonaliseerde manier waardoor deelnemers meer onthouden. Met memotraineren biedt je deelnemers op gezette tijden een aantal vragen aan. Nadat deelnemers de vragen hebben beantwoord wordt op welke onderwerpen de deelnemer nog niet op het gewenste niveau zit en worden daar in eerste instantie meer vragen over aangeboden.</p> <p>De psycholoog Hermann Ebbinghaus heeft in 1885 onderzoek gedaan waaruit zijn beroemde 'vergeetcurve' naar voren kwam. Kort samengevat heeft hij ontdekt dat na elke herhaling van de leerstof deze kennis steeds beter werd onthouden.</p>	
<p>Voor welke leerdoelen is memotraineren geschikt?</p> <p>Memotraineren is vooral geschikt voor leerdoelen op kennisniveau.</p>	
<p>Wat kun je digitaal faciliteren?</p> <p>Bij digitaal memotraineren wordt automatisch bijgehouden op welke onderwerpen een deelnemer voldoende en onvoldoende scoort.</p>	<p>Wat kun je beter anders faciliteren?</p> <p>Als vragen niet eenvoudig juist/onjuist te beantwoorden zijn (bijvoorbeeld casusvragen) of waar directe communicatie met bijvoorbeeld een assessor van belang is (bijvoorbeeld zodat de assessor om verheldering van antwoorden kan vragen) kun je memotraineren beter anders faciliteren.</p>
<p>Voordelen digitaal faciliteren</p> <p>Memotraineren gebeurt automatisch. Je bent dus verder geen werk meer kwijt aan bijvoorbeeld het nakijken van vragen of het samenstellen van persoonlijke oefeningen</p>	<p>Voordelen anders faciliteren</p> <p>Deelnemers hoeven niet over een computer of tablet te beschikken om te kunnen memotraineren.</p>
<p>Asynchroon</p> <p>Memotraineren vindt individueel plaats, het leren gebeurt dus asynchroon.</p>	
<p>Tijdsinvestering</p> <p>Memotraineren vraagt een eenmalige tijdsinvestering om goede vragen op te stellen.</p>	
<p>Randvoorwaarden</p> <p>- Als je memotraineren wilt combineren met een digitaal gefaciliteerde leerinterventie, dan moet het leerplatform samen kunnen werken met de Memotrainer webapplicatie.</p>	

Informeel leren

Wat is informeel leren?

Naast formeel leren in trainingen of andere leerinterventies vindt een groot gedeelte van het leerproces plaats op de werkvloer. Deelnemers die hun werkzaamheden uitvoeren lopen geheid tegen problemen aan of maken fouten. Door deze problemen zelfstandig of met hulp van een collega op te lossen leren ze. Daarnaast discussiëren ze met collega's, en ook daarvan leren ze.

Voor welke leerdoelen is informeel leren geschikt?

Deze leerinterventie is geen formele leerinterventie, maar zoals de naam al zegt een informele leerinterventie. Hiermee wijkt deze leerinterventie af van alle andere interventies die in dit boek staan omschreven.

Bij formeel leren stel je vooraf leerdoelen op, bij informeel leren worden leerdoelen pas zichtbaar op het moment dat zich een situatie voordoet waarvan de deelnemer iets leert.

Hoewel niet vooraf vaststaat wat de deelnemer precies gaat leren, kan wel worden gesteld dat informeel leren voor alle drie niveaus van leerdoelen geschikt is. Deelnemers kunnen tijdens het uitvoeren van hun werk zowel nieuwe kennis opdoen en nieuwe vaardigheden leren alsook nieuwe houdingen ontwikkelen.

Wat zijn de voordelen van informeel leren?

Er is geen realistischere leeromgeving dan de werkplek van de deelnemer zelf. Het is kostenefficiënt.

Asynchroon

Informeel leren gebeurt asynchroon, omdat het leerproces individueel plaatsvindt.

Tijdsinvestering

Er is geen directe investering nodig voor informeel leren. Wel zijn er randvoorwaarden die informeel leren bevorderen, waarvan een aantal wel een tijdsinvestering vergt.

Randvoorwaarden

- Collega's zijn bereid elkaar te helpen en van elkaar te leren.
- Collega's weten hoe ze feedback moeten geven en ontvangen.
- Medewerkers hebben voldoende zelfreflecterend vermogen.
- Medewerkers zijn in staat zelf initiatief te nemen.
- De organisatie staat het maken van fouten toe.
- Leidinggevendenden zijn actief betrokken bij het informele leerproces.

Seminar	
<p>Wat is een seminar? Een seminar is een omvangrijke bijeenkomst rond een bepaald onderwerp, waarin deskundigen, meestal via workshops en lezingen, kennis met elkaar delen. Het doel van een seminar is om kennis over te dragen.</p>	
<p>Voor welke leerdoelen is een seminar geschikt? Een seminar is vooral gericht op het overdragen van kennis. Seminars zijn dus bij uitstek geschikt voor leerdoelen op kennisniveau.</p>	
<p>Wat kun je digitaal faciliteren? Een seminar kan in zijn geheel digitaal plaatsvinden, men spreekt dan van een webinar. Als een seminar via digitaal plaatsvindt en er is geen interactie tussen presentator en deelnemers dan heet dit een webcast.</p>	<p>Wat kun je beter anders faciliteren? Traditionele seminars vinden face-to-face plaats. Hierdoor is er veel meer interactie mogelijk tussen deelnemers en presentator, maar ook tussen deelnemers onderling mogelijk.</p>
<p>Voordelen digitaal faciliteren Deelnemers hoeven niet in één ruimte bijeen te komen om het seminar te volgen.</p>	<p>Voordelen anders faciliteren Interactie tussen deelnemers en presentator is persoonlijker in een traditionele seminar.</p>
<p>Synchroon Meestal zijn seminars synchroon. Dit zorgt ervoor dat er ook interactie tussen de presentator en de deelnemers kan plaatsvinden.</p>	<p>Asynchroon Als er een opname is van een seminar of webinar dan kan deze op een later tijdstip worden afgespeeld. Hierdoor kunnen deelnemers zelf het tijdstip kiezen waarop ze het seminar bekijken. Helaas is interactie met de presentator dan niet meer mogelijk, wat juist één van de voordelen is van een seminar.</p>
<p>Tijdsinvestering De investering in een seminar is een éénmalige investering om het seminar te ontwikkelen en te geven. Daarnaast moeten er mogelijk nog kosten worden gemaakt om over de benodigde techniek aan te schaffen of te huren. Denk hierbij aan een camera, verlichting en dergelijke.</p>	
<p>Randvoorwaarden</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deelnemers moeten op hetzelfde moment beschikbaar zijn om het meeste uit het seminar te halen. - In het geval van webinars moet het leerplatform webinars ondersteunen en moet je beschikken over een snelle en betrouwbare internetverbinding in de ruimte waar het webinar wordt opgenomen. 	

Training	
<p>Wat is een training? Een training is een groepsbijeenkomst met meestal vijf tot vijftien deelnemers. Trainingen duren doorgaans een halve of hele dag. Deelnemers maken zich onder leiding van een trainer (die veel afweet van het onderwerp) nieuwe kennis, vaardigheden en houdingen eigen. Trainingen zijn veelgebruikte leerinterventies. Dat is maar goed ook, want als ze op de juiste manier worden ingezet, kunnen ze een zeer effectieve leerinterventie zijn!</p>	
<p>Voor welke leerdoelen is een training geschikt? Trainingen zijn erg geschikt voor leerdoelen op vaardigheidsniveau en leerdoelen op het gebied van communicatie.</p>	
<p>Wat kun je digitaal faciliteren? Vaak legt de trainer bij (communicatie) trainingen tijdens de bijeenkomst zelf de theorie uit. Het uitleggen van bijvoorbeeld communicatiemodellen kan echter heel goed vooraf digitaal gebeuren. Hierdoor komen deelnemers voorbereid naar de training. Tijdens de training kan de volledige tijd worden benut om met de opgedane kennis te oefenen.</p>	<p>Wat kun je beter anders faciliteren? Het daadwerkelijk oefenen met communicatie of vaardigheden is niet geschikt voor een digitale setting. Om deelnemers bijvoorbeeld goed te leren onderhandelen hebben ze een persoon tegenover zich nodig.</p>
<p>Voordelen digitaal faciliteren Deelnemers en trainer hoeven niet op dezelfde plek aanwezig te zijn. Dit scheelt reistijd en reiskosten.</p>	<p>Voordelen anders faciliteren Face to face trainingen worden vaak persoonlijker ervaren. Dit zorgt ervoor dat de training effectiever is.</p>
<p>Synchroon De training zelf gebeurt voor alle deelnemers uit de trainingsgroep op hetzelfde moment.</p>	<p>Asynchroon Een voorbereiding via een digitale kennismodule op een training kan asynchroon plaatsvinden. Deelnemers kiezen dan zelf uit op welk moment ze zich op de training voorbereiden.</p>
<p>Tijdsinvestering De tijdsinvestering voor een training is in twee onderdelen te splitsen: een eenmalige investering om de training te ontwikkelen en een tijdsinvestering om elke training te geven. Hoeveel tijd het kost om een training te ontwikkelen, is sterk afhankelijk van het onderwerp en hoeveel materialen en ervaring er binnen het bedrijf beschikbaar zijn. Een training duurt meestal een of twee dagdelen, dat is dus de tijd die je per groep nodig hebt om de training uit te voeren.</p>	
<p>Randvoorwaarden - De deelnemersgroep én de trainer moeten op hetzelfde tijdstip (en eventueel op dezelfde plaats) aanwezig zijn om de training te kunnen volgen.</p>	



Quiz	
<p>Wat is een quiz?</p> <p>Een quiz is een korte serie vragen die de deelnemer moet beantwoorden. Na het beantwoorden van de vragen krijgt de deelnemer feedback of de vragen correct zijn beantwoord, eventueel uitgebreid met een uitleg waarom een gegeven antwoord goed of fout is.</p> <p>Aan de uitslag van een quiz zijn meestal geen consequenties verbonden, dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld een kennistoets.</p>	
<p>Voor welke leerdoelen is een quiz geschikt?</p> <p>Quizen zijn geschikt om de deelnemer feedback te geven over zijn/haar kennisniveau. Een quiz kan bijvoorbeeld aan het einde van een kennismodule worden geplaatst. Nadat de deelnemer de quiz maakt, krijgt hij/zij meteen te horen of het gewenste kennisniveau is behaald. Dit is erg behulpzaam als je gaat werken met adaptief leren.</p> <p>Ook kun je een quiz voorafgaand aan een module plaatsen om in beeld te brengen welke kennis de deelnemer wel en niet heeft of om het denken over een onderwerp te activeren.</p>	
<p>Wat kun je digitaal faciliteren?</p> <p>Vrijwel alle vormen van quizen kunnen via digitaal worden afgenomen.</p>	<p>Wat kun je beter anders faciliteren?</p> <p>Je kunt bijvoorbeeld op papier quizen afnemen, maar dit heeft niet de voorkeur. Onder meer omdat data die uit een offline quiz voortkomen (zoals scores) moeilijker te verwerken zijn.</p>
<p>Voordelen digitaal faciliteren</p> <p>Bij een digitale quiz krijgt de deelnemer direct zijn score te zien en krijgt hij feedback op zijn antwoorden (waarom is het gegeven antwoord goed of fout). Dit versterkt het leerproces. Ook is het veel eenvoudiger om voor groepen deelnemers quizscores verder te verwerken en te analyseren.</p>	<p>Voordelen anders faciliteren</p> <p>Deelnemers hoeven niet over een computer of tablet te beschikken. Ook als deelnemers niet voldoende computervaardigheden hebben is een offline quiz een goed alternatief.</p>
<p>Synchroon</p> <p>Je kunt synchroon quizen of een poll afnemen, als je bijvoorbeeld een webinar hebt waar je tijdens de presentatie deelnemers vraagt om een aantal vragen te beantwoorden.</p>	<p>Asynchroon</p> <p>Quizen gebeuren veelal asynchroon, bijvoorbeeld tijdens een digitale kennismodule.</p>
<p>Tijdsinvestering</p> <p>De investering voor een quiz is zeer laag. Het enige dat je hoeft te doen, is goede quizvragen en -antwoorden opstellen en feedback te schrijven waarom een antwoord goed of fout is.</p>	
<p>Randvoorwaarden</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maak deelnemers vooraf duidelijk of de score van een quiz consequenties heeft, bijvoorbeeld op het uiteindelijke resultaat van een leertraject. - Het leerplatform moet quizen ondersteunen. 	

(Zelf)reflectie	
<p>Wat is reflectie?</p> <p>Reflectie is het proces waarbij een deelnemer informatie omzet in nieuwe kennis. Dit doet hij door stil te staan bij zijn eigen functioneren. Voorbeelden zijn nadenken over waarom hij bepaalde keuzes heeft gemaakt, hoe hij te werk gaat, welke vaardigheden hij waarom inzet en hoe dat voelt.</p> <p>Reflectie kan zowel gestructureerd gebeuren alsook op eigen initiatief van de deelnemer. In het laatste geval spreek je dan van zelfreflectie.</p> <p>Reflectie is vaak een onderdeel van een andere leerinterventie. Als een deelnemer met een groep reflecteert en daarna verbeteringspunten formuleert is er bijvoorbeeld sprake van intervisie. Als een deelnemer één op één spart met een collega of spreek je al snel van reflectie.</p> <p>Het grote verschil tussen reflecteren en evalueren is dat er geen sprake is van een oordeel over een keuze of handeling. Het gaat om het onderzoeken van en het stilstaan bij een situatie.</p>	
<p>Voor welke leerdoelen is reflectie geschikt?</p> <p>Reflectie is bij uitstek geschikt voor leerdoelen op houdingsniveau.</p>	
<p>Wat kun je digitaal faciliteren?</p> <p>Deelnemers kunnen digitaal reflecteren, bijvoorbeeld doordat je een format hebt ontwikkeld dat deelnemers dan stap voor stap.</p>	<p>Wat kun je beter anders faciliteren?</p> <p>Het is eenvoudiger reflecteren als er een persoon tegenover je staat die met je kan meedenken en kritische vragen stelt.</p>
<p>Voordelen digitaal faciliteren</p> <p>De administratie is veel eenvoudiger, deelnemers kunnen een reflectie niet kwijtraken en reflecties kunnen eenvoudig in bijvoorbeeld een Persoonlijk Ontwikkelingsplan worden opgenomen.</p> <p>Door de reflectie vast te leggen, kan de deelnemer die ook naar verloop van tijd nog een keer teruglezen.</p>	<p>Voordelen anders faciliteren</p> <p>Omdat reflecteren iets heel persoonlijks is vinden sommige deelnemers het prettiger om dit met de hand te schrijven, net als het schrijven in een dagboek. Reflecteren kan ook gebeuren zonder dat dit wordt vastgelegd, bijvoorbeeld in gesprekken met collega's of doordat de deelnemer nadenkt.</p>
<p>Synchroon</p> <p>Reflectie kan synchroon gebeuren, bijvoorbeeld in groepsverband, zoals tijdens intervisie of door te sparren met een collega.</p>	<p>Asynchroon</p> <p>Reflectie kan als individuele leerinterventie worden ingezet. Bijvoorbeeld door deelnemers aan de hand van een reflectiemodel te laten stilstaan bij een situatie.</p>
<p>Tijdsinvestering</p> <p>De tijdsinvestering om reflectie als leerinterventie in te zetten is meestal klein, vooral als deelnemers de vaardigheid van reflecteren reeds beheersen. Als reflectie in groepsverband plaatsvindt (zoals bij intervisie) plaatsvindt ben je mogelijk tijd kwijt als begeleider van de groep.</p>	
<p>Randvoorwaarden</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deelnemers reflecteren alleen als er sprake is van een veilige situatie. Dit betekent onder meer dat er vertrouwelijk wordt omgegaan met reflecties. - Deelnemers moeten de vaardigheid van het reflecteren onder de knie hebben. Is dit niet het geval, dan moet je ze dit eerst leren door middel van bijvoorbeeld een training of coaching. 	





Bonhoff Bonbons

Voor onze leerdoelen hebben we deze leerinterventies gekozen:

1.1 Deelnemers benoemen aan het einde van het leertraject de vier onderdelen van het 4G-feedbackmodel.

We kiezen hier voor een digitale kennis-module. In deze module staat een geschreven introductie die de theorie van het 4G-feedbackmodel uitlegt en een illustratie die de vier stappen toont. Aan het einde van de module is er een korte kennistoets waarbij deelnemers een aantal vragen over het 4G-feedbackmodel beantwoorden.

1.2 Deelnemers benoemen aan het einde van het leertraject de drie meest voorkomende valkuilen bij het geven van feedback. (Dit leerdoel is op kennisniveau.)

Ook voor dit leerdoel gebruiken we een digitale kennismodule. In de module voor dit leerdoel tonen we een aantal video's waarin acteurs goede en slechte voorbeelden van feedback uitbeelden. Na elke video wordt aan deelnemers gevraagd welke onderdelen de acteur correct uitvoerde en welke niet. Direct nadat deelnemers antwoord geven krijgen ze te zien of dit antwoord klopt en waarom hun antwoord correct of incorrect was.

1.3 Deelnemers passen tijdens een trainings-simulatie de vier onderdelen van het 4G-model correct toe. (Dit leerdoel is op vaardigheidsniveau).

Voor dit leerdoel zetten we een training in als leerinterventie. Tijdens de training oefenen deelnemers met elkaar in het geven en ontvangen van feedback. Een trainer begeleidt het leerproces en helpt deelnemers waar mogelijk.

2. Deelnemers vatten na het leertraject feedback die volgens het 4G-feedbackmodel is gegeven niet op als een persoonlijke aanval. (Dit leerdoel is op houdingsniveau.)

Voor dit leerdoel zetten we coaching in. Deze coaching is optioneel. Deelnemers leren tijdens de digitale kennismodule en de training hoe ze op een correcte manier feedback geven. Als een collega op een correcte manier feedback geeft, is het voor de ontvanger al veel makkelijker om die feedback ook goed op te pakken. Daardoor is de kans dat feedback wordt gezien als kritiek of persoonlijke aanval veel kleiner. Mocht het alsnog gebeuren dat de ontvanger moeite heeft met het krijgen van feedback, dan kan diegene bijvoorbeeld met de hulp van een coach hieraan werken.

3. Bereid de gangen



*“Real food does not have ingredients,
real food is ingredients.”*

- Jamie Oliver

(Britse chef-kok en auteur van meerdere succesvolle kookboeken)

3. Bereid de gangen

Grotere maaltijden bestaan doorgaans vaak uit meerdere gangen. Bij leertrajecten is dit ook vaak het geval: ze worden opgesplitst in kleinere stukken, die modules heten.

Bij de vorige stap heb je de leerinterventies (ingrediënten) geselecteerd die je in jouw leertraject gaat gebruiken. Nu is het tijd om de losse leerinterventies om te zetten in een of meerdere modules die bij elkaar het leertraject vormen.

Besteed aandacht aan toepassing op de werkvloer

Het toepassen van het geleerde in de werksituatie is één van de belangrijkste aspecten van elk leertraject. Het is immers zinloos om iemand op te leiden op zo een manier dat hij de nieuwe kennis, vaardigheden en houdingen niet toepast tijdens zijn werk. Op deze manieren kun je ervoor zorgen dat ze wel worden toegepast:

- Betrek leidinggevenden bij het leertraject om zo extra draagvlak te creëren.
- Laat casussen, voorbeelden en vragen in jouw leertraject zo nauw mogelijk bij de werksituatie aansluiten.
- Ondersteun deelnemers na het afronden van het leertraject. Dit kan bijvoorbeeld door na het leertraject terugkomdagen te organiseren of te memotraineren. Door ook na het leertraject aandacht aan de leerstof te schenken wordt het leerproces verlengd en wordt de leerstof veel beter geborgd.

Groeppeer op basis van onderwerp

Jouw leertraject heeft mogelijk meer dan één hoofdleerdoel, ieder met meerdere sub-leerdoelen. Het is raadzaam om een groot leertraject te splitsen in meerdere modules, waarbij je de modules die inhoudelijk met elkaar te maken hebben bij elkaar plaatst.

Op die manier hoeft een deelnemer niet steeds te switchen van inhoud, wat de effectiviteit van het gehele leertraject ten goede komt.

Overwegingen voor jouw blend

Maar hoe stel je deze mix slim samen?

Blended learning kent een aantal voor de hand liggende combinaties, bijvoorbeeld:

- Digitale kennismodule + training.
- Job aids + intervisie.
- Training + informeel leren.
- Coaching + training.
- Digitale kennismodule + intervisie + informeel leren.

En ook minder voor de hand liggende combinaties, zoals:

- Seminar + coaching.

Al deze combinaties zijn, afhankelijk van de context en uitwerking, erg effectief of juist totaal niet. Voor blended learning gelden helaas geen vaste regels die dicteren wat werkt en wat niet werkt. We willen je daarom een aantal overwegingen meegeven zodat je zelf een goede inschatting kunt maken of jouw mix van leerinterventies een goede kans van slagen heeft.

- Zet je een leerinterventie in omdat het direct bijdraagt aan het behalen van de opleidingsdoelen, of omdat het hip of leuk is om te doen?
- Zorgt de mix van leerinterventies ervoor dat ze elkaars nadelen opvangen? Het nadeel van digitale leerinterventies is bijvoorbeeld het gebrek aan face to face contact, wat goed kan worden opgevangen met een training.
- Sluiten de leerinterventies aan bij de manier van werken van deelnemers? Als je bijvoorbeeld veel synchrone leerinterventies inzet moeten deelnemers hier wel op hetzelfde moment de tijd voor hebben, wat organisatorische gevolgen kan hebben op de werkvloer.
- Heb je leerinterventies die qua vorm bij het onderwerp passen? Bij een leertraject over grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer is het bijvoorbeeld van belang om het hele team hierbij te betrekken, dus gebruik te maken van leerinterventies zoals forums of social learning.

- Past de mix van leerinterventies bij het kennisniveau van de deelnemer? Deelnemers die weinig of geen kennis over het onderwerp hebben, hebben meer baat bij goede vormgeving en veel interactie.

Bij deelnemers die al voorkennis hebben, is dit van minder belang.

TIP: Als je volledig zelf jouw leertraject ontwerpt, laat dan eens iemand buiten de organisatie (zonder voorkennis over de organisatie) jouw blend bekijken. Op deze manier kom je wellicht tot inzichten die je niet in je eentje had opgedaan.

Maak een combinatie van leervoorkeuren

Leerprocessen kan in verschillende contexten gebeuren. De vijf gebruikelijkste zijn:

Leren door de kunst af te kijken bij anderen: dit gebeurt door deelnemers te laten leren in de "echte" wereld. Deelnemers observeren, analyseren en horen van anderen wat werkt. Voorbeeld: informeel leren.

Leren door kennis te verwerven: dit gebeurt door het leren van nieuwe theorie, bijvoorbeeld door het lezen van een boek of het luisteren naar een expert op een bepaald gebied. Voorbeelden: boek, seminar.

Leren door te participeren: dit gebeurt door deelnemers samen te laten leren. Deelnemers sparren onderling en overleggen over de

leerstof. Hierdoor leren ze met en van elkaar. Bijvoorbeeld bij social learning.

Leren door te oefenen: dit gebeurt door deelnemers in een veilige leeromgeving te laten oefenen. Bij deze leervoorkeur is herhaling belangrijk. Deelnemers die deze manier van leren als prettig ervaren vinden het meestal niet erg om fouten te maken. Ze zien dit als een manier om te leren. Voorbeelden: Training, serious game (vooral simulaties).

Leren door te ontdekken: dit gebeurt door deelnemers hun eigen weg in het leerproces te laten bepalen. Sommige deelnemers ervaren gestructureerde vormen als beperkend voor hun leerproces. Ze proberen liever zelf uit hoe ze zich bepaalde kennis, vaardigheden of houdingen eigen maken. Het aansluiten bij deze leervoorkeur gebeurt niet op het niveau van leerinterventies maar in de opzet van het gehele leertraject. Zie onderdeel 'vaste volgorde of keuzevrijheid'.

Iedere deelnemer heeft bewust of onbewust voorkeur voor één of meerdere van deze contexten ofwel manieren van leren. Door in jouw leertraject te zorgen dat er meerdere manieren van leren plaatsvinden kun je bij deze voorkeuren aansluiten. Daarnaast zorgt variatie in de manier van leren voor een beter resultaat bij alle deelnemers, ongeacht hun persoonlijke voorkeur.

Opbouw van een gang

Inleiding

Begin elke module/leerinterventie met een duidelijke omschrijving van wat de deelnemer kan verwachten. De leerdoelen die behandeld gaan worden vormen de basis van deze omschrijving. Deze kunnen worden aangevuld met een korte omschrijving van de oefeningen die in de module voorkomen.

Verder vinden deelnemers het vaak prettig als er kort wordt benoemd wat ze aan de module hebben, oftewel: waarom is deze module (nu) voor deelnemers relevant?"

Goed voorbeeld:

"In deze module leer je de theoretische basis voor het geven van feedback volgens het 4G-feedbackmodel. Tijdens de module pas je dit model toe op een aantal fictieve casussen. Het leren van deze methode helpt jou om effectiever feedback te geven, bijvoorbeeld aan collega's of leidinggevenden in jouw bedrijf. Aan het einde van de module maak je een kennistoets."

Slecht voorbeeld:

"Vandaag gaan we het hebben over feedback geven. Hierdoor kun je beter communiceren."

De inleiding van een digitale kennismodule of een boek is bijvoorbeeld een inleidende tekst. Bij een training kan dit een inleidend praatje van de trainer zijn en bij game based learning een speluitleg.

Inhoud

Na de inleiding en voor de afronding vindt het daadwerkelijke leren plaats middels jouw leerinterventies. Hoe deze worden uitgewerkt is afhankelijk van de leerinterventie die je hebt gekozen en de context waarin het leertraject zich bevindt. We willen je wel een aantal vragen meegeven die je jezelf tijdens het ontwerpen kunt stellen:

- Bekijk je traject door de ogen van deelnemer, wat wil je dat hij gaat ervaren of beleven?
- Wordt de deelnemer verleid en geactiveerd om te leren?
- Weet de deelnemer op elk moment in het leertraject waar hij is en hoe zijn leerproces vordert?

Om ervoor te zorgen dat je de gekozen leerinterventies in een goede combinatie achter elkaar plaatst, is het raadzaam om voor dit onderdeel professionele hulp in te schakelen.

Afronding

Op de laatste pagina's vat je samen wat de deelnemer tijdens deze module heeft geleerd.

Goed voorbeeld:

"Dit is het einde van de module over de theorie van feedback geven. Je hebt de theoretische achtergrond van het 4G-feedbackmodel geleerd en deze op een fictieve casus toegepast."

Slecht voorbeeld:

"Dit was de module over feedback geven. Ga nu door met de volgende module."

Ook kun je op dit punt heel goed een summatieve toets afnemen om het niveau van deelnemers te toetsen. Laat deelnemers voorafgaand aan de module wel weten of er consequenties aan het cijfer van de toets zitten.

De afronding van een digitale kennismodule of een boek is bijvoorbeeld een samenvattende tekst aan het einde van een module of hoofdstuk. Bij een training kan dit een samenvatting van de trainer zijn en bij game based learning de score met een uitleg hoe deze tot stand gekomen is.

Algemene tips

Besteed aandacht aan goede vormgeving. Door het leertraject aantrekkelijk vorm te geven, besteden deelnemers er meer aandacht aan. Dit komt het rendement van het leertraject ten goede.

Zorg voor een consistent gebruik van termen. Als je ervoor kiest om de deelnemers als 'deelnemer' aan te spreken, gebruik dan niet later 'lerende' of 'cursist'.

Let erop dat je je taalgebruik afstemt op de doelgroep. Teksten voor schoonmaaksters verschillen van teksten voor chirurgen in opleiding.

4. Op smaak brengen



Vanilla



Mint



Anise

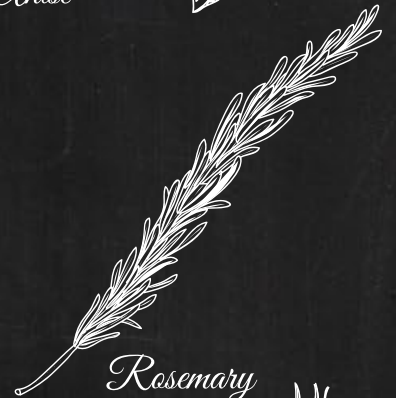
HERBS & SPICES



Dill



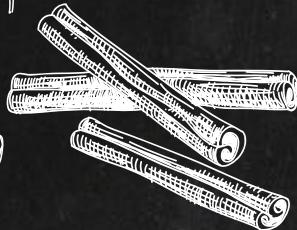
Pepper



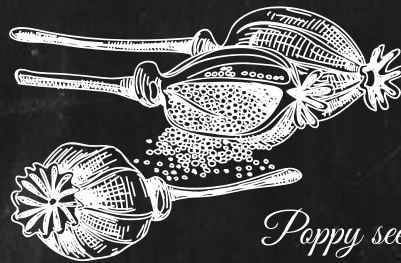
Rosemary



Basil



Cinnamon



Poppy seed



Peppercorns



Bay leaf



Chives

"The discovery of a new dish confers more happiness on humanity than the discovery of a new star."

- Jean Anthelme Brillat-Savarin

(Franse gastronomo en auteur van het boek 'The physiology of taste' dat ten grondslag lag aan de klassieke Franse keuken).

4. Op smaak brengen

Versterkende leertechnieken

Naast dat een goede mix van ingrediënten belangrijk is voor een heerlijke maaltijd zijn er technieken die je kunt toepassen om jouw leertraject te verbeteren: de kruiden.

De onderstaande technieken zijn geen op zichzelf staande leerinterventies maar methoden die je kunt gebruiken om jouw leertraject nóg beter te maken.

Adaptief leren

Wat is adaptief leren?

Bij adaptief leren past het leertraject zich aan aan de voortgang van de deelnemer. Een leerplatform dat adaptief leren ondersteunt, 'weet' welke leerdoelen een leertraject heeft en hoe ver een individuele deelnemer op weg is om elk leerdoel te behalen.

Als deelnemer A al bij het begin al alles weet over onderwerp 1, maar niet over onderwerp 2, dan zal het leerplatform de deelnemer over onderwerp 2 meer stof en vragen verstrekken. Dit zorgt ervoor dat de tijd van de deelnemer optimaal wordt benut.

Daarnaast kun je adaptief leren zo ontwerpen dat een deelnemer pas een (eind)toets maakt als diegene op het gewenste niveau is.

Adaptief leren wordt vooral bij digitale leerinterventies (en dan met name kennismodules) gebruikt.

Wat voegt adaptief leren toe aan een leertraject?

Adaptief leren maakt een leertraject een stuk effectiever. Een deelnemer wordt namelijk niet geconfronteerd met onnodige stof. Dit neemt veel onnodige frustratie weg en zorgt er sneller voor dat deelnemers in de 'flow' van leren komen. Daarnaast geeft een adaptief leerplatform de deelnemer duidelijke feedback over hoe ver hij/zij is gevorderd met het halen van een leerdoel. Dit draagt aantoonbaar bij aan de motivatie van de deelnemer.

Tijdsinvestering

Als je adaptief leren wilt inzetten in een nieuw leertraject, dan is het raadzaam hier vanaf het begin rekening mee te houden. Je moet dan namelijk van elk deel van de inhoud (teksten, video's, vragen, etcetera) labelen onder welk leerdoel deze valt. De meerprijs voor adaptief leren bij een nieuw leertraject is in dit geval gering. Als je een bestaand leertraject hebt dat je adaptief wilt maken, hangt de investering sterk af van hoe je op dit moment jouw leerstof hebt gelabeld.

Tijdsinvestering

- Het leerplatform moet adaptief leren ondersteunen.
- Een leertraject moet duidelijke leerdoelen hebben zodat alle inhoud kan worden gelabeld.

Gamification

Wat is gamification?

Gamification is het gebruiken van spelelementen (zoals punten, ranglijsten en badges) in een setting die geen game is. Gamification wordt vaak verward met game based learning. Bij game based learning is de leerinterventie in de basis een spel, bij gamification is dit niet het geval.

Wat voegt gamification toe aan een leertraject?

Door goed ontworpen gamification-elementen aan jouw leertraject toe te voegen kun je deelnemers extra intrinsiek en extrinsiek motiveren. Denk bijvoorbeeld aan een ranglijst waarop deelnemers van elkaar kunnen zien wie tot nu toe de meeste aantal vragen goed heeft beantwoord, of wiens bijdragen in een online forum het meest gewaardeerd worden.

Tijdsinvestering

De investering in gamification is een eenmalige investering om te onderzoeken hoe deelnemers het beste kunnen worden gemotiveerd. Daarnaast is het aan te raden budget te reserveren voor verbetering van de gamification. Vaak kan gamification na de eerste implementatie verder worden verbeterd aan de hand van feedback van deelnemers.

Tijdsinvestering

- Het leerplatform moet gamification ondersteunen.
- De manier waarop deelnemers te motiveren zijn moet grondig worden onderzocht. Slechte of oppervlakkig ontworpen gamification heeft namelijk een negatief effect op het leerrendement.



Social learning

Wat is social learning?

Social learning combineert formeel leren (bijvoorbeeld een training of digitale kennismodule) met informeel kennisdelen (bijvoorbeeld gesprekken tussen deelnemers in een forum).

Stel, een leertraject bestaat uit een training en een digitale kennismodule. Deelnemers wisselen hun ervaringen uit nadat zij gezamenlijk een training hebben gevolgd. Dit doen ze in een online forum. Door met elkaar te praten over hoe zij zich de nieuwe vaardigheden van de training hebben eigen gemaakt, leren ze ook van de ervaringen van anderen.

Tevens kunnen deelnemers een reactie plaatsen onder elke tekst en video van de kennismodule. Op die manier kunnen ze elkaars vragen over de stof beantwoorden en discussiëren over de inhoud.

Wat voegt social learning toe aan een leertraject?

Ten eerst wordt het leerrendement van een leertraject verhoogd met social learning. Er zijn namelijk meerdere momenten waarop een deelnemer zich de stof eigen maakt. In eerste instantie op het formele moment (in bovenstaand voorbeeld als de training en kennismodule worden gevolgd), ten tweede als de deelnemer met andere deelnemers in gesprek gaat over de stof.

Daarnaast zorgt social learning ervoor dat deelnemers elkaar kunnen steunen en motiveren tijdens het leren en niet het gevoel hebben dat ze de enige lerende zijn.

Tijdsinvestering

Als je een platform hebt dat social learning kan faciliteren, hoeft je geen extra investeringen te doen voor social learning. Als je wilt dat een trainer of inhoudsdeskundige ook in de forums of discussies aanwezig is (wat is aan te raden!), brengt dit mogelijk extra kosten met zich mee.

Tijdsinvestering

- Idealiter is social learning in het leerplatform geïntegreerd. Het gebruik van een apart platform voor bijvoorbeeld een forum zorgt voor een drempel, waardoor minder deelnemers er gebruik van zullen maken. Een apart platform is daarom af te raden.
- Meerdere deelnemers moeten rondom hetzelfde moment een leertraject volgen zodat er sociale interactie mogelijk is.



Bonhoff Bonbons

Voor ons leertraject over feedback zetten wij social learning in. Dit doen we in de digitale kennismodule waar deelnemers video's te zien krijgen met goede en slechte voorbeelden van feedback.

Onder elke video is er een discussiemogelijkheid op het online leerplatform. Daar moedigen we deelnemers aan om met elkaar te overleggen hoe de acteur in de video's de feedback beter had kunnen brengen. Social learning zorgt ervoor dat deelnemers ook van elkaar leren, naast dat ze leren van het aangeboden opleidingsmateriaal.

Een randvoorwaarde voor social learning is dat meerdere deelnemers tegelijk een opleidingstraject volgen. In onze casus is dit het geval omdat de hele afdeling tegelijk het leertraject doorloopt. De tweede randvoorwaarde is dat het leerplatform social learning ondersteunt. Omdat we bewust hebben gekozen voor het inzetten van social learning, houden we hier rekening mee bij het kiezen van ons leerplatform.



5. Proef en verbeter



*'Tis an ill cook that cannot
lick his own fingers.*

- William Shakespeare

(Wereldberoemde Engelse toneelschrijver, dichter en auteur).

5. Proef en verbeter

Proef zelf eerst

Terwijl je het leertraject aan het ontwikkelen bent is het raadzaam om zelf als eerste de leerinterventies te testen. Als je bijvoorbeeld een stuk tekst hebt geschreven is het handig om dit eerst zelf te lezen voordat je het aan de pilotgroep voorlegt.

Laat materiaal dat je aan het ontwikkelen bent even een paar dagen liggen en kijk er dan nog eens met een frisse blik naar.

Herhaal voor jezelf de leerdoelen van het traject en beoordeel of de leerinterventie past en of je op de goede weg zit.

Maak gebruik van een pilotgroep

Tijdens het ontwikkelen is het raadzaam om gebruik te maken van een pilotgroep. Deze pilotgroep bestaat in ieder geval uit een aantal toekomstig deelnemers en mogelijk ook een leidinggevende. Terwijl je het leertraject ontwikkelt kun je delen hiervan voorleggen aan de pilotgroep die jou daarna feedback geeft. Met deze feedback heb je de mogelijkheid om jouw leertraject te verbeteren voordat alle andere deelnemers het traject doorlopen.

Als je grote aantallen deelnemers gaat opleiden, kun je zelfs nog onderzoeken of de pilotgroep het geleerde ook daadwerkelijk toepast in de praktijk, of dat er op dat gebied een verbeteringsslag moet worden gemaakt.

Tips voor werken met pilotgroepen

- Zorg ervoor dat de pilotgroep een goede afspiegeling is van de deelnemersgroep. Heb je een diverse deelnemersgroep? Bijvoorbeeld qua leeftijd, opleidingsniveau of werkervaring? Zorg dan dat ook de pilotgroep divers is.
- Wanneer je om feedback vraagt, doe dit dan op een gestructureerde manier. Gebruik bijvoorbeeld feedbackformulieren, waarop een aantal specifieke vragen staan en waar ook ruimte is voor eigen suggesties. Op die manier krijg je feedback op alle belangrijke onderdelen en hebben deelnemers tevens ook de mogelijkheid om feedback te geven over zaken waar je in eerste instantie niet aan hebt gedacht.
- Stel een voorzitter van de groep aan. Deze persoon is jouw eerste aanspreekpunt en zorgt voor verdere communicatie met de rest van de groep. Op die manier houd je beter overzicht.
- Maak van tevoren duidelijk wat jouw verwachtingen zijn en wat de pilotgroep van jou mag verwachten: Hoeveel werk is het? Wordt er ook daadwerkelijk iets met de suggesties van de pilotgroep gedaan? Et cetera.



Bonhoff Bonbons

De pilotgroep bestaat uit twee medewerkers van de afdeling Verkoop. De eerste medewerker is een jonge vrouw die pas net in dienst is bij het bedrijf, de tweede medewerker is een man van middelbare leeftijd die al jaren op de afdeling werkt. Door medewerkers met verschillende eigenschappen (leeftijd, aantal jaren in dienst, man/vrouw) in één pilotgroep te zetten, krijg je vanuit meerdere perspectieven en vanuit verschillende achtergronden feedback. Dit komt de kwaliteit van het leertraject ten goede.



6. Serveer

Bon
Appetit



"If cooking becomes an art form rather than a means of providing a reasonable diet, then something is clearly wrong."

- Tom Jaine

(Amerikaanse schrijver van een reeks kookboeken waarmee hij prijzen won en voormalig restaurateur.)

6. Serveer

Vaste volgorde of keuzevrijheid

Als kok heb je twee manieren om je maaltijden te serveren: de eerste manier is om de maaltijd gang voor gang in een specifieke volgorde uit te serveren. De tweede manier is om een lopend buffet te maken waarbij gasten zelf kiezen in welke volgorde en hoeveelheid ze hun maaltijd samenstellen.

Ook bij leertrajecten moet je een bewuste keuze maken hoe je de leerinterventies aanbiedt: bepaal jij in welke volgorde deelnemers de leerinterventies krijgen 'voorgescheteld' of laat je ze dit zelf bepalen?

Natuurlijk is een combinatie van deze twee manieren ook mogelijk. Denk bijvoorbeeld aan een gezamenlijke kick-off van een groot leertraject, waarna deelnemers zelf kiezen welke leerinterventies ze gebruiken om nieuwe kennis, vaardigheden en houdingen op te doen om vervolgens aan het einde allemaal op dezelfde manier te worden beoordeeld.

De voordelen van elke aanpak:

Vaste leerinterventies en volgorde	(Semi)-vrije keuze in leerinterventies en volgorde
Het is eenvoudig om de voortgang van deelnemers te volgen.	Deelnemers ervaren meer vrijheid doordat hen geen vaste volgorde of onderdelen wordt opgelegd.
Het past beter in het verwachtingspatroon dat deelnemers hebben, een vaste volgorde is immers gebruikelijk in veel trainingen en opleidingen	Het is eenvoudiger om in verschillende fases het leertraject te lanceren. Je kunt immers gemakkelijk gaandeweg leerinterventies toevoegen.
Het is erg geschikt voor opleidingen met een certificeringsdoel, waarbij je moet kunnen aantonen dat deelnemers over bepaalde kennis, vaardigheden of houdingen beschikken.	Het versnelt het ontwikkelingsproces. Ontwerpers en ontwikkelaars kunnen hun aandacht op één leerinterventie richten en later extra of aanvullende materialen maken.
Het is eenvoudiger om het leertraject aan te passen naarmate de werksituatie verandert.	



Bonhoff Bonbons

Voor ons leertraject kiezen we voor een vaste volgorde van leerinterventies. We willen namelijk dat deelnemers naar de training komen nadat ze de theorie onder de knie hebben. Ook weten we pas wie coaching nodig heeft nadat iedereen de digitale kennismodule en de training heeft doorlopen.

Maak de noodzaak en voordelen duidelijk

Deelnemers die weten waarom ze een bepaald leertraject volgen, zijn veel gemotiveerder dan deelnemers die geen idee hebben waarom ze een bepaald traject moeten doen.

Daarnaast moet je duidelijk maken welke voordelen het volgen van een traject de deelnemers zelf biedt. Bijvoorbeeld dat er een kans is op opslag als zij beter functioneren, dat ze betere kansen op de arbeidsmarkt hebben, zichzelf kunnen ontplooien, enzovoorts. Op deze manier worden deelnemers gemotiveerd en heeft het leertraject een grotere kans van slagen.

Bonhoff Bonbons

Zoals in de casus staat beschreven, hebben de deelnemers zelf al het gevoel dat het beter kan. We hoeven dus geen extra maatregelen te nemen om deelnemers duidelijk te maken waarom het leertraject voor hen relevant is. Daarnaast helpt het feit dat we een pilotgroep hebben aanzienlijk in het krijgen van draagvlak binnen de afdeling. Hun eigen collega's helpen immers mee in het ontwikkelproces.

Hanteer de just-in-time-aanpak

Zorg ervoor dat deelnemers hun kennis, vaardigheden en attitudes opdoen op het moment dat ze deze ook daadwerkelijk nodig hebben. Leerinterventies inzetten terwijl deelnemers nieuwe vaardigheden pas maanden later nodig hebben, heeft als gevolg dat ze tegen die tijd al een groot deel zijn vergeten.

Bonhoff Bonbons

Ons leertraject is compact genoeg om in één aan te bieden. Daarnaast hebben de deelnemers de kennis, vaardigheden en houdingen nu nodig.

Bronnenlijst

Bronnen gebruikt voor het zesdelige stappenplan en algemene bronnen

Bergenhengouwen, G., & Mooijman, E. (2010). Strategisch opleiden en leren in organisaties. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Bersin, J. (2004) The Blended learning book. Hoboken, NJ USA: Wiley

Clark, R.C. (2014) Evidence based training methods 2nd edition. Alexandria, VA USA: ATD Press

Hoobroeckx, F & Haak, E. (2002). Onderwijskundig ontwerpen. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Kessels, J.W.M & Smit, C.A. (2007) Opleidingskunde, een bedrijfsgerichte benadering van leerprocessen. Alphen aan de Rijn: Kluwer Bedrijfsinformatie.

Marcus, J & van Dam, N. (2009). Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Vlasman, Y. (2004). Leren en ontwikkelen van organisatie en individu. Soest: Nelissen.

Inleiding

http://nl.wikipedia.org/wiki/Blended_learning

1. Waar heb je trek in?

Leerdoelen vaststellen in drie stappen

Hoobroeckx, F & Haak, E. (2002).

Onderwijskundig ontwerpen. Houten/Diegem: Bohn Stafleu van Loghum.

<http://www.kennisdelen.eu/kennis-houdings-en-vaardigheidsdoelen/>

Ng, E. & Bereiter, C. Three Levels of Goal Orientation in Learning, Journal of the Learning Sciences, Volume 1, Issue 3 & 4 July 1991

<http://nl.wikipedia.org/wiki/SMART-principe>

Bepaal je toetsingsmethoden

Berkel, H.J.M. (2006) Toetsen in het hoger onderwijs. Houten/Diegem: Bohn Stafleu van Loghum.

Onderzoek de deelnemers

<http://nl.wikimedia.org/wiki/Cursussen/OntwerpBeginnerscursus/Doelgroepanalyse>

[http://nl.wikipedia.org/wiki/Persona_\(IT\)](http://nl.wikipedia.org/wiki/Persona_(IT))

2. Selecteer de ingrediënten

Eigenschappen van leerinterventies

Geen externe bronnen gebruikt.

Wat is e-learning?

<https://donaldhtaylor.wordpress.com/writing/its-time-to-drop-e-learning/>

<http://www.onlinecollege.org/2012/02/08/should-we-drop-the-e-in-elearning/>

360-gradenfeedback

<http://www.360-feedback.nl/NL/sliders/wat-is-360-graden-feedback.html>

<http://www.dijkenvanemmerik.nl/assessments/tests/360-graden-feedback/>

<http://www.scienceprogress.nl/management/360-graden-feedback>

Boek of e-book

<http://online-bookstores-review.toptenreviews.com/the-advantages-of-ebooks-versus-traditional-books.html>

Coaching

<http://www.nobco.nl/kenniscentrum/wat-is-coaching>

Windrich, M. (2008) Het succes van online coaching. Houten: Spectrum

Forum

<http://www.hard-c.com/2005/12/26/fora-op-internet-voor-en-nadelen/>

Game based learning

<http://www.learningsolutionsmag.com/articles/1337/gamification-game-based-learning-serious-games-any-difference>

<http://www.newmedia.org/game-based-learning-what-it-is-why-it-works-and-where-its-going.html>

Intervisie

Hendriksen, J. (2002) Handboek intervisie. Amsterdam: Boom.

Job-aid

Geen externe bronnen gebruikt.

Kennismodule

Geen externe bronnen gebruikt.

MemoTrainen

http://en.wikipedia.org/wiki/Forgetting_curve

<http://support.anewspring.nl/support/articles/94012-wat-is-de-memotrainer>

Informeel leren

http://jobs.lovetoknow.com/Benefits_of_on_the_Job_Training

<http://www.penoactueel.nl/Opleiden/Algemeen/2013/7/Informeel-leren-heeft-de-toekomst-1312260W/>

Seminar

<http://nl.wikipedia.org/wiki/Seminar>

<http://www.pcmag.com/encyclopedia/term/54380/webinar>

<http://www.kennisnet.nl/themas/digitaal-toetsen/toetsvormen/>

Training

Geen externe bronnen gebruikt.

Quiz

Berkel, H.J.M. (2006) Toetsen in het hoger onderwijs. Houten/Diegem: Bohn Stafleu van Loghum.

(Zelf)reflectie

<http://www.lancelots.nl/ontwikkelen/kernvaardigheden/ontwikkelingsvaardigheden/reflecteren>

http://nl.wikipedia.org/wiki/Reflectie_%28onderwijs%29

3. Bereid de gangen

Bersin, J. (2004) The Blended learning book. Hoboken, NJ USA: Wiley

Eraut, M. (2009). 2.1 Transfer of knowledge between education and workplace settings. Knowledge, values and educational policy: A critical perspective, 65.

4. Op smaak brengen

Adaptief leren

<http://www.e-learning.nl/Cases/tabid/162/articleType/ArticleView/articleId/18585/Adaptief-leren-in-de-praktijk.aspx>

Gamification

<http://www.klantcontact.nl/gamification-vs-serious-games/>

<http://www.ranj.com/nl/content/standaard/gamification>

Zichermann, G. (2011) Gamification by Design. Sebastopol: O'Reilly

Social learning

<http://www.e-learningportals.nl/index.php/blog/23-wat-is-social-learning>

http://en.wikipedia.org/wiki/Social_learning_theory

5. Proef en verbeter

Rondeel, M. (2012) Het ontwerp boek. Utrecht: Kessels & Smit Publishers

6. Serveer

Bersin, J. (2004) The Blended learning book. Hoboken, NJ USA: Wiley

<http://www.trainingmag.com/content/learning-just-time>

De auteurs



Johannes Vinke

Johannes Vinke is freelance Opleidingskundige. Nadat hij kort aan de TU Delft Luchtvaart- en ruimtevaarttechniek studeerde, ontdekte hij zijn passie voor het ontwikkelen van mensen en is hij nu afgestudeerd Opleidingskundige.

Tegenwoordig helpt hij organisaties beter te presteren door zich te richten op de ontwikkeling van professionals. Dit doet hij door een goede mix van performance support, formeel en informeel leren samen te stellen.

Benieuwd of Johannes Vinke jouw professionals of die van je klant nóg beter kan laten presteren?

Ga dan naar www.johannesvinke.nl/kookboek.



Martèn de Prez

Na het behalen van zijn Master Bedrijfs-economie aan de Erasmus Universiteit van Rotterdam, begon Martèn de Prez zijn carrière als consultant bij Accenture. Door zijn dyslexie had hij altijd al een uitdaging met leren. Toen hij zijn persoonlijke uitdaging en zijn fascinatie voor innovatie combineerde raakte Martèn geïnteresseerd in leertechnologie. Hij besloot ondernemer te worden met het product MemoTrainer dat later uitgroeide tot het leerplatform aNewSpring.

De adaptieve technologie van aNewSpring maakt het mogelijk om online trainingen te maken die zich aanpassen aan iedere individuele cursist. Martèn heeft als doel om met aNewSpring gepersonaliseerde e-learning makkelijk en toegankelijk te maken voor iedere trainer en cursist.

Met hulp van



Paul van Helmond

Na ruim 10 jaar managementfuncties binnen de uitzendbranche te hebben vervuld maakte Paul in 2008 de overstap naar de wereld van opleiden en trainen. Als consultant is hij vervolgens mede verantwoordelijk voor het opzetten van verschillende corporate academies.

In 2012 maakt Paul de overstap naar aNewSpring en is nu verantwoordelijk voor alle implementaties bij grotere klanten. 'Het succes van de klant is ons succes' is een motto van aNewSpring dat Paul nu elke dag in de praktijk brengt door het geven van trainingen, workshops en advies.

Caroline van der Schaaf

Johannes en Martèn willen Caroline hartelijk danken voor het redigeren van de tekst!

anewspring[®]

A yellow speech bubble with a tail pointing downwards and to the right, containing the text 'Inspiring learning journeys'.

*Inspiring
learning
journeys*

www.anewspring.nl