



Door: Cees Blom (West-Friesland Academie)

“Embracing change”:

Wat kunnen we leren van L&D van Top-Deck organisaties over bouwen aan performance

Donderdag 28 april j.l. werd vanuit de organisatie }getabstract de kennisessie ‘Embracing change’ georganiseerd. Ook NSCU-leden hadden de mogelijkheid zich hiervoor in te schrijven. Het werd een interactieve kennisbijeenkomst, waarin Laura Overton de 20 deelnemers meenam in haar belangrijkste resultaten. De groep werd onder leiding van de drie panelleden Dr. Martijn Rademakers, Ronald van der Molen en Inge van den Berg begeleidt in een paneldiscussie. Host van de dag was Norman Auerbach. In dit artikel de highlights van de kennisessie.

Over de benchmark

In deze sessie stond de 2015-2016 Industry Benchmark Report centraal met als onderwerp: embracing change: performance verbetering van de business, het individu en het team Learning&Development. Een onderzoek onder 600 medewerkers van organisaties, uitgevoerd door Laura Overton en Genny Dixon van het onafhankelijke onderzoekscentrum Towards Maturity, waarbij het leerlandschap van vandaag de dag uitgebreid onderzocht is. Een rapport dat bruikbaar is voor L&D professionals, die vastbesloten zijn om veranderingen op een positieve manier met toekomst denken aan te drijven binnen de learning and development activiteiten. Iets wat ook wel noodzakelijk is, aangezien Laura stelt dat de gemiddelde L&D afdeling achterblijft op L&D bij Top-Deck organisaties.

Top Deck organisaties

Top Deck organisaties (Organisaties die opereren aan de top van het bedrijfsleven) hebben ook een ‘toonaangevende’ L&D-afdeling, blijkt uit het onderzoek. De primaire focus van deze L&D-afdelingen is om te faciliteren in wat managers nodig hebben, zodat ze kunnen excelleren in het werk en doelen kunnen bereiken. L&D van top-performing organisaties blinken uit in een aantal kenmerkende en onderscheidende manieren van werken, waar achterblijvende L&D-afdelingen van zouden kunnen leren:

1. Ze gebruiken business concepten en business thinking bij het ontwikkelen van leer- en ontwikkelstrategieën
2. In toenemende mate implementeren zij digitalisering met de L&D activiteiten
3. Zij zorgen ervoor dat de eigen L&D-eenheden verzekerd zijn van de juiste middelen om positieve L&D transformaties in relatie tot de business te bereiken
4. Zij omarmen het gedachtegoed, dat corporate managers niet geïnteresseerd zijn in de nieuwste L&D trainingsactiviteiten, maar ze juist gefaciliteerd willen worden in allerlei zaken die er voor kunnen zorgen dat businessdoelstellingen worden bepaald

Zelfsturend leren

Bij Top-deck organisaties geeft 63% van de medewerkers aan dat zelfsturend leren populair is onder medewerkers van de eigen organisatie. Werknemers van vandaag de dag willen gerichte professionele ontwikkeling en maatwerkopleidingen. Werknemers willen altijd en overal met hun collega’s in contact kunnen zijn om hun kennis en expertise te kunnen vergroten. De mogelijkheden voor self-learning zijn nu in handbereik, dankzij het internet en andere high-tech ontwikkelingen.

L & D'ers moeten dit zelfsturend leren optimaal faciliteren. L&D'ers kunnen dit bereiken door medewerkers te betrekken bij het ontwerpen van leeractiviteiten. Deze specialisten zijn immers de experts die gefaciliteerd moeten worden om een high-performance te kunnen blijven leveren, in een markt die sterk in beweging is.



Door: Cees Blom (West-Friesland Academie)

Verder is het noodzakelijk dat L&D'ers een aanbod aan mogelijkheden op te plank hebben liggen, waarmee zelfsturend leren mogelijk gemaakt kan worden gemaakt bij medewerkers. Hierbij is erg belangrijk om tevens de behoeften bij de betreffende medewerkers zelf op te halen, zodat ze bij het leren op maat gefaciliteerd kunnen worden.

Om uitwisseling met andere collega's mogelijk te maken moeten bestaande samenwerkingen van medewerkers op het gebied van leren en ontwikkelen gefaciliteerd worden en nieuwe samenwerkingen geïnitieerd worden. Hierbij is het belangrijk, om het gebruik van online platformen en sociale media voor het werk, onder medewerkers te promoten zodat ze online kunnen samenwerken en uitwisselen.

Ook is het L&D'ers te adviseren om vaardigheidstrainingen op het gebied van zelfsturend leren te ontwikkelen en te organiseren, zodat medewerkers die wél willen maar niet kunnen, zich nieuwe vaardigheden aanleren om zelfsturend te kunnen leren.

Het L&D-model "Towards Maturity"

Zes activiteiten die direct linken aan het moderniseren van leerstrategieën vormen de basis voor de index van het L&D Towards Maturity model. L&D leiders die succesvol willen zijn op het gebied van strategische ontwikkeling, zouden zich op de toepassing van dit model moeten richten. De 6 activiteiten zijn:

1. Definieer behoeften in lijn met organisatiedoelstellingen
Richt L&D-activiteiten op de strategische en tactische behoeften van de organisatie. Stem deze activiteiten af op de prioriteiten van de organisatie en zorg ervoor dat je aangehaakt bent met veranderingen hierbinnen.
2. Geef iedere medewerker een eigen context voor leren
Geef medewerkers het vertrouwen, breng kenmerken van motivatie in beeld en creëer mogelijkheden om leren te laten aansluiten op eigen behoeften van medewerkers. Stem hierbij af op eigen methoden en het eigen tempo van een medewerker.
3. Zorg ervoor dat je de relatie tussen leer- en werkactiviteiten tot in precisie verhelderd
Pas leeractiviteiten aan op de technische omgeving van de organisatie, stem af op de organisatiecultuur en op talentontwikkeling.
4. Bouw aan competenties binnen L&D-units voor een maximale impact
Ondersteun L&D medewerkers op alle fronten en zorg ervoor dat er support is onder elkaar. Lever tijd en middelen, maak werkplekleren en competentieontwikkeling mogelijk en zorg voor ruggesteun om maximale effectiviteit van het werk mogelijk te maken.
5. Zorgdragen voor engagement met belangrijke stakeholders
Zorg ervoor dat je continue bezig bent met het overdenken en richten van changemanagement- en marketingactiviteiten in lijn met lopende ontwikkelingen. Op deze manier blijf je de bestaande relaties met belangrijke stakeholders prikkelen en zorg je ervoor dat je bij hen in beeld bent.
6. Maak de toegevoegde waarde van L&D zichtbaar
Laat met metrics tot in de detail zien, welke belangrijke bijdrage je met L&D-activiteiten hebt voor het bereiken van afdelings- organisatiedoelstellingen.

Consumer-focused, technology enabled learning strategy"

Managers zouden een veel grotere bijdrage kunnen eisen van L&D in het behalen van hun business doelstellingen i.p.v. ze grotendeels alleen te betrekken bij het vergroten van efficiency. Managers zouden L&D'ers moeten meenemen in hun doelstellingen en de details van hun targets.



Door: Cees Blom (West-Friesland Academie)

Ze moeten L&D'ers in positie stellen en noodzakelijke middelen mogelijk maken, zodat L&D'ers met de nieuwste technologieën een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan doelstellingen en targets.

Uit de benchmark blijkt dat dit van L&D'ers vraagt om sterk te investeren in relatiemanagement met managers en belangrijke stakeholders. Tevens vraagt het van L&D een volwassen karakter. Daarmee is het de L&D-leider te adviseren het Towards Maturity model na te streven. Ook vraagt het om een volledige digitale transformatie van L&D activiteiten en gebruik te maken van blended leertechnologieën, zoals de meeste Top-Deck organisaties dat doen. Wat hen in het bijzonder kenmerkt, is dat ze bestaande leeractiviteiten niet automatiseren, maar ze de activiteiten op een doordachte manier transformeren, zodat ze van toegevoegde waarde zijn voor de bedrijfsvoering. Vierentachtig procent van L&D bij Top-Deck organisaties vertoont de zojuist genoemde kenmerken blijkt uit de benchmark. Toekomstbestendig zijn is "A consumer-focused, technology enabled learning strategy" nastreven, zoals L&D zich kenmerkt bij Top-Deck organisaties. L&D wordt bij deze organisaties gezien als een volwaardige gesprekspartner.