

Guus van Deelen

# Momentum om L&D te herp

Uitdagingen, volwassenheid HR en type organisatie bepalen de vormgeving va L&D

In korte tijd zijn de uitdagingen binnen organisaties sterk verschoven. Dat dwingt ook de stafafdelingen, zoals Learning & Development (L&D), om zich aan te passen aan de nieuwe behoeften van de business.

Dit is juist het moment om weloverwogen en proactief het bestaansrecht én de toegevoegde waarde van de L&D afdeling te herdefiniëren. Maak zelf krachtige keuzes en voorkom dat deze voor je gemaakt worden. Een quick scan helpt je om de huidige en de toekomstige positionering van de L&D afdeling te bepalen: waar gaan we ons op richten en welke organisatievorm is in deze nieuwe situatie het meest effectief? In dit artikel lopen we langs de meest geziene uitingsvormen van L&D afdelingen binnen organisaties.

# ositioneren



Guus van Deelen (gdeelen@shv.nl) werkt als consultant en als (interim) manager. Oorspronkelijk is hij opgeleid als opleidingskundige, maar zijn werkwijze is door de jaren heen sterk beïnvloed door de principes van LEAN. In zijn werk begint hij niet met de oplossing, zoals een training, maar vanuit de uitdaging, zoals bijvoorbeeld teruglopende klanttevredenheid. Ontwikkelen van medewerkers en boeken van resultaten gaan daardoor hand in hand en wordt zo natuurlijker, relevanter, praktijkgerichter en efficiënter.



5

## HOE organiseer je L&D?

Elke organisatie geeft L&D anders vorm. Van een academie met trainingsaanbod tot een intern consultancybureau dat projectmatig aan strategische vraagstukken werkt. De ene keer met een sterke focus op leren, een andere keer gaat het juist om presteren. Wat is wanneer het effectiefst?

Dat hangt af van meerdere dingen, zoals:

- het type organisatie
- het volwassenheidsniveau van HR
- de spelende uitdagingen

&gt;&gt;



In de praktijk kom ik vooral deze 5 organisatievormen (en diverse mengvormen daarvan) tegen:

## 1. Coördineren en organiseren



Bij deze organisatievorm moet je denken aan een ‘regel afdeling’, die trainingen inplant, e-learnings onderhoudt en opleidingsmateriaal print. Tijdrovend werk dat we niet altijd op waarde schatten. Het lastige aan dit soort werk: doe je het foutloos, dan merkt vrijwel niemand het op. Laat je steken vallen, dan zijn je collega’s ontevreden. Je kunt het vergelijken met een scheidsrechter: je hebt een goede pot gefloten als je niet bent opgevalen.

In LEAN termen is dit vaak noodzakelijk werk dat geen directe klantwaarde toevoegt. Je ontkomt er niet aan, maar wil het wel zo minimaal houden, zodat je je kunt richten op werk dat door je klant als waardevol wordt ervaren.

**TIP:** Probeer dit werk te minimaliseren of zelfs uit te besteden, bijvoorbeeld naar een learning service provider. Het is zelfs mogelijk om een deel van dit werk door robots te laten doen. Met *robotised process automatization* (RPA) zijn veelvoorkomende administratieve handelingen nu al te robotiseren.

## 2. Produceren en faciliteren



‘Make or buy’ — een gespreksonderwerp dat vaak terugkomt binnen het L&D vakgebied. Zelf opleidingen ontwikkelen en verzorgen is soms een bewust, maar soms ook een gedwongen keus. De NS, defensie en de luchtverkeersleiding kunnen hun functiespecifieke opleidingen lastig extern inkopen. Stel je geen scherpe kaders rondom diensten en producten? Dan loop je het risico dat dit erg groot én duur wordt.

Een duidelijk beleid waarin je vastlegt waarom en wanneer zelf leermiddelen ontwikkeld worden is gewenst om voor alle betrokkenen duidelijkheid te scheppen.

**TIP:** Het ontwikkelen van leermiddelen is tijdrovend. Uitbesteden, indien redelijkerwijs mogelijk, is voor veel organisaties de meest passende keuze zodat er flexibiliteit is om per vraagstuk de meest passende expertise in te huren. Daarnaast bereken je de kosten door aan het onderdeel van de organisatie waarvoor het leermiddel wordt gemaakt. Hierdoor blijft het eigenaarschap daar waar het hoort.

## 3. Academie



Veel organisaties bieden niet alleen functiespecifieke opleidingen aan, maar hebben een academie met een breed pallet aan ontwikkelinterventies. Van een training beïnvloedingsvaardigheden tot een training persoonlijk leiderschap. Deze vorm zien we het meest bij kennisintensieve organisaties met veel hoogopgeleide professionals. Het woord ‘academie’ heeft een wat schoolse connotatie en roept mogelijk een associatie met een klas- of trainingslokaal op, terwijl steeds meer het besef groeit dat de werkpraktijk vaak de meest krachtige leeromgeving is.

**TIP:** Dure leiderschapsprogramma’s in een conferentieoord kunnen goedkoper vormgegeven worden zonder op het leerrendement in te boeten. Met een goed doordacht en samenhangend ontwerp kan er met webinars, praktijkopdrachten, buddy constructies en zelfs met YouTube al enorm veel geleerd worden. De recente crisis heeft veel van ons doen beseffen dat er ook veel digitaal mogelijk is. Deze online leervormen bieden de lerende meer regie om te kiezen wat, waar en wanneer er geleerd wordt. Deze reeds ingezette trend waarbij de lerende in de lead is, zien we verder ontwikkelen.

## 4. Projectbureau



Veel L&D afdelingen verschuiven richting een projectbureau: meer adviseren, minder regelen. L&D-specialisten werken op projectmatige basis aan een complexe uitdaging, zoals de omgevingswet, een nieuwe productiemethode of het samenwerken vanuit huis.

## Momentum om L&D te herpositioneren

Deze vorm is ideaal bij complexe organisatievraagstukken. Want zelden is er alleen een gebrek aan kennis en kunde — het is vaker een meerkoppig monster. Daarom werk je in multidisciplinaire teams aan het vraagstuk, samen met bijvoorbeeld communicatie, IT en lijnmanagement.

**TIP:** Deze manier van werken vergt een strategischer type L&D-er. Zij opereren als consultants en houden zich voornamelijk bezig met het analyseren van het vraagstuk en het ontwerpen van een ‘high level’-oplossing. De interne consultant maakt het globale ontwerp (‘make’), het operationele bouwen van het lesmateriaal en de uitvoer wordt steeds vaker extern belegd (buy).

### 5. Strategisch advies



Wie wil nou niet op strategisch niveau invloed uitoefenen op de koers van de organisatie? Ja, precies. In het beste geval zit L&D proactief en regelmatig bij het management aan tafel om bij te dragen aan de organisatiestrategie. Dit

gebeurt in de praktijk nog veel te weinig, maar is wel een veel gehoorde ambitie.

**TIP:** Om meer strategisch samen te werken is het nodig om een hardnekkig en achterhaald beeld te doorbreken: *‘je gaat toch naar L&D als je een training nodig hebt?’*. Doorbreek dit paradigma door jezelf te positioneren als L&D-business partner die proactief en structureel naar de klant toe komt om de vragen ‘voor te zijn’. Vooral tijdens en na de crisis is het een uitgelezen moment om de klokken weer gelijk te zetten in gesprek met de klant. Op deze manier weet je wat er speelt en ben je vroegtijdig bij het vraagstuk betrokken, nog voordat de ‘leeroplossing’ bedacht is.

Waak er wel voor dat managers te veel aanspreekpunten hebben. Werk nauw samen met de HR-business partner die (als het goed is) al structureel en proactief aan tafel zit.

### WAT doe je als L&D?

Stel, je krijgt een blanco canvas en je kunt de organisatie herdefiniëren. Waaraan zou je meer aandacht willen geven, wat zou je minder doen en wat zou blijven zoals het is?



Nadat we hebben stilgestaan bij het HOE (de organisatievormen) gaan we nu in op het WAT. Want waarvoor doen we het eigenlijk allemaal? Wanneer voeg je echt waarde toe?

L&D richt zich meestal op meerdere gebieden of mengvormen daarvan. Deze categorisering helpt om de bewustwording daarvan te vergroten én de discussie aan te wakkeren. Want waar zijn wij nou van? Waar blijven we vanaf en waar nemen we als L&D juist de leiding?

### 1. Compliance



Compliance kan variëren van een verplicht heftruckcertificaat, tot een BIG-registratie voor zorgpersoneel. Op zijn zachtst gezegd, is dit niet het favoriete focusgebied van veel L&D vakgenoten. Het is er wel eentje waar veel tijd, geld en aandacht naartoe gaat. Juist daarom is het strikt scheiden van rollen en verantwoordelijkheden cruciaal. Het risico is anders dat L&D te veel verantwoordelijkheid op zich neemt en ineens voor álles verantwoordelijk wordt gehouden. Van het updaten van trainingsmateriaal tot het achter de broek aan zitten van medewerkers die hun e-learning niet hebben doorlopen.

**TIP:** Compliance trainingen hebben vaak als primair doel om risico's te reduceren. Niet noodzakelijkerwijs om een gebrek aan kennis te overbruggen (zelfs een ervaren heftruckchauffeur moet zijn certificaat regelmatig opnieuw halen). Vanuit risicominning kan de neiging bestaan om te veel te willen trainen en dit voor te veel mensen verplicht te stellen. Ga daarom met de business in gesprek en onderzoek (desnoods letterlijk in de regel van de wet) of, **wat** en **wie** er precies getraind moet worden.

## 2. Functionele vaardigheden



Bij sommige beroepen is specifieke vakkennis niet zomaar belangrijk, maar cruciaal. Zonder deze kennis kun je niet goed en/of niet veilig werken. Denk aan het bedienen van een dialyse-apparaat in het ziekenhuis, maar ook een leidinggevende die moet weten hoe je een beoordelingsgesprek voert.

In veel technische en medische branches focust L&D zich grotendeels op het ontwikkelen van functionele vaardigheden. Soms zijn het verplichte opleidingen voor de basis van je rol, soms zijn het mogelijkheden om je te specialiseren of verder te professionaliseren.

**TIP:** Het is inmiddels gemeengoed om blended leertrajecten aan te bieden met een mix van klassikale en digitale leervormen. Juist de afgelopen periode hebben we allemaal ervaren dat niet alles klassikaal hoeft. De volgende stap is om ook kritischer te zijn wat er aan parate kennis nodig is. Wees selectief in wat je moet 'pushen': 'verplicht vooraf uit je hoofd leren' en wat er ook 'pull' aangeboden kan worden: informatie opzoeken als het vraagstuk zich aandient. Deze aanpak ligt geheel in lijn met de trend dat lerende steeds meer regie krijgt over zijn leerproces.

*De Five moments of need* (Gottfredson, 2016) geeft hiervoor praktische richtlijnen.

## 3. Talent, leiderschap en professionele ontwikkeling



Gaat het om een kennisintensieve organisatie met relatief veel hoogopgeleide medewerkers? Dan is er veel focus op het ontwikkelen van meer generieke vaardigheden van leidinggevend en professionals.

Het doel? Medewerkers ontwikkelmogelijkheden bieden met het idee dat de organisatie daardoor als geheel verbetert. Daarnaast draagt het bij aan aantrekkelijk werkgeverschap.

**TIP:** Te vaak zijn werken en ontwikkelen twee gescheiden we-

relden, waarbij er bij het ontwikkelen van oudsher naar HR wordt gekeken. Daag managers uit om hun teamleden en team als geheel te ontwikkelen. Geef dit een prominente plek in de jaarplannen en biedt ze handvatten en best practices om lerende teams te faciliteren.

## 4. Performance improvement



Hét nieuwe 'buzzword' in opleidingsland. L&D biedt niet alleen goede opleidingen aan — we dragen ook bij aan organisatie-resultaten.

L&D-ers die bijdragen aan het verbeteren van prestaties, werken fundamenteel anders: ze praten en denken niet in termen van leerdoelen, maar in prestaties en uitdagingen. Hier ligt een kans om de switch te maken van een stafafdeling die geld kost, naar een afdeling die geld bespaart.

**TIP:** Wanneer je als L&D-er werkt, komt je klant vaak bij je met een opleidingsvraag.

Bedwing je eigen opleidingsreflex en stel niet de vraag wat er geleerd of ontwikkeld moet worden, want in deze vraag zit al een aanname verpakt, namelijk dat er een gebrek aan kennis en kunde is.

Neem in plaats daarvan in het gesprek een paar stappen terug met vragen als:

- Wat is het onderliggende prestatie-issue waar deze opleidingsvraag vandaan komt?
- Wat zouden we in termen van bedrijfsresultaten merken als we niets zouden doen?

Op deze manier richt het gesprek zich op de te behalen prestaties (sales, efficiency enz).

## 5. Change, cultuur, strategie



Vooraf bij organisaties met een lange-termijnfocus zien we steeds vaker dat L&D als strategische businesspartner een bijdrage levert aan complexe veranderambities. Helaas is dat makkelijker gezegd dan



## Momentum om L&D te herpositioneren

gedaan. Verandervraagstukken en cultuurveranderingen zijn thema's die meerdere vakgebieden binnen organisaties raken. Multidisciplinair werken is een must om er vanuit L&D aan bij te dragen. De kunst is om deze samenwerking proactief te organiseren zodat je niet pas aanhaakt als de (leer)oplossing al is verzonnen.

**TIP:** De geijkte onderwijskundige analysemodellen zoals AD-DIE, (Branson, Rayner, Cox, Furman, King, Hannum, 1975) en het 8 velden model (Kessels, 2008) richten zich op voornamelijk op vraagstukken in het hier en nu. Ze zijn minder bruikbaar voor dit soort vraagstukken. Een relatief onbekend model dat ons beter helpt, is de Impactmap van (Brinkerhoff, 2008). Dit model helpt je om vanuit de strategie terug te redeneren naar de implicaties voor benodigde kennis en kunde voor medewerker en managers.



### Tot slot

De uitdagingen binnen organisaties zijn drastisch veranderd de afgelopen tijd. Daarom is het herijken van de focus tijdens en na

deze storm een must om de business optimaal te ondersteunen. Daarnaast is het waarschijnlijk dat er gesneden wordt in de budgetten voor de L&D afdeling. Kortom, een uitgelezen kans om terug naar de tekentafel te gaan!

Te vaak zie ik dat een L&D afdeling door de jaren heen een onduidelijke en onsamenhangende lappendeken is geworden, waarvan niemand precies meer weet wat ze wel en niet doet. Nú is de uitgelezen kans om krachtige keuzes te maken en de aandacht te richten op de werkzaamheden die echt waarde toevoegen voor de klant. Ga daarom met de business in gesprek aan de hand van de assessmenttool waarmee je de huidige en gewenste situatie kunt bepalen (te downloaden op [www.guusvandeelen.nl](http://www.guusvandeelen.nl) sub-pagina: 50 shades of L&D). | [Mz](#)

*“The essence of strategy is choosing what not to do”*

Michael Porter

9

### Literatuur

- Gottfredson, C. *Three Beacons of Workflow Learning*, geraadpleegd op 24 Maart 2020, <https://blog.5momentsofneed.com/2019/06/the-three-beacons-of-workflow-learning.html>
- Branson, R.K., Rayner, G.T., Cox, J.L., Furman, J.P., King, F.J., Hannum, W.H. (1975). *Interservice procedures for instructional systems development*. (Vols. 1-5) TRADOC Pam 350-30, NAVEDTRA 106A. Ft. Monroe, VA: U.S. Army Training and Doctrine Command.
- Kessels, J. (2008, 30 november) *Het acht velden instrument*, geraadpleegd op 24 maart 2020, <https://www.kessels-smit.com/nl/194>
- Brinkerhoff, R. (2008) *Courageous Training*, Oakland, USA, Berrett-Koehler

