

Verslag HUB Financials – 27-10-2020

“Op zoek naar ideeën die je helpen toonaangevend te blijven”
“Leren van ervaringen van anderen”



Classificatie: Corporate

Deelnemende organisaties

Financials: <ul style="list-style-type: none">• ABN AMRO• ING (2)• Rabobank• Achmea (2) Aangemeld, door omstandigheden afwezig: <ul style="list-style-type: none">• DNB• Talent & Pro• Aegon• Veldsink	Non-financials: <ul style="list-style-type: none">• Van Oord• Waternet
Gefaciliteerd door: <ul style="list-style-type: none">• Jeanette Hadderingh/NIBE SVV: JHadderingh@nibesvv.nl• Brenda Slagter/Develhub: brenda.slagter@bsoriginal.nl	

Wat is de koppeling tussen vakmanschap en de verantwoordelijkheid voor leren?

Jeanette leidt het thema in, mede ingegeven door de opmerking van vorige keer van de externe aanwezigen dat deelnemers in de financiële sector ‘gepamperd’ kunnen worden.

Van Oord geeft aan, dat het bij meer technische mensen helpt, als het helder is wat er geleerd moet worden. Wanneer het tijd is om iets te leren. Op die manier wordt er ook gecommuniceerd richting deelnemers (los van het feit dat dit te vinden is in het LMS). Wenselijk is, dat alle wettelijke zaken zijn ingeregeld en dat medewerkers zélf aangeven wat hun leerbehoefte is en daarbij past, hierbij begeleid door hun leidinggevende. En dat trainingen dus geen ‘afvinklijstje’ worden. In een trainingsmatrix kun je wel inzicht geven in wat wettelijk verplicht is en welke mogelijkheden er zijn voor een functie.

Een student heeft een afstudeeronderzoek gedaan over leerklimaat. Onderdelen daarin zijn: Learning opportunities, support for learning, space for learning, individual responsibility and autonomy, exchange of knowledge, learning leadership. Deze aspecten geven wellicht aanknopingspunten voor het beantwoorden van de vraag: “Hoe krijg je mensen aan het

leren/stimuleer je hen om te gaan leren?”. Als je zo kijkt naar je leerklimaat, dan zie je wellicht knoppen waar je aan kunt draaien om zaken te veranderen.

Reacties op deze inzage:

Er wordt een knuppel in het hoenderhok gegooid: Leren en werken van elkaar scheiden, is niet meer van deze tijd. Dus: geen groot apparaat optuigen waarin je leren faciliteert, want dan gaan medewerkers leren als iets los van werken zien.

Er is ook een tussenvorm mogelijk, formeel en informeel: biedt mensen mogelijkheden aan die ze zelf aan kunnen pakken om hun leren vorm te geven. Faciliteer mensen ook om hun kennis te delen met anderen (zoals een studio waarin je kennis-clips kunt maken). Dan heb je wel een formele omgeving nodig. Mensen hebben nog steeds behoefte aan een omgeving waar je die kennisclips vervolgens kunt vinden.

Careerpaths etc. zijn wel nodig, ook om mensen begeleiding te geven in hun loopbaan. De uitdaging ligt in: hoe kun je mensen laten leren zonder dat ze het door hebben? Tools zoals Microsoft Teams worden zó ontwikkeld, dat daarin geleerd kan worden, zodat je niet naar een aparte formele leeromgeving hoeft te gaan. Werk en leren zijn dan verbonden.

Hoe kun je de omgeving en cultuur zo inrichten, dat mensen leren ‘on the flow’? Dat het bijna vanzelfsprekend is dat mensen leren ‘on the flow’? In musea bijvoorbeeld is de inrichting dusdanig met kasten, laptops etc. dat je overal uitgenodigd wordt om te leren. We zijn wel met planten en flexibele ruimtes bezig en kunnen nog een stap zetten om voortdurend te leren, te ontwikkelen en samen te werken.

Het helpt zeker als je evaluatiegesprekken ontwikkelingsgericht insteekt (en daar leidinggevend een guidance in geeft, met vragen bijvoorbeeld die ze kunnen stellen). Niet alleen richten op doelstellingen en resultaten.

De rol van leidinggevenden in creatie van een leerklimaat

De rol van de leidinggevende in het creëren van een gezonde leercultuur is cruciaal. En niet iedereen neemt die rol. Hoe doe je dat? Bij Google vonden ze een oplossing in de architectuur van het pand: transparantie was belangrijk en dus waren er kantoren zonder deuren etc. Waarom richten bepaalde organisaties hun panden in zoals ze doen?

Als de top heel bepalend is in de cultuur van een organisatie, wat is dan vanuit L&D je circle of influence en circle of concern? Zit je aan tafel op ben je het gerecht? Belangrijk is, dat je vanuit L&D niet alleen facilitator bent van het leren maar ook strategisch gesprekspartner.

Als we steeds wachten op het management om het te realiseren, gebeurt er mogelijk te weinig en te langzaam. Het helpt om te erkennen in wat voor cultuur je dit moet doen. Als je medewerkers in beweging krijgt, kun je ook veel bereiken: voorbeelden uitvergroten. Schaken dus op verschillende borden.

#Hoe dan?

Lees tips:

- Robert Kegan: An **Everyone Culture**: Becoming a Deliberately Developmental Organization.
- Lerend organiseren: <https://www.bol.com/nl/p/lerend-organiseren/9200000078510050/>. André Wierdsma spreekt over aanlerende (startups), belerende (hiërarchische, 'oude' bolwerken) en aflerende organisaties (organisaties die belerend waren en graag de stap maken naar lerend).

Als je een systeem wilt veranderen, moet je soms een formele interventie doen. Zoals verplichte workshops voor alle leidinggevendenden in een nieuwe manier van beoordelen. Belangrijk is dat er een noodzaak is: hoe creëer je dit als het er niet (door een crisis bijvoorbeeld) vanzelfsprekend is. Medewerkers hebben de behoefte aan duidelijkheid: geef aan wat je van ze verwacht. Zeker leidinggevendenden, omdat zij de meeste invloed hebben naar individuele medewerkers.

Aukje Nauta (hoogleraar '**Employability** in Werkrelaties'): "je vraagt veel van medewerkers en als ze dan om leren en ontwikkelen vragen, ga je allerlei randvoorwaarden scheppen." Hoe haal je die belemmeringen weg?

Voorbeeld van een van de deelnemers: verkorting van de arbeidstijd (34-urige werkweek) en de beschikbaar gekomen tijd inzetten voor leren en ontwikkelen. CEOs moeten ervan doordrongen worden, dat leren en ontwikkelen een primair proces an sich is geworden omdat alles zo snel verandert. Het is van belang voor je employability intern en/of extern (mede omdat sommige banen verdwijnen door automatisering). En dus is het makkelijker om de link te leggen met zoiets als de 34-urige werkweek. Of minder beperken van beschikbaar opleidingsbudget (onbeperkt maken): dan ligt de bal meer bij de medewerker. Een pilot daarvoor start eind dit jaar. Kun je ten onder gaan aan je succes in deze? Hypothese is, dat er geen excessief gebruik gemaakt van zal worden. Als je onbeperkt pennen beschikbaar stelt, wordt er ook niet structureel heel veel extra gestolen. Wel is de verwachting dat er meer mensen gebruik van zullen maken dan anderen. De pilot zal dit uitwijzen. Dit is binnen andere organisaties die meer budget beschikbaar hebben gesteld ook niet het geval geweest. Je kunt dit zien als investering (die rendement oplevert, al is het niet op korte termijn) en niet als kosten. Het draagt ook bij aan je employerbranding (aantrekken van jong talent bijv.). Belangrijk hierin is ook, dat er al jaren wordt aangegeven binnen de bedrijfscultuur dat de verantwoordelijkheid bij medewerkers neergelegd wordt.

Het is van belang om met cijfers te komen om te laten zien waar pijnpunten liggen en deze koppelen aan de strategie van de organisatie. (Bijvoorbeeld: veel jonge talenten die snel weer weggaan omdat de organisatie te traditioneel is en wat is daar de consequentie van voor de business. Zoals het niet meer kunnen bemannen van grote, belangrijke projecten.) Andere ideeën: link leggen met klant tevredenheid, fouten die gemaakt worden, risicomangement, NPS score, kosten van recruitment en inwerken nieuwe medewerkers, beste verzekeraar van het jaar worden, kostenbesparing, verduurzaming, ...

De manier waarop taakontwerp kan bijdragen aan leren en ontwikkelen: het gaat daarbij niet meer om functieomschrijvingen maar waar liggen talenten en interesses. Er is dan eerder motivatie bij de mensen zelf om maximaal te ontwikkelen en te leren. Zeker bij het opzetten van nieuwe afdelingen kan dit eenvoudig ingezet worden (denk ook aan jobcrafting).