

Verslag HUB Toekomst van Leren – Develhub HUB event d.d. 20-04-2021

Aanwezigen:

Technische Unie	Achmea	Ministerie Buitenlandse Zaken	Van Lanschot
Van Oord	Flowsparks	Efteling	ABN AMRO
A+O Metalketro	Xprtise	Zilveren Kruis	

Aangemeld en verhinderd

UWV	Waternet	Rijkswaterstaat	Gemeente Almere
NEN	Koppert Biological Systems	Gemeente Rotterdam	HAN
Jumbo	Kadaster	KPN	Ministerie van Defensie
Ministerie J&V	Menzis	Politie Nederland	RIVM
Rode Kruis	Rabobank	Universiteit Utrecht	Stolt
KMM Groep	Gemeente Heerhugowaard	Rijnland	LUMC
Corporatie Academie	PostNL		

Dit verslag is tot stand gekomen n.a.v. de HUB bijeenkomst d.d. 20-04-21. De discussie was rijk, het verslag bevat de essentie.

Digitale transformatie: denken in digitale i.p.v. logistieke oplossingen.

Digitalisering is onomkeerbaar en het gaat alleen maar sneller. Hoe ga je daar vanuit L&D op inspelen?

Steeds meer draait om IT: veel medewerkers worden opgeleid/omgeschoold in IT. Hoe kan L&D bijdragen in de digitale transformatie?

Vervolg vragen:

- Gaat het om hoe we de digitale transformatie van producten/diensten?
- Gaat om het digitalisering van een hele organisatie?
- Gaat het om medewerkers meer digital savvy maken? En wie kan er nog mee en wie niet? Hoe begeleid je die mensen dan? Of laat je hen respectvol afvloeien?

Een succes casus wordt gedeeld:

- L&D wordt op verschillende momenten aangehaakt en komt soms terecht in de discussie tussen de business en IT. De business heeft niet altijd de behoefte om te veranderen alleen moeten ze mee in IT veranderingen.
- Het helpt als L&D serieus wordt genomen zodat je mee kunt denken in de impactanalyse op de business. Wat er niet beschikbaar is: kun je dat inhuren? Zo kun je ook steeds actuele kennis inhuren. Goed uitvragen aan de voorkant is een cruciale: wie zijn betrokken, wie zijn officiële en niet officiële stakeholders. Wat moet het de business opleveren?

- Het hele digitale transformatieproces is opgesplitst in kleine stukjes en er wordt steeds gekeken hoe je de impact hiervan zo klein mogelijk kunt houden voor de business, interne medewerkers en leveranciers.
- Je kunt niet alles tegelijk, zeker niet als je steeds met een volledige focus met hetzelfde team hierin werkzaam wilt zijn. Er is 1 consultant die voortdurend kijkt hoe lijnen bij elkaar komen, tot op het niveau van onboarding tot retiring aan toe.
- Vanuit L&D wordt steeds gekeken wat er nodig is qua leerinterventies: kick-off meetings, workshops, training, etc.
- Het is van belang dat je vanuit L&D ruimte creëert tussen het moment van testen en live gaan van digitale transformaties. Het helpt dan als je de impact kunt laten zien op de business zodat je serieus genomen wordt en vanaf de kick-off al aan tafel zit over aanpak, implementatie, leermiddelen, borging.
- Gedurende dit proces ben je voortdurend aan het leren en ontwikkelen. Het is als het bouwen van een nieuwe metrolijn: ondergronds ben je aan de slag, terwijl bovengronds alles gewoon doorgaat. Pas als je een nieuwe lijn opent, zie je hoe ondergronds de dwarsverbindingen lopen.
- Begin 'gewoon': met dezelfde mensen pak je steeds weer een zelfde brok op. Daarmee ben je actief, kun je snel handelen en houd je kennis vast.
- Wat helpt, is dat ze (m.b.v. Storyline Articulate) zelf e-learnings kunnen maken. Daar is een algemene layout ingezet waardoor ze snel e-learnings kunnen opleveren, doelgroep en onderwerp specifiek. Ze hebben mensen hier heel vaardig in geworden zijn.
- Key-users zijn bij elkaar gebracht en getraind om die rol te kunnen vervullen: die vliegen als hulpteam in en zijn bereikbaar en beschikbaar om de hulpvragen die er zijn snel te kunnen begeleiden on the job. Dat maakt de drempel om hulp te vragen heel laag. Zodra iedereen op een locatie zich zeker genoeg voelt, vliegen ze door naar een volgende locatie.

Welke rol spelen de interne L&D consultants? Waar zit je expertise? Moeten zij de vertaling maken van het businessvraagstuk maken naar de leeroplossing en/of een leverancier? In bovengenoemde casus wordt deze rol ingekocht en zorgt het interne L&D team voor de borging en continuïteit in de business. Zij hoeven niet de expert te zijn op een bepaald domein. De e-learnings worden zowel door interne mensen als door de ingehuurde consultants gemaakt (van Triam Float). Het hele interne team kan dit maken, maar soms wordt er bewust voor gekozen om hun capaciteit anders in te zetten. Na x tijd wordt gekeken of de externe consultants op individueel en organisatie niveau nog passend zijn bij de fase en het vraagstuk.

Hoe houd je nog overzicht over wat er nog meer speelt, behalve de transformatie? Sommige mensen sloegen er van op slot, anderen werden juist heel enthousiast. Wat is een 'change-profiel' (die houden zich bezig met de transformatie, wat is een 'run-profiel' (die houden zich bezig met running business en operational excellence)? Zo kun je ook vanuit talentmanagement mensen inzetten op hun talent en waar zij gelukkig van worden. Er is veel aandacht en zorgvuldigheid besteed intern aan het communiceren dat het ene profiel niet méér waard is dan het andere profiel. De academie en communicatie vallen onder dezelfde HR directeur. Wat je ook doet: het begint bij communicatie waarna er een overgangsgebied plaats vindt waarbij communicatie overgaat in leren en ontwikkelen. Ze gebruiken bewust dezelfde beelden, woorden etc.

Wat ook bijdraagt is dat de (escalatie)lijnen heel kort zijn, tot op directieniveau. Zij luisteren ook als L&D aangeeft dat er iets niet goed loopt.

Wat is nodig om serieus genomen te worden als gesprekspartner?

Businessstaal spreken, virtueel leren, agile/lean werken etc., in staat zijn om de impact op de business aan te geven. Deze expertisegebieden zitten bij de L&D adviseurs en door expertsessies te organiseren binnen het team is iedereen generalist naast dat ze een eigen specialisme hebben. Je

hoeft niet per se alle expertise binnen je eigen afdeling te hebben, omdat er teveel speelt en ze bij teveel aan moeten sluiten.

Kijk steeds: wat is er mis binnen de business? Hoe kun je iets oplossen of de verspilling uit een proces halen (bijvoorbeeld)? Welke leeractiviteit hoort erbij om dat op te lossen? Hoe geef je dat vorm (70:20:10, microlearnings, etc.) en hoe meet je het rendement ervan op de business?

Kennismanagement en leren zien we weer bij elkaar komen omdat mensen soms overvoerd worden door aanbod waardoor je niet meer kunt vinden wat je nodig hebt.

Hoe geven we nog beter vorm aan de 70% van 70:20:10?

We leven in de VUCA wereld; alles is onduidelijk, onzeker, niet vastgelegd, dus delen helpt want er zijn geen vaste antwoorden. Kleine stappen nemen en daarvan leren. Reflectie is heel belangrijk. Hoe ondersteun je mensen op het proces, taak en rol → zo snel mogelijk performance gerichte support inrichten die écht werkt. Dus bijvoorbeeld: geen telefoon aanbieden aan medewerkers op de werkvloer als klanten daardoor denken dat de medewerker spelletjes zit te spelen maar tablets zodat het er professioneel uitziet als ze iets opzoeken.

E-learning's blijken in sommige gevallen heel lastig te zijn om actueel te houden (wat complex is, slecht beheersbaar en daarmee vaak kostbaar), dus wordt adaptief leren steeds meer ingezet. Adaptief leren is een technologie die vraag gestuurd werkt waardoor je gepersonaliseerd kunt leren. Het algoritme herkent welke kennis en ervaring je hebt waardoor je meer of minder versneld door lesstof heen gaat.

Hoe wordt je als L&D 'business savvy'?

- Starten met 'wat is de benodigde impact op de business'? En van daaruit ga je kijken wat de oplossing is.
- Stellen van vragen: net zolang tot je weet of opleiden wel de oplossing is. Steeds in gesprek komen en blijven met de business. Het gaat erom dat de business snapt dat L&D moet weten wat er speelt, omdat ze je anders niet verder kunnen helpen. Onderzoek welke documenten nodig zijn om dit scherp te houden.
- Co-creatiemodel: centraal learning capabilities opbouwen binnen L&D die je samen met de business hebt ontwikkeld en zet deze in bij andere businessonderdelen. L&D kan over businesslines heen kijken en daar ook meerwaarde bieden.
- Binnen L&D heb je mensen nodig die snel verbindingen kunnen leggen en kunnen leren/begrijpen wat er bij de business gebeurt. Zij hebben 1 opdracht: snap wat er gebeurt. Wacht niet tot informatie naar je toe komt, plan gesprekken in zodat je in gesprek blijft en haal je informatie. Als je bijvoorbeeld iets leest op intranet wat je niet begrijpt: zoek het uit.
- L&D moet verder gaan dan leeractiviteiten organiseren en regisseren. Vraag de business ook rechtstreeks welke rol ze willen van L&D. Laat zien wat je toegevoegde waarde kan zijn als L&D team.