

L&D KAN MET INNOVATIE IN LEREN HET VERSCHIL MAKEN

Meer dan 30 jaar ervaring in L&D, waarvan 15 jaar onderzoek naar de sector, als stichter en bezieler van Towards Maturity. Laura Overton is niet zomaar de eerste de beste. Heel nieuwsgierig dus en met toch wat klamme handjes kreeg ik een uur online tijd om dit Britse L&D-icoon te interviewen. Ik stuurde haar alvast de resultaten van het "L&D in Belgium 2018"-onderzoek, voor een alternatieve - evidence based - kijk hierop. Dit interview moet een opwarmertje worden voor de masterclass die Laura Overton zal geven op de Stimulearning L&D Talks van 25 oktober 2019. Het werd een aangenaam en warm gesprek, met een stevige boodschap voor L&D. "L&D has to build itself a lion's heart".

Hoe is je carrière binnen L&D tot nu verlopen?

Ik heb het geluk gehad om onmiddellijk na mijn studies in L&D terecht te komen. Ik heb een diploma in psychologie én wiskunde. Deze combi is meteen ook de rode draad doorheen mijn carrière, waarin ik altijd een focus heb gehad op hoe mensen zich gedragen op het werk én de wetenschap erachter. In het eerste deel van mijn carrière - van midden de jaren '80 tot het begin van de jaren 2000 - werkte ik zelf voor de L&D-afdeling van verschillende organisaties in de voorhoede van technologie-gedreven leren. Experimenten was kenmerkend voor deze periode. Het geloof in de mogelijkheden van technologie was toen enorm groot: de opkomst van het internet en leernetwerken, het breed kunnen zoeken naar informatie, de snelle beschikbaarheid van content, ... Ik richtte me daarbij niet zozeer op de technologie of de tools. Mijn focus lag op de menselijke impact van deze technologische mogelijkheden: relevantie en beschikbaarheid. Ik ben altijd enorm nieuwsgierig geweest naar wat nu precies werkt voor mensen en waarom.

Na 15 jaar in het werkveld, merkte ik dat sommige L&D-afdelingen heel succesvol waren in het realiseren van de juiste impact op organisatorisch en individueel vlak, terwijl andere organisaties faalden - ondanks dezelfde ambities en aspiraties. Ik was gepassioneerd door de verhalen achter de successen en wilde me hierin meer gaan verdiepen. Voor mij was dit een eerste keerpunt in mijn carrière. Ik kon deze ambitie niet nastreven vanuit mijn toenmalige rol. Ik moest echt tijd vinden om dit te onderzoeken, vanuit mijn intrinsieke nieuwsgierigheid. Ik moest dit ook op een onafhankelijke en onbevangen manier kunnen doen. *Soms moet je zaken loslaten om je handen vrij te hebben voor nieuwe dingen.* En zo is mijn tweede carrière binnen L&D gestart en is Towards Maturity ontstaan. Gaandeweg groeide de interesse voor ons onderzoek, en werd het ook door de overheid opgepikt om hen te adviseren. Maar



we beperkten ons niet tot de non-profit. We wilden de L&D-industrie samenbrengen om te onderzoeken wat er in beweging was.¹

Om nu na alweer 15 jaar opnieuw een andere wending te geven aan je carrière, las ik ergens ter voorbereiding van dit interview. Vertel!

Klopt, op dit moment zit ik opnieuw op een persoonlijk keerpunt in mijn carrière. Ik wil nóg eens ontdekken welke toegevoegde waarde ik kan hebben voor de sector, 't is misschien wel mijn laatste kans! (*lacht*). Dat zal nog steeds vanuit een enorme passie voor innovatie en business impact zijn, gecombineerd met een sterk geloof dat L&D het verschil kan maken voor de uitdagingen waarmee organisaties vandaag geconfronteerd worden. Die uitdagingen zijn intussen genoegzaam bekend: evoluerende klantverwachtingen, internationale competitie, omgaan met continue veranderingen, aanpassen aan een VUCA-wereld, ... En opnieuw heb ik onafhankelijkheid nodig om dit voor mezelf uit te zoeken. Vandaar mijn recente beslissing (maart 2019, nvdr.) om Towards Maturity te verlaten. In welke rol ik de komende jaren van betekenis wil zijn, is voor mezelf nog niet duidelijk. Hopelijk kan ik er tegen de L&D Talks van oktober zelf al wat meer over vertellen. (*lacht*)

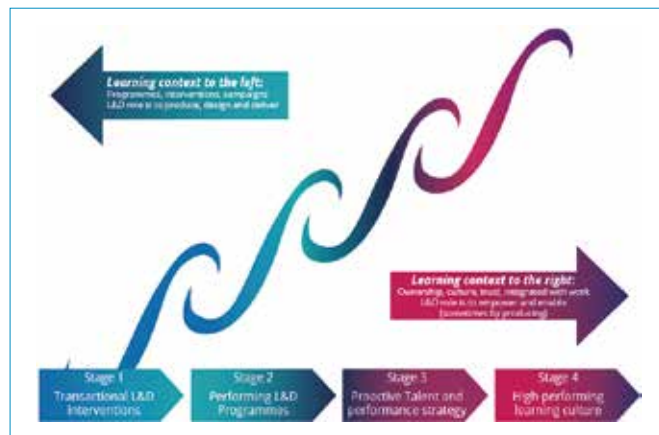
1 Intussen bouwde Towards Maturity sinds 2003 een community van meer dan 7500 L&D-professionals en 55000 leerders in 55 landen, en houdt het vinger aan de pols van de sector.



De laatste 15 jaar stuurde je intensief onderzoek aan naar innovatie in en impact van L&D. Wat zijn de belangrijkste bevindingen?

In de loop der jaren werd een aantal consistente patronen duidelijk bij organisaties die volwassen werden in hun ontwikkeling naar een high performing leercultuur. Deze patronen legden de 4 fasen van de L&D-transformatiecurve bloot, welke uitgebreid beschreven staan in het jaarlijkse rapport van Towards Maturity uit 2018, “The Transformation Curve”. Aan de linkerkant van de L&D-transformatiecurve zitten de activiteiten en rollen die we klassiek met de L&D-afdeling associëren: aanbieden, uitvoeren en evalueren van gevraagde opleidingen, waarbij L&D-professionals in een eerder administratieve rol zitten. Meer naar het centrum van de curve zien we L&D-organisaties die inzetten op blended learning en leercampagnes, met nog altijd een zekere afstand tussen L&D en de business. Aan de rechterkant van de curve, waar je als L&D eerder aan de leercultuur van de organisatie werkt, krijg je een heel ander beeld. Learning is daar geen zaak meer van enkel de L&D-afdeling. Het is een echt gedeelde verantwoordelijkheid waarin de business, de lerende werknemer en L&D samenkomen. De klemtoon in de rol van L&D ligt daar veel meer op de wegbereiding van de juiste leercultuur en het challengen van de opleidingsvraag van de business. De overeenkomsten met de onderzochte rollen in jullie onderzoek zijn

DE KLOOF TUSSEN VERWACHTING EN REALITEIT



© Towards Maturity: The L&D Transformation Curve, uit het jaarlijkse Towards Maturity rapport: “The Transformation Journey” (2019)

Nog opvallend is dat tweemaal zoveel L&D-organisaties aangeven de rol van visionary permanent in te vullen, ten opzichte van het percentage organisaties die de rol van learning facilitator permanent invullen. Beide rollen zijn belangrijk in het tot stand brengen van een cultuur van continu leren, maar er moet duidelijk nog meer geïnvesteerd worden in het implementeren van deze visie. Hier komen we op een belangrijk punt dat ook in het Towards Maturity-onderzoek naar voor komt: verwachting en realiteit liggen nog ver uit elkaar. Wanneer L&D-professionals samen komen op conferenties of andere events, merk je veel hoop. Maar ze voelen zich vaak geïsoleerd wanneer ze teruggaan naar hun organisatie.

Dit komt doordat de business de L&D-afdeling nog steeds benadert vanuit hun klassieke rol: “kom bij ons langs en geef ons een opleiding, een programma of een app”. Dit heeft enkele kwalijke gevolgen. Een eerste is dat de L&D afdeling haar relevantie wil aantonen met cijfers

“For me, technology always makes sense from a people’s perspective, rather than tools.”

duidelijk². Je ziet hetzelfde links-rechts spectrum naar boven komen als in de L&D-transformatiecurve. De door jullie benoemde rollen van learning facilitator, learning expert, business analyst en learning ambassador kan je duidelijk koppelen aan de rechterkant van de curve. Jullie cijfers bevestigen de trend dat deze rollen in opmars zijn. Bovendien tonen ze het verlangen van de sector om verandering te bewerkstelligen. Dit zijn de meer proactieve en disruptieve rollen van L&D. Maar ook de klassiek ingevulde rollen van evaluator, administrator en learning producer blijken nog zeer sterk verankerd in de vier profielen die jullie onderscheiden in L&D-afdelingen.

dat een bepaalde opleiding werkt. Maar we weten intussen uit het onderzoek dat L&D niet alleen verantwoordelijk kan zijn voor ROI van opleidingen. Uit het onderzoek van Towards Maturity blijkt een veel hogere correlatie tussen business impact en het proactief aan tafel gaan zitten met de business om dieper door te dringen tot de verandering die ze werkelijk beogen. Het is dus het proces en gesprek vooraf - vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid tussen business, lerende en L&D - die de impact bepalen, en niet de klassieke outputparameters. Door toch het tegendeel te willen bewijzen, ondermijnen we als L&D ons eigen zelfvertrouwen en onze energie, want we kunnen dit niet waarmaken.

2 L&D in Belgium 2018

Een tweede kwalijk gevolg is het overschatten van de mogelijkheden van technologie. Ook ik ben al die jaren op zoek gegaan naar die ene technologie die alles zou veranderen binnen L&D. Maar er is tot op vandaag geen correlatie gevonden tussen technologie en impact. Die correlatie is er wel tussen wat de mensen doen met de technologie en de impact ervan, m.a.w. hoe ze de tools gebruiken om de uitdagingen van de business aan te pakken. En toch leggen we zelf steeds opnieuw te veel hoop op “the next new thing”. Onderzoek naar hoe ons brein werkt kan dit verklaren: we krijgen een dopamineshot wanneer we iets nieuw zien. Dit geeft ons een “high”. Het hoeft dus niet te verbazen dat we in L&D constant uitkijken naar de nieuwste tool, model of modewoord waarvan we geloven dat het onze problemen zal oplossen. Wanneer we iets vinden dat past bij het verhaal in ons hoofd, dan gaan we ervoor. Maar meestal zijn deze beslissingen niet gebaseerd op bewijs. We moeten hier als L&D echt over nadenken en ons erover zetten.

Wanneer deze tools toch niet de hoge verwachtingen inlossen kan dit leiden tot frustratie. De L&D-afdeling voelt zich kwetsbaar omdat ze het gevoel heeft niet over de juiste wapens te beschikken om de werkelijke uitdagingen van de business mee te ondersteunen.

Wat moet er dan gebeuren om die kloof te overbruggen?

Net zoals de keerpunten in mijn carrière me hebben gedwongen om zaken los te laten, toont het Towards Maturity onderzoek aan dat zo'n keerpunten ook cruciaal zijn om als L&D-organisatie om de ene fase naar de andere te gaan op de L&D-transformatiecurve. Dit betekent dus oude activiteiten en rollen - ook wat goed werkt - durven loslaten om de handen vrij te hebben om zaken anders aan te pakken. Dat vraagt energie, reflectie, moed, zelfvertrouwen en het bouwen van nieuwe competenties. De toekomst dient zich niet aan als gemakkelijk, zoals Michele Obama het stelt in haar boek *Becoming Michele Obama* (2018), *maar richt je je voeten naar voren of naar achteren om kleine stappen te zetten?* Nogmaals, ik geloof heel sterk in de rol van L&D om met innovatie in leren het verschil te maken en de juiste business impact te hebben. Maar die impact ligt niet op het vlak van hoeveel mensen een opleiding hebben gevolgd of de inzet van een coole technologie. Die impact toon je aan met parameters die er voor de business toe doen: groei, transformatie, productiviteit en winstgevendheid. “So, how do we use the little data we have to build us a lion's heart?” Vandaar, durf zaken loslaten om nieuwe mogelijkheden te ontdekken. Uiteindelijk ligt de keuze om hierin een cruciale rol te spelen bij L&D zelf.

Heeft L&D vandaag voldoende zelfvertrouwen om deze impact te realiseren?

De wil en de hoop is duidelijk aanwezig. Aan het zelfvertrouwen moet worden gebouwd, met kleine stappen en realistische uitdagingen. Door de juiste impact te meten en te tonen bouw je stelselmatig aan succes. De eerste stap kunnen we zelf nemen als L&D-professional: vanuit nieuwsgierigheid en goesting zelf ontdekken wat werkt en niet werkt. Je moet namelijk zelf ondervinden hoe en of iets werkt, voor je er authentiek ambassadeur in kan worden (learning ambassador), voor je erin kan faciliteren (learning facilitator), voor je er vanuit de werkelijke business noden (businessanalist) in kan ondersteunen (supporter). Zo



bouw je vertrouwen met de rollen aan de rechterkant van de transformatiecurve.

Da's waar ik in de masterclass op de L&D Talks wil op inzoomen: hoe pak je dit nu vast? We laten de technologie erbuiten en focussen op ons eigen gedrag en mindset, onze eigen creativiteit en innovatievermogen: wat zou er gebeuren als ik meer mogelijkheid zou hebben om ...

Het zal zeker plezant worden in oktober, maar ik kan niet beloven dat het comfortabel wordt! (lacht) ■

NUTTIGE LINKEN

L&D Talks 2019
www.ldtalks.be

Towards Maturity annual report “The Transformation Journey” (2019)
www.towardsmaturity.org

L&D in Belgium 2018
kennispool.stimulearning.be

Laura Overton op LinkedIn
www.linkedin.com/in/lauraoverton



Jen Deneckere is KBC Learning Architect, kennispons, ideeënmens, denker
Wij ondersteunen leren binnen KBC, met een focus op leermethodiek en -technologie. Onze rol verschuift voelbaar van learning provider en admin naar challenger, enabler en supporter.