

GUUS VAN DEELEN



**LEREN
ORGANI
SEREN**

MAXIMALE IMPACT MET L&D

THEMA.

Wat anderen zeggen over Leren organiseren:

‘Guus heeft het boek geschreven dat de L&D beroepsgroep al zo lang verdiende. Leren organiseren is vanaf nu het basisboek voor alle L&D-professionals.’

— Ger Driessen, Learning Innovation Leader

‘Had ik Leren organiseren maar tot mijn beschikking gehad toen ik een L&D-afdeling ging leiden!’

— Jan Rijken, Lead Facilitator Nyenrode Business Universiteit

‘Dit is een absolute must-read voor iedereen in de wereld van Learning and Development!’

— Camiel Gielkens, CEO Schouten & Nelissen Company

‘Leren organiseren is een toegankelijke gids voor iedereen die serieus bezig is met het verbeteren van de impact van L&D binnen hun organisatie. Het boek combineert theoretische inzichten met praktische handvatten, en daagt de lezer uit om actief aan de slag te gaan met hun eigen L&D-strategie.’

— Jeanne Bakker, Founder Brain Bakery

© Thema, Zaltbommel 2024.
Tekst- en datamining niet toegestaan.

Voor overnames kun je contact opnemen met de klantenservice van Thema, Postbus 287, 5300 AG Zaltbommel, T 0418 683700 of info@thema.nl.

Omslag: Adept, Velsbroek
Binnenwerk: BVGO Media, Haarlem

ISBN 978 9462 72 418 1
NUR 807
Trefwoord: HR, L&D

Dit boek is gedrukt op papier dat niet met chloorhoudende chemicaliën is gebleekt. Hierdoor is de productie minder belastend voor het milieu.

www.thema.nl

Inhoud

1	LEUK DAT JE DIT BOEK OPENSLAAT!	7
2	HOE JE DIT BOEK KUNT GEBRUIKEN EN LEZEN	11
3	WAT NOODZAKELIJKE TERMEN	13
4	SUCCES IN L&D: HET IS AFHANKELIJK VAN DE CONTEXT	21
5	TIJD VOOR ACTIE!	37
6	MEEST GEZIENE TRENDS	51
7	 COMPLIANCE	55
8	 FUNCTIONELE VAARDIGHEDEN	65
9	 TALENT, LEIDERSCHAP EN PROFESSIONELE ONTWIKKELING	73
10	 PERFORMANCE IMPROVEMENT	81
11	 CHANGE, CULTUUR EN STRATEGIE	97
12	 COÖRDINEREN & ORGANISEREN	111
13	 PRODUCEREN & FACILITEREN	119
14	 MARKETING & COMMUNICATIE	131
15	 PROJECTORGANISATIE	141
16	 (STRATEGISCH) ADVIES	155

DE TOEKOMST VAN L&D	173
DANKWOORD	179
BIJLAGE 1 WERKEN MET DE L&D-QUICKSCAN	181
BIJLAGE 2 ADVIESROLLEN	183
BIJLAGE 3 VEELVOORKOMENDE UITDAGINGEN IN DE SAMENWERKING	185
BIJLAGE 4 TOEKOMSTIGE STRATEGISCHE CAPACITEITEN IN KAART BRENGEN	187
BIJLAGE 5 PRAKTISCH STAPPENPLAN	189
BIJLAGE 6 ROUTE NAAR RESULTAAT	193
BIJLAGE 7 MARKETING VOOR L&D	197
BIJLAGE 8 RASCI	199
BIJLAGE 9 WERKEN VANUIT PARTNERSCHAP	201
BIJLAGE 10 DE OPBOUW VAN VERTROUWEN	205
BIJLAGE 11 SELFASSESSMENT VERTROUWEN	207
BIJLAGE 12 EFFECTIEF INSPELEN OP DE SOORTEN HR BP	211
BRONNEN	215

1 Leuk dat je dit boek openslaat!

Waarom zijn er talloze boeken geschreven over het ontwerpen en ontwikkelen van leertrajecten, maar bijna geen over het bouwen en verfijnen van Learning and Development (L&D)-afdelingen? Dit boek vult dat gat en biedt praktische handvatten voor het strategisch opzetten en verbeteren van jouw L&D-afdeling.

Bij veel organisaties ontbreekt een goed doordacht plan voor de vormgeving van de L&D-afdeling. Vaak missen we de tijd, maar ook de expertise om dit goed door te denken. Dat geldt niet (meer) voor jou! Want we gaan samen op reis om te werken aan een goed doordacht plan, meer focus, meer tevreden klanten en ook meer werkplezier.

Mijn naam is Guus van Deelen. In de afgelopen zeventien jaar heb ik veel verschillende rollen binnen de L&D-wereld vervuld. Daarbij heb ik waardevolle inzichten opgedaan en soms pijnlijke lessen geleerd.

Bij verschillende multinationals gaf ik leiding aan grote L&D-afdelingen. Eerder in mijn carrière werkte ik als adviseur, ontwikkelaar van leertrajecten en leiderschapstrainer. Sinds zes jaar werk ik als zelfstandig consultant. In deze rol adviseer en begeleid ik grote organisaties over de (her)positionering van hun L&D-afdeling.

Inmiddels heb ik met meer dan honderd L&D-afdelingen samengewerkt in diverse sectoren, van overheid tot retail en van industrie tot financiële dienstverlening. Deze berg aan ervaringen heeft me geholpen de diepere oorzaken van veelvoorkomende problemen in L&D te herkennen. En weet je wat opvalt? Overal is het een beetje een zootje – maar overal net even anders.

Op conferenties lijkt het L&D-vakgebied state of the art met onderwerpen als gamification, augmented reality en evidence-based evaluatiemethoden. Maar als ik dat vergelijk met de praktijk, dan lijken de verhalen die ik op conferenties hoor meer op een wedstrijdje verplassen.

Er is nog heel veel basaal werk te doen in het slim, efficiënt en vooral klantgericht organiseren van leren binnen organisaties. Ik wil niet negatief klinken, maar wel relativeren. Ik deel mijn kennis en ervaringen in dit boek op mijn eigen manier: recht voor zijn raap, kort en krachtig, en praktisch.

Dit boek is geschreven voor L&D- en HR-professionals die hun afdeling en hun eigen werk efficiënter en klantgericht willen organiseren. Vaak is het de formele verantwoordelijkheid van de L&D-manager om na te denken over de visie, de bedrijfsvoering en de diensten die geleverd worden. Maar dit boek is zeker ook interessant voor L&D-adviseurs, business partners en HR-managers. Eigenlijk voor iedereen die de dienstverlening en samenwerking vanuit L&D continu wil verbeteren binnen zijn organisatie.

Naast medewerkers in een stafdienst, zoals een L&D-afdeling binnen een bedrijf, zijn er ook veel freelance L&D-consultants en aanbieders van diensten rondom leren en ontwikkelen. Zij hebben baat bij een verfijnder beeld van hoe L&D-afdelingen werken en wat veelvoorkomende valkuilen zijn, om beter te kunnen adviseren.

Is dit boek uitputtend? Zeker niet. Het biedt handvatten, geeft woorden aan vage gevoelens en helpt je tot eerste logische acties te komen. Wil je dieper duiken? Dan verwijst ik je naar een schat aan bruikbare modellen in de bijlagen. Daarnaast vind je downloadbare templates en video's op de website die hoort bij dit boek: guusvandeelen.nl/boek.

Het allerbelangrijkste is dat je nieuwe inzichten gaat toepassen en testen in je eigen praktijk. Een goed draaiende L&D-afdeling ontstaat na goed nadenken ook door trial-and-error. Daarom vind je helaas geen kant-en-klare oplossingen in dit boek. Organisaties kennen zoveel variabelen dat het te complex is voor simpele antwoorden. Je hebt nooit volledige informatie waar je keuzes op kunt baseren, en daarnaast is er geen pasklaar – beste – antwoord. Dat kan verlamdend werken, waardoor je besluiteloos wordt en steeds meer informatie verzamelt dan nodig is voordat je actie onderneemt.

Ik hoop dat dit boek je aanzet tot actie en gericht experimenteren: stap voor stap de bedrijfsvoering verbeteren. Dit is geen academische verhandeling, het is meer een gereedschapskist. Ik geef je handvatten en inzichten die de vage contouren van je uitdagingen scherper maken. Het is een startpunt, een springplank naar oplossingen die je zelf verder gaat verkennen om te zien wat werkt in jouw specifieke context.

Kritische geluiden en ideeën zijn zeer welkom

Mijn stellige toon kan soms de indruk wekken dat ik de wijsheid in pacht heb, wat natuurlijk niet zo is. Ik leer graag van jou als lezer. Als je tijdens het lezen onzorgvuldigheden tegenkomt die een te eenzijdige visie weergeven, nodig ik je uit om je reflecties en ideeën te delen. Ik word graag uitgedaagd; scherpe feedback is zeer welkom! Zo kan een volgende druk, gebaseerd op onze collectieve deskundigheid, nóg beter worden. Mijn contactgegevens vind je op de hierboven genoemde website.

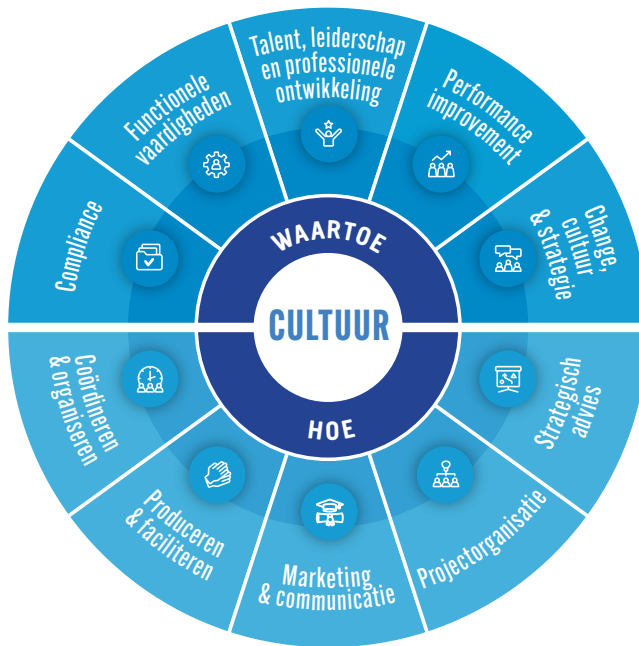
2 Hoe je dit boek kunt gebruiken en lezen

Dit boek heeft als voornaamste doel **praktisch** te zijn. Het helpt je een concreet plan te maken en een brug te slaan tussen de huidige situatie en jouw ideale toekomst. Beschouw dit meer als een doeboek dan een leesboek. Natuurlijk kun je het van a tot z doorlezen, maar het is ook mogelijk om specifieke onderdelen eruit te pikken die voor jou het meest relevant zijn.

Het boek bestaat uit twee delen. In het eerste deel schets ik een gemeenschappelijke taal en context. Dit is essentieel voor het begrijpen van de rest van het boek. Na het schetsen van de context nodig ik je uit om een gap-analyse uit te voeren: waar sta je nu en waar wil je naartoe als L&D-afdeling? Je gebruikt hiervoor een canvas dat je structuur geeft om in een logische volgorde en behapbare stappen tot concrete inzichten te komen. Het doel is om een scherper beeld te krijgen van de huidige en de gewenste situatie van je L&D-afdeling.

Zodra je dat duidelijk hebt, kun je in het tweede deel gericht de hoofdstukken raadplegen die voor jouw specifieke plan het meest relevant zijn. Richt je op thema's waar je meer aandacht aan wilt geven en waarmee je groei wilt creëren. Maar verdiep je óók in de onderdelen waar nu te veel tijd aan wordt besteed. Maak een plan om deze tijdvreter slimmer in te richten of zelfs te elimineren. Samengevat, in deel 1 bepaal je de gewenste bestemming, waarna je in deel 2 gericht aan de slag gaat met het bepalen van de meest logische route in de door jou gewenste richting.

Centraal in dit boek staat de L&D-quickscan:



Dit model is ontstaan door terugkerende verwarring tijdens gesprekken over de dienstverlening vanuit L&D met L&D- en HR-professionals en lijnmanagers. We dachten dat we het over hetzelfde hadden, maar dat bleek vaak, verderop in het project, niet zo te zijn.

Deze quickscan maakt het mogelijk om scherpe keuzes te maken en faciliteert een preciezer gesprek over wat je meer of juist minder wilt doen. Het model helpt misverstanden en verwarring te verminderen en vormt een gemeenschappelijke taal binnen de afdeling. Een praktische uitleg vind je verderop in dit boek.

4

Succes in L&D: het is afhankelijk van de context

Werk je als recruiter of schilder, dan is je succes heel meetbaar. Je plaatste de juiste mensen op de juiste plekken of niet, of: de lik verf zit er strak op, de muur is helemaal gedaan én het is in de goede kleur.

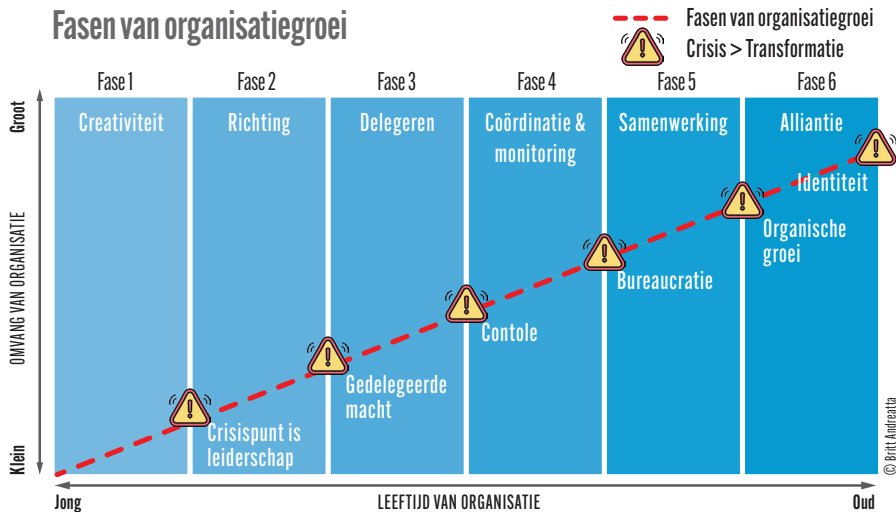
Succes in L&D is niet eenduidig te definiëren; het hangt sterk af van de context van de organisatie. Tijdens het begeleiden van L&D-teamsessies vraag ik vaak: 'Stel, je opent aan het einde van het jaar met je team een fles champagne omdat jullie een topprestatie hebben geleverd. Wat is er dan gebeurd en aan welke meetbare resultaten hebben jullie bijgedragen?'

Opvallend is de grote variëteit aan antwoorden en het ontbreken van een eenduidig beeld binnen de afdeling over wat succes betekent. Veel antwoorden richten zich op het opleveren van leermiddelen, het draaien van trainingsgroepen of het behalen van bepaalde evaluatieresultaten. In mijn ogen zijn dit niet per se de juiste antwoorden. In deze voorbeelden staan consumptie en tevredenheid van eindgebruikers centraal, niet impact, waar het in mijn ogen om moet gaan. Hieronder vind je aanknopingspunten voor een beter antwoord.

Om te bepalen wat klantwaarde binnen jouw organisatie inhoudt, moet je de context begrijpen. Er zijn verschillende variabelen die bepalen hoe jouw organisatie werkt, welke uitdagingen er zijn en welke behoeften waarschijnlijk spelen. Dit is je vertrekpunt om de meest ideale L&D-dienstverlening te bepalen. Om jouw organisatie te duiden, zijn er veel verschillende ordeningsprincipes (of hokjes) waarin je organisaties kunt plotten. In dit hoofdstuk stip ik er drie aan: het volwassenheidsniveau, de branche waarin de organisatie opereert en jouw positionering binnen de organisatie.

HET VOLWASSENHEIDSNIVEAU

Organisaties variëren in grootte en ontwikkelingsstadium, en de combinatie van deze twee variabelen brengt verschillende uitdagingen met zich mee. De Greiner Curve, ontwikkeld door dr. Larry Greiner, illustreert dit in het onderstaande model, dat je helpt te bepalen waar jouw organisatie staat en welke uitdagingen er (waarschijnlijk) op jouw pad komen.



De curve onderscheidt zes fasen waar organisaties doorheen gaan. Uiteraard bereikt niet iedere organisatie de laatste fase (6), en dat is ook niet altijd nodig. Hier moet je denken aan bedrijven als Microsoft of Unilever. Veel organisaties blijven in een fase hangen, worden overgenomen of worden opgeheven. En uiteraard verloopt het proces in de praktijk minder lineair als de simplistische weergave van dit model. Toch geeft het je denkkaders.

Het groeitempo kan sterk variëren – een IT-start-up doorloopt de fasen doorgaans sneller dan een traditionele zorgorganisatie. Iedere overgang leidt tot een crisispunt; de huidige organisatiestructuur kan de behoeften van de organisatie niet langer ondersteunen. Je organisatie is dan uit haar jasje gegroeid, meer van hetzelfde volstaat niet meer. Deze crisispunten, die aan iedere groeifase verbonden zijn, stimuleren verandering en transformeren de organisatie naar de volgende fase. Hierna volgt een periode van relatieve stabiliteit tot de volgende evolutie, die weer gepaard gaat met een crisis. Als L&D-professional kun je dus niet eeuwig dezelfde aanpak hanteren. Je moet weten waar je organisatie staat en je L&D-strategie hierop afstemmen. De uitdagingen die elke crisis met zich

meebrengt, weerspiegelen de behoeften van je klanten (en dus ook je dienstverlening en interventieaanbod).

Dus: one size does not fit all! Als je van werkgever wisselt, wees er dan alert op niet dezelfde aanpak te gebruiken. Een overstap van een grote multinational naar een kleinere organisatie in één land vereist een geheel andere benadering.

Hieronder schets ik de hoofdlijnen van de transitie, zodat je een beter gevoel krijgt voor waar jouw organisatie staat en wat je te doen hebt:

1. Groei door creativiteit en improvisatie

De organisatie begint klein, met spontane en informele communicatie. Mensen dragen meerdere petten. Naarmate de organisatie groeit, bereikt ze een crisispunt in leiderschap. Professioneel management wordt noodzakelijker. In deze fase is er vaak nog geen HR-manager, laat staan een L&D-specialist in dienst. De verantwoordelijkheid voor HR ligt bij een van de managers. Vraagstukken rondom leren en ontwikkelen zijn vaak ad hoc en praktisch.

2. Groei door richting

Het management breidt functies uit en ontwikkelt nieuwe producten en diensten. Uiteindelijk is de organisatie te groot voor de directie om zelf het primaire proces te kunnen managen. Leaders moeten gaan delegeren naar middenmanagers, wat leidt tot het crisispunt van autonomie. Stafffuncties zoals marketing en HR worden in de transitiefase in het leven geroepen. Voor HR zal er waarschijnlijk een HR-manager zijn, maar nog geen specialist rondom L&D.

Een vraagstuk in deze fase kan zijn: 'We hebben behoefte aan eenduidig leiderschap binnen onze organisatie. Laten we een teamcoachingstraject starten om onze visie op leiderschap te verfijnen.'

3. Groei door delegatie

De directie voegt hiërarchische lagen toe, met meer focus op langetermijnstrategie. De omvang van de organisatie zorgt voor een crisispunt van controle, waarbij verschillende afdelingen beter moeten samenwerken.

Een vraagstuk kan zijn: 'Hoe zorgen we ervoor dat verschillende organisatieonderdelen multidisciplinair gaan samenwerken?'

4. Groei door coördinatie en monitoring

Nieuw beleid, procedures en IT-oplossingen worden ingevoerd voor meer structuur en efficiëntie. Dit leidt tot stabiliteit, maar uiteindelijk ontstaat het onvermijdelijke crisispunt van bureaucratie. In deze fase is het waarschijnlijk dat er dedicated L&D-medewerkers onderdeel uitmaken van HR (of elders in de organisatie). Als een organisatie meer structuur krijgt, komen er vaak meer kaders. Mensen moeten afscheid nemen van eigen koninkrijkjes en meer gaan samenwerken, gericht op het geheel en niet meer alleen op eigen doelen.

Een vraagstuk kan zijn: 'We hebben een cultuurprogramma nodig waarin gezamenlijke doelen en waarden verkend worden en besproken wordt hoe we met elkaar omgaan bij tegenstrijdige belangen.' Maar ook meer praktische zaken, zoals: 'We hebben zoveel handmatig werk aan het toewijzen van verplichte training dat we een LMS gaan implementeren.'

5. Groei door samenwerking

Bureaucratie wordt verminderd ten gunste van een schaalbaardere en wendbaardere werkwijze. Dit leidt tot het crisispunt van interne groei, waarbij de organisatie buiten zichzelf moet kijken voor nieuwe kansen. Er wordt waarschijnlijk geïnvesteerd in het verkennen van nieuwe markten en nieuwe businessproposities. Steeds grotere groepen mensen moeten worden opgeleid voor organisatiespecifieke skills.

Een vraagstuk kan zijn: 'We willen steeds meer opgavegericht gaan werken, waarbij we flexibiliteit en autonomie vergroten, zodat ieder onderdeel optimaal kan bijdragen aan de hogere doelen die we nastreven.'

6. Groei door allianties

De complexiteit van de organisatie kan alleen nog worden aangepakt door samenwerkingspartnerschappen, fusies of overnames. Het samenvoegen van organisaties brengt vraagstukken rondom cultuur met zich mee, maar ook systeemharmonisatie. Daarnaast bestaat de kans dat er op meerdere manieren L&D bedreven wordt, met als gevolg dat er meerdere academies zijn met ieder hun eigen aanpak en infrastructuur. In dit soort organisaties is er vaak een Global L&D Manager of Chief Learning Officer die de samenhang en samenwerking probeert te optimaliseren.

Een vraagstuk kan zijn: 'We hebben zoveel verschillende merken onder het grotere moederbedrijf hangen dat onze kernwaarden onvoldoende doorklinken in ieder onderdeel van onze organisatie.'

5

Tijd voor actie!

Misschien heb je dankzij de vorige hoofdstukken nieuwe perspectieven ontdekt. Ik hoop dat dit je helpt om het vraagstuk dat je voor je hebt verfijnder te kunnen onderzoeken en beter te begrijpen. Ik waarschuwde in de inleiding al voor de verlamme werking van deze complexiteit, dus begin vooral. Belangrijk is nu een helder doel te stellen. Door vervolgens kleine, realistische stappen te nemen werk je toe naar jouw ideaal, in de wetenschap dat je het ideaalbeeld nooit helemaal gaat bereiken. Het gaat er vooral om dat je weloverwogen de goede kant op gaat lopen.

‘Strategy is your current best guess.’

———— Prof. Ron Meyer

Dit hoofdstuk is van groot belang: jij bent nu aan zet. Het vraagt om actie, onderzoek en diepgaande analyse. Ik reik je wel een structuur en hulpmiddelen aan. De volgorde in je analyse is cruciaal: zoom uit en begin met een brede blik, bepaal daarna pas de ideale inrichting van je L&D-afdeling.

Ik raad je aan het onderstaande canvas te gebruiken om structuur aan te brengen in het proces. Het helpt je om gestructureerd te werken, stappen niet over te slaan en al je bevindingen op één plek te verzamelen. Later in dit hoofdstuk vind je per stap specifieke acties om de nodige inzichten te verkrijgen. Dit canvas is te downloaden op de website die bij dit boek hoort.

1 WAT ZIJN DE BELANGRIJKSTE TRENDS BUITEN DE ORGANISATIE?

2 WAT ZIJN DE BELANGRIJKSTE DOELEN, KENMERKEN EN TRENDS BINNEN ONZE ORGANISATIE?

3 HOEVEEL VAN ONZE TIJD BESTEDEN WE AAN IEDERE TAARTPUNT?

The diagram is a circular chart with a central circle containing the text 'WAARTOE CULTUUR HOE'. Surrounding this are 12 segments, each with an icon and a label. Each segment has two checkboxes: 'HUIDIG' (current) and 'GEWENST' (desired). The segments are:

- Talent, leiderschap en professionele ontwikkeling (top)
- Performance improvement (top-right)
- Change culture & strategie (right)
- Strategisch advies (bottom-right)
- Projectorganisatie (bottom)
- Marketing & communicatie (bottom-left)
- Produceren & faciliteren (left)
- Coördineren & organiseren (top-left)
- Compliance (top-left)
- Functionele vaardigheden (top-left)
- Talent, leiderschap en professionele ontwikkeling (top)
- Performance improvement (top-right)

4 WELKE MOGELIJKHEDEN EN BEPERKINGEN HEBBEN WIJ BINNEN ONS TEAM?

5 WAARMEE MOETEN WE STARTEN, STOPPEN EN DOORGAAN?

6 WAT IS DE ESSENTIE VAN EEN LOGISCHE EN HAALBARE STRATEGIE VOOR ONZE AFDELING?

Enkele praktische tips:

- Print het canvas twee keer uit (bij voorkeur op A3) en noteer al je ideeën in een ruwe versie. Een kladversie geeft ruimte voor aanpassingen en aanvullingen, want je zult merken dat je ideeën veranderen. Maak daarna een nette versie om bij je werkplek te hangen.
- Begin met het zelfstandig uitwerken van je ideeën, gebaseerd op je eigen onderzoek. Dit helpt je om helder te krijgen welke uitdagingen er zijn en wat er nodig is om hierop in te spelen vanuit L&D.
- Maak vervolgens een teamversie. Ieders unieke inzichten en interpretaties vullen elkaar aan, wat leidt tot meer diepgang en verfijning.
- Betrek je klanten en stakeholders bij de verkregen inzichten en plannen die je wilt testen. Gebruik niet per se dit canvas; het bevat te veel informatie. Presenteer je inzichten liever op een klantvriendelijke en toegankelijke manier, bijvoorbeeld met een infographic of een overzichtelijke presentatie.

VOORONDERZOEK

Om tot de eerste belangrijke mijlpaal te komen, het bepalen van een duidelijk doel voor je afdeling, is een breder perspectief nodig. Daarom onderzoek je in de eerste twee velden van het canvas:

- Wat zijn de belangrijke trends buiten de organisatie?
- Wat zijn de belangrijke doelen, kenmerken en trends binnen de organisatie?

Deze twee vragen helpen je om buiten je gebruikelijke manier van denken te treden en terug te keren naar de context waarin je werkt.

TRENDS BUITEN DE ORGANISATIE

Om te beginnen veld 1 in het canvas: wat zijn de belangrijke trends buiten de organisatie? Er zijn diverse wereldwijde ontwikkelingen die grote impact hebben op het L&D-werkveld. Dit zie je terug in de opleidingsvraagstukken die ons voorgelegd worden, zoals het opleiden van mensen in het gebruik van AI. Er zijn complicerende factoren en nieuwe kansen in de manier waarop wij ons werk kunnen doen. Een voorbeeld hiervan is de toenemende vergrijzing, waardoor kennis weglekt uit organisaties.

ENKELE BELANGRIJKE TRENDS DIE INVLOED HEBBEN OP ONS WERK:

- Opkomst van AI: brengt veranderingen in werkprocessen en biedt kansen voor L&D om slimmer en efficiënter te werken.
- Krapte op de arbeidsmarkt: maakt aantrekkelijk werkgeverschap belangrijker.
- Continue verandering en onvoorspelbaarheid: benadrukt het belang van wendbaarheid.
- Hoge werkdruk: maakt de balans tussen werk en privé een grotere uitdaging en de tijd voor formeel leren nog schaarser.
- Thuiswerken als nieuwe norm: maakt samenwerken en informele kennisdeling minder spontaan.
- Duurzaamheid als belangrijk thema: organisaties willen dit integreren in hun bedrijfsvoering.
- Generatieverschillen op de werkvloer: veroorzaken verschillende, soms conflicterende waarden in het werk.

Deze punten zijn niet uitputtend, maar hebben een grote invloed op ons werk. Veel ervan is relevant voor elke organisatie, maar vul ze juist aan met specifieke uitdagingen en trends binnen jouw werkgebied.

INTERNE ORGANISATIE

Daarna veld 2 in het canvas: wat zijn de belangrijke doelen, kenmerken en trends binnen de organisatie? Je richt je nu op jouw organisatie en, optioneel, de branche waarin je werkt. Wat gebeurt er binnen deze context? Welke belangrijke veranderingen vinden er plaats? Hoe ziet de toekomst van de organisatie er waarschijnlijk uit?

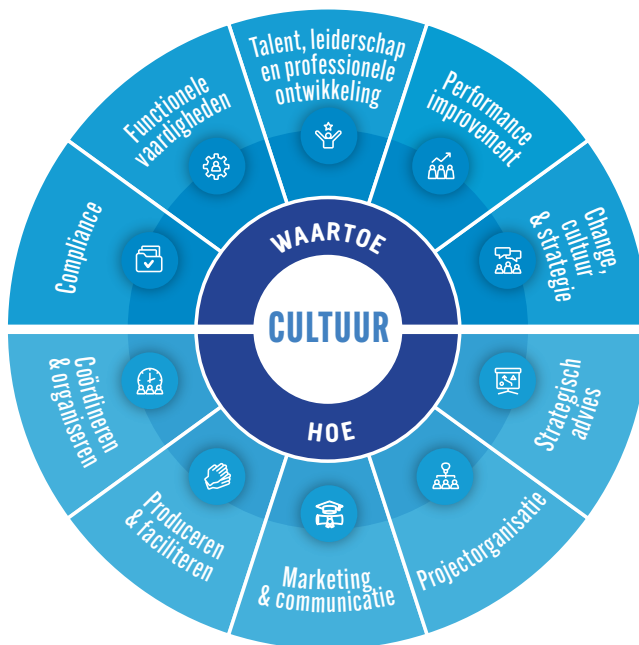
Dit boek benadrukt continu het belang van het kennen van de context van je organisatie. Eerder kwamen aanknopingspunten zoals het volwassenheidsniveau en de branche al aan bod. Aanvullend daarop is het essentieel om de strategie van je organisatie goed te begrijpen. Te vaak blijft dit een abstract document, slechts bekend bij het senior management. Voor jou als L&D-professional is het cruciaal om de strategie grondig te kennen en te begrijpen. De strategie vormt het plan van je organisatie om doelen op korte, middellange en lange termijn te realiseren en zou het vertrekpunt moeten zijn voor de HR-agenda en de bijdrage van L&D. Idealiter vertaalt de strategie zich als een waterval naar elke afdeling, maar in de praktijk zie je te vaak HR en L&D zelf – goed bedoelde – plannen maken zonder de strategie goed te kennen of interne klanten voldoende te betrekken.

Begin daarom met het (opnieuw) lezen van de strategie van je organisatie. Vrijwel elke organisatie heeft een soort ‘koersboekje’, waarin staat beschreven wat de organisatiedoelen zijn en hoe deze bereikt moeten worden. Ga hier actief mee aan de slag door jezelf vragen te stellen (aan welke strategische doelen dragen wij bij?) en in gesprek te gaan met klanten (welke uitdagingen brengt dit met zich mee voor jouw afdeling?) en met je team (hebben wij hetzelfde beeld van wat hier staat en handelen we daarnaar?).

Gebruik bij veld 2 je gezond verstand, omdat er nog veel meer informatiebronnen zijn binnen je organisatie die je kunt raadplegen om een nog beter beeld te krijgen van de context waarin je organisatie zich bevindt en de richting die zij opgaat.

DE L&D-QUICKSCAN

De L&D-quickscan deelt het L&D-vakgebied op in duidelijke categorieën. Het helpt je om doelen te (her)formuleren en concreet te maken wat jullie meer en juist minder willen doen. Niet alleen binnen de L&D-afdeling, maar ook aan klanten maakt het duidelijk op welke thema’s jullie je richten en hoe je de dienstverlening vormgeeft.



In veld 3, de bovenkant van het wiel (waartoe), bouw je voort op de inzichten die je hebt opgedaan (of afgestoft) in de vorige twee velden. Nu (her)definieer je de ‘why’ van jouw afdeling. De ‘why’, zoals Simon Sinek (2009) die beschrijft, wordt in het Nederlands vaak vertaald als ‘waarom’, maar het gaat om het ‘waartoe’. Waartoe bestaat jouw L&D-afdeling en waaraan meet je succes? Bij welke vraag-