

■ Jos Arets

Interview met Clark Quinn

Learning & development: trends en ontwikkelingen



De leerfunctie in organisaties dient volgens Clark Quinn fundamenteel te veranderen. Hij pleit voor een revolutie in denken, waarmee leren beter aansluit bij de manieren waarop mensen in organisaties denken, leren en werken. Clark Quinn bepleit een paradigmashift in het denken over leren in organisaties: van leren naar presteren. Anders gezegd: van de focus op leren en (formele) leerinterventies naar de focus op interventies, die het mogelijk maken dat mensen worden ondersteund om beter te werken, betere prestaties te leveren en daarvan te leren. In dit interview geeft Clark Quinn zijn geheel eigen visie op de toekomst van de leerfunctie in organisaties.

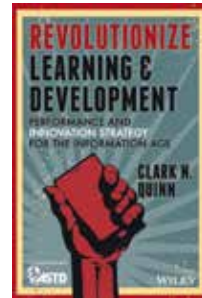
Trends bepalen de business. Waarom legt learning & development (l&d) de nadruk op hr(d)-trends, in plaats van businesstrends?

“Om eerlijk te zijn denk ik dat l&d nog teveel blijft hangen in het industriële tijdperk. De oplossingen van toen zijn nog steeds de oplossingen van nu. Een goed voorbeeld hiervan is training. Het behoort nog steeds tot het standaardaanbod van l&d, terwijl er met bijvoorbeeld technologie veel meer mogelijk is.



Dr. Clark Quinn integreert creativiteit, cognitieve wetenschap en technologie om organisaties (bedrijven, onderwijs en overheid) te ondersteunen met de ontwikkeling van strategieën, waarbij leren en presteren elkaar versterken. Hij heeft prijzen gewonnen voor de ontwikkeling van online (leer)inhoud, games voor het onderwijs, websites en voor adaptieve vormen van (mobiele) performancesupportsystemen. Na werkzaam te zijn geweest in de wetenschap heeft hij in

uiteenlopende projecten gewerkt om vormen van online leren en e-learning te ontwikkelen. Zo is hij onder meer één van de initiatiefnemers van het e-learning manifesto. Clark Quinn heeft een internationale reputatie als spreker en auteur van vier boeken en verschillende artikelen. Hij blogt, tweet en werkt via respectievelijk **learnlets.com**, **@quinnovator** en Quinnovation.



Dan blijkt tot overmaat van ramp ook nog eens dat training te vaak slecht wordt uitgevoerd, in termen van een consistent ontwerp, uitvoering en evaluatie.

L&d volgt teveel trends van hr(d). Dat lijkt terug te voeren op het gegeven dat iedereen leren erg belangrijk vindt en tegelijkertijd leren verwacht met trainingen in leslokalen. Terwijl het nu voor iedere hr(d)'er bekend moet zijn dat trainingen in leslokalen slechts zelden effectief zijn. Verder blijkt dat l&d onvoldoende verbonden is met de business, omdat hr(d)-professionals nu eenmaal niet de businesstaal spreken, onvoldoende toegang hebben tot de feiten en cijfers van de business en te vaak in de eigen silo blijven functioneren. Met als gevolg dat hr(d) in de comfortzone er belang bij heeft om de opdrachten voor trainingen aan te nemen en te zorgen voor een efficiënte uitvoering. Of deze trainingen impact hebben, is een vraag die tot nu toe kennelijk niemand lijkt te stellen. Maar of dat zo blijft.."

Op dit moment staan voor l&d alle seinen op rood. Hoe verklaar jij dat?

"Uit onderzoek van de Association for Talent Development (www.astd.org) rapporteert slechts een derde van de respondenten dat hun opleidingsinspanningen effectief zijn. De clo's (*chief learning officers*) verwoordden dat het niet mogelijk is de werknemers te ontwikkelen met een snelheid, die gelijke tred houdt met het tempo van veranderingen in de business. Het is dus niet verwonderlijk dat de seinen voor l&d op rood staan.

Dit wordt versterkt omdat l&d vooral formele leerinterventies zoals training en e-learning inzet. Terwijl training en e-learning uitsluitend effectief zijn als de oorzaak van het prestatieprobleem van de organisatie een kennistekort is. Dat blijkt bij tachtig procent van de prestatieproblemen niet waar te zijn. Bovendien is het verwonderlijk dat l&d zich vooral bezighoudt met formele leerinterventies en de kracht van informeel leren onderbenut.

De seinen staan dus ook op rood, omdat I&d zich in zekere zin met de verkeerde interventies bezighoudt.

Teveel formele trainingsinterventies, waaronder ook e-learning, worden door I&d niet altijd even professioneel geleverd. Dit is een van de redenen waarom ik met mijn collega's (Dr. Michael Allen, Julie Dirksen en Dr. Will Thalheimer) het Serious eLearning Manifesto (www.elarningmanifesto.org) heb opgesteld om richtlijnen/standaarden te ontwikkelen voor hoe e-learning zou moeten worden uitgevoerd. Dit om te voorkomen dat teveel e-learning wordt ingezet die niet effectief is en teveel lijkt op (slecht) vormgegeven formele leerinterventies. Overigens is het ook zo dat hetgeen voor e-learning geldt op principeniveau onverkort van toepassing is voor training."

L&d draait om leren en pogingen om businessimpact te demonstreren. Hoe komt het dat de wereld voortdurend verandert en I&d niet of nauwelijks meeverandert?

"Volgens mij berust deze vraag op een misverstand. L&d maakt zich in mijn opvatting amper druk over de demonstratie van businessimpact. Uit onderzoek van de ATD blijkt dat slechts drie procent van de bedrijven bij evaluaties van opleidingsinspanningen daadwerkelijk businessimpact demonstreert. Dat is niveau vier in het model van Kirkpatrick. De lagere niveaus van Kirkpatrick tonen aan dat nog steeds de meeste metingen (94 procent) op niveau een worden uitgevoerd. Dat zijn de zogeheten smileys en blijken vooral te gaan over de waardering van de locatie, de tevredenheid over de trainer enzovoort. Deze metingen hebben geen zin, omdat blijkt dat de deelnemers onvoldoende betrouwbaar in staat zijn zicht te hebben op de werking van de formele leerinterventies.

De door I&d uitgevoerde metingen hebben niets met businessimpact te maken,

maar met de efficiëntie van de formele leerinterventies. Dat is geheel iets anders dan het demonstreren van impact op de organisatieresultaten. Het is voor I&d relatief eenvoudig om zaken rondom de efficiëntie van leren te meten, zoals kosten, doorlooptijden en aantallen deelnemers. Toch is het moeilijk te begrijpen waarom I&d niet een meer effectieve strategische keuze maakt voor het demonstreren van businessimpact. Het gaat immers over het overleven van I&d en per saldo ook over de continuïteit van de organisatie."

Dient I&d de nadruk te leggen op leren of op prestaties? Oftewel: ondersteun I&d de leerbehoeften van werknemers of het werken, het werk en de prestatie?

"Deze vraag refereert aan de noodzakelijke paradigmashift, die nodig is om niet uitsluitend de nadruk te leggen op leren, maar op de ondersteuning van mensen die beter willen presteren. Daarom ben ik van mening dat learning & development van naam moet veranderen: performance & development. Bij de eerste vraag, over het kunnen volgen van de business trends, gaat het vooral over sneller reageren, sneller aanpassen en continu verbeteren. Dit is doorgaans niet effectief te ondersteunen met training.

Training is een manier om kennis 'in het hoofd' te krijgen. En het blijkt dat, nu cognitief onderzoek steeds beter wordt, dat het erg moeilijk is om informatie 'in het hoofd te krijgen en te houden'. Het leveren van prestaties wordt door veel verschillende factoren beïnvloed. Training is daar een van, maar zeker niet de enige. Als het mogelijk is, moeten we training vermijden. Als het echt niet anders kan, leg dan de nadruk op het trainen van vaardigheden. Het heeft geen zin om veel informatie te geven, want tegenwoordig is informatie alom aanwezig en te ontsluiten.



Leg dus niet de nadruk op cursussen, maar op de oorzaken die prestaties van mensen in organisaties blokkeren. Probeer deze blokkades vervolgens te identificeren en weg te nemen, om zo de nadruk te leggen op het wegnemen van blokkades in de omgeving van de organisaties. Want als I&d de nadruk legt op het verbeteren van het werken en de gewenste resultaten, ligt er een natuurlijk basis om de strategische partner te zijn."

Welke visie heb je op (online) samenwerken en sociaal netwerken? Licht daarbij de nadruk op communities of practice (cop) of op sociaal netwerken in de business?

"Dit is een volgende, belangrijke verandering voor I&d. Continue verbetering in organisaties

ontstaat door 'creatieve wrijving': dit zijn mensen die constructief met elkaar communiceren. De mythe van de individuele innovator is doorbroken; nu moeten we mensen helpen om te ontdekken wat anderen weten en doen, om dit zo effectief mogelijk te benutten. Dus geloof ik dat er zeker een belangrijke rol is weggelegd voor CoP als onderdeel van het sociaal netwerken in de business, maar er zijn nog andere factoren. Iedereen schijnt te denken dat sociaal leren iets nieuws is, maar het bestaat al zolang als er mensen zijn. Nieuw zijn de socialmediatools, waarmee het mogelijk is onbeperkt te communiceren en samen te werken zonder restricties in tijd, locatie en mensen in (elkaars) netwerken."

U heeft het over op één lijn brengen en het prestatie-ecosysteem. Wat wordt hiermee bedoeld?

“We willen de afzonderlijke componenten integreren – formeel leren, performance support en sociale netwerken – in een coherente werkplaats. Daar kunnen mensen zich concentreren op hun doelen en zijn er slimme tools en hulpmiddelen beschikbaar om te presteren en voortdurend te verbeteren. Met de bedoeling om teams de informatie,

dat moet worden gedaan. Maar dan wel met slimme technologische ondersteuning die natuurlijk (nodig om te werken) aanvoelen en op een krachtige manier de gewenste prestaties ondersteunen.”

Op welke niveaus zijn er ‘oplossingen’ om I&d op één lijn te brengen met de business? Met welke specifieke oplossingen in samenhang met de prestatieinfrastructuur?

“Mensen op de werkvloer hebben behoefte aan informatie, kennis en tools om beter te kunnen werken. Bij voorkeur op maat gemaakt en relevant voor de eigen context. Dus niet, zoals het internet, alle informatie over de schutting gooien, maar ervoor zorgen dat I&d bijdraagt aan de juiste informatie voor de juiste persoon, op het juiste moment en op de juiste plaats. Vandaar dat steeds meer I&d-professionals het waardevolle mantra hanteren: *‘curation over creation!’*.

Dit is precies de reden waarom ik adviseer eerst op netwerkniveau kennis en informatie aan te bieden. Binnen de netwerken vindt dan op een natuurlijk manier curation & creation plaats, naarmate situaties onduidelijker of unieker worden. Daarom heeft het zin om krachtige netwerken te faciliteren. Daarnaast is er een belangrijke rol voor performancesupport, om de uitvoering van kritieke taken te ondersteunen. Op deze manier ontstaat een krachtig sociaal netwerk van mensen die samenwerken, kennis delen en produceren en exact weten hoe de kritieke taken moeten worden uitgevoerd. Trainingen en cursussen zijn dan uitsluitend nog nodig voor individuele ontwikkeling, of bij duidelijke veranderingen in vaardigheden, waarbij een kennistekort moet worden weggewerkt. Deze aanpak wordt onderbouwd door drie niveaus, waarvan de eerste de infrastructuur is: het leveren van cursussen, performancesupport en sociale netwerken in een geïntegreerd geheel. Ik stel voor dat een

Leg niet de nadruk op cursussen, maar op de oorzaken die prestaties van mensen in organisaties blokkeren

kennis en tools te geven op het moment dat ze het nodig hebben. Dus tijdens het werk en dat kan met de beschikbare (mobiele) technologie. Op deze manier ondersteunt de werkomgeving de uitvoering van kritieke taken (verbonden met de gewenste organisatieresultaten), waarmee I&d naadloos aansluit bij wat nodig is om beter te werken – en daar natuurlijk ook van te leren. Dit leren kan, omdat de beschikbare technologie de perfecte aanvulling vormt op het functioneren van ons brein. Wij zijn slecht in het onthouden en uitvoeren van complexe berekeningen en tegelijkertijd zijn we goede patroonherkenners. Met de ondersteuning van technologie hoeven we minder te onthouden en is alle kennis en informatie voortdurend beschikbaar, om de kritieke taken uit te voeren en de gewenste organisatieresultaten te realiseren. Zo ontstaat een prestatie-ecosysteem, dat door de teams voortdurend kan worden verbeterd en dat op een natuurlijke manier aansluit bij het werk

enterprise social network de kern vormt, met een koppeling aan een LMS, voor trainingen en e-learning (als dat nog nodig is).

Nu zijn we aanbeldand bij het strategische niveau. Om deze fundamentele verandering over leren in organisaties te bereiken, is het nodig dat we gebruikmaken van alle elementen van strategische verandering. Uiteenlopend van een duidelijke visie, doelen, budget, metingen (van de businessimpact!) tot sponsoring van de verandering op het juiste niveau in de lijn.

Bedenk ten slotte dat cultuur het altijd wint van strategie. Leren in organisaties, en het veranderen hiervan, vereist een ondersteunende cultuur. De organisatie dient een transformatie door te maken in de richting van werken = leren. Om zo leren in de breedste zin, niet langer beperkt tot het volgen van trainingen of e-learning, te ondersteunen en mogelijk te maken tijdens het werk en door te werken. Om niet het leren centraal te stellen in termen van competentieontwikkeling, maar gericht te zijn op het ondersteunen van slimmer werken en daar consequent van te leren. Dit is ondersteunend aan de prestaties van teams, waarbij het natuurlijk nodig is dat er tijd is voor reflectie met een veilig klimaat, om te leren van en door elkaar. Dit kan niet zonder leiderschap, die er als sponsor van het prestatie-ecosysteem, voor staat om leren in de organisatie als cultuurelement vooral ook op de werkplek te laten plaatsvinden."

Wat zijn de tips en trucs om een betere toekomst te creëren voor I&d, organisatieprestaties en de relevante stakeholders?

"Volgens mij zijn fundamentele veranderingen noodzakelijk. Voor I&d is het nodig te zoeken naar een nieuwe modus operandi. Weg van de comfortzone van onderwijskundige ontwerpers en trainers, naar een geheel nieuwe set van rollen en taken. Niet met

als belangrijkste taak het ondersteunen van formele leerinterventies, maar onderweg naar rollen en taken, waarmee beter werken en presteren wordt gefaciliteerd.

Van het leren naar het presteerparadigma is synoniem aan de overstap van onderwijskundig ontwerpen naar performanceconsulting. De kern van performanceconsulting is dat op systeemniveau naar het presteren van de organisatie wordt gekeken. Om op basis van een kritiek organisatieprobleem een meetbare prestatiekloof en de dieperliggende oorzaken hiervan vast te stellen. Hiermee komt de hr(d)'er in het hart van de business terecht. Het wegnemen van de blokkades in de organisatie is een belangrijke taak, die de performanceconsultant in samenwerking met het management uitvoert. Om vervolgens het organisatieprobleem structureel aan te pakken. Afhankelijk van de oorzaak zijn er dan interventies op het niveau van de organisatie, de processen of de werkenden, in de wetenschap dat verreweg de meeste prestatieproblemen niet door een kennistekort worden veroorzaakt.

Zo ontstaan geweldige kansen voor I&d om de rollen en taken niet te beperken tot formele leerinterventies, maar de dienstverlening te verrijken met de ondersteuning van het werken met informele leerinterventies. Met als perspectief dat I&d relevant is en blijft voor de business en hierin een fundamentele rol vervult. Werken en leren sluit dan meer dan ooit aan bij de natuurlijke behoefte van mensen in organisaties. Dit is een uitdagende weg voor I&d, maar meer dan de moeite waard om deze uitdaging aan te nemen. ■

Referentie

- Quinn, C.N. (2014). *Revolutionize Learning & Development. Performance and innovation strategy for the information age*. Ames: Wiley.