

■ Ger Driesen

Britse hrd-community en 'Training Ghetto'

# In gesprek met Donald Taylor



Donald H. Taylor

## Over Donald H. Taylor

Donald studeerde computertechnologie aan Oxford University. Na een jaar te hebben gewerkt als computerprogrammeur combineerde hij deze expertise met de passie voor leren, die hij vanuit zijn familie heeft meegekregen. Hij werkte als IT-trainer, ontwikkelaar, projectmanager, in commerciële rollen en als managing director van een e-learningbedrijf. Hij was medeoprichter van het Institute for IT Training (IITT), dat later zijn naam veranderde in het Learning & Performance Institute, waarvan Donald nu de voorzitter is. Vanuit die rol is hij ook voorzitter van drie belangrijke hrd-conferenties: Learning Technologies, Learning and Skills en Learning Live. Hij won onder andere de prestigieuze Colin Corder Award in 2007. Donald is regelmatig als spreker actief op internationale conferenties.

*"Wie zich een beeld probeert te vormen van hrd-beroepsverenigingen in het Verenigd Koninkrijk, komt onder andere LSG, LPI en CIPD tegen. Hoe is de Britse hrd-community georganiseerd?"*

*"Alle hrd-communities hebben tot nu toe een nationale focus, maar ze willen zich meer internationaal oriënteren. Je noemt de *Chartered**

*Institute of Personnel and Development (CIPD)*, dat is een bredere hr-beroepsvereniging met zo'n 100.000 betalende leden en een subgroep van zo'n 5.000 hrd-professionals. Ik ben voorzitter van de *Learning and Skills Group (LSG)* en dat is een gratis online community van zo'n 6.000 leden, gericht op hrd met een accent op leren met technologie en in een internationale omgeving. Deze is ook het meest internationaal georiënteerd en Nederlanders kunnen zo aansluiten. De LSG organiseert het hele jaar door diverse webinars en daar ontmoeten de leden elkaar virtueel. Vanuit de LSG wordt jaarlijks in januari de tweedaagse conferentie *Learning Technologies* georganiseerd. Dit is een betaalde conferentie, waarbij deelnemers ook gratis toegang krijgen tot de aansluitende LSG-conferentie van een dag elk jaar in juni. Daarnaast bestaat het *Learning & Performance Institute (LPI)*, waar ik ook voorzitter van ben. Het instituut biedt een professionaliseringsprogramma voor haar leden. Daarbij werken we samen met experts uit het werkveld. Ook organiseert het LPI de conferentie *LearningLive*, ieder jaar in september. Die conferentie is wat kleiner en gericht op het continue leerproces van hrd-professionals."

***"Hoe ben je in learning & development (L&D) terechtgekomen en in deze voorzittersrollen?"***

"Ik heb op Oxford gestudeerd als computerprogrammeur. Bijna al mijn studiegenoten gingen na hun studie bij banken werken, maar ik had daar niet zoveel trek in. Ik kom uit een familie die een lange traditie heeft van personen die in het onderwijs hebben gewerkt, of iets rondom leren hebben gedaan. Ik had die interesse ook. Na een jaar te hebben gewerkt als computerprogrammeur heb ik die twee richtingen gecombineerd door training in informatietechnologie te gaan geven. Daarna heb ik veel verschillende rollen ingevuld, bijvoorbeeld als trainer en ontwikkelaar, waarbij het altijd ging om een combinatie van technologie en leren."

***"En toen werd je ineens directeur van het LPI?"***

"Dat was in 1995, toen de IT-wereld en

ook IT-trainingen *booming* waren en er ook wildwestpraktijken ontstonden. Een aantal IT-trainingsinstituten besloten de koppen bij elkaar te steken om hier wat aan te doen en zo was het LPI een feit. Ik ben bij de oprichting en in die zin vanaf het begin betrokken geweest. Lange tijd was ik bestuurslid, voordat ik begin 2000 directeur werd. Sinds drie jaar ben ik voorzitter."

***"Wat zie jij vanuit jouw positie als belangrijkste thema's in het vakgebied?"***

"Hrd is aan het veranderen, door twee redenen. Dankzij internet is kennis vrij beschikbaar. Vroeger was kennis beschikbaar via boeken en experts, nu meestal gratis via computers en het web. Ten tweede zie ik dat organisaties snel veranderen. Waar een aantal jaren geleden de focus lag op tastbare aspecten van een organisatie, zoals machines, gebouwen en geld, zijn nu veel bedrijven gestoeld op minder tastbare bronnen, zoals reputatie, merkwaarde, expertise, innovatiekracht en leervermogen. Het gaat veel meer om zaken die verscholen liggen in de mensen die er werken. Waar het lukt de mensen het beste tot hun recht te laten komen, heb je de beste organisaties. Dit vraagt om snellere interne verandering en verbetering en we moeten zorgen dat mensen optimaal kunnen presteren. Dat zou heel gunstig kunnen zijn voor hrd, maar het probleem is dat veel hrd'ers de aansluiting missen, omdat ze een verouderd model hanteren en niet snel genoeg kunnen leveren wat nodig is. Een grote uitdaging. Het belangrijkste knelpunt daarbij is niet dat ceo's kennis, vaardigheden en leren onbelangrijk vinden; dat vinden ze heel belangrijk. In die zin zijn de omstandigheden beter dan ooit tevoren. Op dit moment willen leiders antwoorden, oplossingen rondom deze thema's en snel betere prestaties. Als wij op een traditionele manier blijven werken – in termen van behoefteonderzoek, taakanalyse, trainingen ontwikkelen, plannen, uitvoeren, evalueren en eventueel bijstellen – dan redden we het niet. Dan worden we simpelweg ingehaald door andere afdelingen, die communities, wiki's en

dat soort sociale tools inzetten om leren vorm te geven. Dat zijn de concepten en tools die wij als hrd moeten inbrengen. Samengevat: kennisonwikkeling en expertise zijn cruciaal voor de business, wij als hrd'ers moeten onze aanpak veranderen om datgene te leveren wat de business nodig heeft, op het juiste moment. Daarom moeten we het klaslokaal uit, onze e-learningssystemen verlaten en op pad in de business, vragen stellen en luisteren naar wat ze daar nodig hebben op gebied van performanceverbetering en leren."

***"Je vertelde me ooit dat managers bij echte organisatieontwikkeling geneigd zijn om dure externe bureaus in te schakelen en hun eigen hrd-afdeling over te slaan. Hoe zit dat?"***

"Ja, klopt en dat is heel jammer. Het heeft te maken met de perceptie van leren, zowel bij managers als bij hrd-professionals. Onze perceptie over leren wordt vooral gevormd in de jaren dat we naar school gaan en die we in klaslokalen doorbrengen. Wat er gebeurt, is dat organisaties vanuit dit beeld hun introductietrainingen en veiligheidstrainingen

door hun hrd-afdeling laten uitvoeren. Voor organisatieontwikkeling vertrouwen zij hun hrd-afdeling blijkbaar niet: daarvoor betalen ze veel geld aan externe adviesbureaus. Het is aan de hrd-community om het beeld bij te stellen van wat we doen en hoe we dat doen. Dan gaat het om het zichtbaar maken van wat we doen, met gebruik van moderne technologieën, en dat we resultaat leveren. In sommige organisaties is dat moeilijk, lijkt niemand daar op te wachten. Blijf dan niet zitten en zoek die managers die wel willen, die in zijn voor verandering en werk met hen vanuit een andere benadering. Met de resultaten die dan zijn behaald, kun je de aanpak verder verspreiden en zullen tevreden managers jou en je aanpak gaan promoten. In die zin houd ik van de slogan *start small, think big, move fast.*"

***"Zijn er hrd-professionals die organisatieontwikkeling net zo goed kunnen invullen als externe adviesbureaus?"***

"Ja, zeker weten! Ik ken een aantal goede voorbeelden. Sommige professionals komen hun verhalen ook delen tijdens de conferenties. Wat hen typeert is dat ze naar een situatie kijken, hun beste aanpak daarop toepassen en kijken of het goed genoeg heeft gewerkt. Als dat zo is, dan is het mooi en gaan ze daarmee verder. Als het niet zo is, dan gaan ze niet bij de pakken neerzitten, maar leren ze daarvan en zoeken ze nieuwe, betere wegen. Die iteratieve aanpak en altijd kritisch naar de eigen aanpak blijven kijken, is wat nodig is om succesvol te zijn in de huidige organisatiecontext."

***"Dat klinkt als het hanteren van een startupmindset met als uitgangspunt fail fast, learn fast. Sluit dat aan bij jouw idee?"***

"Ja, dat is eigenlijk een heel mooie uitdrukking. En ja, ik zou willen dat hrd meer en meer vanuit een startupmindset gaat werken. Ik ga die term vanaf nu veelvuldig gebruiken. Die past ook heel goed in mijn idee over de *Training Ghetto*. In mijn blog over de *Training Ghetto* beschrijf ik



vier situaties die aangeven hoe de snelheid van veranderen van de organisatie en van hrd zich tot elkaar verhouden en wat voor consequenties dat kan hebben. Als de organisatie snel verandert en hrd ook, dan is dat wat ik nu *Learning Leadership* noem, oorspronkelijk koos ik voor *Risky Leadership*. In dat vak past de startupmindset heel goed. Daar waar hrd sneller verandert dan de organisatie, krijg je het fenomeen van de ondergewaardeerde profeet. De buitenwereld herkent en erkent de goede initiatieven, maar de interne organisatie niet. Net zoals de profeet die in eigen land nooit wordt geëerd. In zo'n situatie kun je het beste medestanders zoeken die bereidwillig zijn om te veranderen en met hen samenwerken, of naar een andere organisatie gaan. Daar waar hrd en de organisatie langzaam veranderen, lijkt er misschien een goede match te zijn, maar ik ben bang dat die situatie zal leiden tot 'comfortabel uitsterven'. De laatste is de Training Ghetto, waar de organisatie snel en hrd langzaam verandert. Zoals eerder aangegeven, mag hrd daar aan min of meer triviale thema's werken en, als het om de echte business-thema's gaat, komt er een duur bureau van buiten."



Figuur 1. De Training Ghetto (bron: blog van Donald Taylor)

***"In je blog over de Training Ghetto, blijft samenwerking en partnership tussen hrd en managers nog impliciet. Volgens mij is dat ook een cruciaal aspect. Hoe zie jij dat?"***

"Ik ben het daar direct mee eens en hoop ook dat dit lukt. Als ik zeg dat hrd moet veranderen, dan is samenwerking een belangrijk aandachtspunt bij de verandering: meer met managers en de business in gesprek zijn. Maar natuurlijk is het ook belangrijk dat managers beter begrijpen wat hrd doet. Daarom moeten we dat zichtbaar maken."

***"Hrd mag daar naar mijn idee ook wel steviger en moediger in zijn en managers op hun verantwoordelijkheid wijzen, als het gaat om partnership voor de beste leerresultaten."***

"Jazeker en misschien kun je de volgende uitspraak als titel van dit artikel gebruiken: het beste wat een hrd-professional kan doen is veel vaker nee zeggen. We zijn te vaak te gemakkelijk in het leveren van wat managers vragen, te servicegericht. Door vanuit professionele overtuiging tegengas te geven, zul je meer respect afdwingen. Het gaat niet om liefdadigheid, het gaat om de business. Als we alleen de medewerker in beeld houden en hem service willen verlenen, dan laat je hem eigenlijk in de steek. Wat hrd'ers echt nodig hebben, is ontwikkeling in de richting van de toekomst van de organisatie: daar heeft iedereen het meest aan."

***"Jij bent voorzitter van drie conferenties. Het is opvallend dat jullie tijdens jullie conferenties uitvoerig gebruik maken van Twitter, om zo een backchannel te creëren, zodat geïnteresseerden de conferentie op afstand kunnen volgen. Het lukt jullie zelfs keer op keer om trending topic te zijn op Twitter. Wat is de gedachte daarachter?"***

"Het begon in 2010. Eigenlijk was het meer een marketingaspect rondom de conferentie. Ik wilde de conferentie via Twitter in beeld brengen en heb iemand gevraagd continu berichten uit te

sturen tijdens de conferentie. Ik dacht dat die aanpak het jaar daarna al niet meer goed zou werken, omdat Twitter zich zo snel ontwikkelde. Maar ik had het helemaal mis. Twitter is heel snel veranderd van een marketingbenadering naar een benadering voor leren. Veel deelnemers aan de conferentie, maar vooral ook personen die niet konden deelnemen, waardeerden de Twitterstroom enorm, omdat die inzichten vanuit de conferentie, discussies daarover en achterliggende bronnen beschikbaar maakte. We hebben het nu heel nadrukkelijk georganiseerd en bij iedere track van de conferentie is iemand aanwezig die continu via Twitter verslag uitbrengt en de discussie faciliteert. De Twitterstroom is in die zin voor mij nu echt een aanvullende track. Het gaat dus niet om zomaar fancy twitteren, maar echt om de conversatie op gang te brengen, te houden en zo bij te dragen aan leren. Dat gaat echter niet vanzelf, je moet het organiseren.”

***“Dan over de verbinding tussen het Verenigd Koninkrijk en Nederland. Waarom zouden Nederlandse hrd-professionals in contact moeten treden met hun Engelse collega’s?”***

“Wat mij betreft is het vice versa, ze zouden elkaar op moeten zoeken en met elkaar in gesprek moeten zijn. We hebben als landen een historie van erop uitgaan naar andere streken en waardevolle aspecten van andere culturen

integreren. Die natuurlijke neiging zouden we best meer kunnen benutten om zaken als professionals met elkaar te delen en van elkaar te leren. Bovendien zijn er drie aspecten die ik erg waardeer in de Nederlanders. Ten eerste hebben jullie een fantastisch voetbalteam, als Arsenalfan volg ik dat goed. Ten tweede hebben jullie een goed gevoel voor humor. Ten derde houden jullie van het debat, jullie hebben altijd een mening die jullie ook durven uit te spreken. Wij zouden meer debatten met jullie moeten hebben om van elkaar te leren. Ook al heeft het Verenigd Koninkrijk de spelregels van het debat vastgelegd, jullie zijn er beter in en daar kunnen we samen van leren en sneller groeien. Ik hoop daarom dat jullie naar onze conferenties komen. Niet omdat ze beter zijn dan in Nederland, maar anders. Dat is het belangrijkste. Londen is eigenlijk vlakbij en het levert je altijd iets goeds op om in een andere context met professionals uit een ander land ervaringen uit te wisselen. Een ander aspect is dat Nederlanders zo eerlijk en open zijn in het debat. Dat is zo waardevol voor ons: op die manier kunnen we zoveel van elkaar leren.” ■

**Referentie**

- Taylor, D. (z.d.). *Are you in the Training Ghetto?* Geraadpleegd op 8 februari 2014 van <http://donalddtaylor.wordpress.com/2013/04/15/are-you-in-the-training-ghetto/>



***Ger Driesen is hrd-expert, hrd-trendcatcher en eigenaar van Challenge Stretching Talent. Hij ondersteunt organisaties met hun hrd-beleid en de inrichting en uitvoering van talent en managementontwikkelingsprogramma's. Daarnaast werkt hij regelmatig als gastdocent hrd bij de vakgroep Opleidingskunde van Hogeschool Arnhem Nijmegen. Hij publiceert graag over (strategisch) hrd in diverse vakbladen.***

***[www.challenge-training.nl](http://www.challenge-training.nl)***