

14

Generaties van corporate universities: verleden, heden en toekomst

Han van der Pool

‘Persoonlijk ben ik altijd bereid om te leren, alleen vind ik het niet altijd leuk de les gelezen te worden.’
Winston Churchill

INLEIDING

Wil een organisatie de koppositie in de markt of sector verwerven of behouden, dan zal ze in staat moeten zijn talent te binden, te boeien en verder te ontwikkelen. De corporate university kan een bijdrage leveren door creatief, resultaatgericht en dicht op de business, ervoor te zorgen dat de lessen die in de hectische praktijk dagelijks worden geleerd, worden overgedragen. Aan de hand van enkele concrete voorbeelden van corporate universities bij multinationals worden in dit hoofdstuk de ontwikkelingen op een rijtje gezet. Waar houden de huidige corporate universities en die van de toekomst zich mee bezig?

14.1 Ontwikkelingen

Organisaties worstelen met veranderingen in hun directe omgeving. Ontwikkelingen die mede worden veroorzaakt door de voortsnellende globalisering, digitalisering, 'hyper-connectivity' en veranderde opvattingen rond duurzaamheid. Uit onderzoek blijkt dat toekomstige generaties alleen willen werken voor een bedrijf waarin zij geloven (Meister en Willyerd, 2010). De nieuwe generaties vergaren zelfstandig kennis en zoeken een organisatie die hen kan ondersteunen bij hun loopbaan. Bedrijven moeten effectief omgaan met de triple P, de balans die een organisatie moet aanbrengen tussen de people-, planet- en profitdoelstellingen. De hyper-connected generation 2020 (zie ook hoofdstuk 13) heeft nu al de vrijheid om alle mogelijke informatie altijd, overal en onmiddellijk te vinden. Nieuwe media zijn een essentieel onderdeel geworden van hun levensstijl. Met hun MP3-speler, GPS, laptop, draagbare videospeler, tekstmessenger en telefoon in hun binnenzak, laten ze zich niets meer zomaar wijsmaken. Zij hebben verbinding met de medewerkers in het bedrijf en hebben een aversie tegen krampachtige managementstijlen en hiërarchische aansturing. De *command and control*-stijl van leidinggeven heeft z'n langste tijd gehad en moet plaatsmaken voor leiding op basis van het geven van verantwoordelijkheid en vertrouwen. Door de demografische ontwikkelingen worden deze talentvolle jongeren een schaars goed voor bedrijven. Het WE 2020-model (workplace engagement-model), waarin principes als samenwerking, authenticiteit, innovatie en social connection de boventoon voeren, heeft de toekomst (Burchell en Robin, 2011). De 2020-leader met een *collaborative mindset*, geïnteresseerd in het ontwikkelen van talent, is noodzakelijk voor de continuïteit van de organisatie. Sociale media spelen een voorname rol om nieuwe generaties te interesseren voor carrièremogelijkheden in het bedrijf.

14.2 Positionering van de corporate university

De corporate university wordt vaak gezien als een goede oplossing voor alle ontwikkelingsvraagstukken waarmee het bedrijf wordt geconfronteerd. Als gevolg van de financiële en economische crisis die sinds 2008 haar tol eist, maken veel corporate universities een lastige tijd door. Bij sommige bedrijven zijn zij om snelle kostenbesparingen te bereiken simpelweg wegbezuinigd. Andere corporate universities zijn gereduceerd tot een merknaam in een poging het bedrijf op een goedkope manier een aantrekkelijk imago te laten behouden op de arbeidsmarkt.

De trend is echter dat het aantal corporate universities toeneemt. Bij veel organisaties worden corporate universities namelijk juist opgericht of weer in ere hersteld.

Globalisering en technologische ontwikkelingen stellen immers steeds hogere en andere eisen aan het personeel. Een professionele leerfunctie zoals een eigen corporate university die kan verzorgen, wordt juist gezien als een strategisch voordeel. Moderne organisaties dienen steeds wendbaarder te zijn om in te kunnen spelen op nieuwe ontwikkelingen. De carrière van veel medewerkers bestaat steeds vaker uit een aaneenschakeling van korte en middellange arbeidsrelaties. Training en opleiding zijn essentieel. Levenslange dienstverbanden verdwijnen, er is een grote behoefte aan andere en aanvullende competenties bij medewerkers. Andere vormen van beloning, zoals opleidingen en trainingen, maken een bedrijf aantrekkelijk voor talentvolle medewerkers. Bedrijven staan wat betreft het inzetten van een corporate university voor een aantal keuzes (zie tabel 14.1). Aan de hand van enkele concrete cases van corporate universities bij multinationals gaan we deze keuzes nader bekijken.

TABEL 14.1 Keuzes rond het opzetten van een corporate university (CU)

Leren/opleiden	of	Strategische functie
<ul style="list-style-type: none"> – De CU inzetten om de bedrijfscultuur verder uit te dragen en zeker te stellen (pushbenadering) – De CU inzetten voor het uitrollen van de strategie, bedrijfsstrategie en het implementeren van de visie en waarden van de onderneming 		<ul style="list-style-type: none"> – De CU inzetten om de bedrijfscultuur opnieuw te ontwikkelen en nieuwe waarden en normen te ontdekken (pullbenadering) – De CU inzetten om nieuwe ideeën te creëren die mede worden gevormd door externe specialisten
Intern	of	Extern
<ul style="list-style-type: none"> – Meer investeren in een eigen CU om hiermee in het bedrijf de leerfunctie verder te professionaliseren – Interne deskundigen inzetten als professionele facilitators om zo de kosten laag te houden – De CU exclusief houden voor medewerkers van het eigen bedrijf 		<ul style="list-style-type: none"> – De leerfunctie uitbesteden aan externe trainingsbureaus en externe specialisten – Topexperts van externe business schools inzetten om zo over de beste kennis te kunnen beschikken – De CU verder ontwikkelen voor de gehele bedrijfssector
Cost center	of	Profit center
<ul style="list-style-type: none"> – De CU exploiteren als een cost center. De kosten worden naar rato verdeeld over de werkmaatschappijen 		<ul style="list-style-type: none"> – De CU kan worden gezien als een profit center. De kosten worden alleen doorbelast aan de afdeling of medewerker die er gebruik van maakt. De CU moet kosten-neutraal blijven.

14.3 De opkomst van corporate universities

Dat organisaties zich bezighouden met trainings- en leeractiviteiten is op zich geen nieuw verschijnsel. De Hamburger University van McDonald's viert inmiddels zijn vijftigjarig jubileum. In Amerika hielden kleine en grote organisaties zich in de jaren vijftig, zestig en zeventig van de vorige eeuw al bezig met het geven van trainingen. Ook in Nederland heeft Philips al vanaf de jaren vijftig een bedrijfsschool. Medewerkers door de gehele organisatie heen betrekken bij leeractiviteiten was destijds nog nauwelijks aan de orde. De trend om zich als organisatie bezig te houden met trainen en opleiden heeft sindsdien doorgezet. Onder de banier van de term corporate university is het veld 'corporate leren' tot ontwikkeling gekomen.

Het traditionele beeld van een corporate university is vaak nog als volgt. Een afdeling die een scala aan cursussen en opleidingen aanbiedt, waarbij managers geacht worden punten te kiezen waarop zij en hun medewerkers zich verder moeten ontwikkelen. Bedenk hierbij dat het bij de eerste corporate universities in principe ging om technische kennis en dat trainingen/cursussen altijd werden gegeven in een klas in een fysieke ruimte. Het idee achter de traditionele corporate university is dat medewerkers in de organisatie door middel van training altijd op de hoogte zouden zijn van de laatste ontwikkelingen. Dergelijke corporate universities hebben een cafeteria-achtig keuzemenu (vaak aangeduid als curriculum) met honderden opleidingen, van management- tot presentatievaardigheden. Het idee is dat als een organisatie haar managers en medewerkers maar genoeg kennis en inzicht verschaft met behulp van allerlei slimme leermethoden, deze managers nieuwe vaardigheden zullen opdoen. Met deze vaardigheden, is het idee, zullen zij hun werk nog beter uitvoeren.

Corporate leren gaat tegenwoordig verder dan sec opleiden binnen organisaties. Corporate universities spelen steeds vaker een strategische rol in leren binnen en tussen organisaties als het gaat om innovatie en organisatieontwikkeling.

Het corporate-universityconcept kwam aanvankelijk tot ontwikkeling in de Verenigde Staten, zoals dit wel vaker gebeurt met innovaties in management, en het waaide over naar Europa. Daar kreeg het concept in de loop van de jaren negentig steeds vastere voet aan de grond. Een kleine twintig jaar later heeft praktisch iedere zichzelf respecterende organisatie, groot en klein, een eigen corporate university/academy, of werkt aan de ontwikkeling daarvan.

In Europa is lange tijd weerstand geweest tegen het corporate-universityconcept. De reden is dat Europeanen een iets conservatievere houding hebben ten opzichte van het gebruik van de term universiteit. Niet voor niets hanteren organisaties in Europa tegenwoordig het meer geaccepteerde label Academie. In de Verenigde Staten zijn de corporate universities vaak sterker gerelateerd aan businessschools, die voor de organisatie trainingen en programma's ontwikkelen. Ook ligt hier de focus meer op de bedrijfsdoelstellingen, terwijl in Europa de focus meer ligt op de leeragenda. Verder verschillen de kostenplaatjes.

14.4 **Generaties van corporate universities: verleden en heden**

De eerste generatie corporate universities

De eerste corporate universities waren trainingscentra die zich richten op het doorgeven van de bedrijfscultuur. Een voorbeeld is de Disney University, waar gestandaardiseerde en gecodificeerde kennis werd doorgegeven met als doel de uniformiteit van de klantbeleving te waarborgen. De Disney University is tegenwoordig een internationale trainingsfaciliteit die erop gericht is 'de acteurs' (alle medewerkers van de pretparken) te trainen en onderwijs te geven in de tradities van Disney. Hier worden de Goofy's, Donald Duck's, Buzz Lightyear's, maar ook al het andere personeel van Disney 'gecast' in hun specifiek uitgeschreven rollen. Het al dan niet lachen naar de klant wordt niet overgelaten aan het humeur van de individuele medewerker. De spontane reactie wordt zorgvuldig getraind tot de Disney-normen van perfectie. Zowel de persoonlijke als professionele ontwikkeling komen in de programma's aan bod. De visie, waarden en normen van Disney worden zo aan alle medewerkers doorgegeven. Op deze manier worden de zorgvuldig gecodificeerde dienstverlening en 'Disney experience' met de Disney University veiliggesteld. De Disney University heeft geen officiële accreditatie, maar de certificaten leveren wel een bijdrage aan het cv van de medewerkers. Het is een professionele opleidingsfaciliteit waar professionele trainers en HRD-professionals medewerkers de kneepjes van het vak leren. Alle moderne middelen om medewerkers te trainen worden ingezet. E-learningprogramma's worden inmiddels in ruime mate aangeboden. De 'computer classrooms' en 'virtuele bibliotheek' voorzien in de mogelijkheid om informatie op te vragen en om het Disney-gedachtegoed eigen te maken. Ict-toepassingen ondersteunen de fysieke leertrajecten. Alle nieuwe Disney-medewerkers volgen op hun eerste dag het *Disney Traditions*-programma. Middels dit programma worden de activiteiten, de policy, de Code of Conduct en de regels van het spel uitgelegd. De Disney-cultuur wordt zo overgedragen. Tegenwoordig zijn er Disney Universities in alle landen waar Disney pretparken exploiteert.

De tweede generatie corporate universities

De ontwikkeling van corporate universities zette door. Een tweede generatie corporate universities kwam op en onderscheidde zich voornamelijk op kwaliteitszorg en competentieontwikkeling. Dit is een strategische verandering van de oorspronkelijke schoolbenadering bij corporate universities naar een collegebenadering. Nieuwe kennis en vaardigheden worden mede door de corporate university ontwikkeld en uitgerold. Een voorbeeld is de Heineken University. Deze corporate university heeft de opdracht te zorgen voor meer kennis van het merk Heineken, management, klantensystemen, kennismanagement, organisatieontwikkeling en voor het ontwikkelen van management- en leiderschapsvaardigheden. De Heineken University ontwikkelt leeractiviteiten rondom strategische onderwerpen die van hoog tot laag in de organisatie worden uitgerold.

De doelstelling van de Heineken University is om de kennis die de organisatie in huis heeft te benutten. Deze kennisproductiviteit ziet men als essentieel om de concurrentiepositie van Heineken te versterken. De Heineken University is een ontmoetingsplaats waar kennis wordt ontwikkeld en gedeeld. Per jaar nemen meer dan 1500 medewerkers deel aan activiteiten. Het Manifesto geeft een goed beeld van de visie van de Heineken University op leren en is richtinggevend voor alle programma's. Leren en verandering staan centraal.

Manifest van de Heineken University

Heineken University Manifesto

Enjoyment is essential to learning.

Learning is essential for personal development.

Personal development leads to personal success.

Personal success is behind company success.

Learn to change - Change to learn.

De corporate universities richten zich erop het delen van kennis binnen een organisatie te stimuleren. Deelnemers aan de programma's van moderne corporate universities werken verspreid over de gehele wereld. Alle mogelijke ICT-toepassingen worden ingezet om het just-in-time leren te stimuleren. Hiervoor wordt vaak een Virtual Learning Centre ontwikkeld. Zo'n website geeft de deelnemer de mogelijkheid op een eenvoudige wijze toegang te krijgen tot specifieke en gepersonaliseerde informatiebronnen.

Deze bronnen staan in een gecategoriseerd overzicht, van waaruit de bezoeker eenvoudig kan doorklikken. Interne en/of externe websites met specifieke *content*

zijn gekoppeld aan de leertrajecten. Deze zogenoemde leerplatforms zijn georganiseerd rond een of een aantal specifieke onderwerpen. De websites voorzien de gebruiker van de mogelijkheid om informatie op te vragen en ook om zelf een bijdrage te leveren. Dit wordt ingevuld met verschillende functionaliteiten, zoals een chatfunctie en groupware. ICT-toepassingen vervangen een deel van de fysieke (klassieke) leertrajecten. Ook het YouTube-leren wordt populair. Informatie is gratis op het internet beschikbaar. Wikipedia en TED (Ideas Worth Spreading) zijn hiervan prachtige voorbeelden.

De volgende leerdoelen staan bij moderne leertrajecten centraal:

- Leren ontdekken, verwonderen en openstaan voor nieuwe inzichten.
 - Leren je optimale leerroute zelf vast te stellen.
 - Leren vinden en selecteren van informatie (databases, I-net, literatuur, netwerken, files, collega's).
 - Leren eigen maken van informatie.
 - Leren toepassen van informatie, kennis gebruiken om tot gewenst gedrag te komen in specifieke praktijksituaties.
 - Leren creëren (nieuwe inzichten genereren op basis van kennis, eigen inzichten en de praktijksituatie).
 - Leren delen van kennis, nieuwe inzichten en ervaring met anderen.
-

Door de vernieuwende technologieën kan de manier waarop men leert ook gaan veranderen. Een goed voorbeeld hiervan is het verdwijnen van het klassieke klaslokaal en de opkomst van leren door middel van simulatie. Het klaslokaal verdwijnt hierbij niet, maar de standaard presentatie- en lezingmethodes worden vervangen door simulatie.

Het voordeel van simulatie is dat de deelnemer gelijk kan zien of hij iets goed of fout doet. Er wordt namelijk niet meer gewerkt met zender-ontvanger, maar met praktijkvoorbeelden waarin het gedrag van de deelnemer meteen kan worden geëvalueerd. De rol van de trainer/facilitator verandert van informatie overbrengen naar het bijsturen en evalueren van de simulatie van de deelnemer.

Ook virtuele teams kunnen tegenwoordig een belangrijke bijdrage leveren aan kenniscreatie. Een virtueel team is een doelgerichte werkgroep die bestaat uit teamleden die gescheiden zijn door afstand, organisatieafdelingen en vaak ook cultuur, en die gebruikmaken van netwerkcommunicatie en informatietechnologie om samenwerkend te leren. Veel corporate universities faciliteren dit samenwerken op afstand al en delen de ervaringen met dit 'distant teamwork' binnen de corporate university.

14.5 Ontwikkelingen: MD-programma's binnen corporate universities

Carrièrepaden in flexibele organisaties worden series van korte periodes met concrete afspraken. Management development wordt een onmisbaar onderdeel van urgente en belangrijke projecten en processen. Het ontwikkelen van managers gebeurt als het ware 'on the fly'. Management development en corporate universities groeien steeds meer naar elkaar toe.

De traditionele executiveprogramma's (gebaseerd op MBA-opleidingen), waarin managementtheorieën en uitvoerig beschreven bedrijfsvraagstukken uit het verleden worden doorgeploegd (businesscases), zijn steeds minder populair. De oorzaak is de beperkte bruikbaarheid van deze vraagstukken voor de specifieke en complexe uitdagingen waar het topmanagement voor staat. Lage ROI (return on investment) van de traditionele leiderschapsontwikkelingsprogramma's maken deze programma's minder populair.

Ahold heeft in 1998 de Ahold Retail Academy opgericht. In nauwe samenwerking met Cornell University in de Verenigde Staten werd een exclusief cursusprogramma samengesteld voor de high potentials van dit kruideniersbedrijf. Dit MD-programma, dat een forse stimulans kreeg door de toenemende internationalisering van Ahold, is opgezet in nauwe samenwerking tussen de holding en het lokale en regionale management. Jaarlijks wordt via een systematische analyse het potentieel van het management in kaart gebracht. Binnen de talent review wordt een koppeling gemaakt tussen de beoordelingen, de competenties en het potentieel van de manager. De toppers uit deze vlootshow kunnen worden uitgenodigd voor de Ahold Retail Academy.

Bijna alle toposities binnen de onderneming worden inmiddels bekleed door de graduates van dit MD-programma. De Retail Academy is een combinatie van lezingen van eigen Ahold-managers, specialisten en externe Marketing- en Retailprofessoren. Een supermarktmanagementsimulatie zorgt voor de praktijk. Door deze business game wordt het competitieve karakter van de deelnemers aangewakkerd en worden de strategische keuzes en de verschillende supermarktformats behandeld. De Ahold Retail Academy is niet in het leven geroepen om de praktische vaardigheden van de deelnemers te trainen, daar is het netwerk van lokale bedrijfsscholen voor. De Academy geeft de deelnemers een *informatie'boost'*. Het een waardering van management development voor het talent in de organisatie.

Bij het Post en Expressbedrijf TNT vindt er een duidelijke koppeling plaats tussen de strategie van de onderneming en de strategie van leiderschapsontwikkeling. Men

onderzoekt nauwkeurig aan welke talentprogramma's de organisatie behoefte heeft en welke interventies nodig zijn om de bedrijfsstrategie te realiseren. De verantwoordelijkheid van talentontwikkeling ligt bij de top van TNT. De top van de organisatie is ook actief betrokken bij het ontwikkelen van het toekomstige management. Vaak zijn de topmanagers zelf actief als coach, mentor of als trainer en delen hun ervaringen en inzichten. De CEO heeft hierbij een prominente, actieve rol bij opleiding of action learning, dat wil zeggen high potentials, gekoppeld aan ervaren leiders inzetten op bedrijfskritische vraagstukken. Talentontwikkeling wordt gezien als een 'mission-critical' bedrijfsproces. De beschikbaarheid van high-potentialtalent is een strategisch voordeel. Het vullen en gevuld houden van de organisatiebrede talentpijplijn wordt gezien als een absolute noodzaak. De uitkomsten ervan worden gemeten (KPI's).

Het proces van management development is in de business cycles opgenomen. Er wordt gedacht in terugkerende processen in plaats van eenmalige initiatieven.

High potentials worden in hun ontwikkeling geholpen via trainingen en opleidingen, e-learning, coaching, job rotation, en ook action learning. Leiderschaps- en bedrijfsontwikkeling gaan hierdoor voortdurend samen.

TNT laat de omvang, vorm en inhoud van leiderschapsprogramma's volledig bepalen door ontwikkelingen en behoeften in de bedrijfsvoering. In een jaarlijks proces worden de gevolgen van de organisatiestrategie op het gebied van talent geïdentificeerd, waarna het talentmanagementplan tot stand komt. Prestatiemanagement, promotiebeleid, training en opleiding, beloning, opvolgings- en carrièreplanning sluiten zodoende alles op elkaar aan en worden vanuit één punt binnen HR gecoördineerd.

Leiderschap wordt gezien als een mindset. Het is opgenomen in het gedrag van alle dag. Dit uit zich in de definitie van leiderschapscompetenties. De leiders van TNT zijn verantwoordelijk voor het managen van talent binnen de organisatie, en voor het bestendigen van de uitvoering van talentmanagement in de organisatie. Deze infrastructuur wordt ingebed in de dagelijkse leiderschapscultuur en managers maken zich de vaardigheden eigen om talentmanagement effectief uit te kunnen voeren. Duurzaamheid (corporate sustainability) speelt een belangrijke rol bij de ontwikkeling van leiderschap (Van der Pool, 2010). Ook na de splitsing van TNT in Express en Postbedrijf (PostNL) wordt deze filosofie in beide bedrijven doorgezet.

14.6 Op naar een nieuwe generatie corporate universities

In veel organisaties is het strategisch management zich er sterk van bewust dat er iets fundamenteels moet gebeuren om de organisatie voor te bereiden op ingrijpende externe ontwikkelingen in de komende jaren. Deze ontwikkelingen zijn existentieel

van aard, zoals: overleven in een omgeving met steeds sterkere concurrentie, de nog onbekende, maar ongetwijfeld ingrijpende gevolgen van de kredietcrisis, een recessie, herordening van markten, de noodzaak van een duurzame economie. Vervolgens groeit het besef dat het niet bij een eenmalig actieprogramma kan blijven, simpelweg omdat van de organisatie wordt gevraagd dat ze zich voortdurend aanpast. Deze voortdurende aanpassing betekent dat er continu moet worden geleerd. En dit moet georganiseerd worden. Hier ligt een belangrijk momentum voor de nieuwe generatie corporate universities.

De interesse vanuit topmanagers in corporate universities is onmiskenbaar aanwezig. Het is echter de kunst om die interesse vast te houden en te versterken met directe betrokkenheid. Juist op dit vlak kunnen bouwers en trekkers van corporate universities laten zien wat ze waard zijn. Zij kunnen de rol van strategische ondersteuner of als strategische innovator naar zich toetrekken. Hier komt ook de professionaliteit van de corporate-universityprofessional, intern of extern, bij kijken. Kan hij het strategisch management overtuigen van de bijdrage die de corporate university kan leveren? Spreekt de corporate-universityprofessional de taal van het senior management? Als je hier kansen mist, komen corporate universities al snel niet erg ver in hun ontwikkeling als vehikels voor strategische realisatie, transformatie en vernieuwing. Zonder overtuigd strategisch management en daadwerkelijke betrokkenheid leidt stilstand in de eerste twee stadia tot een kwetsbare leerfunctie die moeite blijft houden de toegevoegde waarde aan te tonen. Een ongewenste vicieuze cirkel waar corporate universities niet in terecht moeten willen komen. Veel corporate universities zijn in beweging gekomen en doen er alles aan om juist in een opwaartse – *virtuoze* – cirkel terecht te komen. Dat is zichtbaar in de volgende zes trends bij corporate universities:

- 1 Meer programma's voor organisatiespecifieke kennisdeling.
- 2 Meer aandacht voor het opleiden van medewerkers bij klanten.
- 3 Meer leiderschapsontwikkeling, direct gekoppeld aan de strategie.
- 4 Meer maatwerkprogramma's, vaak ontworpen met hulp van externe professionals, waarin strategische vraagstukken worden aangepakt.
- 5 Meer persoonlijke ontwikkelingstrajecten voor medewerkers, met daaraan gekoppeld persoonlijke coaching en opdrachten.
- 6 Een sterkere verbinding tussen corporate-universityactiviteiten en talentmanagement.

14.7 Conclusies

Corporate universities moeten en kunnen steeds meer hun strategische waarde voor de onderneming aantonen. In de periode 2008–2011 is te zien geweest dat juist bij economische tegenslag een corporate university een uitstekend instrument is om

organisaties de broodnodige vitaliteit te geven om zich door grote uitdagingen heen te helpen.

Organisaties zullen in staat moeten zijn innovatieve antwoorden te geven op steeds complexere strategische vraagstukken. Het is daarom cruciaal dat corporate-universityprofessionals inzicht hebben in de belangrijkste businessvraagstukken en deze weten te vertalen naar leeroplossingen die resultaten opleveren voor de organisatie. Het concept van de nieuwe generatie corporate university laat zien dat corporate-universityprofessionals de rol van strategisch ondersteuner of strategische innovator binnen handbereik hebben. De strategische functie van de corporate university wordt sterker.

Tot slot een mooie ontwikkeling op het gebied van corporate universities die te vinden is bij Apple, in Cupertino Californië (Lashinsky, 2011). Steve Jobs – tot kort voor zijn dood in 2011 de CEO van Apple, die niet bekendstaat als een fan van HRD – heeft een professor (Joel Podoly) van de Yale School of Management aangesteld als *Dean* van de Apple University. Deze aanstelling heeft een strategisch karakter. Niet lang voor het wegvallen van Jobs, is de Apple University in stelling gebracht om het innovatieve karakter van Apple vast te houden. Daarmee levert de corporate university een bijdrage aan het toekomstige succes van het bedrijf. De toekomst zal uitwijzen of en hoe Apple University daarin slaagt. Zal Apple University uitgroeien tot een mooi verpakte eerste generatie, een slimme tweede generatie of een echt nieuwe generatie corporate university?

Literatuur

- Burchell, M., J. Robin (2011), *The great workplace – How to build it, How to keep it and why it matters*, San Francisco: Jossey Bass.
- Lashinsky, A. (2011), 'How Apple works: Inside the world's biggest startup', *Fortune Magazine*, nr. 7, June.
- Meiseter, J.C., K. Willyerd (2010), *The 2020 workplace – How Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow's Employees Today*, Aventura: HarperBusiness.
- Pool, H. van der (2010), Top companies for leaders, *Tijdschrift voor Management Development* (zomer).

