

Opinie

Een helder profiel van HRD

door de Corporate University

Niemand weerspreekt het belang van leren en ontwikkelen, ook niet in voor organisaties turbulente tijden. Toch worden in onrustige tijden HRD-activiteiten al snel onder het motto 'nu even niet' geparkeerd en wordt er, wanneer de economie tegenzit, snel op bezuinigd. Eén van de oorzaken hier van is dat het klaarblijkelijk moeilijk is en blijft om HRD op de kaart te zetten als een waardevol en onmisbaar onderdeel van een succesvolle bedrijfsvoering. Het concept van de Corporate University biedt echter aanknopingspunten voor een heldere profilering van HRD.

ARTIKEL

Han van der Pool en Joop Töller



Globalisatie, demografische ontwikkelingen, de kredietcrisis, een aanstaande recessie en de opwarming van de planeet. De wereld, maar met name 'onze wereld', die van de westerse economieën, staat voor grote uitdagingen. Alles lijkt ook tegelijk te komen en tegelijk te moeten worden opgelost. Het gaat om grote autonome ontwikkelingen die uiteindelijk alles en iedereen zullen raken.



Het oplossen van de concrete vraagstukken die deze ontwikkelingen nu al met zich meebrengen is een unieke en uitdagende opgave. Van het verleden kan wel degelijk worden geleerd, maar of wij erin slagen de kansen die de ontwikkelingen bieden te benutten, zal afhangen van hoe wij onze kennis- en creatieproductiviteit binnen onze westerse organisaties, instituties en bedrijven weten te verhogen. Hier ligt zowel een grote uitdaging, als een grote kans voor HRD. Of zoals een Chinees gezegde het krachtig verwoordt: *When the winds of change blow, some people build walls and others build windmills.* Willem Vermeend, oud-staatssecretaris van Fi-

nanciën en oud-minister van SZW, stelde in het tv-programma van Pauw en Witteman serieus voor de komende recessie te bestrijden door versneld te investeren in de bouw van enorme windmolenparken in de Noordzee.

Propositie, positie en promotie

Om de uitdagingen om te zetten naar kansen is een sterke profilering van HRD als functie noodzakelijk. In onze optiek hangt dit profiel sterk samen met drie elementen. Allereerst is de HRD-*propositie*, en de daarmee verband houdende prestaties, van belang. Waar staat de HRD-functie voor? Wat is de toegevoegde waarde van HRD? Voor welke vraagstukken kunnen we er terecht? Ten tweede: de *positie* van de HRD: Waar wordt de HRD-functie opge-

Storm van verandering

De snel oprukkende lagelonenlanden nemen ons letterlijk het werk uit handen als het gaat om productie- en administratieve processen. Uitdaging: hoe weten wij structureel meerwaarde te blijven scheppen? Als reactie worden organisaties ideeënmakers, conceptontwikkelaars. Kennisontwikkeling, -uitwisseling en -behoud worden cruciaal.

Onderzoek van Deloitte laat schrikbarende cijfers en ontwikkelingen zien ten aanzien van het tekort aan (hoog)geschoolde mensen, al op zeer korte termijn (2012). Ook de Boston Consulting Group laat in het artikel 'Achieving a Global Talent Advantage' cijfers zien die er niet om liegen: terwijl 75 miljoen mensen op het punt staan met pensioen te gaan, zijn er slechts 30 miljoen opvolgers opgelijnd. In de Europese Unie zal de werkende populatie met 16% inkrimpen in 2050.

Als gevolg van de globalisering barst de strijd los om de - beperkte - resources: niet alleen de natuurlijke resources, maar ook de human resources. Wil je als bedrijf een koppositie verwerven of behouden, dan zul je in staat moeten zijn talent te binden, te 'engagen' en te behouden. Een goed salaris bieden is niet meer voldoende; dat is door de concurrent snel en gemakkelijk te evenaren of overtreffen. De mate waarin een organisatie zich kan onderscheiden van zijn concurrenten en zich aantrekkelijk positioneert voor talentvolle medewerkers zit in de manier waarop ze deze persoonlijke en professionele ontwikkeling kan bieden. Onderzoek van de Conference Board laat zien dat medewerkers interessant, uitdagend werk het belangrijkste vinden, gevolgd door open communicatie en mogelijkheden voor groei en ontwikkeling. Opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden zijn dus essentieel bij de afweging in te gaan op een aanbod. De diensten van HRD kunnen de toeloop van talent mogelijk maken.

Tabel 1: Verschillen tussen een opleidingsafdeling en een Corporate University

Dimensies	Opleidingsafdeling - Corporate University	
Focus	Reactief	Proactief
Organisatie	Gefragmenteerd	Samenhangend
Scope	Operationeel en tactisch	Strategisch
Betrekken van anderen	Nauwelijks	Managers en medewerkers
Manier van leveren	Aanbodgestuurd	Vraaggestuurd
Eigenaar	HR	De business
Deelnemers	Managers en medewerkers	Klantsystemen en familiefuncties
Uitvoering	Wanneer de agenda het toelaat	Just in time / on-the-job
Effect/resultaat	Verbetering van competenties	Verbeteren van prestaties
Doelgroep	Gericht op individuen	Gericht op teams en gemeenschappen
Beeldvorming	'Laat je trainen'	Metafoor voor continue ontwikkeling
Marketing	Wij schrijven het wel voor	Wij adviseren, denken mee en overtuigen
Werkt als	Staffunctie	Businessunit

(Deels gebaseerd op Meister (1998) en Veldsman, 2000).

hangen binnen de organisatie? Is zij zichtbaar? Ten derde: wat doet HRD om zichzelf te promoten? Hoe communiceert HRD haar operationele, tactische en strategische rol? Is het duidelijk wat HRD te bieden heeft? Wat is haar toegevoegde waarde, haar bestaansrecht, onmisbaarheid?

De grootste uitdaging voor HRD ligt misschien wel in het willen en durven oppakken van de handschoen en die vast te houden. Het concept van de Corporate University (CU) laat zien wat HRD, gezien de kansen die de huidige omstandigheden bieden, kan doen om zich te profileren.

De positie van HRD

Een CU is een strategische functie gericht op de integratie van de ontwikkeling van mensen als individuen met hun prestaties als teams en uiteindelijk als gehele organisatie. De activiteiten kunnen zich uitstrekken tot de hele waardeketen van de organisatie, zoals klanten, leveranciers en tussenpersonen.

Belangrijk is verder dat de CU het voertuig is voor het creëren en onderhouden van de organisatiecultuur en de ontwikkeling van niet alleen vaardigheden die samenhangen met de uitvoering van het werk, maar ook zogenoemde 'core workplace skills', zoals leren-te-leren, leiderschap, creatief denken en innoveren.

De CU is niet zozeer een fysieke entiteit als wel een concept voor georganiseerd leren ten behoeve van de organisatie. De kern van de CU is de gerichtheid op de doelstellingen en de prioriteiten van de organisatie door directe koppeling van de leeractiviteiten aan de strategie, directe en daadwerkelijke betrokkenheid van het

strategisch management, een coherente programmatuur en resultaatgerichtheid (in termen van business-doelstellingen). Dit alles verenigt in een centrale (leer)functie.

Wat een CU is, kan inzichtelijker worden gemaakt door de kenmerken af te zetten tegen die van de traditionele opleidingsafdeling zoals we die uit het verleden kennen. De genoemde verschillen tussen een opleidingsafdeling en een CU worden overigens door recent onderzoek naar CU's in Nederland bevestigd. In tabel 1 zijn de verschillen weergegeven.

Een belangrijke en onderscheidende eigenschap van de CU is dat het verschillende HRD-activiteiten integreert tot een

is echter afhankelijk van de verschillende ontwikkelingsstadia van de CU.

Ontwikkelingsstadia van de CU

Gavin Brown (2006) van het Institute for Management Development (IMD) onderscheidt een viertal ontwikkelingsstadia. Ieder volgend stadium omvat het voorgaande.

1. Rationalisatie

In deze fase is de CU in naam vooral makelaar. Vraag naar en aanbod van kennis worden gekoppeld. De CU is de centrale en enige leverancier van 'in huis'-programma's. De ontwikkeling en uitvoering van veel van de programma's worden uitbesteed. De toegevoegde waarde komt uit

Corporate University:

'Concept voor georganiseerd leren voor de organisatie'

samenhangend geheel. Als een spin in het web verbindt, ondersteunt en coördineert de CU leren en ontwikkelen binnen (en rondom) de organisatie. Door deze centrale positie wordt de zichtbaarheid van HRD vergroot. Daarnaast dient de CU veelal een ander doel dan de klassieke opleidingsafdeling. De waardepropositie en de te leveren prestaties wijken dus af. De propositie

kennis van de opleidingsmarkt, inkoopvoordeel (programma's worden centraal ingekocht) en kwaliteitbewaking op de geleverde diensten. Soms vervult de University ook de rol van regisseur. Zoals gezegd vervult de CU in dit stadium de rol van makelaar en ligt de primaire toegevoegde waarde in het bereiken van operationele efficiency. »



Hoe kijkt de lijn naar HRD?

DOOR RONALD R. VISSER

Hans Nijholt, Operationeel Directeur, Caesar Groep: 'HRD is voor ons geen losstaande discipline'



Wat karakteriseert HRD binnen uw organisatie?

Geïntegreerd! Wij hebben er heel bewust voor gekozen om HRD niet als een losstaande discipline te benaderen. De kwaliteit van onze dienstverlening wordt bepaald door onze mensen. Hierdoor is HRD simpelweg te belangrijk om het als een reeks van losstaande activiteiten te zien. Het is een integraal onderdeel van onze bedrijfsvoering. Op alle niveaus vervlechten wij ons personeelontwikkelingsbeleid met onze primaire processen. Om deze reden kunnen wij onze ICT-projecten, door onze TimeValue-aanpak, gegarandeerd op tijd en binnen budget kunnen opleveren.

Hoe profileert de HRD-functie zich?

Om draagvlak te creëren en het te integreren met het algehele beleid is er een voortdurende afstemming tussen de lijn en HRD. In zogenoemde 'kringen' komen lijnmanagers en vakspecialisten samen om cruciale bedrijfsprocessen door te lichten. Hierdoor staat leren en ontwikkelen dus altijd op de agenda.

Daarnaast is er de Caesar Academy waar onze professionals zich kunnen informeren over opleidingen, trainingen en cursussen. Onze professionals hebben individuele studiebudgetten die zij hier kunnen verzilveren. Ook plaatsen we HRD expliciet in de context van loopbaanontwikkeling. Regelmatig zitten onze professionals en managers om de tafel om de ambities en aspiraties te articuleren. Vervolgens proberen we gezamenlijk alle ingrediënten samen te brengen om dit te realiseren. Het gaat hierbij dan om zowel leerondersteuning, zoals aanvullende opleidingen, als om de juiste werkervaringen, zoals specifieke projecten en opdrachten. Zo voorkom je barrières waardoor mensen in een later stadium vastlopen.

Wat is uw eigen rol als het om de profilering van HRD gaat?

Om een klimaat van leren en ontwikkelen te creëren zul je als rolmodel moeten dienen en dus zul je het goede voorbeeld moeten geven. Tevens zul je de juiste randvoorwaarden moeten scheppen. Hoe ga je bijvoorbeeld als leiding om met fouten? Uiteraard zijn fouten geen doel op zich, maar als ze optreden, zorg dan dat je er het optimale leerrendement uit haalt. Ook ondersteunen we innovatieve initiatieven. Hiermee laten we zien dat we vooruit willen en mensen de kans geven er zelf invulling aan te geven.

Hoe HRD zich beter in de kijker spelen bij het lijnmanagement?

Probeer altijd duidelijk te maken welke waarde HRD heeft ten aanzien van de eigen doelstellingen van de lijnmanager. Maak daarnaast je beleid samen met alle stakeholders, dit creëert draagvlak. Tot slot, leren en ontwikkelen vormt een centrale rol binnen arbeidsrelaties. In tijden van schaarste van bekwame arbeidskrachten biedt HRD aanknopingspunten om talent te vinden, binden en bezielen.

2. Institutionaliseren

De CU ondersteunt de businessunits in het analyseren van leerbehoeftes en ontwikkelt bedrijfsspecifieke leeractiviteiten. De toegevoegde waarde komt uit de synergie tussen het ontwikkelen van opleidingsmaterialen, uitvoering van programma's en professionele ondersteuning. Vooral kleine werkmaatschappijen kunnen hier voordeel van hebben. De CU als 'Knowledge Center' probeert toegevoegde waarde te leveren door het delen van kennis te stimuleren. Tactische effectiviteit is het beoogde gevolg. De CU wordt hiermee een tactische businesspartner.

3. Strategie-implementatie

In dit stadium van ontwikkeling staat de CU in directe verbinding met het strategische (top)management. De CU wordt ingezet om de strategie van de onderneming te vertalen in programma's die aanzetten tot het implementeren van de strategie. De CU is in dit stadium betrokken bij bijvoorbeeld het opzetten van Communities of Practice rond de strategische thema's. Strategische effectiviteit is het doel en HRD profileert zich als strategische ondersteuner.

4. 'Future Center'

De CU wordt actief ingezet als 'change agent' en is actief betrokken bij de ontwikkeling van nieuwe businessconcepten. Staf en 'studenten' worden nauw betrokken bij onderzoeksprojecten die tot doel hebben strategische, relevante, nieuwe kennis op te bouwen. Op deze manier kan er een belangrijk concurrentievoordeel optreden voor de organisatie. Immers, er wordt kennis gecreëerd en deze 'nieuwe' kennis vormt de basis van een nieuwe strategie. Strategische vernieuwing is het doel. HRD als 'strategic innovator'.

Bij dit lineaire ontwikkelingsmodel zijn enkele kanttekeningen te plaatsen. Eigenlijk is er pas in stadium 3, strategie-implementatie, sprake van een CU die voldoet aan de eerder genoemde omschrijving. Verder is het moeilijk om vanuit de eerste twee stadia door te groeien naar het derde en het vierde. Hét verschil zit hem immers in de daadwerkelijke betrokkenheid van het strategisch management. Dit wil zeggen dat het strategisch management het belang van leren en ontwikkelen en het bestaansrecht van de CU niet alleen erkent, maar er vooral ook de strategische meerwaarde van inziet. In de praktijk zien we dan ook dat Corporate Universities niet via de geleidelijke en rechte weg van

de vier stadia totstandkomen. De katalysator voor ontwikkeling is 'awareness' bij het strategisch management van een organisatie dat er iets fundamenteels moet gebeuren om de organisatie (lees: management én medewerkers) voor te bereiden op ingrijpende externe ontwikkelingen én dat het gaat om een proces zonder einde. Het programma dat dan wordt ontwikkeld, vormt de kern waaromheen een CU kan groeien. Hier ligt de kans voor HRD om zich te profileren als een functie die aantoonbaar toegevoegde waarde kan leveren in deze turbulente tijden. De propositie van de CU is cruciaal voor de profilering van HRD in bredere zin, omdat het symboliseert waar HRD voor staat en waar zij voor gaat. Het helpt HRD haar beoogde toegevoegde waarde te articuleren en haar inspanningen te kanaliseren.

Het merk HRD en de promotie van HRD

Tot dus ver zijn de centrale positie van de CU en de mogelijke proposities, dan wel beoogde prestaties, beschreven. De vruchten van deze elementen kunnen slechts geplukt worden indien HRD in staat is zichzelf als een krachtig merk neer te zetten. Op basis van haar positie op de verschillende ontwikkelingsstadia of de geambieerde positie kan de HRD helder en transparant maken welke bijdrage zij wil en kan leveren aan de organisatie. Door de centrale positie binnen de organisatie en haar zichtbaarheid heeft een CU het voordeel dat het merk eenduidig en krachtig kan worden neergezet. Naast de functionele eigenschappen, zoals de beoogde toegevoegde waarde, heeft een 'merk' een sterke psychologische component en kan

Nederlandse Stichting voor Corporate Universities

In 2001 is de Nederlandse Stichting voor Corporate Universities opgericht (NSCU).

Deze stichting stelt zich ten doel activiteiten te stimuleren die bijdragen tot de verdere ontwikkeling en professionalisering van CU's in Nederland. Timo Timmerman, directeur van het NSCU, denkt dat CU's een belangrijke rol kunnen spelen in de profilering van HRD. 'Het is vooral van belang dat er helderheid is over de rol die een CU wil dienen. Binnen de NSCU maken we een onderscheid tussen kennisoverdracht, kennisdeling en kenniscreatie. Je zou hier respectievelijk de namen school, academy en university aan kunnen koppelen. Een duidelijke afstemming tussen het doel van de CU en de wensen van de directie is noodzakelijk om het juiste commitment te creëren.'

Overigens is Timmerman niet pessimistisch over de toekomst van de CU: 'Er liggen volop kansen als het gaat om het laten accrediteren van opleidingen en eerder verworven competenties. De CU kan dienen als brug tussen de reguliere onderwijswereld en de eigen organisatie.' Wat betreft de aanstaande economische recessie en de kwetsbaarheid van de CU in moeilijke tijden is Timmerman helder: 'Anticipeer op de uitdagingen en ontwikkelingen. Pas je curriculum hierop aan. Blijf je toegevoegde waarde tonen. Wees niet te bescheiden. Tot slot, zorg voor een goede relatie met het management.'

het bijdragen aan de 'character building' van de diensten van HRD. Het helpt om aanwezige twijfels en bescheidenheid te overwinnen door het doen van haalbare en realistische beloftes naar de afnemer van het product of de dienst. De opbouw van het voor HRD ontwikkelde merk moet een afgeleide zijn van de bedrijfsstrategie en ondernemingsdoelstellingen, en wint aan meerwaarde als er wordt ingespeeld op de eerder genoemde fundamentele uitdagingen, die (top)managers 's nachts wakker houden, zoals bijvoorbeeld het geanticipeerde tekort aan hoogopgeleiden. Uit diverse onderzoeken blijkt dat het HRD-beleid van invloed is op de tevredenheid en

betrokkenheid van met name hoogopgeleiden (Visser & Van der Sluis, 2007). Mede hierdoor zien we dan ook dat de CU door organisaties ook beschouwd wordt als middel om medewerkers te binden en te boeien. Daarnaast zijn leer- en ontwikkelmogelijkheden belangrijke randwoorden voor veel potentiële medewerkers. De promotie van HRD hoeft zich dus niet te beperken tot de 'interne klanten', de CU kan juist een krachtig instrument zijn richting potentiële werknemers. Door middel van een eigen visie en missiestatement kan de Corporate University, of de HRD-functie in bredere zin, zich helder en transparant manifesteren. In de kaders op deze pagina zijn twee voorbeelden weergegeven van een merkuiting in de vorm van een manifest en missiestatement. Het illustreert enerzijds hoe HRD wordt gekoppeld aan persoonlijke groei en succes en prestatie op organisatieniveau en verandering (Heineken) en anderzijds hoe HRD toegankelijke ondersteuning biedt voor prestaties en loopbanen, middels leergemeenschappen en betrokken managers (Toyota).

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

In 1998 stelde de Raad van Bestuur zich tot doel om de kennis die de organisatie in huis heeft beter te benutten. 'Kennisproductiviteit' ziet men als essentieel om de concurrentiepositie van Heineken te versterken. Hiertoe is onder andere een eigen CU ontwikkeld. Deze Heineken University wordt gezien als een ontmoetingsplaats waar kennis internationaal ontwikkeld en gedeeld wordt. Per jaar nemen meer dan 1500 medewerkers deel aan activiteiten. De Heineken University experimenteert voortdurend met nieuwe manieren om het internet in te zetten ter ondersteuning van leer- en ontwikkelingsprocessen.

Nederlandse CU's

De CU kan dus op drie gebieden de profilering van HRD ondersteunen: positie, propositie, promotie. De vraag is echter welke doelen de Nederlandse Corporate Universities nu dienen. Uit onderzoek van de Nederlandse Stichting voor Corporate Universities (NSCU) blijkt dat de prioriteit van veel Nederlandse CU's met name ligt in het verbeteren van de interne organi-

»



Hoe kijkt de lijn naar HRD?

DOOR RONALD R. VISSER

Marco Geerinck, Sales Leader Tivoli, IBM: 'HRD: duidelijk maken wat manager te winnen heeft'



Welke woorden schieten u te binnen als u denkt aan HRD binnen uw organisatie?

Er is een duidelijke koppeling tussen individuele verantwoordelijkheid én de rol van de leidinggevende. Centraal wordt er veel ondersteuning geboden middels opleidingen en cursussen.

Hoe profileert de HRD-functie zich?

Binnen IBM wordt elke manager ervan doordrongen dat leren cruciaal is om ook in de toekomst te kunnen presteren. Via interne communicatie wordt je voortdurend gewezen op het nut en de noodzaak van HRD, zowel voor jezelf als voor je team.

Sommige cruciale managementtrainingen hebben een verplichtend karakter. Niet komen omdat je het te druk hebt, is geen optie. Het resulteert simpelweg in een negatieve beoordeling. Overigens voor zowel jezelf als voor je manager. Leren is geen luxe, maar een absolute noodzaak. De verantwoordelijkheid ligt bij het individu, maar als lijnmanager ben je er mede verantwoordelijk voor dat mensen deze ook pakken.

Recentelijk werd ik uitgenodigd voor een zogenoemde innovatie-jam. Een sessie waarin innovatieve oplossingen werden gepresenteerd voor maatschappelijke vraagstukken. Als IBM streven wij naar betekenisvolle innovatie. Hiermee wordt leren en innoveren iets dat niet alleen bijdraagt aan zakelijke doelstellingen, maar juist ook aan de collectieve zingeving.

Wat is uw eigen rol als het om de profilering van HRD gaat?

Een groot deel van mijn bestaansrecht als manager ligt in het beter maken van mijn teamleden. Samen met mijn team probeer ik een ontwikkelingsgericht klimaat te creëren, waarin mensen open staan voor vernieuwing en verbetering. Op elke hoek ligt een leermoment. 'Heb je gister een prettig gesprek gehad met een klant? Zo ja, hoe kwam dit dan? Wat waren de ingrediënten die het tot een succes maakten?' Vanuit nieuwsgierigheid en verwondering vinden mensen de rust om stil te staan en situaties grondig te analyseren om vervolgens weer met energie en overgave in beweging te komen.

Hoe zou HRD zich beter in de kijker kunnen spelen bij het lijnmanagement?

What's in it for me? Het moet duidelijk zijn wat je als manager te winnen hebt. Een brede kijk op het rendement van leren is hierbij van belang. Door daarnaast zelf stil te staan bij je eigen leerervaringen realiseer je hoe belangrijk leren en ontwikkelen kan zijn. Dit kan aanknopingspunten bieden om managers de voordelen van HRD in te laten zien.

satie en de opleidingsprogramma's. Zij spelen verder een belangrijke rol in het ontwikkelen van kerncompetenties. De verankering van de doelstellingen binnen de organisatie en bij het strategisch management wordt belangrijker. Ondersteuning van innovatie en kennismanagement heeft voorsnog geen prioriteit.

Kort samengevat dienen de Nederlandse CU's de volgende doelen.

- het verschaffen van cursussen;
- het realiseren van competentieontwikkeling;
- het overdragen van normen en waarden;
- het creëren van binding en identiteit;
- het volgen van en inspelen op organisatieveranderingen;
- het stimuleren van de persoonlijke ontwikkeling en organisatieontwikkeling;
- het verzamelen en verspreiden van de in de organisatie aanwezige kennis;
- het bieden van ondersteuning en geven van advies aan lokaal opleidingsbeleid.

Het is onze ervaring dat Nederlandse CU's zich hoofdzakelijk in de eerste twee stadia bevinden en dus als 'makelaars' en 'tactische businesspartners' waarde toevoegen. Enkele CU's bevinden zich in het derde stadium en kunnen hierdoor getypeerd worden als 'strategische ondersteuner'.

Potentie van de CU

In menige organisatie die wij kennen is er sprake van een sterke bewustwording bij het strategisch management dat er iets fundamenteels moet gebeuren om de organisatie voor te bereiden op ingrijpende externe ontwikkelingen die zich in de komende jaren zullen manifesteren. Deze ontwikkelingen zijn existentieel van aard, zoals: overleven in een steeds competitievere markt, 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 voortdurende aanpassing wordt gevraagd. Voortdurend aanpassen betekent continu leren. En dat moet georganiseerd worden. Hier lag het momentum voor bestaande Corporate Universities en hier ligt een belangrijk momentum voor HRD.

De interesse van het strategisch management is er, in potentie. Het is echter de kunst om die latente betrokkenheid vast te houden en om te zetten naar daadwerkelijke betrokkenheid. Juist nu, moet HRD haar rol als strategische ondersteuner of als strategische innovator pakken om te

Ophouden met vergaderen! Ontmoet elkaar op een bijzondere manier

Weinig Nederlandse organisaties herbergen een future center. Rijkswaterstaat is de interessante en inspirerende uitzondering op de regel. 'Met passie en pioniersgeest werken aan nieuwe oplossingen voor de uitdagingen waar we voor staan.' Het is de pakkende missie die het future center, genaamd LEF, heeft meegegeven tijdens haar opening in september 2008. Of zoals directeur-generaal Bert Keijts het verwoordde: 'LEF is geopend, the sky is the limit.' De complexe vraagstukken waar Rijkswaterstaat zich mee geconfronteerd ziet, behoren tot de grootste maatschappelijke opgaven van de komende vijftig jaar. Om oplossingen te vinden is creativiteit en verbeeldingskracht nodig. Het future center helpt hierbij.

LEF biedt professioneel maatwerk voor procesbegeleiding. In een inspirerende omgeving wordt gezocht naar concrete oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen. Creativiteit, maatwerk en resultaten zijn sleutelwoorden. Wat opmerkelijk is, is dat het future center niet uitsluitend door de interne organisatie ingezet wordt. Ook externe partijen zoals belangenbehartigers, adviesbureaus en bedrijven zijn van harte welkom.

Cees Plug, directeur LEF: 'De klassieke manier van werken biedt niet altijd meer een oplossing. Dus wat wij hier doen is hele andere methodes gebruiken dan die normaal gebruikt worden. Methodes en technieken waar uitgebreid wetenschappelijk onderzoek aan ten grondslag ligt. Er wordt hier niet vergaderd, wij komen hier bijeen op een bijzondere en andere manier.' Door middel van flexibel sfeerruimtes waaronder een multimediatheater faciliteert LEF unieke werkomgevingen waarin alle zintuigen worden geprikkeld tot vernieuwing. 'In LEF is een uniek concept ontwikkeld dat veel aandacht trekt, ook vanuit het buitenland.' Grondlegger van het fenomeen future center, prof. Leif Edvison, ging zelfs zo ver om LEF het beste future center in de wereld te noemen. Voor meer informatie zie www.rijkswaterstaat.nl/organisatie/lef/

laten zien wat ze waard kan zijn.

Hier komt ook de professionaliteit van de HRD-professional, intern of extern, bij kijken. Kan hij of zij het strategisch management overtuigen van de bijdrage die HRD kan leveren? Wanneer hier de kans wordt gemist, blijft HRD steken in haar ontwikkeling, wat overeenkomt met de eerste twee ontwikkelstadia van de CU. 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 vicieuze cirkel is geboren.

Er zullen innovatieve antwoorden op strategische vraagstukken moeten worden gegeven. Het is dus cruciaal dat HRD inzicht heeft in de businessvraagstukken en deze weet te vertalen naar leeroplossingen die resultaten voor de organisatie opleveren. Het concept van de CU laat zien hoe HRD zich als strategisch ondersteuner of strategische innovator kan vormgeven. De CU dient dan duidelijke doelen gecentreerd rondom de ondersteuning of beïnvloeding van de organisatiestrategie. De prestaties van de CU worden verwoord in 'business results', niet in 'learning results', die worden gemeten. De toegevoegde waarde is helder. De CU is centraal gepositioneerd, wordt soms geleid door een Chief Learning Officer. Door aandacht te schenken aan de uitingsvormen van de CU kan zij zichzelf professioneel promoten bij de verschillende stakeholders, zowel intern als extern. Kortom, de CU biedt aanknopingspunten om HRD blijvend op de kaart te zetten.

Literatuur
Brown, G. (2006). *Developing the learning function. IMD discovery event.*
Visser, R. C., & Sluis, E. C. van der (2007). *Een ander perspectief op HRD: Opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden als conditie voor het binden en boeien van medewerkers.* Develop, 3(1), 79-89.
Meister, J. (1996). *Corporate Universities. Lessons in building a world class work force.* New York: McGraw-Hill.

Meister, J. (1998). *Ten steps to creating a Corporate University.* Training & Development, 52(11), 38-43.
Pool, H. van der, & Töller, J. (2006). *Twintig jaar Corporate Universities. Maandblad voor Management Development.*
Wick, C., Pollock R., Jefferson A., & Flanagan, R. (2008). *The Six Disciplines of Breakthrough Learning.* San Francisco: Pfeiffer.
Veldsman, T. (2004). *The Corporate University: pinnacle of the learning organisation.* Management Today, 20(7), 27-31.
Prince C., & Beaver, T. (2001). *The rise and rise of the Corporate University. The emerging corporate learning agenda.* The International Journal of Management Education, 9, 17-26.

Han van der Pool (1953) is Management Development Manager bij TNT Group Head Office. Eerder werkte hij als trainer / organisatieadviseur bij KSG-Berenschot, als Director Human Resource Development bij Koninklijke Ahold en als Learning Consultant bij Heineken. Hij is in deze functies actief betrokken geweest bij de opzet en implementatie van Corporate Universities (Ahold Retail Academy en Heineken University).

Drs Joop Töller MMO is organisatiepsycholoog. Hij werkte als adviseur en manager binnen verschillende bedrijven en als externe consultant en coach voor grotere multinationale ondernemingen en overheidsorganisaties en als programmamanager voor De Baak. Hij was bouwer en manager van het Nuon College en werkt nu als zelfstandig consultant en coach voor verschillende organisaties.

Toyota University

To continuously improve the performance of our associates, dealers, and partners through lifelong learning

Principles:

Addresses actionable business needs

Supports lifetime career growth

Is accessible anytime, anywhere

Creates and promotes a community

of learners

Involves leaders as faculty