

Versterken van HRD

Welke bijdrage kan het fasemodel Positioneren en Professionaliseren van Leren (PPL) leveren aan het versterken van HRD in uiteenlopende typen organisaties? In dit artikel doen wij verslag van de toepassing van het model bij FrieslandCampina Domo en War Child.

Vanessa Ambrosius-Brilstra, Femke Haalboom-Jansink & Marjoleine Heijboer

Met behulp van het model voor Positioneren en Professionaliseren van Leren (PPL-model, zie figuur 1) kunnen organisaties de bijdrage van leren aan hun organisatie verbeteren. Dit doen zij in twee fases: positioneren en professionaliseren. Het positioneren houdt in, dat een organisatie bepaalt welke bijdrage leren en ontwikkelen op dat moment heeft aan de organisatie. Daarnaast bepaalt zij wat haar ambities zijn met betrekking tot leren en ontwikkelen. Vervolgens volgt de meest belangrijke stap: het professionaliseren. Hoe ga je je ambities verwezenlijken? Het model geeft hiervoor een kader en helpt duidelijk te maken, welke weg er te gaan is.

In dit artikel laten we aan de hand van twee cases zien, hoe het fasemodel Positioneren en Professionaliseren van Leren (PPL) een bijdrage levert aan het versterken van HRD in twee zeer verschillende

Met het model kan groei en verandering op het gebied van HRD in organisaties gerealiseerd worden

organisaties: FrieslandCampina Domo en War Child. Herman Ouwerkerk, HR-manager bij FrieslandCampina Domo (Domo) en Danny Wouters, HR-adviseur bij War Child delen hun ervaringen.

Voorafgaand aan de twee cases geven we een theoretische onderbouwing van het PPL-model. Tot

slot kijken we kritisch naar de toepassing van het model: wat zijn de successen en waar zien we nog verbeterpunten?

Het PPL-model

Het PPL-model is tot stand gekomen op basis van verschillende theoretische inzichten en praktijkervaring. Op theoretisch gebied zijn met name Bolhuis & Simons (1999), Knoster (1991) en Nieuwenhuis (2008) een inspiratiebron geweest.

Bolhuis & Simons stellen dat de bijdrage van leren aan organisaties samengevat kan worden in vijf fases (zie figuur 2). Deze vijf fases vormen de basis van het PPL-model. De beschrijving van de vijf fases zoals door Bolhuis & Simons gegeven, is verder uitgewerkt aan de hand van de zes aandachtsgebieden: strategie, structuur, cultuur, mensen, middelen en resultaten (figuur 1). Knoster (1991) en Nieuwenhuis (2008) geven aan dat het noodzakelijk is dat deze 'managementbouwstenen' op elkaar aansluiten, zodat groei en verandering ontstaat. Door deze aandachtsgebieden te koppelen aan de fases van Bolhuis & Simons is een model ontstaan waarmee groei en verandering op het gebied van HRD in organisaties gerealiseerd kan worden.

De fases staan voor een groeimodel, zonder de ene fase te verheffen boven de andere. Een organisatie bepaalt per aandachtsgebied in welke fase zij zich nu bevindt.

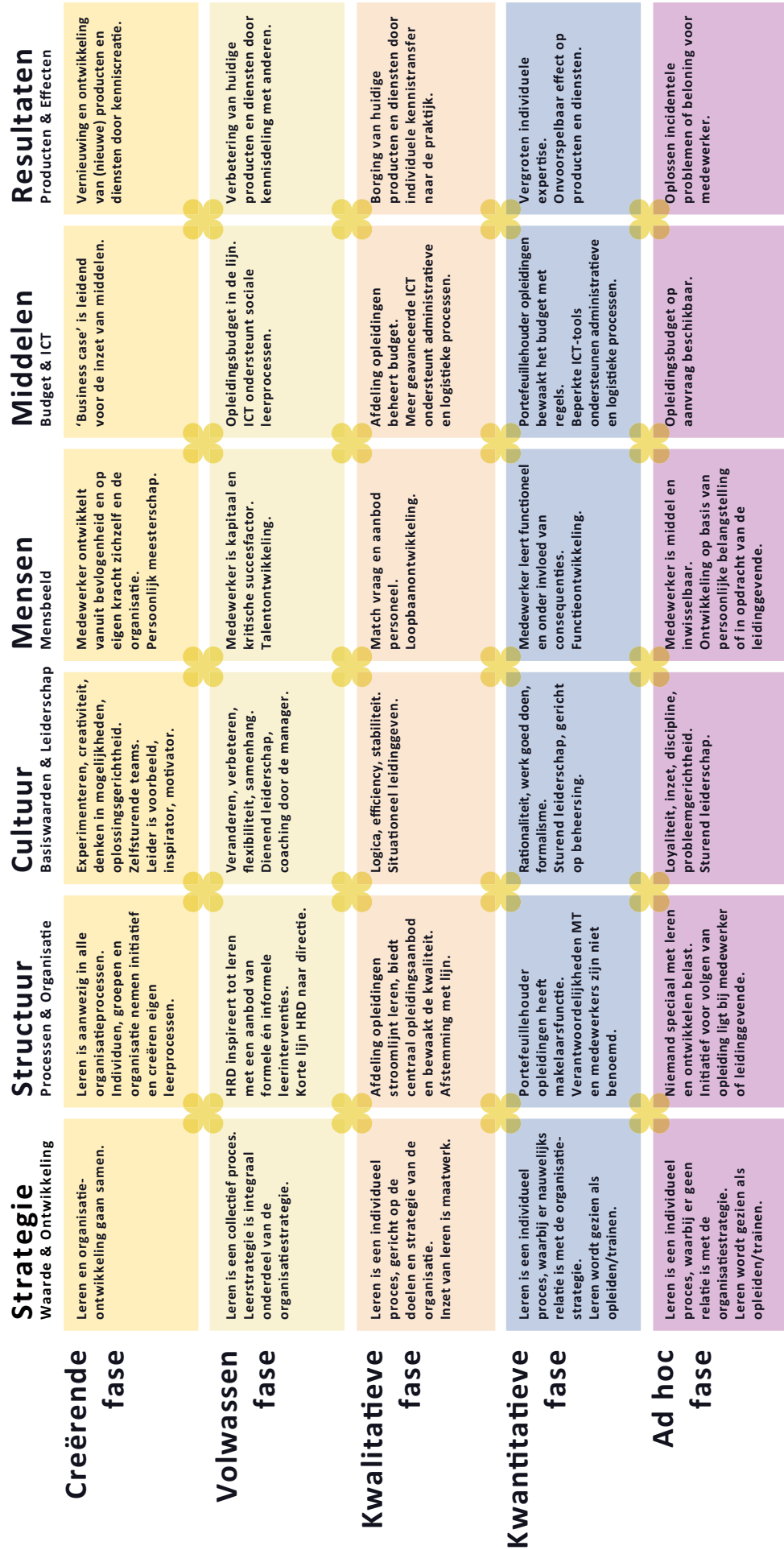
Vervolgens kiest de organisatie op basis van de organisatiedoelstellingen welke fase het beste past: welke resultaten wil de organisatie behalen en welke bijdrage kan HRD hier vervolgens aan leveren? Als gewenste fase kiest men één fase die



triamfloat

Samen Leren Groeien

Positioneren en Professionaliseren van leren



© TriamFloat, 2010

Figuur 1. Het PPL-model

geldt voor alle aandachtsgebieden. Alleen wanneer alle aandachtsgebieden met elkaar in balans zijn, kan groei en verandering ontstaan. Met de keuze die de organisatie maakt voor de gewenste fase, bepaalt men het groeiproces. Dit groeiproces is voor het merendeel cumulatief van aard: datgene wat in voorgaande fases is opgebouwd, dient als basis voor verdere uitwerking, verdieping en verfijning in toekomstige fases.

Ad hoc fase. Volgens Bolhuis & Simons (1999) is in de ad hoc fase niemand speciaal met opleiden belast. Voor zover opleiden aan de orde komt, wordt dit ad hoc geregeld. Opleidingsvragen zijn in deze situatie nauwelijks gerelateerd aan organisatiebeleid. Leren wordt in deze fase voornamelijk gezien als opleiden. Swieringa & Wierdsma (1992) kenmerken dit type organisatie ook wel als de 'aanlerende organisatie'. De organisatiecultuur is sterk probleemgericht, er vindt weinig reflectie plaats en er is sprake van een sterk sturende leiderschapstijl.

Kwantitatieve fase. In de kwantitatieve fase wordt opleiden een onderdeel van de organisatie (Bolhuis & Simons, 1999). Een of meer medewerkers worden aangetrokken om het opleiden vorm te geven. Er wordt meer aan opleidingen gedaan, maar er is geen relatie tussen opleiden en de doelen en de strategie van de organisatie. Opleiden is in deze fase vaak functioneel gericht: medewerkers moeten hun functie goed kunnen uitoefenen. Leren wordt ook hier vooral gezien als opleiden en als een individueel proces gericht op het vergroten van de individuele expertise. Het

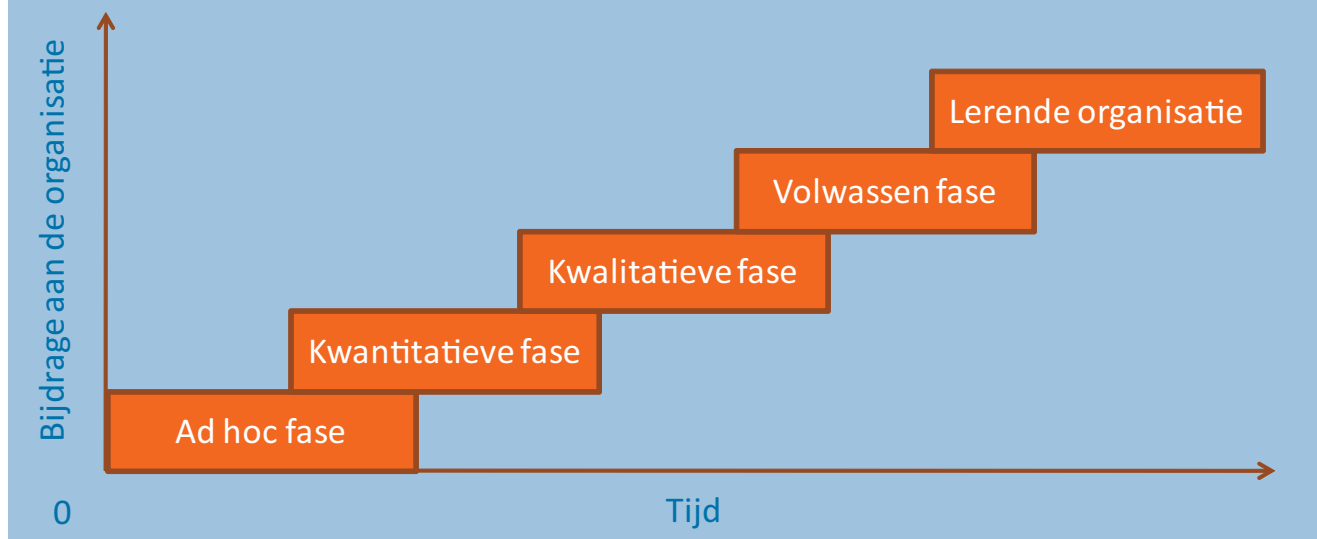
verschil met de ad hoc fase zit vooral in het feit dat het opleiden binnen de organisatie meer georganiseerd en gestructureerd wordt. Rademakers (2007) noemt dit soort operationele corporate universiteiten ook wel 'schools'.

Kwalitatieve fase. Bolhuis & Simons (1999) geven aan dat in de kwalitatieve fase opleiden maatwerk wordt: vorm, inhoud en doelgroepen worden gekozen in overeenstemming met diverse bedrijfsdoelen. Er wordt een kwalitatieve slag in het opleiden gemaakt: ook het effect van opleiden en de relatie met de organisatie doelstellingen worden belangrijk. In de praktijk zien we in deze fase vaak de traditionele corporate universiteiten terug. Of, zoals Rademakers (2007) ze omschrijft, het 'college'. Swieringa & Wierdsma (1992) noemen dit ook wel de 'aflerende' organisatie. Het afleren van 'ongewenst' gedrag en een discrepantiegerichte benadering (wat ontbreekt er nog?) staan centraal in leerprocessen. Dit type organisatie kent een cultuur waarin stabiliteit en efficiency belangrijke waarden zijn en procedures worden gezien als belangrijkste middel voor het verwezenlijken van die waarden. In deze fase zien we leren en ontwikkelen ook meer terugkomen op de werkvloer: POP-gesprekken, competentieprofielen en situationeel leiderschap worden ingezet om de ontwikkeling van de medewerker te begeleiden. Leren en ontwikkelen draagt in deze fase vooral bij aan het borgen van de huidige kwaliteit van diensten en producten.

Volwassen fase. In de volwassen fase wordt volgens Bolhuis & Simons (1999) opleidingsbeleid

Van Ad hoc fase tot Creërende fase

Bijdrage van de opleidingsafdeling aan de onderneming (Bolhuis & Simons (1999))



Figuur 2. De vijf fases

een integraal onderdeel van het strategisch organisatiebeleid. Veranderingen in de organisatie gaan vanzelfsprekend gepaard met de inzet van HRD. De 'academy' van Rademakers (2007) is terug te vinden in deze fase. We zien in deze fase vooral een focus op het collectieve aspect van het leren. Het faciliteren van collectieve leerprocessen vormt de focus van de HRD-afdeling: zo zie je in deze fase diverse formele en informele leerinterventies waarmee sociale leerprocessen worden gefaciliteerd. De medewerker is de kritische succesfactor: het inzetten en verder ontwikkelen van zijn talenten staat centraal. De leidinggevende heeft hierin een cruciale rol, dienend leiderschap wordt de norm. Dit alles leidt tot double loop learning (Argyris et al, 1996) en een organisatie waarin het leren gericht is op continue verbetering van producten en diensten.

Creërende fase. De creërende fase wordt door Bolhuis & Simons (1999) de lerende organisatie genoemd. In deze fase wordt kenniscreatie belangrijk. De term 'lerende organisatie' is een term die veel organisaties aanspreekt. Wat eenieder onder die term verstaat kan echter erg verschillen. Bij de toepassing van het PPL-model bleek dat voor de één een lerende organisatie overeenkomt met de kwalitatieve fase, terwijl een ander overeenkomsten ziet met de volwassen fase. Om verwarring en frustratie (het voelt 'fout' wanneer je niet voor de fase 'lerende organisatie' kiest) te voorkomen, is de term veranderd in creërende fase, gebaseerd op de creatie van nieuwe kennis in deze fase. Organisaties in de creërende fase kenmerken zich door een cultuur waarin iedereen vanuit zijn eigen passie en ambitie gedreven is om zichzelf ('persoonlijk meesterschap', Senge, 1990) en de organisatie voortdurend te ontwikkelen. Brafman & Beckstrom (2011) stellen dat de afwezigheid van structuur en formele organisatie in deze fase een voordeel is geworden. Leren en ontwikkelen is een doorgaand proces van de hele organisatie, men zoekt elkaar actief op om kennis te delen en te creëren op basis van urgente en intrigerende vraagstukken. Er is sprake van triple loop learning (Argyris et al, 1996).

Two cases

FrieslandCampina Domo en War Child hebben geanalyseerd in welke fase de bijdrage van HRD zich nu bevindt en waar zij naar toe willen. Per organisatie beschrijven wij hoe dit proces is verlopen en welke stappen zij hebben gezet om hun ambities te verwezenlijken.

FrieslandCampina Domo

FrieslandCampina Domo ontwikkelt, produceert en vermarkt wereldwijd kwalitatief hoogwaar-



Herman Ouwerkerk van FrieslandCampina Domo

dige ingrediënten en eindproducten voor producenten van kindervoeding, medische voeding, sportvoeding, biofarmaceutische geneesmiddelen en microbiële diagnostica.

Deze markt stelt steeds hogere eisen aan Domo ten aanzien van hun producten en de kwalificaties van het personeel. Om aan deze eisen te kunnen voldoen en om richting te geven aan de ontwikkeling van haar medewerkers, is een Stuurgroep Learning & Development – met daar-

Het heeft ons gedwongen om vanuit verschillende perspectieven naar leren en ontwikkelen te kijken

in vertegenwoordigers vanuit de lijn – ingericht. Bij Domo ontstond het besef dat alleen het inrichten van een stuurgroep niet afdoende is voor het professionaliseren van HRD binnen de organisatie. Maar hoe pak je een professionaliseringstraject aan?

Het PPL-model heeft bij Domo gediend als gesprekskader in een drietal workshops, waaraan zowel de Stuurgroep L&D als de HR-managers en opleidingscoördinatoren van de verschillende locaties deelnamen. Herman Ouwerkerk: 'Binnen deze workshops werden met behulp van het model verschillende beelden rondom leren en ontwikkelen samengebracht. Dat zorgde voor een

algemeen besef waar we nu staan. Het heeft ons gedwongen om vanuit verschillende perspectieven naar leren en ontwikkelen te kijken: niet alleen naar de inhoud, maar ook vanuit strategie, cultuur, middelen et cetera. Dat geeft een meerwaarde aan de discussie. Het geeft het inzicht dat je aan meerdere knoppen moet draaien om de volgende stap te maken. Om groei en verandering te realiseren moeten alle aandachtsgebieden met elkaar in balans zijn.' Met behulp van het model kon Domo naast inhoudelijk sterke leeractiviteiten ook een visie op leren en ontwikkelen neerzetten.

Bij Domo bevonden met name de aandachtsgebieden structuur, strategie en resultaten zich in de kwantitatieve fase. Herman Ouwerkerk: 'Rollen en verantwoordelijkheden rondom leren en ontwikkelen waren niet belegd en het MT vond leren wel belangrijk, maar voelde zich geen eigenaar. Ook ontbrak er een duidelijke richting als het om leren en ontwikkelen gaat. Hierdoor vonden er veel ad hoc initiatieven plaats, werden wellicht niet altijd de goede zaken gedaan en gebeurden dingen dubbel.'

Domo wil de komende jaren groeien richting de volwassen fase van het model. Deze keuze komt onder andere voort uit de behoefte van Domo om continu te verbeteren. Alleen op die manier kan het bedrijf voorop blijven lopen in een veranderende omgeving. Domo groeit stapsgewijs naar de volwassen fase. De komende twee jaar gebruikt zij om te groeien naar de kwalitatieve fase. In de groei naar de kwalitatieve fase focust Domo

Vergeet niet dat jòuw geloof en passie doorslaggevend zijn

op het vastleggen van rollen, taken en verantwoordelijkheden, het inzichtelijk maken van aanwezige kennis, het ontwikkelen van ontbrekende kennis, vaardigheden en gedrag en het bewuster inzetten van verschillende leervormen. In 2013-2014 verschuift de focus naar collectief leren en naar het bevorderen van kennisdeling, het stimuleren en faciliteren van het creëren van reflectiemomenten en coachend leiderschap.

De ervaring leert dat je dit professionaliserings-traject er niet zomaar even 'bij doet'. Het formuleren van gewaagde ambities schept ook verwachtingen en om deze te kunnen waarmaken is continue communicatie en het daadwerkelijk ontplooiën van initiatieven van groot belang. Met extra inzet op dit traject wordt hier nu hard aan gewerkt. Een andere *lesson learned* is dat prioriteiten in de dagelijkse praktijk van de verschil-



Danny Wouters van War Child

lende locaties niet altijd bij HRD liggen. De locaties worden op andere resultaten afgerekend en daarmee is het lastig om HRD op de agenda te houden. Met elke locatie wordt nu uitgewerkt wat zij nodig hebben om de ambities te kunnen verwezenlijken, rekening houdend met locatie-specifieke behoeften. Ten slotte wordt er gewerkt aan het verbreden van de rol van de stuurgroep-leden: hoe kunnen zij in de rol van ambassadeur een bijdrage leveren aan het verwezenlijken van de ambities?

Tot slot merkt Herman Ouwerkerk nog op: 'Zorg er ook voor dat je de juiste mensen betreft in dit proces en beleg ook de rollen, taken en verantwoordelijkheden. En vier vooral je successen, maak je resultaten zichtbaar en deel! Vergeet ten slotte niet dat jòuw geloof en passie doorslaggevend zijn. Durf dus je rol te pakken!'

War Child

Voor War Child kwam de aanleiding voor het professionaliseren van HRD voort uit een medewerkertevredenheidsonderzoek. Hieruit bleek dat er behoefte was aan meer ontwikkelmogelijkheden. War Child is een kleine internationale organisatie (350 medewerkers wereldwijd, waarvan 50 medewerkers op het hoofdkantoor en voornamelijk lokale staf in de 10 veldkantoren) met een platte structuur: medewerkers kunnen vooral in de breedte groeien. Leren en ontwikkelen is in de ogen van War Child een belangrijke manier om groei in de breedte te kunnen realiseren. Tegelijkertijd heeft War Child een nieuw, strategisch

corporate plan ontwikkeld voor de periode 2010-2015, waarin een verdere professionalisering van de organisatie centraal staat. Hoe ondersteun je, als afdeling HR, de medewerkers in die organisatieontwikkeling? Om deze vraag te helpen beantwoorden, heeft het adviesbureau waaraan de auteurs zijn verbonden, zijn dienstverlening belangeloos aan War Child ter beschikking gesteld.

Om te bepalen wat de uitgangspositie en de ambities van HRD zijn binnen War Child, zijn verschillende activiteiten ondernomen: workshops, interviews, een enquête en een documentenstudie.

Duidelijk werd dat de uitgangspositie van War Child de kwantitatieve fase is. Danny Wouters: 'Bij War Child was vooral sprake van weinig structuur rondom opleiding en persoonlijke ontwikkeling; er was geen basis, geen beleid. Dit zorgde voor arbeidsintensieve processen rondom leren en ontwikkelen, omdat ieder verzoek afzonderlijk beoordeeld moest worden. Daarnaast ontbrak de relatie met het grotere geheel. Vanuit HRD werd er geen actieve koppeling gemaakt met de kernwaarden van de organisatie: creatief, inspirerend, open en impactvol.'

De ambities van War Child zijn gericht op de volwassen fase. Danny Wouters: 'War Child gaat, in haar werk met oorlogskinderen, uit van de kracht van kinderen. Zo wil War Child ook met haar medewerkers omgaan. De volwassen fase, waarin de medewerker en zijn talenten gezien worden als

In de volwassen fase wordt leren en werken steeds meer geïntegreerd

kritische succesfactor, past daarbij. Het was een eyeopener voor ons om te realiseren dat onze medewerkers met veel passie werken aan de psychosociale ontwikkeling van kinderen in oorlogsgebieden, maar dat ze zichzelf daarin vergeten.' Veel medewerkers van War Child werken op verre locaties, onder beperkende en moeilijke omstandigheden. Daarin moeten zij zo goed mogelijk gefaciliteerd worden. In de volwassen fase wordt leren en werken steeds meer geïntegreerd. Danny Wouters: 'Het is nu nog de uitdaging dat de medewerkers zich realiseren dat – door te evalueren en te reflecteren op je werk – je ook leert.'

War Child heeft inmiddels de eerste stappen gezet om te komen van de kwantitatieve fase rich-

ting de volwassen fase. Zij focust hierbij op informeel leren en de waarderende benadering. Dit doet ze aan de hand van twee speerpunten: het versterken van het lijnmanagement en de nieuwe performance-development cyclus. De performance-development cyclus geeft medewerkers

De leidinggevende moet ruimte geven om leren te laten plaatsvinden

inzicht in de formele én informele mogelijkheden voor ontwikkeling, gerelateerd aan het jaarplan en de taakomschrijving van de medewerker. Deze cyclus richt zich sterk op begeleiding van medewerkers in hun ontwikkeling en wordt door een ICT-tool ondersteund. Door deze nieuwe cyclus komt leren scherp in beeld. Het lijnmanagement is de sleutel tot het slagen van het L&D-beleid. De leidinggevende moet ruimte geven om leren te laten plaatsvinden. Hij moet zijn medewerker uitdagen, vragen stellen. Dat betekent dat de leidinggevende uitgedaagd wordt om zijn medewerkers te begeleiden in hun werk en in hun ontwikkeling. In het kader van de nieuwe performance-developmentcyclus is daarom een training opgezet voor leidinggevendenden, waar een managementontwikkeltraject aan gekoppeld is. Dat laatste traject is opgezet met de belangeloze inzet van de Twente School of Business en is kortgeleden gestart.

Gedurende het gehele proces is het uitdragen en zichtbaar maken waar je met leren en ontwikkelen voor staat essentieel. Danny Wouters: 'Voor mij is het heel belangrijk gebleken de tijd te nemen voor het proces van beeldvorming en mijn collega's hierin mee te nemen. Door veel te praten, mensen mee te nemen in je verhaal, zowel op formele momenten als ook bij de koffieauto-maat en via informele gesprekken met veldmedewerkers, zorg je dat het onderwerp op de agenda komt en blijft. Ik heb ook gesproken met andere organisaties: waar zijn zij tegenaan gelopen? En hoe zijn zij daarmee omgegaan? Wat mij verder heeft geholpen, is dat we in het eerste jaar een enorm zichtbaar traject implementeerden in onze organisatie. Hierdoor hadden we een goed vehikel om het verhaal over leren en ontwikkelen te vertellen.'

Urgentiebesef is een belangrijke voorwaarde voor het realiseren van veranderingen (Kotter & Cohen, 2002). Danny Wouters: 'Uit het medewerkertevredenheidsonderzoek bleek een zeer grote behoefte aan meer ontwikkelmogelijkheden en

tegelijkertijd vroeg de directie haar afdelingen om aan te geven wat zij nodig achtten om het strategisch plan 2010-2015 te kunnen verwezenlijken.' Een andere belangrijke succesfactor om de professionaliseringsslag te laten slagen, is het hebben van een medestander in de directie. 'Heb je die medestander niet, dan moet je zorgen dat je die krijgt.'

Discussie

Het PPL-model is ontwikkeld als hulpmiddel bij professionaliseringsvraagstukken op het gebied van HRD. Het model blijkt vooral te helpen bij het beantwoorden van de 'wat'-vraag. Wat is je huidige positie? Wat zijn je ambities? Wat moet er gebeuren om die te realiseren? Het model biedt echter geen antwoord op de 'hoe'-vraag: Hoe gaan we onze ambities en plannen daadwerkelijk verwezenlijken? Voor het beantwoorden van de 'hoe'-vraag is meer nodig dan onderwijskundige expertise. Het professionaliseringstraject is immers vaak ook een verandertraject en draagt bij aan de gehele ontwikkeling

Voor het beantwoorden van de 'hoe'-vraag is meer nodig dan onderwijskundige expertise

van de organisatie. Inzicht in veranderkunde en organisatiekunde zijn naast onderwijskundige expertise daarom van groot belang voor het laten slagen van een professionaliseringstraject. Ook in de beschreven cases zien we dat terug.

In de praktijk blijkt het model in veel verschillende organisaties vooral een goed middel om de start van een professionaliseringstraject van HRD vorm te geven. Het geeft stevige handvaten om een gezamenlijke ambitie te bepalen. Zeker als dit gedaan wordt door HRD-professionals, MT-leden en lijn gezamenlijk. Alhoewel dat niet onze intentie is, blijkt dat het model uitnodigt tot gedachten dat de ene fase per definitie beter zou zijn dan de andere fase. Het doel is echter organisaties vooral te laten zien dat de ambities die je met HRD wilt vervullen, gerelateerd zijn aan de ambities die de organisatie als geheel heeft. Is innovatie bijvoorbeeld cruciaal voor een organisatie, dan is de creërende fase een passende fase. Is innovatie niet noodzakelijk en verbetering van de huidige dienstverlening voldoende, dan past de volwassen fase het beste.

Dankzij het model vallen voor veel organisaties zaken op hun plek. 'O, dat is de reden waarom we

niet verder komen!', horen we vaak. Echter, er zijn ook een heleboel dingen die wél goed gaan in deze organisaties. Het risico bestaat dat dit in de discussie wordt vergeten. Het is belangrijk om vanuit een waarderend perspectief te onderzoeken wat de huidige succesvolle activiteiten en initiatieven zijn die aansluiten bij de ambities, om van daaruit verder te bouwen. Dit creëert de energie en stimulans om het veranderproces gaande te houden! ●

Literatuur

- Argyris, C. & D.A. Schön (1996). **Organizational Learning Part II**. New Jersey: FT Press.
- Bolhuis, S.M. & P.R.J. Simons (1999). **Leren en werken**. Deventer: Kluwer.
- Brafman, O. & R.A. Beckstrom (2011). **De zeester en de spin**. Utrecht: A.W. Bruna Uitgevers B.V.
- Knoster, T. (1991). Presentation at TASH Conference. Washington D.C.
- Kotter, J.P. & D.S. Cohen (2002). **Het hart van de verandering**. Den Haag: Academic Service.
- Nieuwenhuis, M.A. (2003-2010). **The Art of Management (the-art.nl)**, www.123management.nl
- Rademakers, M. (2007). In: **Corporate Universities en Future Centers. Verwarren, verrassen en nog meer vragen**. Den Haag: DeltaHage.
- Senge, P. (1990). **De vijfde discipline**. Schiedam: Scriptum.
- Swieringa, J. & A.F.M. Wierdsma (1992). **Op weg naar een lerende organisatie**. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.



Drs. Vanessa Ambrosius-Brilstra is Learning Consultant bij TriamFloat. E-mail: Vanessa.Ambrosius@triamfloat.nl



Drs. Femke Haalboom-Jansink is Learning Consultant bij TriamFloat. E-mail: Femke.Haalboom@triamfloat.nl



Drs. Marjoleine Heijboer is Learning Consultant bij TriamFloat. E-mail: Marjoleine.Heijboer@triamfloat.nl

De drie auteurs zijn nauw betrokken bij de ontwikkeling van het PPL-model. Zij zetten het model regelmatig in bij vraagstukken op het gebied van strategisch leren.