



Leren en ontwikkelen in economisch barre tijden!

Resultaatgericht én organisch leren en ontwikkelen



Drs. M.B.J. de Lat

is senior manager bij KPMG Advisory. Hij adviseert klanten op het terrein van HRM & Performance, met als specialisatie vraagstukken aangaande effectiviteit en efficiency van de HRM-functie. Tevens verricht hij proefschriftonderzoek, waartoe hij verbonden is aan de vakgroep Organisationspsychologie & HRD van de universiteit Twente.

delat.mark@kpmg.nl



Drs. J. Slump

is manager bij KPMG Advisory. Hij is werkzaam op het vlak van verandermanagement en dan in het bijzonder op het terrein van gedragsverandering en (persoonlijk) leiderschap. Hij begeleidt (directie)teams in het verwezenlijken van hun ambities. Daarnaast ontwikkelt en geeft hij trainingen op het gebied van persoonlijke en teameffectiviteit.

slump.jan@kpmg.nl



M.J.A. Hulshof MSc

is senior manager bij KPMG Advisory. Hij is werkzaam op het vlak van People & Change (verandermanagement/transitiemanagement) en risicomanagement, en heeft brede ervaring binnen zowel profit- als not-for-profitorganisaties (onderwijs, zorg).

hulshof.martijn@kpmg.nl

Drs. Mark de Lat, drs. Jan Slump en Martijn Hulshof MSc

De managementagenda van organisaties staat in het teken van turbulente economische ontwikkelingen. Na jaren van economisch hoogtij hebben we sinds eind 2008 te maken gekregen met mindere economische omstandigheden. Omstandigheden die er binnen tal van organisaties toe hebben geleid dat de 'geldkraan' op slot is gegaan voor leren en ontwikkelen. Er zijn gelukkig tal van organisaties geweest die leer- en ontwikkelprogramma's als 'investering' hebben aangemerkt en vanuit een investeringsgedachte met leren en ontwikkelen zijn omgegaan. Deze organisaties hebben op het terrein van opleiden en ontwikkelen laten zien dat zich snel aanpassen aan de omstandigheden waarbij wordt ingezet op het behoud van talent, maatgevend is voor succes. In dit artikel de 'lessons learned' op het terrein van leren en ontwikkelen!

HRM-seizoenspatronen

De HRM-discipline is onderhevig aan seizoenspatronen. Seizoenspatronen die samenlopen met het geld dat beschikbaar is voor 'leuke dingen'. Eén van die leuke dingen is leren en ontwikkelen, dat daarmee gereduceerd wordt tot een 'speeltje uit de hutkoffer van HRM'. Wil HRM echter partner zijn van het management dan is het zaak leren en ontwikkelen op te vatten als een investeringsvraagstuk met oog voor mensen en geld.

Deze benadering waarbij leren en ontwikkelen wordt gezien als een investeringsvraagstuk, kenmerkt zich door de volgende uitgangspunten, zo leert de praktijk:

- Verbind ontwikkeling van medewerkers en het management aan het dagelijkse werk. Geen verzonden casus, maar de eigen realiteit van de leidinggevende is het vertrekpunt van het handelen.
- Zorg dat de investering loont: achterhaal wat de ROI van leren en ontwikkelen is en zorg dat de opleiding in de organisatiestrategie past. Die opleidingen die niet bijdragen aan de organisatiestrategie worden gestaakt.
- Identificeer 'kritieke functies en rollen'¹ (deze leveren een onevenredig positieve toegevoegde waarde). Ontwikkel voor deze functies en rollen een carrièrepad waarmee de betrokken functionarissen zichzelf breder ontwikkelen.

¹ Bij een hotelketen bleek dat de functie receptionist een belangrijke schakel was tussen de externe en interne organisatie. In feite was de receptie de makelaar tussen de externe klant en de interne dienst. De receptie overbrugt als het ware de kloven tussen de verschillende netwerken. Hiermee werd de receptie als kritiek in het proces aangemerkt.

- Ontwikkel leer- en ontwikkeltrajecten die flexibel meebewegen met de doelen van de organisatie en de talenten van de deelnemers. Daarmee gaat leren en ontwikkelen verder dan het 'van de plank plukken van een training'.
- Gebruik wat er is, door aansluiting te zoeken op de reguliere gesprekscyclus, persoonlijke ontwikkelingsplannen en de reguliere bedrijfsvoering.
- Realiseer een 'vliegwieleffect' door leerstromen aan elkaar te verbinden.
- Vertrek vanuit een businesscase.

We zien dat de schaarste van de factor geld bij goed presterende organisaties heeft geleid tot creatief omgaan met leer- en ontwikkelvraagstukken. Daar waar in de economische hoogtijdagen de gebaande paden de voorkeur verdienden, zien we dat nu meer en meer wordt gekeken naar de toegevoegde waarde van leer- en ontwikkeltrajecten. Onder meer met als resultaat dat rendementsanalyses ertoe leiden dat er versneld wordt doorgepakt op nieuwe technieken, zoals e-learning, en dat leren in en om de werkpraktijk vorm en inhoud krijgt. Ofwel die organisaties die hun leer- en ontwikkeltrajecten resultaatgericht neerzetten en organisch meebewegen met de 'business', blijken succesvol te zijn: resultaatgericht en organisch leren en ontwikkelen.

Organisch leren en ontwikkelen met het resultaat voor ogen

Mede vanwege de economische omstandigheden zijn organisaties kritischer dan voorheen op hun uitgaven. Om in de huidige situatie leer- en ontwikkeltrajecten te ontwerpen en uit te voeren vraagt om een andere aanpak. Een aanpak die – zo hebben wij geleerd – de kenmerken heeft van een investeringstra-

ject. Een investeringstraject waarbij leren en ontwikkelen wordt gezien als een investering in de individuele medewerker en in de organisatie. En daarmee kijkt naar de opbrengsten en kosten van leren en ontwikkelen.

Om leren en ontwikkelen in een investeringsperspectief te kunnen plaatsen zijn de in figuur 1 weergegeven invalshoeken relevant.

Alvorens de investering te plegen is het van belang te achterhalen welke leer- en ontwikkelactiviteiten in het verleden zijn ontplooid (historisch besef), welke organisatorische kaders er gelden, welk budget beschikbaar is en niet te vergeten welke 'ongeschreven regels van het spel' gelden.

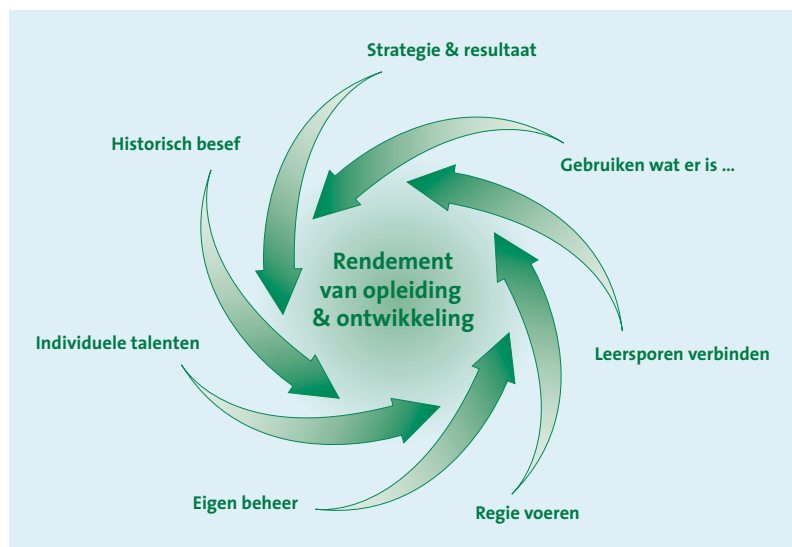
Op basis van de diverse inzichten wordt het 'L&O-speelveld' in kaart gebracht (zie figuur 2) en de basis voor de businesscase gelegd. Door systematisch de zeven elementen van dit 'speelveld' in beeld te brengen ontstaat een totaalbeeld bij de wijze waarop de organisatie kan en wil omgaan met leren en ontwikkelen. Met een dergelijke analyse wordt onderzocht hoe in de organisatie met leren en ontwikkelen werd en wordt omgegaan. Aan dergelijke analyses worden vervolgens aangrijpingspunten ontleend op basis waarvan leren en ontwikkelen effectief en efficiënt vorm kunnen worden gegeven.

In onze adviespraktijk zien we dan bijvoorbeeld dat:

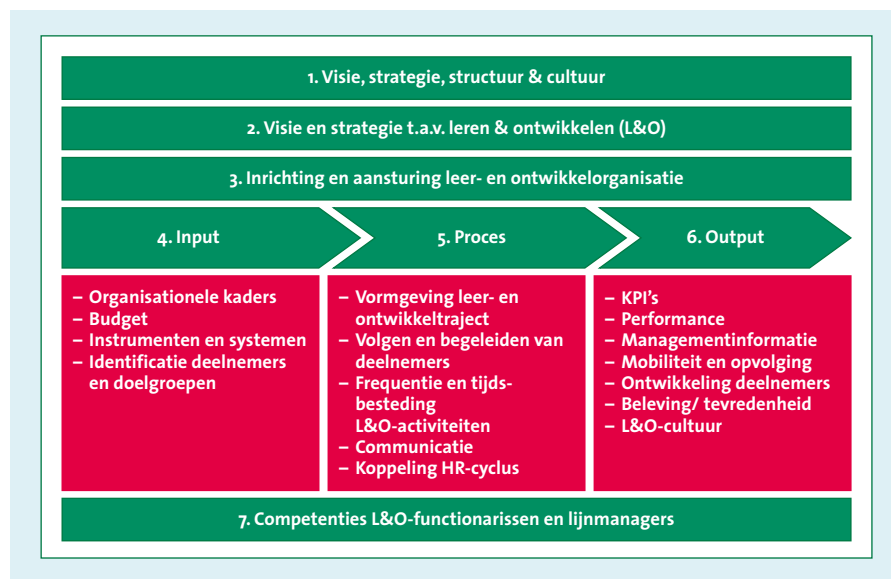
- het efficiënter is om eigen mensen opleidingen te laten verzorgen en geen externen in te huren;
- er opleidingen worden verzorgd die niet aansluiten bij de organisatiedoelen en derhalve kunnen worden geschrapt;
- centrale inkoop van opleidingen tot forse besparingen kan leiden.

Focus op strategie en resultaat

Om tot een daadwerkelijke investering te komen is de bijdrage van het leer- en ontwikkeltraject aan de strategie en het te behalen resultaat van een organisatie het vertrekpunt. De strategische uitgangspunten en beoogde resultaten zijn belangrijke maatstaven voor de te nemen investeringsbeslissing. Of liever, de strategie en de te behalen resultaten geven het kader om de effectiviteit van opleidings- en ontwikkeltrajecten vast te stellen. Zeker bij hoger opgeleiden heeft deze insteek een belangrijk neveneffect aangezien uit onderzoek blijkt dat het betrekken van medewerkers bij strategietrajecten (bijvoorbeeld in de vorm van een leertraject) een substantieel hoger werkvermogen tot gevolg heeft. Om te bepalen welke investering bij de strategie past kan een soort 'Talent Development Due Dilligence' inzicht verschaffen in wat de organisatie echt nodig heeft.



Figuur 1. Historisch besef en 'de ongeschreven regels van het spel'.



Figuur 2. Het L&D-speelveld.

Gebruiken wat er is ...

Vanuit de gedachte 'zuinigheid met vlijt' valt op dat binnen veel organisaties tal van HRM-hulpmiddelen beschikbaar zijn die niet met elkaar worden verbonden. Dit is ook zichtbaar bij leer- en ontwikkeltrajecten binnen organisaties. Het daadwerkelijk gebruiken van de aanwezige HRM-hulpmiddelen leidt tot een hoger rendement van leren en ontwikkelen. Denk hierbij aan:

- Het inzetten van de functioneringsgesprekken als moment voor individuele reflectie op het leren.
- Het werken met intervisiegroepen die, indien hiervoor de benodigde expertise in huis is, door de eigen HRM-medewerkers worden begeleid. Hierbij snijdt het mes aan twee kanten. Enerzijds wordt het leren en ontwikkelen geïnstitutionaliseerd, anderzijds krijgt de HRM-afdeling goed zicht op wat er speelt.
- Meester-gezelbegeleiding voor deelnemers aan leertrajecten waarbij de 'meester' uit de eigen organisatie afkomstig is. De voortgang van de ontwikkeling wordt idealiter opgenomen in de HR-beoordelingscyclus.

Door te 'gebruiken wat er is ...' wordt de investering in leren en ontwikkelen versterkt en gekoppeld aan binnen de organisatie aanwezige hulpmiddelen.

Leersporen verbinden

Binnen organisaties wordt op verschillende manieren en functieniveaus ('leersporen') geleerd. Voor het verhogen van het leerrendement is het zaak de verschillende leersporen met elkaar te verbinden. Om dit goed te kunnen doen is inzicht in de leer- en ontwikkelinitiatieven voor de totale organisatie van belang. Op deze manier kan er een goede afweging worden gemaakt welke koppelingen kunnen worden gelegd en waar

'witte vlekken' zitten. In casus II is bijvoorbeeld gewerkt met de volgende vier leersporen:²

1. *Organisatiespoor*. Dit spoor is organisatiebreed voor het gehele directieteam van de onderwijsinstelling. Doel is dezelfde taal leren spreken aangaande thema's als leiderschap, management en sturing van organisaties.

2. *Teamspoor*. Dit spoor richt zich op de MT's van de onderwijsonderdelen en diensten. Op basis van de eigen bedrijfsplannen en de talentenprofielen is door de MT's een ontwikkel- en verbeterplan gemaakt zowel aangaande de persoonlijke ontwikkeling als de organisatieontwikkeling van het eigen organisatieonderdeel.

3. *Talentspoor*. Gezien de feiten en cijfers aangaande de door- en uitstroom is er binnen de betreffende onderwijsinstelling behoefte aan 'eigen kweek' van leidinggevenden. Het zogenoemde 'Talentspoor' (traineeship) is daarmee de kern geworden van het bij de organisatie uit de casus ingezette MD-traject.

4. *Individueel spoor*. Niet iedereen heeft dezelfde behoeften en opleidingswensen. Sommigen zullen een training 'Persoonlijke effectiviteit' willen volgen en anderen kiezen wellicht een training 'Finance for non financials'. Via het eigen ontwikkelcentrum of extern worden deze individuele wensen gefaciliteerd.

Regie voeren

Zoals uit de hiervoor geschetste invalshoeken al blijkt vraagt het op deze wijze omgaan met leren en ontwikkelen om een goed werkende regiefunctie op leren en ontwikkelen. Een regiefunctie die adequaat inzicht heeft in de lopende initiatieven en die snel kan en wil anticiperen op veranderende omstandigheden binnen en buiten de organisatie. En: een regiefunctie die snel durft in te grijpen op het moment dat een initiatief niet langer past binnen de gestelde doelen en te behalen resultaten dan wel onvoldoende kostenefficiënt wordt doorgevoerd. Afhankelijk van de omvang van de organisatie ligt deze regiefunctie bij de afdeling HRM of bij een separate academy of development center.

Eigen beheer

Het uitvoeren van opleiding en ontwikkeling in eigen beheer (of beter onder eigen regie) heeft belangrijke voordelen:

- Er blijft goed grip op de kosten.

² Zie ook: I. Lammerse e.a., *Managementopvolging met 36 interne trainees. Management Development bij Saxion, net even anders*, in: De Gids voor Personeelsmanagement, no. 6, 2009.

- De eigen HRM-medewerkers leren meer door zelf doen dan door uitbesteden.
- Er ontstaat (meer) verbinding in de organisatie: door medewerkers aan elkaar te koppelen ontstaan er nieuwe verbanden, is er sprake van meer kennisdeling met als gevolg dat de impact van het ontwikkelingstraject groter is.

Vertrekken bij individuele talenten

Een maximaal effect van een leer- en ontwikkeltraject hangt af van de motivatie en talenten van de deelnemers en van de vanuit de strategie gewenste competenties. Bij het definiëren van de competenties is het zaak de organisatiestrategie het vertrekpunt te laten zijn. Op deze manier kunnen de intrinsiek aanwezige talenten worden gecombineerd met de vanuit de strategie gewenste competenties. Het op maat van het individu beoordelen van leer- en ontwikkeltrajecten leidt tot een gerichte investering. Als daarbij de ontwikkelingscyclus (gekoppeld aan leeftijd) van de medewerkers in acht wordt genomen, kan ook nog rekening worden gehouden met de verschillende leeftijdscategorieën binnen de organisatie. Zo heeft een medewerker van 42 jaar doorgaans andere ontwikkelbehoeften dan een medewerker van 29 jaar. En hebben hoger opgeleiden andere wensen en verwachtingen dan lager opgeleiden, zo laat niet alleen de praktijk maar ook wetenschappelijk onderzoek zien.

Zeven 'lessons learned'

De ervaringen met leer- en ontwikkeltrajecten in een neergaande economie overziend is een aantal 'lessons learned' te duiden voor leren en ontwikkelen in economisch barre tijden:

Les 1. Leren = investeren

Leren is een investering in de individuen en de organisatie: logisch dus dat je investeringsonderzoek doet naar zowel het individu als de investering in het traject.

Les 2. Het kan ook met minder ...

Door periodiek het opleidingsaanbod van de organisatie tegen het licht te houden en dan de effectiviteit en efficiency vast te stellen, kan gericht worden beoordeeld welke opleidings- en ontwikkelactiviteiten kunnen worden gestopt dan wel effectiever/efficiënter kunnen worden vormgegeven.

Les 3. Schaarste leidt tot creativiteit

Het is aanlokkelijk om de klaagzang neer te zetten dat er géén geld is voor een opleidings- en ontwikkelingstraject. Beter is het om dan de creativiteit in te zetten om tegen lagere kosten tot hogere leeropbrengsten te komen. Denk bijvoorbeeld aan de koppeling van hard en zacht: door een vaktechnische opleiding te intensiveren met een vaardigheids- of gedragscomponent ontstaat er 'double loop' learning, waardoor het geleerde sneller wordt geïnternaliseerd. Een andere, praktische manier

van creativiteit in tijden van schaarste is het uitwisselen van trainingslocaties.³

Les 4. Zet de theorie opzij!

Zeker gezien de betrokkenheid en bevoegenheid van HRM-professionals is het raadzaam de durf te hebben de theorie bij tijd en wijle opzij te zetten. Alhoewel het wenselijk is om bijvoorbeeld 'buiten huis' op te leiden is het 'in huis' ook prima te doen.

Les 5. Denk en handel oplossingsgericht

Raak niet in de verleiding te blijven hangen in vergaande analyses, maar werk via de kortste weg naar passende leer- en ontwikkeloplossingen. Liever één dag goed opleiden, dan helemaal niets! Kijk dus vanuit de strategie naar het hier en nu van de organisatie, en besluit wat er nodig is. Investeer hierbij intensief in de kritieke rollen en functies.

Les 6. Kijk verder dan het opleidingslokaal

Voor veel organisaties is opleiden nog altijd gekoppeld aan een cursus of opleiding. Er zijn echter veel meer ontwikkel- en opleidingsinterventies waarvoor geen 'out of pocket'-kosten gemaakt hoeven te worden. Denk hierbij aan het werken met (interne) coaches en trainers, training on the job en intervisie. Kijk in de 'spelonken' van de organisatie en zet beschikbare expertise en kennis in. Het mes snijdt dan ook nog eens aan twee kanten.

Les 7. In goede en in slechte tijden

De hiervoor genoemde lessen zijn niet alleen van toepassing in slechte tijden, maar zeker ook in de economisch goede tijden.

Tot slot

In dit artikel is leren en ontwikkelen in een investeringsperspectief geplaatst. Om in leren en ontwikkelen te investeren is het van belang om enerzijds flexibel aan te sluiten op de organisatie ('organisch') en anderzijds het resultaat voor ogen te houden.

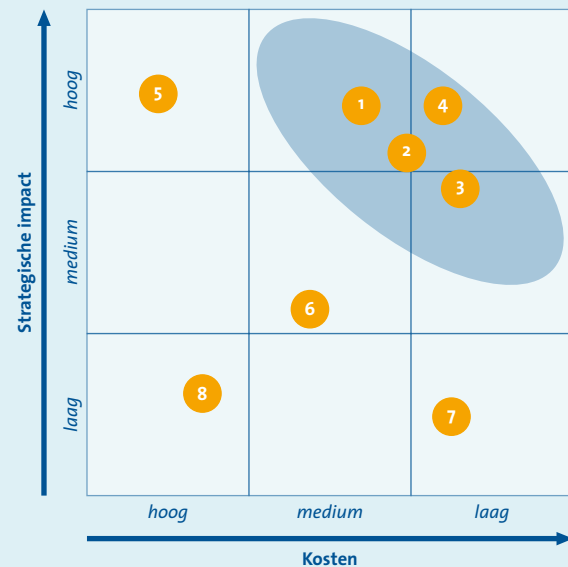
³ Veel trainingen worden in plaats van op externe locaties meer op kantoor zelf gegeven. Voor sommige trainingen is dit niet altijd de beste optie, omdat de letterlijke en figuurlijke afstand tot de dagelijkse praktijk noodzakelijk is. Het is dan het overwegen waard om interne trainingslocaties of zalen met andere organisaties te ruilen. Dit brengt amper extra kosten met zich mee, terwijl de deelnemers toch in een andere omgeving zitten!

Case: Kostenoptimaal leren en ontwikkelen

De economische teruggang noodzaakt tal van organisaties om kritisch naar de kosten te kijken. Ook de opleidingskosten worden daarbij onder de loep genomen, zo ook bij KPMG Audit & Advisory. De casus laat zien dat bij kostenoptimalisatie van opleidingsprogramma's twee relevante invalshoeken zijn te onderscheiden:

- Wat is het strategisch belang van de onderdelen uit het opleidingsprogramma (beoogd effect)?
- Is het mogelijk een vergelijkbare maar goedkopere interventie te kiezen die hetzelfde doel beoogt en realiseert (effect en efficiency)?
- In welke mate worden luxekosten gemaakt (bijvoorbeeld hotelkosten, voorovernachtingen) die zonder noemenswaardige problemen kunnen worden geschrapt (efficiency)?

Deze casus leert dat – ook in perioden van economisch hoogtij – het relevant is het opleidings- en ontwikkelingspakket periodiek op kosten en opbrengsten te toetsen. Figuur 3 kan daarbij behulpzaam zijn door strategische impact af te zetten tegen gemaakte kosten, waarbij de nummers in de figuur corresponderen met de diverse opleidings- en ontwikkelingsinitiatieven. Die opleidings- en ontwikkelingsinitiatieven die een hoge strategische impact



Figuur 3. Strategische impact versus te maken kosten.

hebben en tegen lage kosten plaatsvinden, staan dan niet ter discussie. In het voorbeeld in figuur 3 betreft dit de opleidingen genummerd met de cijfers 1 tot en met 4.

Case: Strategie als ijkpunt

Saxion Hogescholen kent een rijke historie aan opleidings- en ontwikkelinitiatieven voor (potentiële) leidinggevendenden, elk met hun eigen verhaal en verschillende gradaties van succes. Uit de interviews die voorafgaand aan het ontwerp van het MD-programma zijn gehouden en waarmee het L&O-speelveld (zie figuur 2) in kaart is gebracht, blijkt dat:

- het gebruik van assessments in het verleden niet het gewenste effect heeft gehad;
- het meest succesvol kan worden gestart met de focus op 'high potentials';
- er verschillende mogelijkheden zijn voor het inzetten van 'eigen' inleiders dan wel externe partners (huisbankier, huisleveranciers van opleidingen, lectoren, etc.);
- het gebruik van binnen de organisatie aanwezige hulpmiddelen, die relevant zijn om in en toe te passen in het MD-traject, variërend van de gesprekscyclus tot een

met succes toegepast talentenassessment, tot versterking van het programma kan leiden;

- het van belang is te starten bij de inhoud om vervolgens stapsgewijs toe te werken naar het trainen op aspecten als cultuur en gedragingen van leidinggevendenden;
- het van belang is om de gehele doelgroep betrokken te houden aangezien 'organisch/procesmatig' handelen als onduidelijk/onvoldoende resultaatgericht kan worden ervaren;
- de recent geformuleerde strategie een prima drager voor het MD-programma is.

De systematische voorbereiding heeft onder meer ten grondslag gelegen aan de doelstelling om vijftig procent van de hogere leidinggevendenden intern te recrutereren. Hiermee heeft het MD-programma naast een strategische oriëntatie (beoogd effect) tevens een rendementsdoelstelling meegekregen!