

Invloed is een verandering in gang zetten

Een gesprek met Ruud van Ommeren en Lodewijk van Ommeren over de invloed van HRD is een verhaal over verleden, heden en toekomst van het HRD-veld. Een gesprek over spirituele interesses en managerstaal, over leerzame ervaringen en prikkelende ambities. Een ervaren deskundige en de ervaringsdeskundige aan het woord.

INTERVIEW

Jan Vriens

Ruud van Ommeren: 'HRD heeft vaak nog weinig invloed aan de bestuursafdeling en wordt nog veelal gezien als een aparte toelevende discipline. Daar komt verandering in als de ontwikkeling van mensen een meer geïnternaliseerd onderdeel wordt van de bedrijfsvoering, simultaan met de ontwikkeling van economische en technologische innovaties. Deze beperkte invloed op bestuursniveau wordt onder andere veroorzaakt door de studiekeuze. Mensen die sociale wetenschappen gaan studeren, hebben meestal een fundamenteel andere belangstelling dan mensen die bedrijfskunde, rechten of economie gaan studeren. De economen, juristen en ingenieurs hebben mede daardoor nog de overhand als het gaat om de invloed aan de bestuursafdeling. Aan de andere kant hoeft je ook niet altijd impact op het bestuursniveau te realiseren. Een goede bakker heeft met kwaliteitsbrood ook zeker een functie. Een goede training of opleiding kan uiteindelijk een sterk merk zijn.'

Wat de invloed van HRD ook beperkt, is dat het nog een amorf en wetenschappelijk weinig consistent vakgebied is, gebaseerd op diverse wetenschapsdisciplines en voornamelijk gelegitimeerd door praktische evidentie. Daardoor is HRD erg gevoelig voor min of meer modieuze trends. Ik noem maar de meest recente: lerende organisatie, kennismanagement, competentie management, performancegericht leren, talentontwikkeling, brain based learning. Die beweeglijkheid loopt veelal ook samen met conjunctuurschommelingen. Bij een hoogconjunctuur is meer ruimte (budget) voor persoonlijke ontwikkeling en bij economische tegenwind staan resultaat- en performanceontwikkeling voorop. Dat alles maakt het er voor anderen in een organisatie ook niet altijd duidelijker op. Overigens zou de invloed van HRD enorm toenemen als het afbreukrisico even groot was als bij een slecht opgeleide piloot of chirurg.'

Lodewijk van Ommeren vult aan: 'In mijn eerste baan – ik was toen accountmanager – zag ik HRD als de partij die functiegerichte leertrajecten aanbiedt. Ik kreeg als accountmanager te maken met een vastomlijnd opleidingsprogramma. Het was een voortrijdende trein, in een maand alles achter elkaar. De opleiding was gericht op strategisch accountmanagement maar voor onervaren medewerkers ontbrak de ervaring en daarmee de context om echt te leren. Het leeraanbod was daarmee erg formeel en cognitief terwijl we na jaren van studie (ook formeel en cognitief) hunkerden naar praktische ervaring en een informeel leerproces. Inhoudelijk heb ik daar zelf niet zo veel van opgestoken, maar het was een perfecte manier om collega's te leren kennen. Later in mijn

Ruud van Ommeren en Lodewijk van Ommeren

Ruud van Ommeren is lid van de Raad van Commissarissen van Zuidema Beheer bv en was voorheen 25 jaar directeur van Bureau Zuidema. Hij was de oprichter en eerste voorzitter van de VETRON en daarnaast docent aan de postacademische opleidingen van het TIAS en de RuG te Groningen en lid van de redactieraad van het tijdschrift O&O.

Lodewijk van Ommeren is sinds 1 september directeur van Bureau Zuidema. De afgelopen paar jaar is hij in Londen werkzaam geweest als directeur van een internationaal middelgroot R&D-bedrijf. Hij is afgestudeerd bedrijfskundige aan de RUG met MBA vervolgstudies aan UCLA en Kellogg University.



functie als lid van het managementteam bij een zakelijke dienstverlener lag de focus vooral op de ontwikkeling van het talent van de individuele medewerker. Daarbij vroeg ik me soms af wat de toegevoegde waarde daarvan voor de organisatie was. Het gesprek erover voeren met HRD was voor mij als manager lastig, want we spraken een verschillende taal. Cultuurverschillen spelen ook een grote rol. In mijn vorige functie als directeur van een bedrijf in Londen werd HRD door mijn mededirecteuren vooral als kostenpost ervaren. Dus als ervaringsdeskundige kan ik wel stellen dat

de rol van HRD aan de bestuursafdeling zeker niet dezelfde vanzelfsprekendheid heeft als commerciële of financiële zaken.

HRD moet volgens mij iets bieden dat zowel voor de organisatie als voor de medewerker waarde toevoegt. Cruciaal daarbij is dat HRD de taal van de manager spreekt: wat levert het op, wat is de investering? En daarover met een manager de dialoog aangaan. De professionele uitdaging van HRD is om invloed te hebben op het werk zelf: welke leermogelijkheden biedt het, hoe kunnen we dat leren versterken en wat betekent dat voor de opbrengst van leren?

Invloed leidt tot verandering

Bureau Zuidema verzorgt al meer dan 25 jaar met succes trainingen over invloed en beïnvloeden. De centrale vraag bij een invloedstraining is steeds: hoe (met welk invloedgedrag) bereik ik op een effectieve manier het resultaat dat ik voor ogen heb met behoud van de relatie? 'Die lijn trekken we nu dieper door in onze manier van kijken naar leervraagstukken in organisaties', aldus Ruud. 'Met onze leerinterventies ondersteunen we individuen niet alleen in hun persoonlijke talentontwikkeling maar we trainen, coachen en ontwikkelen mensen ook met als doel dat ze beter in staat zijn om binnen organisaties de gewenste veranderingen en verbeteringen op gang te brengen en te consolideren. De interventie is niet het doel, maar het middel.' Lodewijk: 'De kernwoorden in de geschetste verandering zijn het werk en de opbrengst van leren, het resultaat. En dat zijn nu precies de woorden waarmee je managers raakt. De vragen en uitdagingen van organisaties zijn vaak niet te vertalen in kant-en-klare trainingsoplossingen. Daar zit analyse en uitwerking tussen, en de keuze van een aanpak. Het is aan bureaus om op deze ontwikkeling in te spelen en vanuit het perspectief van het werk en de opbrengst van leren hun dienstverlening aan te bieden. "Van inspanningsverplichting naar resultaatverplichting" is de lijn van de VETRON, de vereniging van trainings- en opleidingsbureaus, voor de komende periode en daar sluiten we ons graag bij aan.'

Talentontwikkeling is niet alleen voor de 'happy few'

Kijkend naar de toekomst zien we een groeiende autonomie van de medewerker, zowel in onze eigen branche- als in klantorganisaties. Volgens Ruud wordt de binding en motivatie van medewerkers met een organisatie ook sterk beïnvloed door de vraag wat de organisatie bijdraagt aan de eigen ontwikkeling. Dat zal natuurlijk ook consequenties hebben voor de keuze van opleidingen en van de coaching van medewerkers in hun persoonlijk ontwikkeltraject. 'We proberen daar zelf een voorbeeldfunctie in te vervullen en experimenteren in onze eigen Zuidema Academie met andere vormen van leren en ontwikkelen. We zijn er dan ook trots op dat we eerste zijn geworden in een survey met betrekking tot de ontwikkelmogelijkheden van onze eigen medewerkers in het Beste Werkgevers 2010-onderzoek van Effectory' (zie www.zuidema.nl en www.effectory.nl).

Hoe denken jullie over high potential-programma's? Lodewijk: 'Dergelijke programma's zouden ervoor moeten zorgen dat HRD op de kaart komt. Deze programma's worden vaak hoog gewaardeerd. Ik wil wel een paar kanttekeningen plaatsen: er is vaak een grote scheiding tussen Management Development aan de ene kant en opleiding aan de andere kant. Het gaat om een andere doelgroep in de organisatie én ook om andere mensen die er werken. MD heeft kennelijk meer aanzien, meer status. Eenmaal gespot voor het programma levert dit wel gemotiveerde medewerkers.' Ruud vult aan: 'Je creëert echter ook teleurstelling en spanning door een onderscheid te maken tussen "goudhaantjes"

en gewone medewerkers. Hier ligt nu echt een uitdaging voor de HRD-professional om die effecten te onderkennen en daarover adequaat te adviseren.'

Jongere HRD'ers hebben meer vanzelfsprekend aandacht voor resultaat

In het themanummer Profilering van HRD van *Leren in Organisaties* (november 2008) zei Rob Poell over de HRD-professional: 'Het krachtenveld binnen organisaties is complex. Daarbinnen moet je kunnen opereren'. Hoe zien jullie dat? Ruud: 'Een goede HRD'er kan het politieke krachtenveld doeltreffend bespelen als hij in staat is om de interdependenties tussen de verschillende bedrijfsdisciplines binnen de organisatie te herkennen en de impact van diverse omgevingsinvloeden op de organisatie te onderkennen. Alleen goede vak kennis is te weinig om op bedrijfsstrategisch niveau advies te kunnen geven. Veel trainers zijn opleiders met een missie. Ze hebben vaak een grote zedingsdrang en scoren hoog als het gaat om spirituele interesses. Zolang trainers en opleiders holistische, semi-religieuze, spirituele en therapeutische opvattingen vermengen met de opleidingspraktijk maakt het ze wat mij betreft niet geschikt als adviseur. Ze staan te weinig open voor andere visies en zijn te veel verbonden aan hun eigen boodschap. De veel veronderstelde ontwikkellijn van trainer naar adviseur is dan ook niet vanzelfsprekend. Een goede trainer beschikt over andere competenties dan een goede adviseur. En daarin is het belangrijk om trouw te zijn aan je talenten en competenties.'

'Ik zie overigens wel een kentering bij de jongeren. Ze hebben meer vakinhoudelijke belangstelling en een meer vanzelfsprekende aandacht voor de opbrengst van leren en de toepassing in het werk en hebben minder zedingsdrang dan de trainers van jaren geleden. Wat ik daarnaast ook een pré vind is de mate waarin een trainer of opleider zich verdiept heeft in de cultureel-maatschappelijke, wetenschappelijke, literaire en kunstzinnige aspecten van het leven. Wie bij ons blijk geeft iets gelezen te hebben van Sloterdijk, Precht of Blackburn om maar eens wat recente filosofen te noemen, heeft echt wel een streepje voor. Een vleugje eruditie wordt ook door onze klanten op prijs gesteld.'

Hoe verder met HRD?

Vakinhoudelijk is volgens Ruud de laatste jaren sprake van een verschuiving van positivisme (kennis is 'objectief' en overdraagbaar) naar constructivisme (kennis is 'subjectief' en wordt samen gemaakt) al heeft hij zo zijn persoonlijke kanttekeningen bij die laatste ontwikkeling. Er is een verschuiving zichtbaar van uitsluitend classroom-training naar meer geïntegreerde vormen waarbij ook steeds meer de rendementsvraag wordt gesteld (blended learning). Ook bij Zuidema is men sinds 2007/2008 meer nadrukkelijk gaan samenwerken met andere aanbieders om de klantvragen ook meer in de breedte te kunnen beantwoorden. Voor de HR-professional betekent dit dat hij (en steeds meer zij) zich ontwikkelt tot een business- en kennispartner die in staat is om de visie op het leren van mensen te paren aan een visie op de duurzame ontwikkeling van organisaties in een wervelende omgeving.

Lodewijk: 'Volgens mij is het verbinden van HRD-elementen zoals bijvoorbeeld een selectieproces, een high potential-programma en ziekteverzuimbeleid tot een complete visie de uitdaging voor de komende jaren om de invloed van HRD aan de bestuursafdeling te vergroten. Door samenwerking aan te gaan binnen en buiten het HRD-veld verwacht ik dat HRD zich snel verder ontwikkelt. Vanzelfsprekend willen we graag aan die ontwikkeling een bijdrage leveren. Invloed is samenwerken en ontwikkelen is niet voor niets het credo van Bureau Zuidema.'