

Congresverslag

Karin Tempelaar is geïnspireerd door de verhalen op het Nationaal O&O Congres 2010. Als adviseur kennisdeling en communicatie van Lumax Producties maakt zij deze verhalen deelbaar en toepasbaar voor andere HR-professionals. E-mail: karin@lumaxproducties.nl

Leren, werken en organiseren

Hoe krijg je medewerkers in beweging? Zijn er slimme oplossingen om met minder budget medewerkers te blijven opleiden? Hoe verbind je leren en werken? Wat hebben de organisatie en de business aan beter opgeleide medewerkers? Wie en wat is de werknemer 2.0? Deze en andere vragen kwamen aan de orde tijdens het Nationaal Opleiding & Ontwikkeling Congres 2010, op 28 september jl. in Utrecht.

Spreekers waren onder meer Lidewij van der Sluis, Saskia Tjepkema en Mathieu Weggeman. Dagvoorzitter was Jan Stavenga de Jong.

De lezingen en parallelsessies bekeken HRD vooral vanuit de volgende perspectieven:

- vanuit de mens: ga je uit van de sterke punten of van de ontwikkelpunten? Wat verwachten verschillende groepen medewerkers van hun werk?
- vanuit het instrumentarium: hoe benut je de bestaande organisatiestructuur bij loopbaanadvies? En hoe benut je social media bij loopbaanplanning?
- vanuit het werk: hoe integreer je leren en werken? Zijn er oplossingen voor het transferprobleem?

Belang van maatwerk

De roep om maatwerk, die binnen andere markten ook duidelijk hoorbaar is, geldt volgens Lidewij van der Sluis net zo hard voor de arbeidsmarkt. Maatwerk is nodig, want 'one size fits one'. Haar presentatie liet zien hoe verschillend de motivatie is van verschillende groepen medewerkers (ingedeeld naar leeftijd, geslacht, opleiding, privésituatie). Later op de dag liet de presentatie van Mathieu

Weggeman zien welke verschillen er zijn tussen generaties.

Van der Sluis constateerde een belangrijke overeenkomst: iedereen zoekt balans, op psychisch, emotioneel en/of fysiek niveau. Hoe die balans wordt bereikt, is natuurlijk een individuele kwestie. Sturen op basis van een behoefte aan balans doe je door een gesprek tussen mensen van hart tot hart. Functioneringsgesprekken of nieuwe varianten als *appraisal* gesprekken gaan van hoofd tot hoofd.

Wat je kunt bereiken in 'van-hart-tot-hart'-gesprekken is een focus op talent, op de sterke punten die al aanwezig zijn in de medewerker. Saskia Tjepkema plaatste in haar lezing deze benadering naast het meer gangbare 'deficiëntie'-denken. Uitgangspunten van de 'sterkepunten'-benadering zijn:

- Problemen los je niet op met het denken waaruit ze zijn voortgekomen;
- De kracht van een positief doel;
- Wat je wilt bereiken, is in de kiem al aanwezig.

Door te focussen op de talenten van medewerkers maak je veel positieve energie los en motiveer je medewerkers om zelf in beweging te komen. Mensen gaan immers dingen doen die ze al leuk vinden en beter willen kunnen.

Tijdens het rondetafelgesprek riep panellid Eefje Teeuwisse haar HRD-collega's op niet te veel te kijken naar generaties en naar groepen. Zij herkende zich niet helemaal in de schets van 'haar generatie' door Mathieu Weggeman. Het gaat om maatwerk met de talenten van elke individuele medewerker als vertrekpunt.

Arjan Hamberg herkent dit ook in zijn adviespraktijk: de individuele ontwik-

kelingsvraag is belangrijk, maar moet ook worden afgestemd op de business en op de organisatiedoelstellingen. HRD is een belangrijke kracht om concurrentievoordeel te behalen.

Het derde panellid, Ger Driesen wijst op een belangrijke trend: het formeel toetsen en certificeren van kennis. Naar zijn mening neemt het belang hiervan mogelijk zelfs toe in situaties waarin de impact van fouten groot is.

Hoe je loopbaanontwikkeling faciliteert

Zowel de presentatie door Willem IJze-reef en Louise de Vries Lentsch over de Career Desk van Atos Origin als de parallelsessie door Jos Arets en Vivian Heijnen over loopbaanontwikkeling in de nieuwe wereld, lieten zien hoe aan loopbaanadvies en loopbaanplanning vormgegeven kan worden in de bestaande organisatie.

De career desk van Atos Origin kenmerkt zich door:

- decentraal loopbaancentrum passend bij de netwerkstructuur van de organisatie;
- loopbaanadvies is een parttime taak van specifiek getrainde medewerkers in allerlei verschillende functies;
- een concept dat in verschillende vormen van mobiliteit toepasbaar is.

De parallelsessie van Jos Arets en Vivian Heijnen ging in op de omvang en reikwijdte van social media, om daarna vooral in te zoomen op het product E-POP. Deze tool kenmerkt zich met name door:

- elektronisch portfolio gekoppeld aan leerportaal (webwinkel met opleidingen en boeken)
- integratie van weblog-, wiki- en forumfuncties in loopbaanplanning



De dagvoorzitter in actie

- aggregatie van gegevens als competentievoorraad en opleidingsuitgaven op organisatiebreed niveau.

Leren + werken! Ja, maar hoe?

Een van de grootste problemen met opleidingen is het transferprobleem: hoe maak je kennis die is opgedaan buiten de werkplek toepasbaar op de werkplek? Leren op de werkplek en leren door te werken worden vaak als oplossing gezien, maar bewezen oplossingen kwamen in de lezingen niet naar voren. Wel gingen panelleden en publiek tijdens het rondetafelgesprek met elkaar in discussie over vormen van opleiden. Daarbij kwamen de volgende dilemma's naar voren:

- formeel versus informeel: gestandaardiseerde opleidingen versus leren in de praktijk;
- leren en kwalificeren: in welke situaties/werkzaamheden moeten medewerkers beschikken over bewezen kwalificaties (bijvoorbeeld chirurgie, accountancy, oliewinning);
- bedrijfsscholen, opleidingsinstituten of leren 'uit de cloud': is e-learning de toekomst en worden deze tools dan in landen als India ontwikkeld?

Al deze dilemma's gaan over wat Lidewij van der Sluis in haar lezing *leermogelijkheden* noemt: hoe bied je medewerkers nieuwe kennis aan? Samen met de *leerbehoeften* zijn dat de aangrijpingspunten om de ontwikkeling van medewerkers te beïnvloeden.

Immers, het *leervermogen* van een medewerker staat min of meer vast.

Strategische verankering HRD

Een duidelijke integratie van leren en werken is mogelijk ook gebaat bij een strategische verankering van HRD in de organisatie. Wat heeft de organisatie aan de toename van kennis en competenties, aan de betere toepassing van kennis?

In de case van Atos Origin was een doel gesteld: medewerkers behouden (retentiemanagement). Het bedrijf is tevreden over het effect van de Career Desk. Van de medewerkers die de Career Desk bezochten, is 75 procent bij Atos Origin gebleven op de eigen werkplek of op een andere. Hoe deze resultaten zich verhouden tot de totale uitstroom en doorstroom van Atos Origin kwam tijdens de presentatie niet naar voren. Verdere mogelijke business cases zoomden vooral in op kostenbesparing op het gebied van werving & selectie.

Wat heeft de organisatie eraan, wat hebben de klanten eraan? Als een organisatie met HRD aan de slag gaat, wat heeft zij er dan aan? Heeft HRD effect op de inzet, de motivatie en de productiviteit van de medewerkers? Saskia Tjepkema verwees naar een onderzoek van Gallup dat de positieve invloed van de sterke-punten-benadering op productiviteit had aangetoond. Dus ja, de organisatie lijkt er wat aan te hebben, al is het verband in individuele cases nog niet zichtbaar. En wat de klant eraan heeft, blijft helaas in het midden.

Bij de parallelsessie onder leiding van Isolde van Roekel Kolkhuis-Tanke over duurzaam leren werden de deelnemers vooral geconfronteerd met de wijze waarop bestaande structuren verhinderen dat er (collectief) wordt geleerd. Zowel in de kleinere subgroepjes als in het plenaire gesprek zeiden de deelnemers aan deze sessie de vraagstukken te herkennen, maar vonden ze het vaak lastig om uit de ooit gekozen structuur te komen.

HRD-agenda voor de toekomst

Kortom, talentontwikkeling en duurzaam werken en leren gaan dieper dan de hype en vormen een duidelijke trend. De vragen die nog voorliggen na het congres zijn:

- Hoe verbind je leren en werken op een betekenisvolle en zinvolle manier?
- Hoe levert HRD waarde voor met name de organisatie en de context? •