

# Strategisch HRD (SHRD)

## een strategische blik op ontwikkelen

Strategisch kijken naar ontwikkelen binnen organisaties is cruciaal geworden in deze tijd. De continue verandering is een feit en staat in de versnelling. Veranderingen volgen elkaar steeds sneller op. Het geeft mij af en toe een gevoel van bijbenen. Het liefst willen we het voor zijn. Het gevoel hebben dat we pro-actief kunnen anticiperen op veranderingen en op de andere wensen en eisen die aan ons worden gesteld.

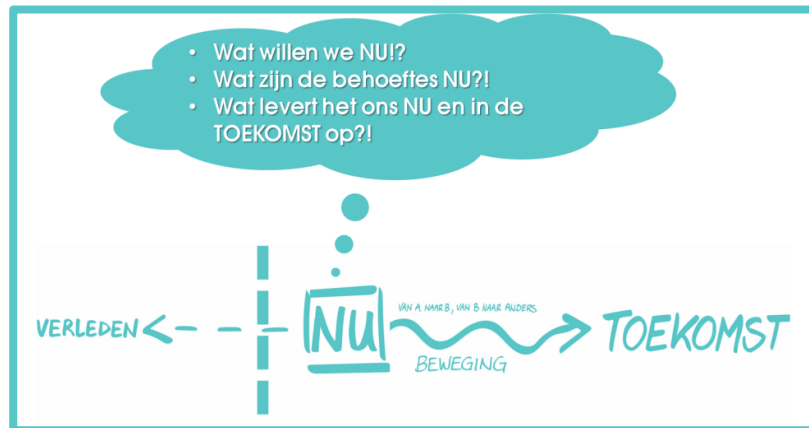
Wat mij betreft komt daar de toegevoegde waarde van Strategisch Human Resource Development (SHRD) om de hoek kijken. Strategisch omdat het VOOR-uit kijken is en niet (meer) achteruit kijken. Strategisch, omdat we het gewenste toekomstbeeld formuleren. Strategisch omdat we kijken met een systemische blik (samenhang der dingen). Strategisch omdat we boven de vraagstukken hangen om te komen tot de essentiële ontwikkelvraagstukken op korte en midden lange termijn voor de organisatie en de medewerkers. En omdat ontwikkelen wordt verbonden aan de ambitie en strategie van de organisatie.

Diegene verantwoordelijk voor SHRD is vaak verantwoordelijk voor het aanleveren van een gedragen Strategisch OpleidingsOntwikkelpun (SOP). Gedragen door de organisatie, de leidinggevenden, de medewerkers. Helaas kom ik nog in veel organisaties waar een strategisch opleidingsplan een excelsheet is met opleidingen en budgettering, waar leidinggevenden bepaald hebben wat de medewerker dit jaar "moet" doen aan zijn ontwikkeling en dat de organisatie dit aanbiedt in de vorm van training en coaching. Een ander geluid dat ik veel hoor gaat over eigenaarschap en regie op eigen ontwikkeling van medewerkers, "ga aan je eigen stuur zitten". Er zit dus vaak spanning op de werkelijkheid en het verlangen in organisaties aangaande ontwikkelen.

Hoe dan wel als we geen excelsheets meer willen? HET antwoord heb ik nog niet gevonden. Wel een aantal overdenkingen dat het ontwikkelplan strategisch kan laten groeien.

## 1. Toekomstgerichte blik op ontwikkelen

Zoals ik al aangeef wens ik iedereen de toekomstgerichte blik van ontwikkelen toe. Niet automatisch wat moet verbeterd worden, maar de vraag: kijkend naar de (nabije) toekomst wat willen wij als organisatie, hoe willen wij groeien? wat willen we anders? waarin willen we effectiever zijn?..... en ja, waarin willen wij ons verbeteren? Dit alles vanuit het potentieel van de organisatie en haar medewerkers.



## 2. Toekomstgerichte mindset ontwikkelen

De wens anno NU en de toekomst is om het belang van leren en ontwikkelen op een andere manier te benaderen. De oude mindset van leren (opleiden en leren, wat doe ik niet goed dan of wat kan ik nog niet) naar de nieuwe mindset dat ontwikkelen een groeiproces is ten behoeve van de toekomstbestendigheid van de organisatie en haar medewerkers. Vaak is het onderwerp in een ontwikkelgesprek verbeteren. Dat impliceert dat iets niet goed gaat. Uiteraard mag ook deze vraag gesteld worden, maar graag toekomstgericht en met potentieel en mogelijkheid. Onderstaand een korte schets van IST naar SOLL om te komen tot een "toekomstgerichte"-ontwikkelmindset.

| Opleiden & leren..... IST  | Ontwikkelen.....SOLL  |
|--|---|
| Organiseren trainingen en opleidingen                                  | Procesbegeleider van een organisch leerproces   |
| Probleem oplossen, korte termijn                                       | Duurzame ontwikkeling, lange termijn, continue proces   |
| Wat gaat er nu niet goed en wat moet gefixt worden (nu)                | wat vraagt de organisatie van mij/ons om de ambitie te realiseren (toekomstgericht)                   |
| Wat en Hoe eigenaar = organisatie                                      | <b>Wat</b> eigenaar organisatie en diegene die ontwikkelt, <b>HOE</b> eigenaar diegene die ontwikkelt |
| Leidinggevende: sturen, bepalen, top-down                              | Leidinggevende: geven verantwoordelijkheid, begeleiden, faciliteren, bottom-up                        |
| Leerconsument, wordt geregeld door organisatie                         | Leervormgever, groot eigen initiatief bij medewerkers   |
| POP, PVB-cyclus, lineaire inrichting van leren, denken in maakbaarheid | Organisch proces, improviseren, flexibiliteit, experimenteren, anticiperen                            |
| Ontwikkelen ondergeschikt aan functioneren                             | Functioneren = functioneren & ontwikkelen   |
| Iets gaat niet goed en verbeteren                                      | Vanuit potentieel groeien, bewegen, veranderen, verbeteren  |
| Moeten, opgelegd   | Willen, eigen verantwoordelijkheid  |
| Werken en leren gescheiden   | Werken = leren, werkomgeving is leeromgeving  |

### 3. Bepalen van de ingrediënten van het Strategisch Ontwikkelplan

Voordat je als organisatie de ingrediënten kunt bepalen voor een strategisch ontwikkelplan is de blik op de (nabije) toekomst van belang. Zijn de antwoorden duidelijk op onderstaande vragen?

- Hebben we de actuele ontwikkelingen, ambitie & strategie in beeld en weten we als organisatie waar we naar toe gaan?
- Welke cruciale kwaliteiten hebben we als organisatie nodig om aan het toekomstbeeld te voldoen?
- In het hier en NU: wat is ons probleem kijkend naar de eisen van de toekomst?
- Wat is onze gewenste leer/ontwikkelcultuur?

Als Strategische Personeelsplanning al een gebruikt instrument is in jouw organisatie, kan deze goed ondersteunend zijn in het beantwoorden van de vragen. Na de toekomstanalyse is de vraag in hoeverre het potentieel in de organisatie aanwezig is. Het in kaart brengen van kansen en knelpunten in kunnen en ontwikkelbaarheid van de medewerkers geeft het eerste antwoord op wat er als onderwerpen in het SOP plek krijgen.

### 4. Gebruik wat er al is!

Een SOP is niet een ding op zich. Welke initiatieven zijn er al in de organisatie die waardevolle input kunnen leveren voor het strategisch ontwikkelplan. Of beter gezegd, welke initiatieven zijn er in de organisatie waarin je als SHRD-verantwoordelijke waarde kunt toevoegen? Doet de organisatie aan SPP, kijk waar je kunt aansluiten. Heeft de organisatie een leiderschapsprogramma? Bezigt met zelfsturing/ zelforganisatie? Ga op zoek naar de bedoeling en neem het mee in het SOP.

### 5. Maak verbinding

Het eigenaarschap van ontwikkelen ligt bij de organisatie (WAT) en de mensen (WAT & HOE). Ga in gesprek, maak verbinding en inventariseer de behoeftes en wensen om vervolgens te kunnen aansluiten en een bijdrage te leveren in het faciliteren van de groei en ontwikkeling. Maak hierin een duidelijk onderscheid tussen het WAT en de HOE met de WAAROM als verbinding en uitgangspunt.

### 6. Hoe willen wij ontwikkelen in de organisatie?

Wat is onze visie op leren/ ontwikkelen? En wat is, dan wel vinden wij een gewenste vruchtbare ontwikkelcultuur? Hebben we dit inzichtelijk en handelen we er ook naar? Andere interessante vragen over ontwikkelen die ik in mijn werk regelmatig als gespreksonderwerp heb: Hoe maken we ontwikkelen een onderdeel van ons functioneren? Hoe zorgen we ervoor dat ontwikkelen een bijdrage levert aan het behalen van onze ambitie? Vragen die niet gemakkelijk te beantwoorden zijn, maar wel belangrijk zijn om bij stil te staan, zodat we kunnen groeien in toekomstgericht ontwikkelen..

### 7. Succesvolle aspecten om ontwikkelen meer in beweging te krijgen

Als laatste aspect wil ik nog een aantal cruciale inzichten delen die bijdragen aan de groei van een vruchtbare ontwikkelcultuur

- Creëren van zelfbewustzijn;
- Inbedden van collectieve en persoonlijke reflectie;
- Creëren van eigenaarschap/ verantwoordelijkheid bij medewerkers, teams en leidinggevenden;
- Leiderschap als succesfactor om “ontwikkelen met eigenaarschap” te bevorderen;