

LEERKAVELS[©]

DE DUURZAME ONTWIKKELING VAN MANAGERS EN HUN BEDRIJF

**DOOR: DRS. HANS BLOM,
ORGANISATIEPSYCHOLOOG NIP EN MD-ADVISEUR**

ALLE RECHTEN ZIJN VOORBEHOUDEN AAN BLOM MANAGEMENT CONSULTANCY BV

Tiel, december 2004

Voorontwerp

In dit voorontwerp van een duurzame en geïntegreerde aanpak van management & business development, wordt het innovatieve concept van '*leerkavels*' gepresenteerd en in aanzet uitgewerkt.

De stelling is dat met de hantering van dit concept een duurzame aanpak van management development wel degelijk in de praktijk en ook over de volle breedte van een organisatie mogelijk is. De ingrediënten daarvoor zijn:

- de wil aan de top om een lerende organisatie te scheppen,
- het voorstaan van een organisch proces van organisatie- en mensontwikkeling,
- het verbinden van ontwikkeling van mens en bedrijf aan een of meer businessstema's,
- het stimuleren van het zelflerende vermogen van managers en professionals in organisaties.

Maar: is dit ook de praktijk, en als dat niet zo is, bestaat of kan dat dan wel?

De Lerende Organisatie

Steeds vaker krijgen management development adviseurs vragen van organisaties om een verfijnde en integrale HRD-aanpak, die een consistente benaderingswijze voor de verschillende doelgroepen behelst. De eis is dan wel dat de ontwikkelprogramma's voor de verschillende doelgroepen elk een eigen deelthema uit de business van het bedrijf centraal stellen, inspelen op de rol en de plaats van de deelnemers in de organisatie en dat de specifieke leermethoden zijn afgestemd op de andere doelgroepen.

Wat bevordert dat die programma's in elkaars verlengde liggen en ook in een cascade-aanpak met elkaar verbonden kunnen zijn, is:

- het centraal stellen van de dominante thema's die in de organisatie spelen,
- het expliciete sponsorship van de hoogste bedrijfsleiding,
- de aandacht voor de 'tacit knowledge' componenten (Jonkergouw 2002),
- de voorgestane stijl van leidinggeven is overheersend aanwezig.

In 'The Integral HRD-Chart' (Blom & Jonkergouw, 2004, zie bijlage 1) wordt gesteld dat HRD-activiteiten verbonden moet zijn met real-life business thema's die ontleend zijn aan de hier-en-nu situatie en die strategisch van belang zijn.

Deze zienswijze is ontwikkeld op basis van de vraag van grote opdrachtgevers van MD-trajecten op het vlak van leiderschaps- en managementontwikkeling om een integrale aanpak te leveren, die goed aansluit op de actuele businessstema's van dat bedrijf en waarin voor onderscheiden doelgroepen verschillende accenten geplaatst konden worden.

Die vraag was de aanleiding om een conceptueel framework te ontwikkelen, waarmee die integrale benadering voor een opdracht ontworpen kon worden: 'Business and Leadership Improvement Programs' (Blom, 2003). Dat framework is in bijlage 2 weergegeven en het ligt ook ten grondslag aan dit huidige voorontwerp van het '*Leerkavel*'. Om echt een 'lerende organisatie' (P. Senge 1998) te realiseren en om het concept van het leerkavel daarin effectief te doen zijn, moet aan tenminste drie eisen zijn voldaan.

1. De eerste eis is dat de vier hoekstenen van HRD (a. persoonlijke ontwikkeling, b. leiderschaps- en managementontwikkeling, c. organisatieontwikkeling en d. de vakgerichte, professionele ontwikkeling) in een leergang onderling verbonden moeten zijn.
2. De tweede eis is dat elk ontwikkelprogramma als inspiratiebron en vertrekpunt een businessvraagstuk moeten hebben. Door een businessvraagstuk als leidend te nemen en de vier hoekstenen met elkaar in de MD-programma's voor de verschillende doelgroepen goed aan elkaar te koppelen, ontstaat een vorm van HRD die bijdraagt aan een duurzame bedrijfsontwikkeling.
3. De derde eis is dat een aanpak die is gericht op duurzame bedrijfsontwikkeling is gebaseerd op de wens van de leiding van een bedrijf dat - met het oog op het (blijvend) realiseren van de organisatiedoelen - een geïntegreerde aanpak plaatsvindt van verschillende ontwikkelaspecten:
 - de zakelijke continuïteit en de uitbouw van het bedrijf,
 - de individuele groei van de medewerkers voor hun loopbaanontwikkeling,
 - de organisatieontwikkeling afgestemd op de omgeving
 - de professionalisering voor de optimale uitvoering van de kerntaken.

Control

De huidige praktijk is dat in veel management development programma's het niet gaat om duurzame ontwikkeling en de nadruk wordt gelegd op het zakelijke en het professionele aspect. Kostbare MBA-programma's, die van managers controllers in plaats van leiders maken, passen goed in een op het individu gerichte afrekencultuur met verwoestende effecten voor de sociale relaties in het bedrijf.

De nadruk ligt op het aanleren van tactieken voor het op korte termijn behalen van oogstrelende resultaten, het vergroten van de directe en contante aandeelhouderswaarde en het doorvoeren van een alles overheersend kostenmanagement.

Voor vraagstukken die de organisatie niet zelf kan oplossen, wordt tijdelijk externe capaciteit ingehuurd, waarvan de expertise doorgaans weer verloren gaat als het inleencontract ten einde is.

Maatwerk opleidingsprogramma's, duur ingekocht, zijn maar al te vaak de standaard leergangen van een opleidingsinstituut met een eigen kft van het bedrijf eromheen. In dergelijke programma's worden opdrachten en projecten uitgevoerd, waarvan de resultaten er in de praktijk niet toe doen. Dit draagt allemaal niet bij tot een duurzame ontwikkeling van het bedrijf en van haar managers.

Organische ontwikkeling

Ondernemers die de duurzame ontwikkeling van mens en organisatie nastreven, gaan voor waardecreatie in combinatie met maatschappelijk verantwoord ondernemerschap. Wat zijn daarvan de belangrijkste kenmerken, c.q. in welke richting ontwikkelt zich een dergelijk bedrijf?

- Human Resource Development (HRD) maakt deel uit van het strategisch ondernemingsbeleid en de HR-professionals zijn gepositioneerd in de lijn en fungeren daar als '*partners in business*' en '*players in strategy*' (Blom, 2004).
- Methoden, procedures en systemen, die onderdeel van het HR-instrumentarium zijn, worden geen op zichzelf staan doel. Zij worden dienstbaar gemaakt aan een organische opzet van proces- en programmamanagement voor de verwerkelijking van de strategische doelstellingen van het bedrijf.
- Het economisch rendement is een belangrijke indicator voor de gezondheid van het bedrijf, maar zeker niet de enige. Ook het positieve werkklimaat, een goede personeelsopbouw en een laag langdurig of frequent ziekteverzuim zijn belangrijke kenmerken.
- Door een duidelijke verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn de hiërarchie en de aansturinglijnen volkomen helder. De communicatie draagt direct bij aan transparantie en inzicht. De ethiek en de integriteit van de bestuurders en van het management zijn de basis van de corporate governance.
- Het organisatiebeleid is gericht op het vergroten van het zelscheppende en het oplossende vermogen van de gehele organisatie. De bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden zo laag mogelijk in de lijn belegd en het lijnmanagement laat zich aanspreken op zijn integrale taakuitvoering.
- Het tot zijn recht komen van de authenticiteit van het individu dat enerzijds het bedrijfsbeleid onderschrijft en anderzijds trouw blijft aan zichzelf, vormt een belangrijke kernwaarde in dit type organisatie.
- De deelnemers aan management development programma's zijn van meet af medeverantwoordelijk voor hun eigen leerproces. Het leren is ook verbonden met een concreet business- of organisatiethema dat in de ogen van de directie (hoofd- of bu-directie) van strategisch belang is.

- Het leiderschap vertoont transformationele kenmerken: heldere visie , gebaseerd op inspiratie, overtuigend, normen en waarden zijn geëxpliciteerd, leiders fungeren als rolmodel.

Leerkavels

In de traditionele MD-aanpak fungeert een hoofddirectie of een BU-manager vaak als de tijdelijke opdrachtgever en welwillende sponsor van een studieopdracht van een subgroepje uit een leergroep. De opdrachtgever koestert doorgaans geen hoge verwachtingen van de toepasbaarheid van het resultaat en weet dat het bestudeerde vraagstuk in de praktijk van alledag al is opgelost voordat het studieteam haar initiële analyse gereed heeft. Het studieteam voelt zich daardoor veelal gefrustreerd en de leerzin neemt drastisch af. De inconsistentie tussen beleid en praktijk wordt alsmaar groter.

Het bedrijf kan ook voor een geheel andere weg kiezen. Zij kan, als de organisatie zich op een organischer wijze wilt ontwikkelen, haar MD-aanpak daarmee in overeenstemming brengen. Wierdsma (1999, pag. 165) heeft een methodiek ontwikkelt voor collectieve competentieverhoging. De basis daarvan is een proces van co-creatie in maatwerk MD-opdrachten en de . In dit voorontwerp wordt daarvoor een nieuwe vorm gepresenteerd.

De directie of een BU-manager hangt een '*leerkavel*'¹ in de lucht. In de sfeer van MD is een leerkavel een business- en/of organisatievraagstuk, waarvan de beantwoording voor de organisatie een strategische waarde heeft en waarvoor een leerproces ondernomen moet worden. Een leergroep 'onderneemt' dat kavel. Er is sprake van 'inbesteding' in plaats van uitbesteding'.

Op een leerkavel wordt door een leergroep ingetekend, of er wordt door de opdrachtgever een leergroep voor geformeerd. De opdrachtgever, die het leerkavel in de lucht hangt, is zich ervan bewust dat voor de beantwoording van het vraagstuk nieuwe kennis, kunde, vaardigheden en ervaringen moeten worden opgedaan, zoals die tot op dat moment nog niet of in ontoereikende mate in de organisatie aanwezig zijn. Daarvoor moeten dan ook de faciliteiten en de voorwaarden worden gecreëerd. Het eerder 'oplossen' van het uitgezette vraagstuk is niet mogelijk, omdat de competenties daarvoor nog goeddeels ontbreken.

De leergroep bestaat uit medewerkers waarvan bij HR(D)-officers en lijnmanagers bekend is, dat zij in de ontwikkelmodus zijn en daarvoor een goede lead zoeken. De leermotieven van de individuele deelnemers (employability, nieuwe onderwerpen,

andere collega's, weg van de sleur, etc) zullen zeker niet gelijklopend zijn en in die diversiteit schuilt mogelijk de kracht. Wat bindt en helpt om te focussen is de aangenomen opdracht/het kavel.

Een leergroep tekent in op een dergelijk kavel en gaat bij gunning een zakelijke overeenkomst aan met de opdrachtgever. Als er meerdere leergroepen intekenen op een kavel, is sprake van interne concurrentie, hetgeen een leermoment op zichzelf is.

¹ De naam en de bedoeling is afgeleid naar analogie van de kavels die thans op velerlei vlakken in het economisch verkeer worden verhandeld.

In de leerovereenkomst, die de opdrachtgever met de geselecteerde leergroep sluit, worden alle voorwaarden, doorlooptijden, tijdsbeslag, verantwoordelijkheden, onderlinge gedragsregels, rechten en plichten vastgelegd en vooral dat het om een leeropdracht gaat. Dat impliceert dat ook de opdrachtgever bij tijd en wijle deel uitmaakt van het leerproces en er zich kwetsbaarder in opstelt dan bij een gewone opdrachtverlening in de lijn.

Uit dat leerproces van een 'self-learning groep', onder leiding van een (externe) leercoach, komen inzichten en kunde vermeerderingen naar voren die direct bijdragen tot het beantwoorden van het strategische vraagstuk waarin die leergroep haar tanden heeft gezet. Het is de verplichting van de leergroep om die transfer naar de organisatie te betrekken in haar leerproces en die transfer ook te effectueren. Het resultaat en het leerproces moeten consistent zijn met de kenmerken van het organische ontwikkelproces en alle vier de aspecten van de openingsaline van dit document moeten in het leerproces worden bestreken.

In de leergroep kan een verscheidenheid aan leerdoelen bestaan, omdat ieder een eigen, maar aan de andere leden van de groep complementaire leerbijdrage gaat leveren: samenwerken, elkaar op een collegiale wijze ondersteunen in het leerproces, tot concrete resultaten komen en het gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de transfer (van het geleerde) naar de organisatie zijn dan de hoofdprincipes. De grootte van een leergroep is volstrekt variabel, de samenstelling eveneens, maar daar kunnen wel spelregels over worden afgesproken.

Doelgroep

In eerste instantie selecteren de leden van een leergroep zichzelf en zij tonen aan dat zij over de juiste attitude beschikken om in een leerkavel te kunnen opereren. Daarnaast blijkt dat zij van toegevoegde waarde voor een leergroep zullen zijn en zelf ook 'iets hebben' met de opdracht die het leerkavel inhoudt. Op de vier aspecten van de 'Integral HRD Chart' zal ieder van hen een ander accent leggen en alles niet van even groot belang vinden. Er is echter geen aspect dat niet aan de orde zal komen.

Globaal kunnen drie doelgroepen worden onderscheiden, waaruit de leden afkomstig zijn van leergroepen, die intekenen op een leerkavel. Overigens kunnen de leden van een leergroep die uit verschillende doelgroepen afkomstig zijn, prima in gemengde leergroepen samen optrekken.

De belangrijkste doelgroepen voor deze vorm van management development zijn:

- ***Ervaren potentials: hoogopgeleide, medewerkers*** (HBO+ en academisch) die niet al te lang geleden als 'young potentials' zijn ingestroomd en werkzaam zijn als (assistent-) projectmanager, of startend lijnmanager, dan wel in een centrale stafgroep hun expertise bewijzen. Het zijn de recente instromers, die zich nog niet volledig aangepast hebben aan de mores van de organisatie en een positief-kritische kijk hebben op hoe het bedrijf functioneert en waar het allemaal naar toe moet dit bedrijf.
- ***De aanstaande 'leemlaag' managers***: dit is mogelijk ook een lastige doelgroep om geïnteresseerd te krijgen voor een leertraject. Dit zijn de middenkadermanagers, die zich al in vergaande mate hebben aangepast aan de mores van de

organisatie, maar toch nog zitten te wachten op die bijzondere kans of opdracht waarmee zij zichzelf kunnen onderscheiden.

- *hoogwaardige lijnprofessionals* die graag als ‘partner in business’ willen functioneren. Veelal hindert hun vakmatige achtergrond hen in het zichzelf beter positioneren in een MT of het verkrijgen van de erkenning dat zij van meer zaken dan hun eigen vak verstand hebben en ook in de breedte een waardevolle bijdrage kunnen leveren.

Leercoach/Kavelmanager

De leercoach speelt in de rol van kavelmanager een cruciale rol in een leerkavel. Immers, de leercoach wordt onderdeel van het leersysteem dat verschillende componenten kent en bevordert dat er een gunstig leerklimaat ontstaat (intern en extern), dat dit blijft bestaan en dat de transfer van het geleerde naar de organisatie wordt gerealiseerd. Ondanks die cruciale rol moet de leercoach de eigen inzet goed doseren en gedurende de gehele periode steeds weer bepalen of de uitoefening van de eigen rol op de voor- dan wel op de achtergrond geschiedt. De rol op de achtergrond is de voorkeursrol, omdat die overeenstemt met de bedoeling dat de leergroep zo spoedig mogelijk ‘self-organizing’ is, c.q. wordt.

De leercoach houdt het overzicht op het ‘leersysteem’ waarin de leergroep zich begeeft en ook zelf deel van uitmaakt. Het geheel van rollen, betrokkenen en situaties dat de leergroep beïnvloedt en waarmee die leergroep zich moet zien te verstaan, moet worden opgevat als het ‘leersysteem’.

De belangrijkste componenten van het leersysteem, waarmee de leercoach werkt en die ook beïnvloedt en invloeden van ondergaat, zijn:

- de leergroep en haar individuele deelnemers,
- de opdrachtgever/sponsor en het contract daarmee,
- de werkeenheden die betrokken zijn bij de opdracht,
- de leveranciers van content en expertise: trainers, docenten, praktijkbegeleiders, intervisoren, coaches.

De leergroep kan ook betiteld worden als een ‘learning family’ (Jonkergouw, 2002). De leercoach fungeert voor deze learning family als de borger (in psychodynamische termen: ‘container’) van het action-learning type leerproces en de leercoach houdt de groep in dat spoor. De leercoach bewaakt dat het leerkavel het karakter houdt van een leeropdracht en faciliteert de leermomenten als onderdeel van een on-going en probleemgestuurde leerervaring.

Daarnaast treedt de leercoach op individueel niveau op als verwijzer naar coaches voor de vergroting van de persoonlijke effectiviteit. De leercoach houdt zicht op de voortgang en veranderingen in ieders ontwikkelplan. De leercoach kan ook de begeleider zijn van intervisiesessies van een leergroep, waarin gereflecteerd wordt op de effectiviteit van het leerproces.

Leertheoretisch fundament

De opvatting over de organisatie die ten grondslag ligt aan het uitzetten van leerkevels voor een effectiever aanpak van management development in een op organische ontwikkeling gestuurd bedrijf, is ontleend aan Wierdsma (1999, pag. 93):

“Transactioneel organiseren wordt in deze studie dan ook beschouwd als een proces waarin activiteiten, relaties en betekenissen worden ontwikkeld, onderhouden en veranderd om producten en diensten te realiseren voor externe betrokkenen en om betekenisvol te zijn voor de interne betrokkenen. Een organisatie functioneert als een dynamisch netwerk van actoren, verbonden door een netwerk van interdependente activiteiten en gedeelde betekenissen, die al handelend en communicerend producten en diensten produceren, maar die de organisaties zelf realiseren. Een organisatie is context voor, en product van een organiseringsproces.”

Een leerkevel dat wordt gegund, is – parafraserend op Wierdsma - de uitdrukking van een transactioneel leerproces, dat betekenisvol is voor zowel de interne als externe betrokkenen. Het transactionele aspect refereert aan de afspraken die worden gemaakt en in de leerovereenkomst tussen de opdrachtgever worden vastgelegd. Die afspraken hebben betrekking op processen en structuren rondom het leerproces ter bevordering van zowel stabiliteit als dynamiek.

Die opdrachtgever en de actoren die in de organisatie noodzakelijkerwijze of anderszins betrokken raken bij het leerproces, worden hier beschouwd als de *interne* betrokkenen.

De *externe* betrokkenen zijn de afnemers van het bedrijf, die de resultaten van het leerkevel uiteindelijk in de vorm van (verbeterde) producten of diensten van de organisatie waarderen. De opdrachtgever beoordeelt het resultaat van het leerkevel bij voorkeur vanuit het gezichtspunt en de kwaliteitseisen van de uiteindelijke, externe afnemers.

Het leerkevel is door de opdrachtgeving ingekaderd in de bedrijfsstructuur en dat geeft de noodzakelijke stabiliteit om het leerproces te kunnen ondernemen. Tegelijkertijd is de aard van de opdracht dat er in het bedrijf dynamiek ontwikkeld wordt, die gevolgen zal hebben voor die bedrijfsstructuur en het organiseringsproces. Het leerkevel zal bovendien effect hebben op de betekenisgeving van alle betrokkenen aan het leerproces als bron voor een multi-dimensionale, geïntegreerde en coherente ontwikkeling op de vier aspecten uit de openingsalinea:

- de zakelijke continuïteit en de uitbouw van het bedrijf,
- de individuele groei van de medewerkers voor hun loopbaanontwikkeling,
- de organisatieontwikkeling afgestemd op de omgeving,
- de professionalisering voor de optimale uitvoering van de kerntaken van het bedrijf.

Een leerkevel volgt bij voorkeur de leerproces van Kolb (1987): *plan, do act, check*. Het leerproces dat langs deze weg in een leerkevel wordt gerealiseerd, kan als collectieve action learning in zijn meest zuivere vorm worden getypeerd:

- context- en praktijkgebonden,
- leren van ervaring en experimenteren,
- de opdracht/het vraagstuk dicteert de kennis- en kunde bronnen,
- de co-creatie van ervaring en betekenis(verandering),
- voortdurende reflectie om op het derde niveau te leren,
- de interdependentie tussen de deelnemers en de organisatie is co-productief,
- de variëteit tussen de deelnemers vormt de motor van het leren: ‘het van en aan elkaar leren’.

Content en Vorm

Over de inhoud van het leertraject valt in principe niet veel te zeggen, of juist ook weer heel veel: de inhoud kan immers alles zijn dat de leergroep van belang acht voor het uitvoeren van de opdracht die het leerkavel behelst.

Ipso facto geldt dit ook voor de vorm waarin het leerproces wordt gegoten, of waarin zij uitmondt: alles kan, mits het daadwerkelijk bijdraagt tot het leerdoel van de leergroep als geheel en/of van haar individuele deelnemers.

De onderwerpen die in het leerproces aan bod komen worden door drie factoren bepaald:

- de inhoud en de aard van de opdracht en haar afstand ten opzichte van het vigerende bedrijfsbeleid (status quo);
- de eigen interesse van de verschillende deelnemers en hun onderlinge complementariteit vanuit een vakmatig en een psychodynamisch oogpunt;
- de noodzakelijk te verwerven competenties om de opdracht als collectief tot een goed einde te brengen.

De kennis- en kundevelden die aan bod komen in een leerkavel kunnen derhalve zeer divers zijn. Het kunnen zowel vakgerichte verdiepingsslagen op specifieke deelterreinen zijn als de meer verbredende ontwikkelgebieden, zoals die in veel bedrijfskundig getinte leergangen worden aangeboden.

In het ontwerp van het potential-programma ‘*De Reis naar de Verboden Stad*’ (Blom, 2004) zijn vorm en inhoud nog in sterke mate door de opdrachtgever en het leerinstituut bepaald. Dat heeft tot gevolg dat de creativiteit van de leergroep daarmee ook sterk kan worden ingeperkt en dat verdraagt zich slecht met de bedoeling van het concept van de ‘*leerkavel*’.

De centrale gedachte die aan ‘De Reis ...’ ten grondslag lag, was dat potentials (doorgroeiërs) de (onbevredigde) onderstroom vormen van de huidige organisatie en essentieel van belang zijn voor de continuïteit van het bedrijf en om de nieuwe organisatie voort te brengen.

Diezelfde gedachte kan, zeker gezien de doelgroepen die voor de samenstelling van een leerkavel zijn bepaald, ook gelden voor het concept van het leerkavel.

De leergroep die een leerkavel onderneemt is niets anders als een innovatief praktijkleernetwerk. In een literatuureview over ‘Self-Learning at Work’ (Insead, 2002) worden vier sleuteldimensies aangegeven van het framework dat een leernetwerk bepaalt:

- Leren geschiedt primair vanuit het perspectief van de praktijkkundige;

- Samenwerking in het leernetwerk is van cruciaal belang;
- Kennismanagement is een voorwaarde voor dit type leerproces;
- Besliskunde hoort bij self-learning in een praktijknetwerk.

Veel van de inhoud die in ‘De Reis ...’ is aangedragen, kan gezien de uitkomst van de Insead-studie van grote waarde zijn voor een leergroep die een leerkavel onderneemt. In bijlage 3 is daarvan een overzicht opgenomen. Het is echter de leergroep zelf die de feitelijke inhoud bepaald, net als de vorm.

Een van de bevindingen uit de Insead-review, die de noodzaak van het innovatieve karakter van het leerkavel goed lijkt te ondersteunen, luidt aldus:

“Conventionally, learning in organisational environments is equivalent to training in series of classes being performed by a teacher, in front of a more or less passive class of students. The adoption of an innovative paradigm leads to overcome the classical idea of training. The innovative approach to learning implies a self-directed kind of learning derived from direct experience. Learning is no longer considered as a classroom-specific activity, but is regarded as a continuous on-going process where the pivot actors of the process are the learners.”

Vergoedingen

Het format en het management van een Leerkavel wordt door Blom Management Consultancy BV tegen betaling van licentierechten aan een opdrachtgever ter beschikking gesteld. De inzet van een kavelmanager/leercoach is tegen een dagdeelvergoeding.

Het is ook mogelijk om interne kavelmanagers te trainen en te begeleiden.

De eenmalig te betalen vergoeding voor het licentierecht voor de eerste leerkavel bedraagt € 25.000,=. Voor elk vervolgekavel bedraagt het licentierecht € 7.500,=. De hoogte van het dagdeeltarief voor de inzet van de kavelmanager bedraagt € 1.000,=. Alle bedragen zijn exclusief de wettelijk verschuldigde BTW.

Het vergoeden van het licentierecht levert de opdrachtgever het volgende op:

- het recht op het gebruik van het Leerkavel-format;
- het kosteloos ter beschikking krijgen van tussentijdse optimalisaties en nadere uitwerking van instrumenten van het Leerkavel-format;
- de aansturing van de kavelmanager(s) door de opdrachtnemer;
- de voortdurende monitoring en control van lopende Leerkavels;
- de periodieke aanlevering van management informatie over procesgang en kosten van in proces zijnde Leerkavels;
- het accountmanagement door de opdrachtnemer.

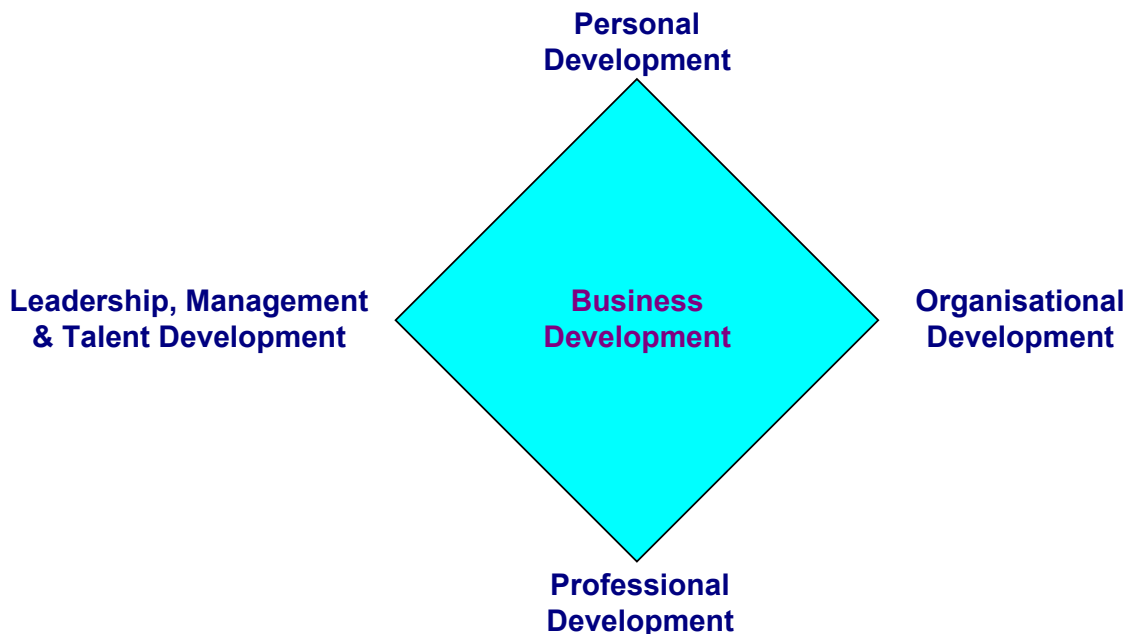
Nadere informatie

Voor nadere informatie over de inhoud, opzet en methodische aanpak van dit innovatieve format voor management development, direct gekoppeld aan business development en organisatie ontwikkeling belt u of mailt u naar:

Hans Blom/Blom Management Consultancy BV, 06 53 324 565 en blom@solcon.nl.
drs. Hans Blom/Blom Management Consultancy BV

Bijlage 1

THE INTEGRAL HRD CHART



Postulate 1

HRD-activities have to be connected to real-life business themes that are derived from here-and-now and strategic questions. HRD-activities are therefore linked to actions in one or more fields of Business Development; for example: Strategic Choices and Positioning, Business Model, Corporate Governance and Leadershipstyle, Business Performance Management, R&D and Innovation. An Action Learning approach will help establish the connection to the business.

Postulate 2

The four corners of HRD represent the different aspects of HRD, but have to be and stay interlinked to realize a 'learning organisation'. These four corners represent the following:

- **Personal Development:** upgrading the personal effectiveness, the authenticity and the EQ in the context of one's job to raise the quality of the personal interactions in the organisation.
- **Leadership, Management & Talent Development:** the role and career oriented development of competences that contribute to the growth and continuity of the organisation and it's members.
- **Organisational Development:** enlarging the capabilities of the management of change in and of the organisation, directed at its workforce, structure & systems, processes and culture.
- **Professional Development:** competences that are needed to perform better in the primary process of the management task in line with the organisational constraints.

Hans Blom & Ger Jonkergouw,
Corporate Human & Business Development
Tiel, 8 juli 2004

Bijlage 2

A Framework for Integrated Business and Leadership Improvement



Bijlage 3 Ontleend aan 'De Reis naar de Verboden Stad'

Vindplaatsen

Voor 'de reis naar de verboden stad' zijn er tal van vindplaatsen voor de bagage en inspiratie, waarmee de tocht naar reisbestemming wordt ondernomen. Het zijn de onderwerpen, die als tegenwicht voor de al verworven traditionele benaderingswijze - zoals in de standaard bedrijfskundeopleidingen - worden bestudeerd. De deelnemer leert alle bestaande zekerheden ter discussie te stellen en nader tegen het licht te houden, het situationeel bruikbare te behouden en ook het onorthodoxe toe te passen binnen actuele businesscases.

Een voorlopige staalkaart van de vindplaatsen behelst in een willekeurige volgorde onderwerpen zoals:

- **Strategische diversiteit**
Het leren onderkennen en op een constructieve wijze omgaan met paradoxen en dilemma's in de strategieontwikkeling als representaties van de diversiteit van de externe omgeving. Dat moet leiden tot het stimuleren van processen van waardecreatie in turbulente omgevingen vanuit ongedachte strategische invalshoeken.
- **Complexiteit en chaos**
De 'chaordische' benadering leren hanteren die is gebaseerd op het principe dat 'orde chaos creëert' en dat 'meer regels minder beheersing oplevert', met name in situaties die van complex zijn, wat iets anders is als gecompliceerd.
- **Filosofische rondgang**
Ingevoerd worden in de elkaar opvolgende filosofische paradigma's, die de grondslagen van onze organisaties en managementcultuur van nu mede hebben bepaald om daarmee meer inzicht te verwerven in waarden en normen systemen in onze organisaties.
- **Intuïtieve marketing:**
Raak vertrouwd met de beginselen van intuïtieve marketing en leer die toepassen op marktcreatie, waarbij inspiratie en visie betekenis krijgen en beklijven door het gaande houden van de cyclus van dromen, denken, durven en doen.
- **Psychodynamiek:**
De psychodynamiek blootleggen van de bewuste en onbewuste, of irrationele organisatieverschijnselen, zoals 'the organisation in the mind', die van grote invloed zijn op ontwerp- en veranderprocessen in organisaties.
- **EQ**
De integrale exploratie van de p-factor als primair vehikel voor doelrealisatie en als bron en toetsteen voor emotionele intelligentie; daarbij de destructieve kanten van de 'intensieve menshouderij' te leren onderkennen en deze uit de organisatie weten te bannen.
- **Open systeem benadering**

De duurzame organisatie-inrichting op grond van een open systeem benadering, waarin interne associaties ontstaan, die het ontwikkelen van synergetische netwerken mogelijk maakt, die weer tot nieuwe verknopingen leiden, ook met de buitenwereld.

- ***De dialoog***

Het leren voeren van de dialoog als de bron voor een open en constructieve uitwisseling van opvattingen die er allemaal toe doen, ook al lijken ze elkaar in eerste instantie uit te sluiten. Als basis voor de dialoog geldt het leren hanteren van het dialectische uitgangspunt.

- ***Authenticiteit***

De exploratie van de persoonlijke authenticiteit als bron voor het maken van keuzen in de te vervullen rol, het bloot leggen van de eigen unieke toevoegende waarde, het trouw kunnen blijven aan zichzelf en het ten toon spreiden van waarachtigheid in het leidinggeven.