

Organizational learning

Het geheim van de wendbare organisatie

Het aantal bedrijven dat **organizational learning** gebruikt als strategisch instrument laat wereldwijd een snelle groei zien. Ondanks de crisis zijn er weinig bedrijven te vinden die hun budget voor 'just in time' organizational learning (niet te verwarren met 'just in case' cursussen) hebben teruggeschroefd. Vanwaar deze **groeïende belangstelling**? Volgens topexpert Martijn Rademakers komt dat omdat bedrijven snappen dat hun wendbaarheid in een steeds complexere wereld een steeds groter leervermogen vereist. DOOR JEPPE KLEYNELD

Strateeg Martijn Rademakers (managing director, Center for Strategy & Leadership) voltooide onlangs zijn tweede – dit maal internationale – boek 'Corporate Universities' over het vergroten van de wendbaarheid van organisaties door snel en slim leren. Het boek heeft een brede doelgroep, leiders, HR-directeuren, lijnmanagers... 'Eigenlijk iedere professional die snapt dat organizational learning hen kan helpen strategie te realiseren', begint Rademakers. 'De inzet van dit concept groeit en er zijn internationaal tal van boeiende praktijkcases te vinden. Wat dat betreft had ik keuze genoeg voor dit boek.' Rademakers bestudeerde onder andere Canon, Mars, Deloitte, Shell en Philips om te begrijpen hoe hun corporate universities helpen zich aan een continu veranderende omgeving aan te passen en daar concurrentievoordeel mee te behalen. De kern van zijn gedetailleerde case studies is dat sinds Peter Senge's invloedrijke werk 'The Fifth Discipline' uit de jaren '90 onder senior managers het inzicht is gegroeid dat er een sterke connectie bestaat tussen leervermogen en strategie. 'De omgeving van organisaties verandert steeds sneller en het senior management kan

niet langer alles centraal aansturen. Met een corporate university kunnen ze zelfsturing bevorderen, zonder de controle kwijt te raken. Dat geeft een enorme boost aan het vernieuwingspotentieel van organisaties.'

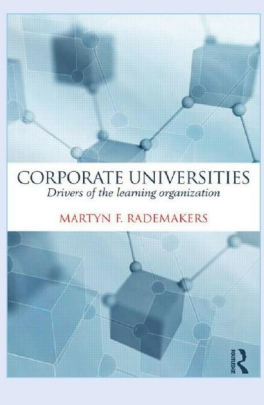
CONSTANTE AFSTEMMING

De term 'corporate university' of 'academy' zet mensen nog wel eens op het verkeerde been, legt Rademakers uit. 'Het is een concept dat uit de VS is overgewaaid en gemeengoed is geworden, maar voor de goede orde: het heeft niets met universiteiten te maken – in tegendeel – het gaat om de praktijk. De kern is organizational learning. Hoe dat verder wordt vormgegeven (afdeling, bedrijfscultuur, of een flexibele taskforce) hangt af wat past bij een organisatie. Het gaat niet over cursussen. Het gaat om de strategierealisatie: het continu opnieuw afstemmen van de waardepropositie en de organisatie op de buitenwereld.' Het sleutelbegrip is 'constante afstemming'. Bedrijven en instellingen moeten hun business systeem voortdurend aanpassen aan een veranderende omgeving. Dat vereist ook dat zij hun organisatie ontwikkelen, plus de vaardigheden en werkhouding van de mensen die er werken.

Het zijn niet alleen maar succesverhalen die hij beschrijft, benadrukt Rademakers. Maar er zijn zeker voorbeelden te vinden waar andere bedrijven van watertanden. 'Een mooi voorbeeld uit eigen land is Philips Lighting. Aan de Philips Lighting University (die valt onder Marketing) ligt een stevige strategische uitdaging ten grondslag, die door het topmanagement werd voorzien. De ontwikkelingen in de markt én technologie voor ledverlichting gaan zo snel, dat het voor Philips Lighting haar concurrenten én klanten niet eenvoudig is dat bij te benen. Ook: hoe krijg je iedereen in de organisatie mee? Inmiddels is het bedrijf dankzij haar grote leer- en aanpassingsvermogen internationaal de belangrijkste speler in de markt. Organizational learning is doorgedrongen tot in de vezels van de organisatie – mensen worden niet gedwongen om te leren, maar willen leren. Philips Lighting University zorgt op een slimme manier dat er een rijk en verleidelijk digitaal aanbod is voor duizenden medewerkers én klanten, zonder dat het al te veel kost. De manier waarop kennisdeling en vernieuwing op zowel formele als informele wijze door de organisatie stroomt, heeft enorm bijgedragen aan de snelheid waarmee de organisatie de concurrentie nu achter zich laat.' Een interessante toevoeging voor de financiële functie is de wijze waarop Philips Lighting University haar resultaten op eenvoudige wijze meetbaar heeft gemaakt. Ze kijken heel

'Met een corporate university kan het senior management zelfsturing bevorderen en het vernieuwingspotentieel van de organisatie aanspreken'

Organisaties staan continu voor de uitdaging zich aan te passen om afgestemd te blijven met hun snel veranderende en steeds complexere omgeving. Corporate universities stellen 'slim leren' centraal met strategieën om voortdurende afstemming te bewerkstelligen tussen organisaties en hun omgeving. Corporate universities worden over de hele wereld ingezet als vehikels voor strategie-gedreven leren. Het boek 'Corporate Universities: Drivers of the Learning Organization' van Martijn Rademakers is het enige boek op de markt dat een consistente verzameling concepten en strategische kaders biedt, gekoppeld aan een aantal zeer inspirerende praktijkcases uit verschillende industrieën.



and organization right – to finish fast.' Zijn strategie had het 'McKinsey-recept' van massaontslagen niet nodig. Juist het tegenovergestelde werkte uitstekend: mensen (en hun kennis) aan boord houden, hun gedrag beïnvloeden door de kernwaarden van het bedrijf te revitaliseren, plus het leiderschap op peil brengen. Daarvoor moest er heel wat worden geleerd en afgeleerd. De nieuw opgerichte corporate university werd een belangrijke aanjager van de gewenste transformatie. De 'start slow, finish fast' aanpak van Michaels bleek goed te werken. Het bedrijf veranderde binnen enkele jaren in een organisatie waar efficiëntie en groei hand in hand gaan. Daarmee was de transformatie niet voorbij. Constante aanpassing aan de omgeving door voortdurend te blijven leren was 'business as usual' geworden. De concurrentie ervaart intussen dat de lat hoger is komen te liggen in de markten waarin Mars zich beweegt.'

eenvoudig naar de hoeveelheid bezoeken die er op de University website plaatsvinden en hoeveel mensen slagen voor de testen die ze via de site doen. 'Philips Lighting heeft het slim bekeken', aldus Rademakers. 'Er wordt geen tijd verspild aan bureaucratie en allerlei dure metingen en het is toch duidelijk hoe succesvol het initiatief is.'

DRIE TYPEN CORPORATE UNIVERSITIES

Aan een corporate university ligt meestal een strategisch vraagstuk ten grondslag. Dat was al bij de allereerste 'bedrijfsuniversiteit' van General Electric (GE) het geval in de jaren '80 van de vorige eeuw. 'Een belangrijke voorwaarde om een strategie te kunnen realiseren is het juiste management en leiderschap', aldus Rademakers. 'GE vroeg zich af of ze voldoende managers van het juiste kaliber in huis hadden om hun zeer diverse portfolio te besturen en uit te breiden. Het antwoord was 'nee'. Jack Welch heeft toen fors geïnvesteerd in wat nu nog steeds de 'business school' van GE is: het vermaarde Crotonville.'

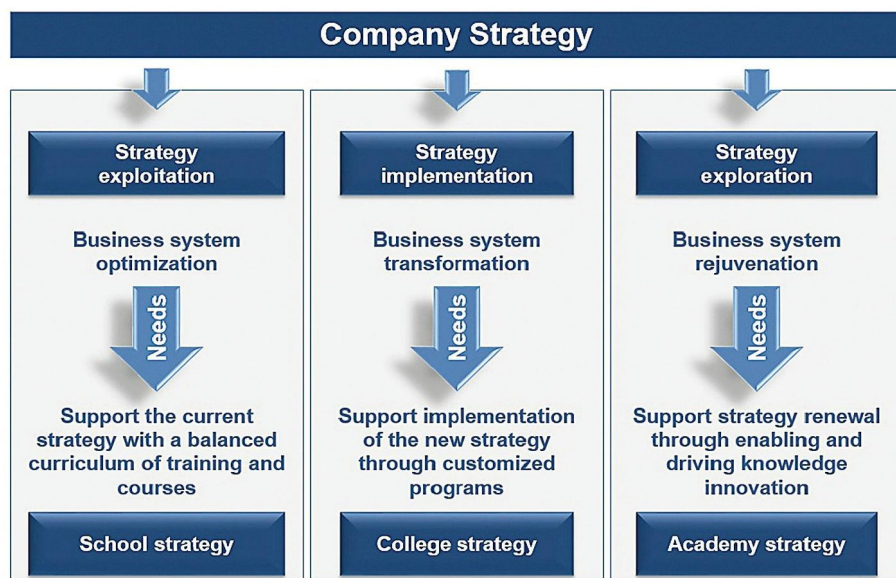
Rademakers beschrijft in zijn boek drie typen corporate universities: School, College en Academy.

Het **School** type is gericht op het optimaliseren van de strategie. Achmea past dit concept toe in zijn Achmea Academy. De corporate university draagt op verzoek van de Raad van bestuur direct bij aan de ambitie om 'meest betrouwbare verzekeraar' te zijn. Rademakers: 'Het gaat hier in essentie om het optimaliseren en aanscherpen van de manier waarop het bedrijf waarde creëert: het business model verandert niet wezenlijk.

Leren speelt een cruciale rol om het vakmanschap en de juiste grondhouding van de mensen naar het volgend niveau te tillen binnen de toenemend complexe financiële wereld.'

Een **College** type corporate university draait om het implementeren van strategische vernieuwingen in de organisatie. Het Amerikaanse familiebedrijf Mars heeft in 2004 een College-type corporate university opgezet om te helpen bij een grote transformatieslag. Het bedrijf had te kampen met achterstallig onderhoud in de eigen organisatie, waardoor efficiency ver te zoeken was en de groei was ingezakt. Rademakers: 'CEO Paul Michaels zette een strategische transformatie in gang, maar niet in 'big bang' stijl. Michaels had een andere benadering in petto: 'We are starting slow – getting our strategy, resources

Bij een **Academy** is het voornaamste doel het vernieuwen van de strategie: het vinden van nieuwe manieren om waarde te creëren, zoals nieuwe business modellen en synergiën. 'Een corporate university kan bij uitstek helpen om grenzen tussen afdelingen, specialismen en zelfs organisaties te slechten. Verbinden, kennis delen en innoveren zijn hierbij de sleutelbegrippen. Bijvoorbeeld: kenniscreatie in ad-hoc teams – vaak als onderdeel van een strategisch leiderschapsprogramma – is een relatief laagdrempelige en niet al te dure



‘Een corporate university kan bij uitstek helpen om grenzen tussen afdelingen, specialismen en zelfs organisaties te slechten’

manier om het beste uit de organisatie te halen. Het mes snijdt dan aan twee kanten: de organisatie wordt er beter van én het individu. Waar verschillende afdelingen, functies of disciplines elkaar kruisen ontstaan de mooiste innovaties. Bij nogal wat bedrijven is het verwonderlijk hoe weinig mensen in dezelfde organisatie van elkaars bestaan afweten – laat staan de kennis waarmee zij elkaar kunnen helpen.’

De corporate university van DHV (inmiddels Royal HaskoningDHV) is een voorbeeld van een Academy-type. DHV heeft een zeer gediversifieerd portfolio en is verspreid over 35 landen. ‘De kennis van de vele specialisten is versnipperd over de wereld’, aldus Rademakers. ‘Toen het top management van de organisatie in 2010 het initiatief nam een nieuwe strategie te ontwikkelen en implementeren, speelde de corporate university daarin een cruciale rol. Dat deed de corporate university door de omstandigheden te creëren waarin de organisatie kon profiteren van de diepgaande kennis die verspreid was door de organisatie heen.’ In essentie werden de mensen die de nieuwe strategie moesten realiseren bijeengebracht in een op maat gemaakt leiderschapsprogramma. De mensen uit allerlei hoeken van de wereld waren nog niet binnen of de kennis begon al te stromen. ‘Je mag wel zeggen dat DHV destijds een slimme investering heeft gedaan met het programma, dat niet alleen nieuwe business- en synergievoordelen heeft opgeleverd, maar ook een wereldwijd netwerk van senior managers die nu veel makkelijker dan voorheen kennis met elkaar delen.’

Het Italiaanse Ducati is een Academy-type universiteit. ‘Wat zij doen is organizational learning pur sang. Ze vormen een ‘hot spot’ waar topbedrijven in technologie, merchandising, marketing en retail elkaar weten te vinden, met Ducati als spin in het web. Dit heeft er uiteindelijk toe geleid dat ze de slag hebben gemaakt van een producent van geavanceerde motorfietsen naar een lifestyle merk waar hun sportieve tweewielers onderdeel van uitmaken, maar lang niet meer alles zijn. Het delen van

kennis tussen organisaties zoals bij Ducati zie je steeds vaker, waterbedrijven zoeken manieren om van elkaar te leren en sommige ziekenhuizen leren van De Efteling wat gastvrijheid is, om maar wat voorbeelden te noemen.’

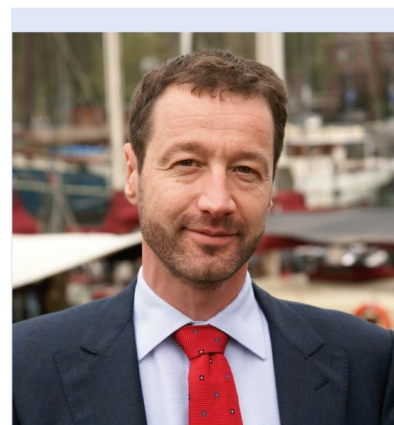
EXPLOITATIE VERSUS EXPLORATIE

Vanuit de CFO bezien, biedt de strategische inzet van organisatieleden kansen om de balans tussen exploitatie (uitnutten) en exploratie (business innovatie) te optimaliseren. ‘Veel organisaties leunen nogal op exploitatie en voelen de behoefte om meer aan exploratie te doen’, stelt Rademakers. ‘Exploitatie is natuurlijk belangrijk om de aandeelhouders tevreden te houden, maar investeerders met oog voor de langere termijn eisen vanzelfsprekend ook dat bedrijven zich tijdig vernieuwen om concurrerend te blijven. Organizational learning is daar een krachtig middel voor. Organizational learning is wat anders dan de optelsom van lerende individuen. Net als dat sociologie wat anders is dan psychologie. Mensen komen en gaan, maar de organisatie blijft en heeft een geheugen. Het is de kunst om vanuit strategische behoeftes te blijven redeneren als het om de inzet van organizational learning gaat. Willen we optimaliseren, implementeren of vernieuwen? Wat moeten we daarvoor kunnen, ontwikkelen, of hoe kunnen we het beste op zoek gaan? Hoe richten we dat het beste in? Hoe dan ook: wendbaarheid door organizational learning valt of staat met de mindset om van en met elkaar te willen leren. Met een eigen corporate university kan het topmanagement het belang daarvan onderstrepen en er handen en voeten aan geven.’

CONCLUSIE

Veel Corporate Universities beginnen als opleidingsacademie, maar breiden zich vervolgens uit om strategische verandering te realiseren. ‘Het is vaak een evolutie. Een strategie is niet statisch. Bij de implementatie komen voortdurend vragen naar boven; wat betekent het voor dit team, deze unit, deze samenwerking? Er moet vaak nog veel ontdekt of uitgevonden worden en ‘le-

ren’ en ‘ontdekken’ gaan hand in hand. De corporate university is in de afgelopen decennia geëvolueerd tot een geavanceerd instrument voor topmanagement. Laat de strategische potentie van het leren daarom niet liggen, maar benut het om de organisatie wendbaarder te maken’, adviseert Rademakers executives. De vele cases uit zijn nieuwste boek tonen immers aan dat er goede resultaten mee te behalen zijn op het gebied synergie, efficiency en waardecreatie. En dat moet executives – waaronder ook CFO’s – toch aanspreken. ■



Dr. Martijn Rademakers is een strateeg in hart en nieren. Zelden zult u iemand zo gepassioneerd over strategie horen praten. Rademakers is gespecialiseerd in strategie en leiderschap en doceert en adviseert op topniveau in binnen- en buitenland. Hij is managing director van het Center for Strategy & Leadership te Rotterdam en is tevens visiting faculty aan de Rotterdam School of Management, waar hij ook is gepromoveerd. Hij geniet bekendheid als auteur van strategische business cases in de stijl van zijn leermeesters van Harvard Business School. Zijn huidige onderzoek is gericht op het toenemend belang van corporate learning als vehikel voor strategie-implementatie. Rademakers verzorgt in samenwerking met Alex van Groningen de Masterclass Succesvolle strategierealisatie op 20 november 2014 in Amsterdam. Lees meer op alexvangroningen.nl