

# Hoe krijg je slimme mensen aan het leren?

## Een pleidooi voor HRD

Prof. dr. R.F. Poell (R.Poell@uvt.nl) is als hoogleraar Human Resource Development verbonden aan het departement Personeelwetenschappen van de Universiteit van Tilburg.

*In reactie op het artikel van Gertjan Schuiling geef ik in deze bijdrage mijn visie op personeelsontwikkeling in het hoger onderwijs. Hij signaleert terecht een groot gebrek aan aandacht voor dit terrein, maar zijn aanbevelingen ontberen een heldere analyse van de oorzaken. Ik presenteer vanuit het HRD-vakgebied enkele tegenwerpingen, aanvullingen en mogelijke oplossingen.*

Schuiling (2007, dit nummer) constateert dat er zowel in de praktijk als in de Nederlandstalige literatuur bijzonder weinig aandacht is voor personeelsontwikkeling in het hoger onderwijs. Die observatie kan ik volledig onderschrijven. Ik zal mij onthouden van aanvullingen op de ervaringsvergelijking die Schuiling maakt van het hoger onderwijs en het bedrijfsleven, maar herkenbaar is die zeker. Het is volstrekt afhankelijk van de toevallige leidinggevende die docenten in het hoger onderwijs treffen of er op een afdeling iets plaatsvindt dat men met personeelsbeleid zou kunnen aanduiden. Ontwikkelingsgericht personeelsbeleid, zoals Schuiling het ergens noemt, is nog moeilijker terug te vinden in de hogeronderwijspraktijk (vergelijk Poell, 2007). En over het koppelen van een dergelijk beleid aan afdelings- of zelfs organisatie doelstellingen, zoals moderne HR-boeken voorschrijven, begin ik maar niet eens.

Toch wordt de literatuur wel wat interessanter als je verder kijkt dan 25 jaar Tijdschrift voor Hoger Onderwijs. In Nederland verscheen vorig jaar bijvoorbeeld een bijzonder interessant (en cum laude beoordeeld) proefschrift van Akkerman (2006) over het leren van academici in organisatie overstijgende verbanden. In de internationale onderwijskundige literatuur zijn in de afgelopen jaren enkele artikelen verschenen die hogeronderwijspersoneel (gewoon) beschouwen als lerende werknemers (bijvoorbeeld Brown, 2004; Sherer, Shea & Kristensen, 2003; Steyn, 2004). Ook (of juist?) buiten de onderwijskundige literatuur zijn in de afgelopen tien jaar artikelen verschenen die hogeronderwijsinstellingen vergelijken met lerende organisaties waarbinnen KM (kennismanagement) en HRD (human resources development) plaatsvinden (bijvoorbeeld Metaxiotis & Psarras, 2003; Phinaitrup, 2000; Rowley, 1998). Toegegeven, het blijft een magere oogst en is ook niet allemaal op onderzoek gebaseerd, maar in ieder geval heeft het thema wel enige aandacht gekregen.

Op de vraag of die aandacht voldoende is, kan ik alleen maar met een forse vooringomenheid reageren, en dan luidt het antwoord: nee, natuurlijk niet. Interessanter vind ik de vraag *waarom* de aandacht zo gering was en is. Schuiling lijkt in dit verband te

suggereren dat hogeronderwijsinstellingen hun mensen wellicht minder als 'main asset' beschouwen dan het bedrijfsleven. Dat betwijfel ik. Dergelijke managementretoriek is waarschijnlijk wel dieper doorgedrongen in bedrijven dan in het onderwijs, maar het blijft in veel gevallen bij retoriek c.q. als puntje bij paaltje komt legt het individuele belang het toch vaak af tegen het 'organisatiebelang'.

In het besluit van zijn artikel lijkt Schuiling de bal echter grotendeels bij de werknemers te leggen: zij moeten zelf om opleidingen vragen en zich trainen in het geven van feedback. Daar is op zichzelf niets tegen, maar mijn indruk is dat die individuele werknemers al zoveel doen aan hun eigen ontwikkeling. Weliswaar grotendeels op vakinhoudelijk gebied en wat ervoor nodig is om daarin te groeien (presenteren, communiceren, samenwerken, organiseren, besturen, evalueren enzovoort), maar het lijkt soms eerder ondanks dan dankzij het gevoerde personeelsbeleid te gebeuren. Meer leeraanbod, meer sturing en meer begeleiding van de kant van de organisatie worden nu juist node gemist!

Een deel van het probleem is dat onderwijsinstellingen pas sinds kort het idee hebben dat ze een eigen personeelsbeleid kunnen voeren. Ze moeten nog wennen aan de relatieve autonomie die hun ten deel is gevallen. Een andere verklaring is dat hogeronderwijspersoneel misschien denkt dat studie maken van hogeronderwijspersoneel een vorm van inteelt is; data verzamelen binnen je eigen organisatie is meestal (maar in dit geval uiteraard volstrekt onterecht) meer een laatste toevlucht dan een wenselijke onderzoeksmethode. Wat ook kan meespelen is dat zelfreflectie gewoon lastig is; het gebeurt meestal niet vanzelf, dus er moet iemand zijn die je ertoe brengt. Argyris (1991) heeft in dit verband (onder de titel *'Teaching smart people how to learn'*) al laten zien dat juist hoogopgeleiden vaak moeite hebben om zelf de voor leren vereiste reflectie en flexibiliteit op te brengen. Dan zal dat voor de slimste jongetjes en meisjes uit de klas nog een stukje moeilijker zijn.

## HRM KOMT VAN VENUS ...

---

Wat eveneens een rol kan spelen is dat de hoge schotten die tussen onderwijs en bedrijfsleven staan maar zeer langzaam worden neergehaald (lees verlaagd). Dat geldt voor de praktijk, waar nog slechts mondjesmaat serieuze uitwisseling tussen beide maatschappelijke sectoren plaatsvindt, zeker als het om de vormgeving van personeelsbeleid gaat. Het geldt waarschijnlijk nog sterker voor onze verkokerde wetenschapswereld; als onderwijskundige die met zijn expertise in opleidingsvraagstukken terecht is gekomen bij personeelwetenschappen (HRM), heb ik me eerst mogen verbazen over het gebrek aan uitwisseling tussen de onderwijskunde en de opleidingskunde, vervolgens (opleidingskunde was inmiddels HRD geworden) bleken HRD en HRM academisch gezien van Venus en Mars te komen (zie Poell, 2006). Eigen terminologie, eigen goeroes, eigen bladen, eigen conferenties: eigen werelden dus eigenlijk. Dat komt een interdisciplinair vraagstuk als personeelsontwikkeling in het hoger onderwijs uiteraard niet ten goede.

Schuiling heeft dus gelijk dat er schandelijk weinig aandacht is voor personeelsontwikkeling in het hoger onderwijs. Hij komt vervolgens met een vijftal op zichzelf lovens-

waardige aanbevelingen om hogeronderwijsinstellingen hieraan meer aandacht te laten besteden. Wat ik daarbij miste (zelfs voor een kort artikel) is de analyse: voor welke oorzaken van het gesignaleerde probleem zijn dit precies de goede oplossingen? Ik heb in het voorafgaande geprobeerd enkele probleemfactoren te benoemen en zal in het navolgende vanuit mijn perspectief naar zijn aanbevelingen kijken. Wat me echter het meeste opviel (maar zoals gezegd ben ik als HRD-hoogleraar stevig bevooroordeeld) is dat hij nergens verwijst naar het vakgebied Human Resources Development, toch het wetenschappelijke vakgebied dat zich met personeelsontwikkeling in arbeidsorganisaties (zoals bijvoorbeeld scholen) bezighoudt. Daar kom ik op het einde van mijn repliek nog op terug.

De eerste twee aanbevelingen van Schuiling liggen in elkaars verlengde: kijk naar de primaire processen in de organisatie en expliciteer de ontwikkelingsmogelijkheden die zij personeelsleden bieden. Beide heel zinnig; er wordt binnen de HRD-wereld van de afgelopen vijftien jaar dan ook de nodige aandacht besteed aan leren op de werkplek. Van der Krogt (2007) introduceerde onlangs een vergelijkbaar model als dat van Schuiling, waarin hij laat zien hoe het leren van personeelsleden wordt beïnvloed door onderling gerelateerde primaire arbeids-, HRM- en HRD-processen. Onstenk (1997) presenteerde al eerder uitgebreide studies waarin het leerpotentieel van werk werd beschreven (en vergroot!). Van Woerkom (2003) liet al zien dat participatie in organisatieprocessen tot individueel en organisatieleren leidt. De suggestie van Schuiling om in dit tijdschrift meer aandacht te besteden aan empirisch onderzoek naar dit onderwerp onderschrijf ik trouwens van harte.

Ook zijn derde en vierde aanbeveling zijn met elkaar te verbinden: maak een inzetplan per medewerker en investeer in opleidingen. In beide gevallen heb ik de neiging te waarschuwen voor het verwisselen van doel en middel. Belangrijker dan dat inzetplan op zich is dat elke werknemer met zijn leidinggevende en collega's zinnige gesprekken voert (vaker dan eens per jaar), op basis waarvan hij weet waar hij aan toe is in zijn werk voor de komende periode. Belangrijker dan die opleidingsarchitectuur op zich is dat werknemers en hun leidinggevendenden een visie ontwikkelen op de leer- en opleidingsmogelijkheden die elke werknemer nodig heeft om zich in zijn werk verder te kunnen ontplooiën. En natuurlijk dat ze vervolgens die mogelijkheden kunnen realiseren; waarbij opleiden goed moet zijn ingebed in het leren door het werk. Ook in dit opzicht zijn binnen de Nederlandse HRD-wereld de nodige interessante studies verricht, waarin niet opleiden maar leren als vertrekpunt wordt genomen (bijvoorbeeld Tjepkema, 2003; Baars, 2003; Doornbos, 2006).

## HOOGSTAANDE IDEALEN

---

De laatste aanbeveling van Schuiling is om HR als sturende kracht te positioneren, hoewel mij niet duidelijk werd wat hij daarmee precies bedoelt. Ik heb al eerder (Poell, 2006) betoogd dat HR dat wel kan roepen, maar dat het dan toch eerst concreet zal moeten tonen wat het in huis heeft (in termen van bijdrage aan een betere organisatie). In het hoger onderwijs (maar dit geldt voor vele organisaties) mag je blij zijn als HR zich als expert kan opstellen tegenover de leidinggevendenden die geacht worden eigenaar van

het HR-proces te zijn. Mijn ervaring is echter dat veel leidinggevendenden hier helemaal niet op zitten te wachten ('Jullie van HR hebben daar toch voor doorgeleerd?') en ze worden er ook niet op afgerekend. De twee architectrollen (van organisatieontwerp en veranderproces) zijn maar voor weinig HR-mensen weggelegd, zeker zolang in organisaties het beeld bestaat dat HR eerst maar eens de administratieve zaken op orde moet zien te krijgen. Begrijp me goed, ik zou ook graag willen dat HR vooraanstaande rollen krijgt binnen organisaties en ik ben ervan overtuigd dat het deze instellingen ten goede zal komen. Ik heb alleen meer behoefte aan concrete ideeën hoe HR organisaties kan tonen wat het in huis heeft dan aan hoogstaande (maar ook ver weg staande) ideaalbeelden. Die concrete ideeën miste ik helaas bij Schuiling. Een inspirerend boek hierover uit de HRD-wereld is bijvoorbeeld dat van Yorks (2005), die met het concept 'opportunistic advocacy' vanuit een micropolitieke benadering laat zien op welke fronten HRD een organisatie kan ondersteunen. Dat kan bijvoorbeeld door actief strategie-vormingsprocessen te stimuleren middels het organiseren van leergesprekken tussen verschillende managementlagen. Ook de Twentse oratie van Kessels (2001) biedt meer concrete aanknopingspunten, bijvoorbeeld het als HRD in kaart brengen en stimuleren van de factoren in het 'corporate curriculum' die kennisproductiviteit bevorderen.

Al met al doet Schuiling zeker een aantal zinnige observaties en aanbevelingen. De *bottom line* is wat mij betreft dat het thema personeelsontwikkeling in het hoger onderwijs veel hoger op de agenda moet komen te staan en dat het verstandig is te vertrekken vanuit de ontwikkelingsmogelijkheden die de primaire processen binnen dergelijke instellingen aan werknemers bieden. Ik vond het zoals gezegd vreemd (en ook wel intrigerend) dat hij in dit kader met zo'n grote boog om het HRD-vakgebied lijkt heen te lopen. Daar ligt toch een groeiend kennisdomein dat de discussie over personeelsontwikkeling in het hoger onderwijs verder kan brengen (zoals ik met enkele referenties kort heb willen illustreren).

Daarmee is niet gezegd dat het hoger onderwijs in dit opzicht klakkeloos achter het bedrijfsleven moet aanlopen; ook onder HRD-vlag worden geregeld heilloze wegen ingeslagen (competentieontwikkelingssystemen van 77 pagina's, *anyone?*) en doelmiddelverwisselingen geconstateerd ('Ons e-learning centrum beschikt over de meest geavanceerde technologie, maar er komt eigenlijk bijna niemand').

Wat de HRD-literatuur van de afgelopen vijftien jaar ons in ieder geval heeft geleerd is dat leren van werknemers een natuurlijk en veelvoorkomend proces is, dat zich maar tot op zekere hoogte van buitenaf laat sturen. In dit opzicht is het hoger onderwijs eigenlijk een perfecte illustratie: personeelsleden zijn over het algemeen uitstekend in staat om hun eigen vakontwikkeling te organiseren, 'simpelweg' door hun werk daarop in te richten. Daarmee is uiteraard niet gezegd dat meer opleidingsmogelijkheden, leiderschapsontwikkeling en organisatieontwikkeling onwelkom zouden zijn. De uitdaging voor HR (en individuele personeelsleden en leidinggevendenden) zal echter zijn om deze goed in te bedden in de alledaagse ontwikkelings- en leerprocessen op de werkvloer, zodat beide elkaar op zinvolle wijze aanvullen. Het vakgebied HRD kan in dit opzicht kennis en inspiratie verschaffen.

## REFERENTIES

---

- Akkerman, S.F. (2006). *Strangers in dialogue: Academic collaboration across organizational boundaries*. Academisch proefschrift, Universiteit Utrecht.
- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69, 3, 99-109.
- Baars-Van Moorsel, M.A.A.H. (2003). *Leerklimaat: De culturele dimensie van leren in organisaties*. Academisch proefschrift, Universiteit van Tilburg.
- Brown, P. (2004). Strategic capability development in the higher education sector. *International Journal of Educational Management*, 18, 7, 436-445.
- Doornbos, A. (2006). *Work-related learning at the Dutch police force*. Academisch proefschrift, Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Kessels, J.W.M. (2001). *Verleiden tot kennisproductiviteit*. Inaugurale rede, Universiteit Twente.
- Krogt, F.J. van der (2007). *Organiseren van leerwegen in dienstverlenende organisaties: Strategieën van werknemers, managers en leeradviseurs*. Rotterdam: Performa.
- Metaxiotis, K. & Psarras, J. (2003). Applying knowledge management in higher education: The creation of a learning organisation. *Journal of Information & Knowledge Management*, 2, 4, 353-359.
- Onstenk, J. (1997). *Levend leren werken: Brede vakbekwaamheid en de integratie van leren, werken en innoveren*. Academisch proefschrift, Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Phinaitrup, B. (2000). Human resource development in Thai higher education. *Human Resource Development International*, 3, 2, 147-151.
- Poell, R.F. (2006). *Personeelsontwikkeling in ontwikkeling. Naar een werknemersperspectief op Human Resource Development*. Inaugurale rede, Universiteit van Tilburg. Rotterdam: Performa.
- Poell, R.F. (2007). Ontwikkelingsgericht personeelsbeleid in het hoger onderwijs? *Tijdschrift voor Hoger Onderwijsmanagement*.
- Rowley, J. (1998). Creating a learning organisation in higher education. *Industrial and Commercial Training*, 30, 1, 16-19.
- Schuilting, G.J. (2007). Ontwikkeling van medewerkers in het hoger onderwijs. *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, 25, 3, 202-210.
- Sherer, P.D., Shea, T.P. & Kristensen, E. (2003). Online communities of practice: A catalyst for faculty development. *Innovative Higher Education*, 27, 3, 183-194.
- Steyn, G. M. (2004). Harnessing the power of knowledge in higher education. *Education*, 124, 4, 615-622.
- Tjepkema, S. (2003). *The learning infrastructure of self-managing work teams*. Academisch proefschrift, Universiteit Twente.
- Woerkom, M. van (2003). *Critical reflection at work: Bridging individual and organisational learning*. Academisch proefschrift, Universiteit Twente.
- Yorks, L. (2005). *Strategic human resource development*. Mason, OH: Thomson South-Western.