

Onderzoek naar de 'dark side' van HRD - door Rob Poell

Door Suzanne Verdonschot

Waar gaat het nieuwste HRD-onderzoek over? Ik ga informeren bij Rob Poell, hoogleraar HRD op Tilburg University en voorzitter van het FCE-bestuur. In het gesprek onthult hij resultaten uit een nieuw onderzoek naar de 'dark side' van HRD. Poell vertelt ook hoe hij in de Coronatijd nieuwe manieren van lesgeven ontwikkelde.

Door Suzanne Verdonschot Juli 2021

Waar werk jij op dit moment aan?

“Op dit moment gaat er veel werk zitten in de nieuwe editie van het Nederlandstalige handboek voor HRD. En ik ben bezig met een internationaal handboek voor HRD. Beide zijn bedoeld voor mensen uit de praktijk en studenten die nieuwsgierig zijn naar de laatste inzichten uit onderzoek en theorie op het vlak van leren in organisaties. Daarnaast geef ik les aan studenten en begeleid ik nieuw onderzoek.”

Hoe is het jou afgegaan, het afgelopen jaar, met het online werken?

“Ik ben positief verrast over de vlucht die 'online lesgeven' heeft genomen in de afgelopen anderhalf jaar.

Er wordt al tientallen jaren geroepen dat er veel mogelijk is met leren op afstand, maar in enkele weken tijd is dat ook werkelijk gelukt. Ik heb hier zelf ook veel in geleerd. Toen de pandemie net begonnen was, zat ik midden in een vak met vijf thema's over de toekomst van werk. Er waren vijf groepjes die elk een interactief college hadden voorbereid; met oefeningen en discussie. De eerste twee hadden we net afgerond, gewoon in een klaslokaal. Ik vroeg me af hoe dat verder moest, ik dacht dat gaat online natuurlijk nóóit werken. Maar het kon gewoon. De studenten regelden het. Ze werkten met break-out rooms en losten alles op, de drie bijeenkomsten verliepen ontzettend goed. En bij een ander vak is het ook gelukt. Het is een onderwerp waarbij ik veel vertel. Toen ik dat online deed, zette iedereen de camera uit. Vreselijk. Toen ben ik het anders gaan doen. Ik nam het vooraf op maakte er 'knowledge clips' van. Ze keken die filmpjes op eigen gelegenheid, en we gebruikten de contacttijd voor discussie en vragen van hen. Dat was erg leuk en ze waardeerden de interactie enorm. Dat geeft ook weer input voor de hoorcolleges straks als we weer bij elkaar mogen komen. Misschien schaf ik die af, en gebruiken we ook dan de contacttijd voor interactie.”

Toen ik dat online deed, zette iedereen de camera uit. Vreselijk. Toen ben ik het anders gaan doen. Ik nam het vooraf op maakte er 'knowledge clips' van. Ze keken die filmpjes op eigen gelegenheid, en we gebruikten de contacttijd voor discussie en vragen van hen.

Wat gebeurt er in dat nieuwe onderzoek dat jóúw nieuwsgierigheid op dit moment het meest prikkelt?

“Dat zijn eigenlijk twee dingen. Het eerste is een wat ouder thema. Het tweede is iets heel nieuws.”

Positionering van HRD

“De positionering van HRD in organisaties. Samen met een onderzoekster die werkt vanuit Amerika zijn we aan het kijken hoe mensen in organisaties de HRD-functie zien. We kijken naar Nederland, Engeland, Amerika en binnenkort ook in India. Tot nu toe deed zij case studies in acht organisaties. Zij sprak met managers, medewerkers en HRD-ers over alles wat met leren, ontwikkelen en innoveren te maken heeft. Een belangrijk verschil nu ten opzichte van tien tot twintig jaar geleden is de samenwerking tussen de business en HRD. Die is nu veel sterker aanwezig dan toen. En er is ook veel waardering van managers voor HRD. Medewerkers daarentegen herkennen wel dat er zoiets is als

'HRD' maar zij beleven dat niet als iets strategisch, ze lijken er niet zoveel van mee te krijgen.

Een interessant punt is dat het lastig is om de impact van HRD-activiteiten aan te tonen terwijl iedereen wel merkt dat het wat oplevert. Maar het is lastig om vast te stellen dat dat ligt aan de HRD-interventies.”

HRD lijkt dan toch voornamelijk een term van HRD-ers zelf.

Knowledge hiding

“Het andere onderzoek waar ik bij betrokken ben gaat over 'knowledge hiding', het achterhouden van kennis. Hier werk ik aan met een onderzoeker uit Slovenië die inmiddels collega in Tilburg is. We hebben boeken volgeschreven over knowledge *sharing*, maar hoe zit het met de momenten waarop mensen bewust géén kennis delen? Dat is interessant. Als je het vraagt, willen mensen wel vertellen dat ze niet alles delen. Of, in elk geval, niet meteen alles delen en niet met zomaar iedereen. Dit onderzoek is erop gericht uit te vinden hoe vaak dat voorkomt en waarom dat zo is. We kijken ook of het iets oplevert, in de goede zin of in slechte zin. Je zou misschien denken dat kennis achterhouden gebeurt om er zelf baat bij te hebben maar soms blijkt het ook altruïstisch te zijn. Iemand houdt dan kennis achter om iemand

anders in bescherming te nemen. Omdat bepaalde informatie hen kan schaden. Of dat ze bang zijn dat iemand te veel hooi op de vork neemt. We hebben nu in allerlei landen data verzameld. Het lijkt dat de cultuur, het leerklimaat, en de HR-systemen meer invloed hebben op knowledge-hiding dan persoonlijke kenmerken. Zelfs mensen die sterk geneigd zijn kennis achter te houden zullen er in een stimulerende omgeving toe gebracht kunnen worden om toch kennis te delen. De ondersteuning door de leidinggevende speelt hierbij een belangrijke rol.”

We hebben boeken volgeschreven over knowledge *sharing*, maar hoe zit het met de momenten waarop mensen bewust géén kennis delen?



Rob Poell is hoogleraar Personeelsontwikkeling (HRD) aan Tilburg University en internationaal erkend expert op het gebied van werkplekleren. Hij onderzoekt strategieën van met name werknemers, leidinggevenden en HRD'ers rond leer- en veranderingsprocessen in arbeidsorganisaties. Hij publiceert geregeld in vakbladen op het gebied van HRD, HRM, management en organisatiegedrag.