

De opdracht van HRD (4): De HRD-professional als ondernemer van kennisproductieve leerpraktijken

Door Cees Sprenger, Pepijn Pillen & Tjip de Jong

In een zich ontwikkelende kenniseconomie is kennisproductiviteit van essentieel belang voor organisaties. Organisaties zijn kennisproductief wanneer medewerkers op alle niveaus 'relevante informatie signaleren, verzamelen en interpreteren, deze informatie inzetten om nieuwe bekwaamheden te ontwikkelen en deze bekwaamheden toepassen voor stapsgewijze verbetering en radicale innovatie van werkprocessen, producten en diensten' (Kessels, 2001). De belangrijkste uitdaging voor HRD is om daar een bijdrage aan te leveren.

Eind vorig jaar kregen wij de uitnodiging van de redactie van O&O om een bijdrage te schrijven over de opdracht van HRD. We voegen aan de reeds gepubliceerde perspectieven graag één zienswijze toe: de HRD-professional als ondernemer van kennisproductieve leerpraktijken. In dit artikel pleiten we voor een HRD-professional die ondernemend en verbindend optreedt, omdat die rol past bij de toegenomen dynamiek binnen organisaties. In het verleden was er in de meeste arbeidsorganisaties voldoende stabiliteit om medewerkers op te leiden met welomschreven doelen en uitgekristalliseerde leerinhouden die garanties konden bieden voor goed functioneren in de beoogde werksituatie. In zo'n stabiele situatie kunnen leersituaties afgeleid worden uit (doelen van) werksituaties. Tegenwoordig is de dynamiek in veel organisaties zó groot dat continu leren, verbonden aan de werk-, communicatie- en samenwerkingsprocessen, een vereiste is. Leerprocessen zijn geen afgeleide meer van werkprocessen, maar leren is integraal onderdeel van het werkproces. HRD-professionals moeten ons inziens om die reden zelf initiatieven nemen om werk- en samenwerkingsprocessen zo in te richten dat ze niet alleen direct werkresultaat opleveren, maar tegelijkertijd ook kennisproductief zijn. Dat betekent een ondernemende HRD-professional. We lichten dit in ons artikel verder toe.

Opvattingen over kennisproductiviteit

Om de vraag te beantwoorden hoe HRD kennisproductiviteit in organisaties kan verhogen, is het relevant dat HRD-professionals zich afvragen hoe zij het begrip kennis interpreteren.

Kennis is te beschouwen als een objectief en generiek product, gebaseerd op objectieve waarnemingen en causale relaties: het objectieve perspectief. Kennis is echter ook te bezien als meer subjectief van aard, gebaseerd op ervaringen en opgedane inzichten in specifieke situaties die we kunnen uitwisselen om ervan te leren: het subjectieve perspectief (Boonstra & De Caluwé, 2006).

Het objectieve perspectief op kennis veronderstelt dat op basis van doelstellingen en analyses is vast te stellen wat mensen in organisaties moeten leren om te komen tot betere resultaten. HRD-professionals zijn in deze benadering de experts die deze doelstellingen kunnen vertalen in leerprogramma's die leiden tot succesvol leren. HRD-interventies vanuit dit perspectief zijn veelal gericht op individuen of 'verzamelingen' van individuen, zoals functiegroepen, aangezien deze groepen mensen ook overwegend dezelfde leerbehoefte zullen hebben. Het onderliggende paradigma in deze wijze van kijken wordt ook wel het functionalistisch paradigma genoemd. Veel managers, managementconsultants en opleidingsfunctionarissen hebben de afgelopen decennia gewerkt vanuit deze visie op kennisproductiviteit.

Ontwikkelen van kennis onder eigen regie

Het subjectieve perspectief op kennis veronderstelt dat mensen ernaar streven invloed uit te oefenen op hun omgeving. Als zij hún interpretatie van de werkelijkheid met anderen in hun directe omgeving delen, ontstaat er een intersubjectief proces van betekenisgeving. Individuen zijn in deze benadering niet alleen zelf verantwoordelijk voor hun functioneren, maar ook voor hun leren. Zij zullen hun kennis niet ontwikkelen omdat hiërarchisch leidinggevend of stafmedewerkers dat zeggen, maar omdat zij dat zelf zinvol achten. In deze zienswijze ontwikkelen mensen hun kennis 'onder eigen regie' verder, opdat zijzelf en hun omgeving ervan kun-

nen profiteren: medewerkers zijn 'kenniswerkers'. Het onderliggende paradigma van het subjectieve perspectief wordt ook wel het 'sociaal-interpretatieve' paradigma genoemd (Boonstra en De Caluwé, 2006). De laatste jaren heeft deze visie op kennisproductiviteit in korte tijd veel nieuwe aanhangers gekregen.

De uitdaging voor HRD

Een organisatie waarin een sterke behoefte is aan veranderen en leren, ontstaan vanuit de grote dynamiek waarin de organisatie zich bevindt, zal ons inziens het meest gebaat zijn bij HRD-professionals die werken vanuit dit sociaal-interpretatieve kader. We willen daar niet mee zeggen dat de functionalistische kijk geen toegevoegde waarde kan hebben. Zo zijn leertrajecten die mensen voorbereiden op een nieuwe of sterk veranderde functie vaak wel degelijk gebaat bij vooropgestelde leerdoelen en een heldere structuur, mits deze opleiding tot stand is gekomen op basis van externe en interne consistentie in het ontwerpproces (Kessels, 1996). Organisatiebrede veranderingsprocessen kunnen in grote organisaties goed op gang komen door heldere doelen, procesbeschrijvingen en taak- en verantwoordelijkheidsverdelingen op te stellen, mits betrokkenen hier in voldoende mate in kunnen participeren. In de fase die daarop volgt - functionalisten zouden spreken over 'implementatiefase' - is een benadering gericht op leren en vernieuwen meer op haar plaats. Het gaat er dan om dat leidinggevend en medewerkers met elkaar de visie en grote lijnen operationeel maken in werkprocessen en gedrag. Als het werkelijk op leren en veranderen aankomt, kunnen en moeten HRD-professionals opstaan en hun bijdrage leveren. We bespreken hierna de drie kernpunten waarop zij toegevoegde waarde kunnen leveren:

- Individuele mensen vinden en motiveren het initiatief naar zich toe te trekken om veranderingen daadwerkelijk te realiseren;
- Initiatiefnemers verbinden met mensen die samen met hen willen en kunnen werken aan het vormgeven van veranderingsprocessen;
- Ondersteunen bij het ontwerpen en uitvoeren van leerprocessen die nodig zijn om andere manieren van werken en ander gedrag aan te leren.

We werken deze kernpunten één voor één verder uit.

Initiatiefnemers vinden en motiveren

Uit onderzoek naar succesvolle veranderingen binnen organisaties (onder meer Claus, 1988; Kotter, 1997; ten Have, 2004) blijkt dat er bij de start urgentiebesef nodig is en een leidende coalitie gevormd moet worden van mensen die de verandering vorm willen geven. Alle analyses, rapporten en notities ten spijt, een verandering komt pas echt op gang wanneer er mensen zijn die er verantwoordelijkheid voor willen nemen. Dat geldt zeker niet alleen voor grootscheepse organisatieveranderingsprocessen, maar gaat evenzeer op voor het doorvoeren van kleine verbeteringen in het werk of het innoveren van

werkprocessen binnen een afdeling. HRD-professionals kunnen hieraan een bijdrage leveren door alert te zijn op veranderingswensen en -initiatieven. Deze wensen en initiatieven zijn altijd verbonden met mensen die iets willen ondernemen en in de positie zijn of komen om daar het initiatief toe te nemen. HRD-professionals kunnen op zoek gaan naar deze mensen en hen ondersteunen bij het expliciet maken van hun ambitie om verandering te bewerkstelligen.

Een masterclass als aanjager

Eén van de ministeries heeft de ambitie om beleidsontwikkeling voort te laten komen uit persoonlijke initiatieven van ambtenaren. Het doel is hierbij te streven naar maximale betrokkenheid van de verschillende belanghebbenden. Om dit te bereiken wil het ministerie bewerkstelligen dat er op belangrijke knooppunten in de hiërarchische structuur managers zitten die omgevingsgericht opereren en tegelijkertijd individuen aan zich binden die veel invloed kunnen uitoefenen op belanghebbenden binnen en buiten de organisatie. Ook wil de organisatie meer aandacht voor selectie, doorstroming (horizontale en verticale mobiliteit) en een hogere performance van managers binnen het ministerie. HRD-professionals hebben het initiatief genomen om voor de top van het ministerie een masterclass te organiseren. De 'master' is een topmanager van een andere grote publieke organisatie die succes geboekt heeft in ontwikkeling en mobiliteit van medewerkers. De masterclass werkt aanstekelijk en de top van het ministerie krijgt nieuwe inzichten en energie om te werken met deze manier van kijken naar talent. Vooral de manier waarop de 'master' sprak met haar medewerkers om zicht te krijgen op hun kwaliteiten en talenten maakte indruk. De HRD-professionals hebben direct na deze masterclass een aantal interventies op hun eigen situatie toegespitst en uitgewerkt. Inmiddels zijn enkele gespreksleiders geselecteerd en opgeleid. Zij gaan actief interveniëren om de kwaliteit en diepgang van selectie- en ontwikkelgesprekken te vergroten.

Het nemen van initiatief vraagt van een HRD-professional een stevige opstelling als 'partner in business'. De basis van partnership wordt gevormd door een evenwaardige, wederzijds aantrekkelijke relatie tussen (top van de) lijn en staf. In deze relatie kan HRD meerdere rollen spelen. Om partner te zijn, moet HRD zeker ook in staat zijn om initiator te zijn van 'opdrachten' die juist de deskundigheid van HRD vragen om ze goed te kunnen formuleren.

Deze 'ondernemende' HRD-professionals kunnen deze rol pas goed op zich nemen wanneer ze een duidelijke visie hebben op het vak, invloed durven nemen om bestaande communicatie en interactie te veranderen en het risico durven nemen om initiatieven te ondernemen waarvan het resultaat en de impact vooraf onduidelijk zijn.

Initiatiefnemers verbinden met actoren

Alleen een ambitie om te willen veranderen is niet voldoende. Gedreven mensen die zelf initiatieven willen nemen om »

te veranderen zullen meerdere mensen aan hun initiatieven moeten binden wil er iets op gang komen. Dat geldt niet alleen voor project- of programmamanagers, het geldt ook voor HRD-professionals. Er is lef voor nodig om mensen op te zoeken en hen de vaak nog onrijpe ideeën te vertellen. Het vraagt het vermogen om invloed uit te oefenen op anderen, zodanig dat niet alleen eigen ideeën naar voren komen, maar ook de brug geslagen wordt naar het belang dat de ander heeft om mee te werken aan het initiatief. Gezamenlijkheid zal alleen ontstaan wanneer die anderen ook vanuit hun belang kunnen participeren in gezamenlijke ideevorming rond de thema's van leren en ontwikkelen.

Jong en oud verleiden om samen te onderzoeken

De P&O-directeur van één van de grootste en snelst groeiende supermarktketens in Nederland wil een verbetering van het service- en professionaliseringsniveau van de mensen op de werkvloer. Deze directeur denkt dat de stagnatie die hij waarneemt onder andere komt door het grote aantal jonge mensen dat in de winkel werkt: ze blijken minder servicegericht te zijn dan ouderen en zich moeilijk te binden aan de organisatie. De P&O-directeur denkt er aanvankelijk over om te kiezen voor een opleiding voor de winkelmanagers en het jonge personeel. Hij besluit echter te kiezen voor een radicaal andere aanpak. Hij wil de binding met het bedrijf en de dienstverlenende kwaliteiten van het oudere winkelpersoneel inzetten om de jongeren een leerproces te bieden. Dat vraagt echter wederzijdse interesse in elkaar en contact tussen beide groepen, hetgeen er nu juist niet is. Ze hebben beelden over elkaar die negatief zijn, waardoor samenwerking niet tot stand komt en ze niet van elkaar leren. De P&O-directeur nodigt HRD-professionals uit om mee te denken in een aanpak. In de vorm van winkelbezoeken werken de HRD-professionals mee in de winkel. Tijdens de dag interviewen zij jongeren en ouderen en onderzoeken met hen hoe ze in de winkel servicegericht kunnen werken en waar ze in hun werk de meeste voldoening uit halen. Deze successen en passies worden op een poster in de kantine opgehangen. Op basis van deze inzichten werken de vertegenwoordigers van jongeren en ouderen samen met de HRD-professionals aan servicegerichtheid en professionalisering in een innovatief leertraject.

In het bovenstaande voorbeeld intervieneerden HRD-professionals door verschillende mensen bij elkaar te brengen en hen te helpen om de samenwerking op gang te brengen. Dat vraagt van de HRD-professional om niet meteen te kiezen voor een 'product', zoals een opleiding voor het jongere winkelpersoneel, maar om eerst te interviëren in het proces. Deze interventie bouwt voort op het subjectieve perspectief dat we eerder schetsten: HRD neemt de rol op zich om initiatiefnemers en medewerkers met elkaar te verbinden. In dat proces van verbinden werkt de procesbegeleider aan het herstellen van het onderlinge vertrouwen door medewerkers in gesprek te brengen, elkaars perspectieven uit te wisselen en hen te verleiden tot gezamenlijke actie, in dit geval een onderzoek.

Ondersteunen bij het opzetten van legerichte werkprocessen

De kern van het realiseren van veranderingen in het werk bestaat uit het ontwikkelen van nieuwe werkmethodes en het aanleren van gedrag en bekwaamheden die het mogelijk maken effect te sorteren met deze werkmethodes. HRD-professionals kunnen hier een bijdrage aan leveren door allerlei methodieken aan te reiken die de kennisproductiviteit van (een groep) medewerkers ondersteunen. Zoals creativiteitsmethodieken die nieuwe invalshoeken in beeld brengen, ontwerpen van experimenten die kunnen leiden tot andere aanpakken, bestuderen van literatuur die nieuwe invalshoeken oplevert, werkbezoeken afleggen bij bedrijven die al eerder soortgelijke problemen hebben opgelost of in gesprek gaan met experts die nieuwe ervaringen en gezichtspunten kunnen inbrengen (Kessels & Smit, 2000). Een andere categorie van HRD-interventies bestaat uit het ontwerpen van leersituaties waarin medewerkers nieuwe vaardigheden kunnen aanleren, zoals simulaties waarin men met 'toekomstige situaties' kan experimenteren (oefenstudio's), stages bij mensen die een specifieke bekwaamheid al bezitten of trainingssituaties waarin men benodigde vaardigheden kan oefenen.

Vergaderen vanuit een onderzoekshouding

In het kader van een organisatieontwikkelingstraject vindt een eerste conferentie plaats met het MT en de directie van een zelfstandig bestuursorgaan. Het is een paar maanden voordat de nieuwe afdelingshoofden benoemd zullen worden; de directie is reeds opnieuw aangesteld. Tijdens de conferentie formuleren alle aanwezigen leerdoelen om de ontwikkeling van de organisatie vorm te geven en wisselen deze onderling uit. Eén van de belangrijke, gezamenlijke leerdoelen is om efficiënter en minder formeel te vergaderen. Niet een eindeloze lijst agendapunten en ellenlange discussies. Men wil mensen zelf verantwoordelijk maken om punten in te brengen die vragen om advies of steun en steeds duidelijk maken wie met de uitkomst in actie zal komen. De HRD-professionals die de conferentie begeleiden stellen voor om tijdens de conferentie een vergadering te houden over een zeer wezenlijk beslistpunt en deze 'oefenvergadering' te benutten om de gewenste manier van werken uit te proberen. In de vergadering moet besloten worden welk afdelingshoofd aan welk directielid gaat rapporteren in de toekomst. Voorafgaand aan de vergadering worden de spelregels en de rollen van iedereen afgesproken. Tijdens de 'oefenvergadering' wordt hieraan vastgehouden. Het lukt om anders te werken dan anders, met als kernwoord: 'onderzoekshouding'. Geen standpunten innemen, maar voortbouwen op elkaar. Nu is 'onderzoekshouding' een begrip geworden in de organisatie. Het komt steeds weer naar voren als de vergaderingen dreigen terug te vallen in de oude stijl.

In het bovenstaande voorbeeld heeft de HRD-professional van een werksituatie (vergadering) een leersituatie weten te maken. Dat lukt alleen wanneer duidelijk is wat in het werk de

kritische situaties zijn, gezien vanuit de veranderdoelen die men in de organisatie heeft geformuleerd. Vervolgens is het pas mogelijk daar ook een leersituatie van te maken, wanneer de HRD-professional veel kennis heeft van leer- en oefenmogelijkheden die bruikbaar zijn om te experimenteren met andere aanpakken en gedrag.

De HRD-professional als ondernemer van kennis-productieve leerpraktijken

Een gevolg van de subjectieve kijk op kennis is dat ook de HRD-professional één van de spelers wordt in het krachtenveld waarin men met elkaar kennis creëert. HRD denkt niet voor anderen ('wat jullie zouden moeten leren is...'), maar interenieert zelf actief in communicatie- en werkprocessen, op een zodanige manier dat leersituaties ontstaan. De inbreng van HRD moet actief bijdragen aan het produceren van nieuwe kennis. De HRD-professional is in deze opvatting een ondernemer van kennisproductieve 'leerpraktijken' (Sprenger, 2001). We spreken in dit verband over een ondernemer omdat hij zelf het initiatief neemt om mensen op te zoeken en samen te brengen. Het perspectief van HRD is immers vooral bij hem aanwezig en dit perspectief heeft de organisatie nodig, naast de al bestaande perspectieven, zoals het strategische, het financiële, het administratieve, het logistieke en het marktgerichte perspectief. De 'HRD-ondernemer' zal vanuit zijn deskundigheid mensen signaleren en opzoeken die ambities hebben om de organisatie daadwerkelijk te veranderen, vaak in het verlengde van reeds eerder uitgekristalliseerde en uitgesproken ontwikkelingsrichtingen of strategische doelen.

Duurzame ontwikkeling

Bij de groeiende groep HRD-professionals die de 'subjectieve kijk' op kennis aanhangen komt de laatste tijd steeds meer het gesprek op gang over de aard van de kennis die in kennisproductieve processen tot stand moet komen. De 'functionalisten' zijn het daar snel over eens: van de strategische doelen van de organisatie kan afgeleid worden welke leerdoelen gelden voor verschillende groepen mensen in de organisatie. In deze benadering passen medewerkers deze nieuwe kennis vervolgens toe in hun werk en dat levert bijvoorbeeld financieel voordeel op. Kennis is binnen deze benadering een objectief product dat medewerkers zich universeel kunnen toe-eigenen en dat ze vervolgens kunnen toepassen in hun werk. Dat ligt anders voor de HRD-professionals die werken en denken vanuit het sociaal-interpretatieve paradigma. Dit blijkt onder meer uit het hoofdthema en de deelthema's die centraal stonden tijdens het internationale HRD-congres dat NVO2 en partners organiseerde: *The Learning Society for Sustainable Development* (Amsterdam, 2006). Vrijwel alle keynote speakers op dit congres waren het met elkaar eens dat HRD-professionals *development* van mensen behoren na te streven, en dat dát tegelijkertijd een ontwikkeling dient te zijn die een bijdrage levert aan een duurzame samenleving. De waarde en de motivatie om bezig te zijn met duurzame ontwikkeling ligt bij het welzijn van de volgende generatie, aldus Vuursteen, voormalig CEO van Heineken. Ontwikkeling komt in een veel bredere,

maatschappelijke context te staan. Het ligt als het ware besloten in het 'sociale karakter' van dit perspectief dat de zorg voor belangen van anderen zich niet beperkt tot de sociale gemeenschap van de eigen arbeidsorganisatie. Om op de lange termijn te blijven ontwikkelen en innoveren zijn ook goede en duurzame verbindingen nodig met stakeholders buiten de or-

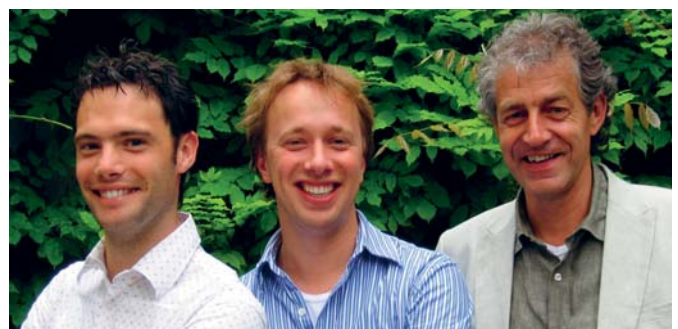
Coalitie van mensen die de verandering vorm willen geven

ganisatie, zoals toeleveranciers, arbeidsmarkt, media, onderwijs en politiek. De belangen van 'de' organisatie blijven dan niet meer beperkt tot winstmaximalisatie en continuïteit van de eigen toekomst. Het is ook in het belang van de organisatie om te streven naar een duurzame toekomst van de samenleving die de organisatie omringt. ■

Literatuur

- Boonstra, J.J. & L.I.A. De Caluwé (2006). *Interveniëren en veranderen*. Deventer, Kluwer.
- Claus, W.J.M. (1988). *Veranderen van organisatieculturen*, in: *Elan*, magazine voor directeuren en commissarissen, december 1988.
- Ten Have, S. & W. ten Have (2004). *Het boek verandering*. Uitgeverij Nieuwzerijds, Amsterdam.
- Kessels, J.W.M. (1996). *Succesvol ontwerpen*. Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Kessels, J.W.M. & C.A. Smit (2000). *Kennismethodieken*. Interne uitgave, www.kessels-smit.nl
- Kotter, J.P. (1997). *Leiderschap bij verandering*. Academic Service, Den Haag.
- Sprenger, C.C. (2001). *Leerpraktijken, Lerend werken aan organisatieverandering*. Alphen aan den Rijn, Samsom.

Trefwoorden: **Kennisproductiviteit • HRD-ondernemer • Duurzame ontwikkeling**



V.l.n.r. Pepijn Pillen, Tjip de Jong en Cees Sprenger

Dr. Cees Sprenger is partner bij Kessels & Smit, *The Learning Company*, lector Lerende Politieorganisatie bij de Politieacademie en lid van de redactiecommissie van O&O.

Drs. Pepijn Pillen is verbonden aan Kessels & Smit, *The Learning Company*. In zijn werk richt hij zich onder andere op het vormgeven van organisatieontwikkeling vanuit persoonlijke belangen.

Drs. Tjip de Jong is verbonden aan Kessels & Smit, *The Learning Company* en promovendus aan de Universiteit Twente. Zijn onderzoek richt zich op de ontwikkeling van Social Capital binnen organisaties vanuit het perspectief van kennis als sociaal proces.