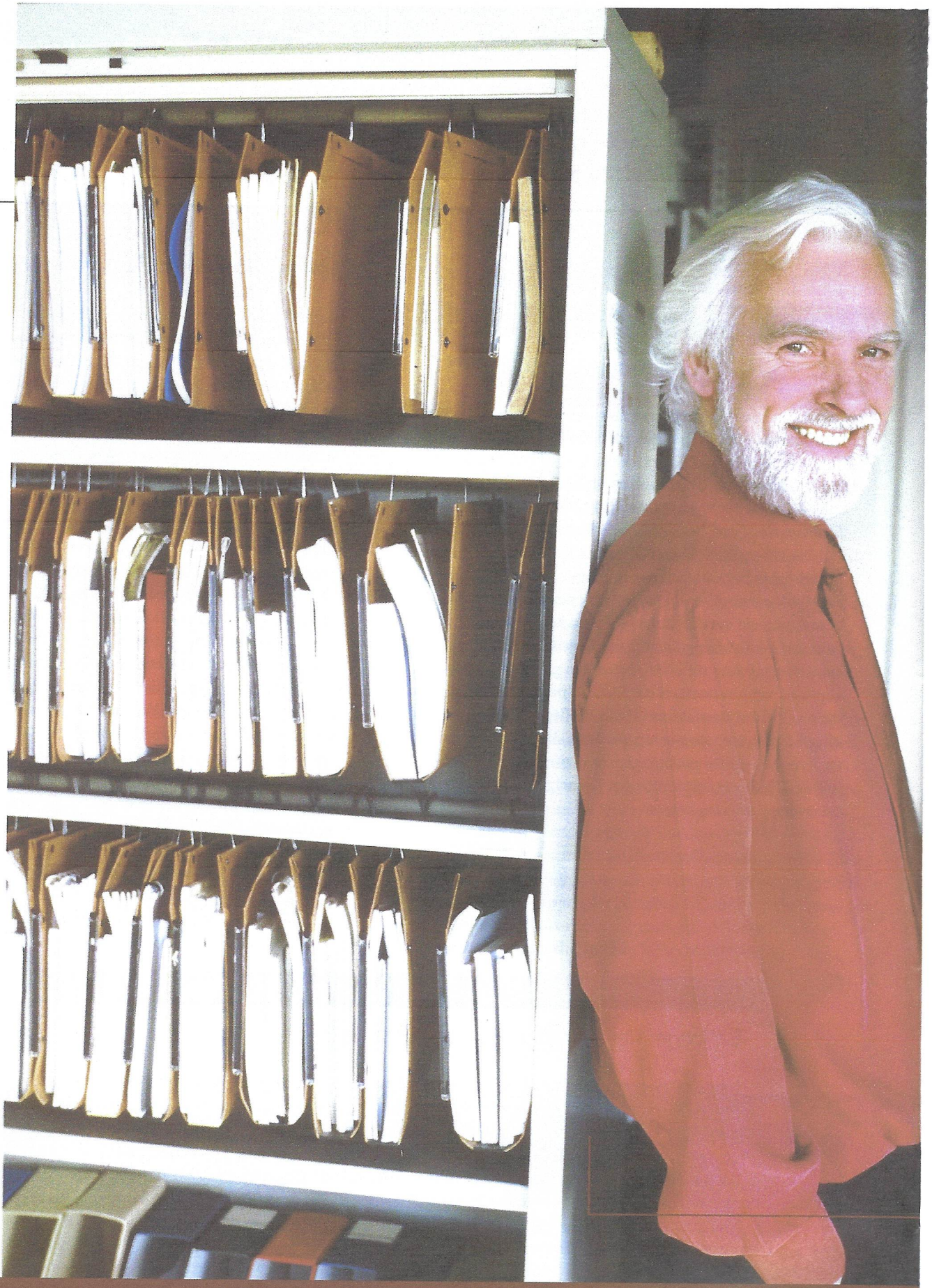


HRD gedijt beter in een

door Ronald Buitenhuis
foto's Ton van Til

Trefwoorden
Competentieontwikkeling
HRD-onderzoek
Informeel leren

De overspannen arbeidsmarkt van de laatste jaren bleek een prachtige voedingsbodem voor Human Resources Development. Bedrijven moesten wel individuele aandacht aan hun medewerkers schenken. Nu het economisch minder gaat, blijkt dat 'het potje HRD-Pokon' snel leeg is of in ieder geval anders wordt toegediend. Bedrijven vallen terug in oude gewoontes, concludeert hoogleraar Onderwijskunde Martin Mulder van Wageningen Universiteit. HRD blijkt conjunctuurgevoelig en dat bewijst dat het nog steeds niet als een echt strategisch instrument in het bedrijfsleven heeft postgevat.

Mulders' vader had een bakkerij waar zo'n zeven man werkte. Ze volgden een vakopleiding, en de rest van het bakkersvak en het bedienen in de winkel leerden ze 'on the job'. In die zin is er volgens Mulder weinig nieuws onder de zon. HRD is van alle dag. Toch is er het laatste decennium veel gebeurd. Een doorbraak in het denken over HRD is vooral ontstaan na de publicatie van het boek *Core Competence of the corporation* van Prahalad en Hamel, uit 1990. Terug naar de kerncompetentie, heette het devies. 'Dat boek heeft ons vakgebied in een stroomversnelling gebracht', stelt Mulder op de zevende verdieping van het Departement Maatschappijwetenschappen, dat uitkijkt over de bossen rondom Wageningen. 'Die auteurs toonden aan dat organisaties beter functioneerden als er gestuurd werd op kerncompetenties. Dat is opgepakt door HRM-afdelingen die het doorvertaalden naar het personeelsbeleid.'

Meer samenhang

Toch is daarmee, ruim tien jaar later, niet gezegd dat het HR-vakgebied is uitgekristalliseerd. Sterker, zelfs een sluitende definitie van wat HRD nu precies inhoudt, is niet te geven, zo blijkt uit Mulders boek *Competentieontwikkeling in organisaties: Perspectieven en Praktijk*. Hij doet zelf een voorzet voor een definitie: *'HRD is het doelgerichte en beleidsmatig ingekaderde proces van ontwikkeling van transferabele competenties van werkenden in organisaties, dat is gericht op het voorzien in de voorwaarden voor het leveren van arbeidsprestaties die van belang zijn voor het vervullen van de doelstellingen van het ondernemerschap, de organisatie, de functie en het beroep, waardoor het functioneren van deze werkenden wordt geoptimaliseerd en een bijdrage wordt geleverd aan hun toekomstige inzetbaarheid en flexibiliteit, en dat door hen zelf en door de organisatie kan worden geïnitieerd en gestuurd.'* Poef!
Mulder licht toe. 'Pakweg vijftien jaar geleden had je opleidingen die totaal

periode van hoogconjunctuur

Martin Mulder, hoogleraar Onderwijskunde, vindt dat het belang van HRD nog steeds wordt onderschat. Terwijl jaarlijks bedrijfsopleidingen meer dan een miljard euro's kosten, is er weinig geld beschikbaar voor diepgaand onderzoek naar de effectiviteit ervan. Mulder is ervan overtuigd dat HRD zichzelf terugbetaalt, want een diensteneconomie als de Nederlandse draait om mensen.

niet aansloten bij de wensen van P&O of in het belang waren van de strategie van de onderneming. De afstemming ontbrak. Opleidingen waren zelfs vaak een belemmering voor de strategie. De winst van de afgelopen vijftien jaar is dat er nu duidelijke instrumenten zijn ontwikkeld die een samenhangend HRD-beleid ondersteunen. Denk daarbij aan het opstellen en beoordelen van competentieprofielen, assessments en dingen als 360-graden feedback. En deze instrumenten worden steeds meer door software ondersteund. In veel organisaties wordt anno 2002 nagedacht over persoonlijke opleidingsplannen. HRD is voor mij opleiden én ontwikkelen. Dat gaat dus verder dan alleen een cursus volgen. Dat is ook een probleem kunnen oplossen en met die kennis later een probleem in een andere unit eveneens kunnen aanpakken. Een leven lang leren dus.'

> We waren goed op weg om invulling te geven aan die persoonlijke aandacht voor mensen

Lichte recessie

Even leek het erop dat Mulder c.s. de wind in de HRD-rug kregen. Midden jaren negentig ontstond vrij spontaan de Nieuwe Economie. Grenzen leken niet meer te bestaan. Personeel was niet aan te slepen en opeens riep iedereen dat mensen de belangrijkste *asset* waren. En dus werd er volop in medewerkers geïnvesteerd. HRM-ers maakten overuren. Mulder: 'Daarbij kwam dat onze economie steeds meer een diensteneconomie werd. Diensten zijn in principe makkelijk te kopiëren. Maar ze worden geleverd door mensen. Kennis van mensen bleek ineens een concurrentievoordeel te zijn. En die kennis is niet zo maar te kopiëren. Ook dat gaf een boost aan HRD-activiteiten.' Windkracht 8 luwde echter net zo snel als ie kwam. Rond de eeuwwisseling stortte de Nieuwe Economie in elkaar en openbaarde zich een lichte recessie. Met verregaande consequenties voor HRD. Mulder: 'Veel organisaties zijn aan het bezuinigen geslagen en ik bespeur inderdaad dat de rem erop gaat bij HRD-activiteiten. Denk daarbij aan dure MD-trajecten, langlopende loopbaantrajecten, traineeships en dergelijke. Ondernemingen willen besparen op de kosten en hebben op korte termijn successen nodig. Trainingen die gericht zijn op directe verbeteringen in het huidige functioneren, dus vooral vaardigheden, leveren dan aantoonbaar het meest op, zo is de redenering. Het nadeel van dit alles is: bedrijven hebben veel minder aandacht voor het langetermijnperspectief van medewerkers, hun loopbaanperspectieven als het ware.'

Aanbodgestuurd

Mulder ziet nog een andere gevaarlijke ontwikkeling. Veel bedrijven die eigen opleidingen in huis hadden, zijn die gaan afstoten. Outsourcing was het gevleugelde woord. Dat past bij een strategie van het koersen op de core business. KPN is daar een recent voorbeeld van. Dat bedrijf stelde vast dat ze alleen goed konden zijn in telecommunicatie, dus niet in opleiden. 'Je legt daarmee de macht van opleiden extern. Het risico daarvan is, dat je aanbodgestuurd bezig bent. Opleidingsinstituten beweren dan wel dat ze op maat

Trefwoorden
Competentieontwikkeling
HRD-onderzoek
Informeel leren

gemaakte programma's aanbieden, maar uiteindelijk zijn dat toch varianten op bestaande modules. Of ze daadwerkelijk bijdragen aan het oplossen van problemen is nog maar de vraag. Professionele inkoop van opleidingen is nodig. Maar hoe doe je dat als je geen opleidingsprofessionals meer in dienst hebt? Het gevaar is dat nu iedereen maar weer hapsnap opleidingen gaat inkopen, zonder dat daar een echte visie achter schuilgaat.'

Mulder onderschrijft de gedachte dat HRD beter gedijt in tijden van hoogconjunctuur dan in tijden van recessie, hoe jammer hij dat ook vindt. 'Eigenlijk zou het zo moeten zijn dat als het slecht gaat, je juist in mensen moet investeren. Maar ik snap ook wel dat als de nood zo hoog is, zoals bij KPN, dat er dan eerst andere prioriteiten worden gesteld.' Mulder heeft het zelf aan den lijve ondervonden. Amper benoemd in Wageningen, kreeg hij doodleuk te horen dat zijn leerstoel zou verdwijnen. Inmiddels is dat teruggedraaid, maar in het plaatje van goed HRD-beleid verdient het natuurlijk niet de schoonheidsprijs. Dan zou er vooraf nagedacht zijn over een plan voor de leerstoelgroep van Mulder. 'Toen ik hier in 1998 kwam, werd er enorm gesneden. Er moesten vijfentwintig leerstoelen verdwijnen en zo'n 10 procent van het personeel. Dat werkte erg demotiverend. Het is een uitdaging om dat proces te keren. In het licht van HRD is dat natuurlijk een prachtig proces om te volgen. We hebben de praktijk aan huis.'

Martin Mulder

Dr. Martin Mulder is hoogleraar Onderwijskunde en hoofd van de leerstoelgroep Onderwijskunde aan Wageningen Universiteit. In oktober 2000 aanvaardde Mulder zijn hoogleraarschap met zijn inaugurele rede, getiteld 'Competentieontwikkeling in bedrijf en onderwijs' (zie www.sls.wau.nl/ao/index-nl.html). Zijn motto: Levenslang leren is geen luxe maar noodzaak. En: de loopbaan is een leerbaan. 'Te lang is in onderwijs en opleiding de nadruk gelegd op kennisoverdracht en het leren uit boeken. Leren voor het eindexamen en tentamens. Onderwijs en opleiding moeten echter meer nadruk leggen op de voorbereiding van mensen op een leven lang leren.'
Mulder is auteur van meerdere boeken, commissaris van De Boertien Groep, en ontving in 1999 de Opleidingsonderscheiding van de NVvO. Hij wordt in Nederland algemeen gezien als een autoriteit op zijn vakgebied.

De vraag die blijft hangen is natuurlijk wel, hoe je er als organisatie dan voor zorgt dat HRD een vaste waarde wordt. Moet er iemand in de Raad van Bestuur komen met een HRD-portefeuille? Dat gaat Mulder te ver. Wel vindt hij dat er iemand in de RvB moet zitten die HRD in zijn pakket heeft en het ook met liefde omarmt, en dat het bestuur in een lerende organisatie gelooft. 'Daarbij vind ik kretologie overigens niet belangrijk. Ik kom nog wel eens in organisaties die niet weten wat HRD is. Als ik ze het dan uitleg, zeggen ze: o, maar dat doen we allang: functioneringsgesprekken, coaching, job-rotation... HRD'ers zijn er ook sterk in om discussies te houden over de inhoud van de term HRD, zonder dat er een link is met de praktijk. Daar moeten we eens mee ophouden. Het begrip HRD is niet heilig, net zo min als het begrip competentie dat is. Nog zo'n mooie. Uit onderzoek blijkt dat 78 procent van de P&O-ers niet weet wat het begrip competentiemanagement inhoudt. Als je dieper graaft, blijkt dat veel P&O-ers er echt wel mee bezig zijn, maar het anders benoemen. Prima, als er maar gewerkt wordt aan het individu.'

3,2 MILJARD EURO VOOR BEDRIJFSOPLEIDINGEN

Het brengt Mulder op een ander stokpaardje: onderzoek. Hij vindt het onbegrijpelijk dat er zo weinig geld beschikbaar is voor onderzoek naar HRD-resultaten. Mulder is ervan overtuigd dat HRD geld oplevert, maar het bewijs ervoor is minimaal. 'Kijk hier naar Wageningen. Er worden tientallen miljoenen euro's uitgegeven aan onderzoek naar landbouw-, biotech- en milieuprojecten. Op zich is daar niks mis mee. Afgelopen jaren ging er miljoenen naar zaken als BSE en MKZ. Maar geld voor HRD-onderzoek is er nauwelijks. Een gemiddeld opleidingsbureau vindt een onderzoek van vijfentwintig duizend euro al heel wat. Terwijl je voor dat geld maar vijf maanden lang een onderzoeker aan het werk kunt zetten. Een lachertje als je bedenkt hoe complex het onderzoek naar de kernvragen van HRD is. Er zijn vele miljoenen nodig om HRD met wetenschappelijk onderzoek een goede basis te verschaffen.'

Volgens Mulder is HRD voor bedrijven niet van primair belang, en opleiders zien het vooral als een kostenpost. Ook de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek ziet er weinig tot geen brood in. En aankloppen bij organisaties als VNO/NCW en FNV heeft ook nog weinig opgeleverd. Kortom: HRD blijft voor onderzoekers als Mulder een lastig terrein. 'Wonderlijk toch als je bedenkt dat er per jaar een miljoen werkende Nederlanders op een of andere manier een opleiding volgen, en er 3,2 miljard euro per jaar wordt besteed enkel en alleen aan bedrijfsopleidingen.' En als er dan onderzoek wordt gedaan, is het volgens Mulder van bar slechte kwaliteit. 'Onlangs kwam mij een MKB-onderzoek onder ogen, met als conclusie dat een dag scholing alleen maar geld kost en geen geld oplevert. Als ik dan zo'n onderzoek zie, denk ik: daar kun je zoveel kanttekeningen bij zetten. Ik beoordeel dat niet als een serieus onderzoek. Het vervelende is wel dat de headlines in de krant komen en dat directeuren dat lezen. Die denken dan: niet investeren in opleidingen, want daar schiet ik toch niks mee op.'

INFORMEEL LEREN

Hoeveel de verschillende vormen van informeel leren aan competentie bijdraagt (Schaal 1 tot 5. Onderzoekspopulatie N = 452)

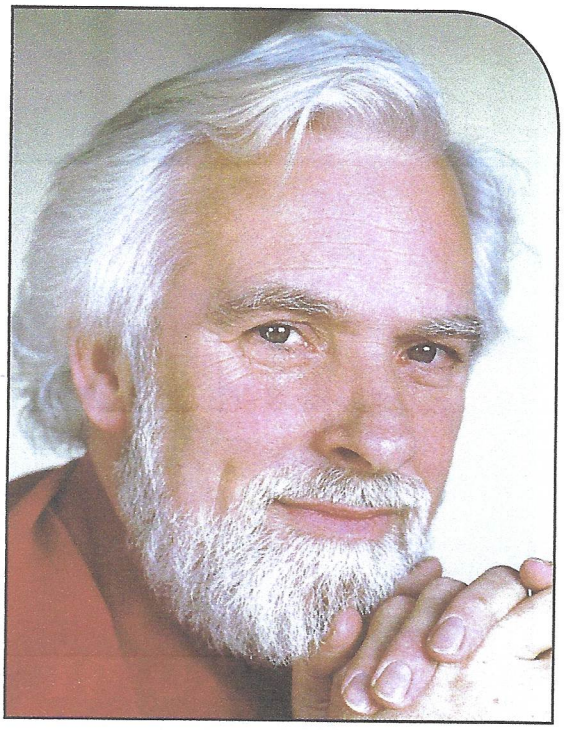
	Bijdrage
On-the-job leren	4.20
Werken met meer ervaren collega's	3.93
Werken als lid van een team	3.65
Zelfanalyse en -reflectie	3.58
Leren van klanten/ patiënten etc	3.48
Netwerken met anderen in vergelijkbare functies	3.35
Leren door onderwijzen/ trainen van anderen	3.26
Ondersteuning door een mentor	3.11
Gebruik van een rolmodel	2.66
Ervaring voor binnenkomst	2.62

Bron: Cheetham, G. & G. Chivers (2001). How professionals learn in practice: an investigation of informal learning amongst people working in professions)

Er wordt al jaren via pseudo-onderzoek 'aangetoond' dat trainingen meer kosten dan ze opleveren. Aan de andere kant zijn er net zoveel onderzoeken

Trefwoorden
Competentieontwikkeling
HRD-onderzoek
Informeel leren

die het tegendeel bewijzen. Kortom, HRD wordt, in tegenstelling tot een vakgebied als marketing, strategisch nog steeds niet serieus genomen. Het zit nog teveel in de arbeidsvoorwaardelijke hoek: behalve salaris, heb je ook recht op een leuke cursus en een ontspannende seminar. Mulder pleit, terecht, voor serieus onderzoek. Alleen dat kan bewerkstelligen dat business leaders ook het strategisch belang van HRD gaan inzien. Want de hoogleraar blijft ervan overtuigd dat aandacht voor HRD uiteindelijk een bedrijf geld oplevert. Waarbij hij competentieontwikkeling als kern van HRD typeert. Maar ook daar lopen we weer tegen een lastige definitiekwestie aan. Mulder in zijn boek: *'Competentie is het vermogen van een persoon of een organisatie om bepaalde prestaties te leveren. Competenties van personen bestaan uit geïntegreerde handelingsbekwaamheden, die zijn opgebouwd uit clusters kennisstructuren, cognitieve, interactieve, affectieve en waar nodig psychomotorische vaardigheden en attitudes en waardeopvattingen, die noodzakelijk voorwaardelijk zijn voor het verrichten van taken, oplossen van problemen en het meer in het algemeen effectief kunnen functioneren in een bepaalde groep, een bepaalde organisatie, een bepaalde functie of een bepaalde rol.'* Opnieuw: poef!



Mulder zegt ook hier dat we niet moeten verzanden in een discussie over definities en terminologieën. 'Waar het om draait, is dat er niet alleen vakinhoudelijk opgeleid moet worden, maar dat er ook gestuurd moet worden op een veel breder spectrum van ontwikkeling, dat verder gaat dan externe scholing. De kern is dat mensen blijven leren. Dat moeten organisaties ondersteunen. Onderzoek wijst uit dat bijvoorbeeld *learning on the job* een enorme bijdrage levert (*zie kader*). Het gaat om het opstellen van persoonlijke ontwikkelingsplannen. Met name een dienstverlenende economie als de Nederlandse heeft dat laatste bikkelhard nodig. Juist daar zit het concurrerend vermogen.' In dit kader vindt Mulder het begrip 'transferabele vaardigheden' belangrijk: dat je zaken die je op de ene plek leert, ook elders in de organisatie kunt gebruiken. Per definitie is dat vaak de niet vakgerelateerde kennis. In termen van Mulder: mensen leren leren in plaats van apekunstjes doceren. Wat dat betreft is het jammer dat de hoogconjunctuur even ten einde is. We waren goed op weg om invulling te geven aan die persoonlijke aandacht voor mensen. Het vergt lef van organisaties om juist in deze mindere tijden toch HRD-trajecten in gang te zetten. Dat dat zich op termijn terugbetaalt, daar is Mulder van overtuigd. Die missie zal hij uit blijven dragen.

Tot slot: gezien de ingewikkelde definities van de begrippen HRD en competentie, is het vak niet erg ongrijpbaar? Mulder: 'Voor mij niet. Voor mij is het tastbaar. Het gaat om de vraag: is er een goede opleiding op de goede plek op het juiste moment? En dan gaat het niet altijd om korte trainingen, maar om activiteiten die passen in de loopbaanontwikkeling. En wat voor termen je daarvoor gebruikt, vind ik eigenlijk niet zo interessant.' ❊

Ronald Buitenhuis is freelance journalist (buit@home.nl)