

'P&O' er moet meer weten over hoe mensen leren'

Human Resource Development klinkt mooi, maar hoe snel moeten we ermee beginnen? 'Onmiddellijk, want je loopt nu al achter', zegt de een. 'Liever goed dan snel', fluistert de ander. Over de randvoorwaarden en gevaren van HRD.

Volgens HRD-specialist Ton Bruining moeten organisaties rekening houden met een aantal belangrijke randvoorwaarden voordat ze aan de slag gaan met Human Resource Development. Anders is het namelijk helemaal niet effectief, zegt hij: 'HRD gaat over kenniswerkers bij een kennisbedrijf in een kennismaatschappij. Kennis is het sleutelwoord, en dat moet iedereen be-

de omgeving ook prikkels brengt: het is verstandig daar gevoelig voor te zijn. Wat klanten zeggen, hoef je trouwens niet een-op-een over te nemen: er is een onderscheid tussen klantgericht en klantgezwicht', vertelt Bruining.

Juiste voorzieningen

In de organisatie moeten verder de juiste voorzieningen aanwezig zijn, waarbij

moest veranderen. Ik ben toen vier weken in de pauze m'n boterhammen gaan opeten op die afdeling, en ik zag dat er eigenlijk geen moment was waarop er serieus naar die verpleegkundigen geluisterd werd. Er werd wat tegen ze gezeken, zoals die artsen in het corps gewend waren te doen. Als je daar niets aan verandert, kun je wel een training argumenteren opzetten, maar veel verandert er dan niet.'

'Luisteren naar medewerkers helpt al meer dan genoeg'

seffen. Ik zie te vaak dat organisaties meer bezig zijn met beheren en controleren van personeel, terwijl het verstandiger is mensen de ruimte te geven zelf dingen op te lossen en te leren.'

Daarnaast is het essentieel om de juiste contacten met verschillende stakeholders te hebben. 'Veel organisaties denken intern en vanuit zichzelf, zowel in het productieproces als in het leren. Vraag bijvoorbeeld eens aan klanten wat ze aan kennis en vaardigheden verwachten van jouw medewerkers. Dat is een heel andere benadering dan wanneer een manager vanuit zijn eigen ivoren toren bedenkt dat iets anders moet. Mijn stelling is dat

mensen (informeel) kunnen leren. 'Ik hoorde van een consultancybureau waar bepaalde kennis bij één iemand aanwezig was, en hij wilde die uit angst voor zijn positie niet delen. Dat kan niet, kennis moet toegankelijk zijn. Zorg er bijvoorbeeld voor dat werkmodellen voorhanden zijn, mensen moeten daar niet naar hoeven zoeken. En zorg voor reflectiemomenten: dat is heel belangrijk.'

Bruining geeft van dat laatste een voorbeeld: 'Toen ik opleidingscoördinator in een ziekenhuis was, kwam de baas van de intensive care bij me die een cursus argumenteren voor verpleegkundigen wilde opzetten. Er werd namelijk niet naar ze geluisterd, en dat

Beter management

Ook van de leidinggevenden wordt het een en ander verwacht bij HRD. Zij moeten niet alleen oog hebben voor de technisch-rationele kant van het werk, maar ook voor de sociaal-emotionele kant. In te veel organisaties is geen ruimte voor hoe mensen zich voelen. 'Ik heb nogal wat organisaties gezien waar mensen emotioneel verwaarloosd rondlopen. Een manager eist iets en het personeel schiet in de weerstand. Vervolgens huren ze Twynstra Gudde of zo'n ander bedrijf in om nog meer commando's op de afdeling af te vuren. Terwijl luisteren naar medewerkers al meer dan genoeg zou helpen', aldus Bruining.

Het gevolg van deze houding is dat mensen het perspectief kunnen verliezen en geen zin meer hebben om nieuwe dingen te leren: 'Kijk naar het onderwijs, dat vind ik zo jammer. Som-



mige leraren lopen daar echt perspectiefisch obsoleet rond, ze zien er geen heil meer in. Dat is funest voor leren.' Daarbij komt een heel nieuwe functie-

Voor P&O'ers betekent het dat ze het gesprek aan moeten gaan met leidinggevendenden. Daarin kijk je naar hoe het productieproces verbeterd kan wor-

er leeft aan wensen op de werkvloer. 'De juiste balans daartussen vind je volgens mij door dicht op die werkvloer te zitten om de mensen daar te ondersteunen. De inhoudelijke opstelling van de P&O'er bestaat eruit dat hij het repertoire van leerarrangementen uitbreidt. Hij moet leren verder te denken dan de traditionele cursussen en trainingen, en zich gaan oriënteren op ontmoetingsarrangementen, intervisie, het geven van leeropdrachten, enzovoort. Daarvoor is overigens wel nodig dat P&O'ers meer kennis krijgen over leren. De doorsnee-P&O'er weet daar praktisch niets vanaf. Daardoor gaat veel geld verloren aan dure trajecten die niet helpen.'

'Denk verder dan traditionele cursussen en trainingen'

eis voor de lijnmanager: hij of zij moet verstand hebben van opleiden en leren. Voor wie dat niet kan, moet die kennis echt ingehuurd worden, vindt Bruining: 'Leren is zo elementair in een kenniseconomie, dat elke lijnmanager moet weten hoe dat werkt. Wanneer leert iemand en hoe doet hij dat? Dat soort vragen kun je in een kenniseconomie niet meer over de schutting van P&O kieperen. Als je als organisatie aan de kenniseisen van de toekomst wilt voldoen, móet je hier snel mee beginnen. Meer P&O-taken in de lijn dus.

den, en hoe leren daarin past. De P&O'er zal dus op tactisch niveau een samenwerking moeten stichten.'

Losgezongen

Die rol van P&O zal sowieso moeten veranderen, vindt Bruining. Er zijn vaak twee soorten P&O'ers: de ene praat in de bestuurskamer over strategie, de andere houdt zich op de traditionele stafafdeling bezig met de personeelsadministratie. Beide groepen hebben zich losgezongen van de rest van het bedrijf en weten niet wat

Fysieke ruimte

Je zou het bijna over het hoofd zien tussen alle organisatorische en persoonlijke randvoorwaarden, maar ook de fysieke werkplek is een belangrijk aandachtspunt. Wanneer leren alleen kan door een stoel bij te schuiven aan het bureau van de ander, is dat een beetje karig: 'Ik ben ervan overtuigd dat een variatie aan mogelijkheden het leren verder brengt. Je hoeft geen hele bibliotheek in te richten, maar een aparte ruimte om te leren en elkaar te ontmoeten, werkt wel.' Inspiratie is daarbij ook erg belangrijk: 'Vraag je als P&O'er eens af waarom bedrijven altijd uitgestorven zijn op vrijdagmiddag. Blijkbaar is het werk niet inspirerend genoeg om te komen werken. Huur voor die laatste dag een mooie ruimte af waar het leuk en aantrekkelijk is om te werken en te leren.' ●

Vier valkuilen

1. Verlies de focus niet

'In het ziekenhuis waar ik werkte, merkte ik dat sommige verpleegkundigen perfect de taal van de opleiders konden praten ("leeropdrachten, kerncompetenties"), maar niet meer mee konden komen met hun eigen artsen. Dan gaat het ergens mis. Leren is goed, maar het gaat om het werk.'

2. Heb oog voor macht en politiek

'Als je met HRD wilt beginnen, zorg dan dat je rugdekking hebt van de allerhoogste baas. Er zijn namelijk altijd tegenkrachten bij dit soort veranderingen. Begin er pas aan wanneer de vernieuwers de overhand hebben op de bureaucraten en je steun hebt van boven.'

3. Blijf niet hangen bij alleen het mondelinge leren

'Stel: je wilt een gesprek met politieagenten voeren over moraal. Neem ze mee naar een museum en kijk bijvoorbeeld naar *The Goldfish blender*. Dat kunstwerk bestaat uit keukenmachines met een goudvis erin, en de stekker in het stopcontact. Wedden dat je een inspirerend gesprek krijgt over goed en kwaad? Als je als P&O'er wilt weten hoe zwaar werken voor sommige mensen is, lees dan eens een boek van J.J. Voskuil of Multatuli in plaats van een obligate vraag te stellen.'

4. Blijf niet in de comfortzone hangen

'Echt leren doe je daar waar het ongemakkelijk is. Sommige bedrijven kiezen in hun leerprogramma voor de McDonalds-variant: de weg van de minste weerstand. Het vervelende is dat je weliswaar snel volzit, maar op lange termijn de schadelijke gevolgen ondervindt. Eén keer in de maand friet eten, is niet erg, maar niet elke dag.'

Ton Bruining is behalve HRD-specialist bij KPC Groep, Lector bij een hogeschool. Ook schrijft hij voor HRD-vakblad O&O over opleiding en ontwikkeling.