

Tilburg University

HRD-rollen in leernetwerktypen

de Haas, E.; Poell, R.F.

Published in:
Leren in Organisaties

Publication date:
2007

Document Version
Peer reviewed version

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):
de Haas, E., & Poell, R. F. (2007). HRD-rollen in leernetwerktypen. *Leren in Organisaties*, 7(5), 26-28.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

HRD-rollen in verschillende leernetwerktypen: Een diagnostisch kader voor de HRD-functie

Evelien de Haas en Rob Poell

Er wordt in de literatuur veel gesproken over de veranderende rol van de Human Resource Developer (HRD'er) in relatie tot nieuwe organisatievormen. De verwachting wordt uitgesproken dat medewerkers en management tegenwoordig zelf de meer routinematige aspecten van HRD (verzorgen van opleiding en ontwikkeling) kunnen oppakken (Tjepkema, 1997; Buyens, Wouters & Dewettinck, 2001). Dit laat ruimte voor de HRD'er om zich op andere rollen te richten. Zo zou de HRD'er in de nieuwe situatie meer als adviseur dan als opleider kunnen fungeren en het individueel en groepsleren kunnen faciliteren. De HRD'er zou meer aandacht kunnen besteden aan de strategische rol van HRD binnen het totale bedrijfsproces.

In de praktijk wordt deze verandering echter nog niet vaak waargenomen. Onderzoek is nodig om een verklaring te geven voor het gegeven dat HRD'ers vooral nog traditionele rollen vervullen. Om dit in de toekomst te veranderen moet onderzoek worden gedaan naar de oorzaak ervan (Buyens et al., 2001). Een van de factoren die genoemd wordt in relatie tot de nieuwe rollen van de HRD'er is het leernetwerk in de organisatie (Poell, Pluijmen & Van der Krogt, 2003). De leernetwerktheorie van Van der Krogt stelt dat in elke organisatie het leren als een bepaald netwerk getypeerd kan worden (Van der Krogt, 1995; 2007). Hij onderscheidt vier verschillende ideaaltypische netwerken en er wordt verwacht dat de HRD'er in elk netwerk andere rollen zal vervullen. Wanneer het leernetwerk in een organisatie bijvoorbeeld sterk bureaucratisch is, terwijl de organisatie probeert flexibeler organisatie- en productievormen te introduceren, dan kan dat een verklaring zijn waarom de HRD'er geen nieuwe rollen vervult in die nieuwe organisatiestructuur (Poell et al. 2003).

In het kader van een afstudeerproject is onlangs onderzoek verricht naar de relatie tussen de rol van de HRD'er en het leernetwerk in de organisatie (De Haas, 2006). De centrale probleemstelling voor dit onderzoek luidde: In hoeverre beïnvloedt het leernetwerk van een organisatie de vervulling van nieuwe rollen door de HRD'er?

HRD-rollen

De rollen van een HRD'er betreffen de verantwoordelijkheden die hij heeft op het gebied van leren en ontwikkelen; de manier waarop hij te werk gaat in de context van de organisatie. Rollen gaan dus over de manier waarop HRD'ers hun functie vervullen. In veel artikelen wordt gesproken over traditionele en nieuwe rollen van de HRD'er (Kieft & Nijhof, 2000; Tjepkema & Wognum, 1996; McLagan, 1996; Davis et al., 2004).

Sambrook (2000; 2001) maakt geen onderscheid in traditionele en nieuwe rollen, maar ontwikkelde een kader dat aangeeft op wat voor manieren HRD-rollen in een organisatie kunnen worden vervuld. Het kader heeft drie ideaaltypen, namelijk *tell* (Training & Development), *sell* (HRD) en *gel* (strategisch HRD):

1. *Tell* is de traditionele manier van opleiding en ontwikkeling, waarbij de HRD'ers trainingen verzorgen buiten de werkplek en waarbij werknemers zelf weinig in te brengen hebben in de training.
2. *Sell* verwijst naar een meer bedrijfskundige benadering van ontwikkeling, waarbij de HRD-afdeling onafhankelijk opereert en zijn diensten als het ware verkoopt binnen de interne (en soms ook externe) markt.
3. *Gel* is de meest recente ontwikkeling op het gebied van HRD. Vooral in de literatuur wordt hier veel over gesproken, maar in de praktijk wordt dit ideaaltype nog niet zo vaak aangetroffen. Het verwijst naar een situatie waarin HRD'ers functioneren als facilitators van alle soorten leren en zij managers en individuen adviseren over manieren waarop individueel en collectief kan worden geleerd (Sambrook, 2000; 2001).

Binnen een organisatie kunnen verschillende rollen voorkomen, zowel binnen één HRD-functionaris als binnen de HRD-functie als geheel. Het onderscheid in de drie HRD-rollen wordt uitgebreider weergegeven in Tabel 1.

Tabel 1

HRD-rollen: Tell, sell en gel (Sambrook, 2000; 2001).

	HRD-rollen		
	Tell	Sell	Gel
Strategie	Klassiek management	Marketing filosofie	Lerende-organisatieperspectief
Structuur	Hiërarchisch Operationeel niveau	Contractuele relaties Tactisch niveau	Samenwerken Strategisch niveau
Stakeholders	Leraar - leerling	Koper - verkoper	Partners
Praktijken	Standaard programma's Aanbod-geleid	Aangepaste programma's Vraag-geleid	Geïntegreerde programma's Kennis-geleid

Leernetwerken

De leernetwerktheorie van Van der Krogt (1995; 2007) beschrijft de manier waarop het leren in een organisatie ingericht wordt. De organisatie van het leren wordt beschouwd als een netwerk. Elke organisatie heeft een leernetwerk en dit kan verschillende vormen aannemen afhankelijk van de betrokken stakeholders en de inrichting van het werk in de organisatie (Poell, Chivers, Van der Krogt & Wildemeersch, 2000). HRD'ers

zijn samen met de managers, werknemers en externe actoren (bv. vakbonden, beroepsverenigingen) de belangrijkste actoren in het leernetwerk en geven met elkaar vorm aan de leeractiviteiten die worden ondernomen (Poell et al., 2003).

Er zijn vier ideaaltypische leernetwerken te onderscheiden, namelijk een liberaal, verticaal, horizontaal en extern leernetwerk (Van der Krogt, 1995; 2007; Poell et al. 2000):

1. In een *liberaal* leernetwerk geven individuele medewerkers zelf vorm aan hun leerprogramma. De ontwikkeling en uitvoering van leeractiviteiten ligt in hun eigen handen.
2. Een *verticaal* leernetwerk wordt gekenmerkt door lineaire planning van leeractiviteiten. Het management ontwikkelt het leerbeleid en de HRD'er vertaalt dit in vooraf ontworpen trainingen voor de medewerkers.
3. Bij een *horizontaal* leernetwerk worden leeractiviteiten door groepen werknemers stapje voor stapje ontwikkeld tijdens de uitvoering. Er is geen vooraf uitgewerkt beleid, aangezien dit pas wordt ontwikkeld op basis van de ervaringen tijdens het uitvoeren van de leeractiviteiten.
4. Een *extern* leernetwerk wordt van buiten de organisatie gecoördineerd door beroepsverenigingen. Deze reiken leerprogramma's aan waarbij innovaties op het vakgebied van de professionals in de organisatie geïntroduceerd worden (Van der Krogt, 1995; 2007; Poell et al. 2000).

Het onderscheid in de vier leernetwerktypen wordt uitgebreider weergegeven in Tabel 2.

Tabel 2

Structuur van de vier leernetwerken (Van der Krogt, 1995).

	Leernetwerken			
	Liberaal	Verticaal	Horizontaal	Extern
Inhoudelijke structuur	Ongestructureerd Individueel gericht	Gestructureerd Functiegericht	Thematisch Probleemgericht	Methodisch Beroepsgericht
Organisatie-structuur	Losgekoppeld Contractuele verhoudingen	Gecentraliseerd Geformaliseerde verhoudingen	Horizontaal Begeleidende verhoudingen	Extern gericht Professionele verhoudingen
Leerklimaat	Ondernemend	Beheersend	Sociaal	Innovatief

De vier leernetwerken zijn ideaaltypen. In de praktijk zal een organisatie nooit precies aan een ideaaltype voldoen, maar zal er eerder een combinatie van twee of drie netwerken aanwezig zijn (Van der Krogt, 2001). Afhankelijk van de organisatie van het werk op verschillende afdelingen kunnen groepen werknemers bovendien met verschillende leernetwerktypen te maken hebben.

Een empirisch onderzoek naar HRD-rollen en leernetwerktypen

Omdat we (primair vanuit theoretisch oogpunt) benieuwd waren naar de relatie tussen HRD-rollen en leernetwerktypen hebben we vragenlijsten voorgelegd aan HRD'ers die lid zijn van NVO2. Hieraan is door 80 respondenten gehoor gegeven. Op basis van Sambrook (2000; 2001) is een gestandaardiseerde vragenlijst ontwikkeld om HRD-rollen te meten (De Haas, 2006). De leernetwerken zijn gemeten met de gestandaardiseerde vragenlijst Workplace Learning Structures Questionnaire (WLSQ; Poell, 2005; Lauret & Teunissen van de Kamp, 2006).

Uit de gemiddelde scores op de schalen *tell*, *sell* en *gel* bleek dat de HRD'ers het hoogste scoorden op *gel* (3.78 op een schaal van 1 tot 5) en het laagste scoorden op *tell* (2.76), terwijl *sell* ertussen in valt (3.07). De verschillen waren statistisch significant. Dit is een opvallende uitkomst, omdat uit eerder longitudinaal onderzoek juist naar voren kwam dat HRD'ers nog steeds veel traditionele rollen vervullen (Kieft & Nijhof, 2000).

De gemiddelde scores op de leernetwerkschalen liepen uiteen van 2.64 (op een schaal van 1 tot 4) voor verticaal, vlak daarboven horizontaal (2.68), via extern (2.86) tot 2.99 voor het liberale leernetwerk. De verschillen waren statistisch significant met uitzondering van dat tussen het verticale en horizontale leernetwerk. Ook deze uitkomsten zijn opvallend omdat het verticale leernetwerk (meest geassocieerd met traditionele HRD-rollen) het laagste scoort, wat opnieuw in tegenspraak is met het longitudinale onderzoek van Kieft en Nijhof (2000). Het liberale leernetwerk, eerder gerelateerd aan nieuwere HRD-rollen scoort daarentegen het hoogste.

Organisatiegrootte bleek bovendien een effect te hebben op de rol van de HRD'er. Naarmate een HRD'er in een grotere organisatie werkt, wordt de kans op een *gel*-rol groter. Dit is wederom opvallend, omdat grote organisaties vaak worden geassocieerd met bureaucratie en kleine organisaties met flexibiliteit. Wognum (2001) geeft bv. aan dat in organisaties met meer dan 500 werknemers meer aandacht wordt besteed aan HRD-programma's dan in kleinere organisaties. Als een organisatie meer aandacht aan HRD-programma's besteedt, dan wordt er wellicht ook meer werk gemaakt van de vernieuwing van HRD.

Conform onze theoretische verwachtingen (De Haas, 2006) bleek de *tell*-rol samen te hangen met het verticale leernetwerk, de *sell*-rol met het liberale leernetwerk, en de *gel*-rol met het horizontale leernetwerk. Het externe leernetwerk was eveneens gerelateerd aan de *tell*-rol, maar dan negatief: kennelijk komt deze traditionele rol minder voor naarmate organisaties een meer extern leernetwerk hebben.

Implicaties voor de HRD-praktijk

Uit ons empirisch onderzoek komt naar voren dat de aard van het leernetwerk in een organisatie samenhangt met de rollen van de HRD'er. Wat betekent dit nu voor de praktijk?

Het liberale leernetwerk hangt samen met de *sell*-rol, een meer commerciële rol van de HRD'er. In een dergelijk leernetwerk moet de HRD'er vooral rekening houden met zelfsturende individuen. Leerprogramma's moeten goed zijn afgestemd op de individuele eisen van werknemers. Deze HRD'ers moeten dan ook goed op de hoogte blijven van programma's die extern worden aangeboden en met de kosten en baten daarvan.

Het verticale leernetwerk is sterk gerelateerd aan de *tell*-rol van de HRD'er. In zo'n (waarschijnlijk vrij bureaucratische) organisatie moet hij inspelen op prestatieproblemen bij individuele werknemers en afdelingen. Wanneer dergelijke problemen worden gesignaleerd dient de HRD'er te kijken of er standaardtrainingen zijn die ze kunnen verhelpen. Er moeten voor uiteenlopende probleemsituaties standaardprogramma's zijn die breed bruikbaar zijn.

Het horizontale leernetwerk bleek een duidelijke relatie te hebben met de *gel*-rol van de HRD'er. Dan moet deze HRD'er goed kunnen inspelen op de organisatiestrategie en omgevingsontwikkelingen om deze te vertalen in HRD-beleid. Hij kan managers helpen een geschikt leerklimaat te creëren en de eigen verantwoordelijkheid van werknemers voor leren te bevorderen. De HRD'er begeleidt het proces van kennis delen tussen werknemers en stimuleert het gezamenlijke leren in de organisatie.

Het externe leernetwerk hing negatief samen met de meer traditionele *tell*-rol. Dit valt te verklaren uit het gegeven dat de professionals in dergelijke organisaties zich vooral extern (binnen hun beroepsveld) ontwikkelen. De HRD'er kan hen dus niet eens direct met eigen programma's bereiken. Wel kan hij de professionals ondersteunen bij hun professionalisering door ze te helpen het extern geleerde op de werkvloer toe te passen. Dit lijkt eerder op het faciliteren van professioneel leren dan op de traditionele intern gerichte HRD-rol.

Ongetwijfeld zullen veel HRD'ers elementen herkennen en belangrijk vinden uit alle drie de rollen en alle vier de leernetwerken. Deze ideaaltypen en bijbehorende instrumenten (De Haas, 2006; Poell, 2005) zijn praktisch gezien dan ook vooral bedoeld om een evenwichtige diagnose te kunnen maken van de eigen organisatie en rolopvatting. In de praktijk zal meestal sprake zijn van combinaties van verschillende ideaaltypen. Als andere ideaaltypen echter (bijna) ontbreken zegt dat uiteraard ook veel over de uitgangssituatie van de HRD'er.

Tevens verschaffen de ideaaltypen HRD'ers enkele nastrevenswaardige alternatieven voor het bestaande leernetwerk en de huidige eigen rol. Welke het meest nastrevenswaardig zijn is aan de HRD'er, die daarbij niettemin rekening zal moeten houden met de ideeën

van machtige actoren als managers en werknemers. Welke kant de HRD'er ook op wil, om verder te komen zal hij hoe dan ook coalities dienen te sluiten met dominante krachten in de organisatie (Yorks, 2005): individuele lerenden in liberale leernetwerken, managers in verticale, werkteams in horizontale, en professionele associaties in externe leernetwerken (Van der Krogt, 2007). De gepresenteerde ideaaltypen en instrumenten verschaffen de HRD'er middelen om in dit proces de eigen uitgangssituatie te verduidelijken en voor anderen inzichtelijk te maken waar hij naar toe wil met de HRD-functie.

Literatuur

- Buyens, D., Wouters, K., & Dewettinck, K. (2001). Future challenges for human resource development professionals in European learning-oriented organisations. *Journal of European Industrial Training, 25*, 442-453.
- Davis, P., Naughton, J., & Rothwell, W. (2004). New roles and new competencies for the profession. *Training and Development, 58*, 26-37.
- Haas, E. de (2006). *De nieuwe rollen van de HRD'er: Een onderzoek naar de invloed van leernetwerken op de nieuwe rollen van de HRD'er*. Doctoraalscriptie Personeelwetenschappen, Universiteit van Tilburg.
- Kieft, M., & Nijhof, W. J. (2000). *HRD-profielen 2000: Een onderzoek naar rollen, outputs en competenties van bedrijfsopleiders*. Enschede: Universiteit Twente.
- Krogt, F. J. van der (1995). *Leren in netwerken: Veelzijdig organiseren van leernetwerken met het oog op humaniteit en arbeidsrelevantie*. Utrecht: Lemma.
- Krogt, F. J. van der (2001). Ontwikkelen van leernetwerken in organisaties. In J. W. M. Kessels & R. F. Poell (red.), *Human Resource Development: Organiseren van het leren* (pp. 5-20). Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Krogt, F. J. van der (2007). *Organiseren van leerwegen: Strategieën van werknemers, managers en leeradviseurs in dienstverlenende organisaties*. Rotterdam: Performa.
- Lauret, L., & Teunissen van de Kamp, F. (2006). *Leerstructuren binnen de Koninklijke Luchtmacht*. Doctoraalscriptie Personeelwetenschappen, Universiteit van Tilburg.
- McLagan, P. (1996). Great ideas revisited: Creating the future of HRD. *Training & Development, 50*, 60-65.
- Poell, R. F. (2005). *Leernetwerken in kaart brengen met de Workplace Learning Structures Questionnaire (WLSQ)*. Departement Personeelwetenschappen, Universiteit van Tilburg.
- Poell, R. F., Chivers, G. E., Krogt, F. J. van der, & Wildemeersch, D. A. (2000). Learning-network theory: Organizing the dynamic relationships between learning and work. *Management Learning, 31*, 25-49.
- Poell, R. F., Pluijmen, R., & Krogt, F. J. van der (2003). Strategies of HRD professionals in organising learning programmes: a qualitative study

- among 20 Dutch HRD professionals. *Journal of European Industrial Training*, 27, 125-136.
- Sambrook, S. (2000). Talking of HRD. *Human Resource Development International*, 3, 159-178.
- Sambrook, S. (2001). HRD as an emergent and negotiated evolution: An ethnographic case study in the British National Health Service. *Human Resource Development Quarterly*, 12, 169-191.
- Tjepkema, S. (1997). Zelfsturende teams: Naar synergie tussen leren en werken? *Opleiding & Ontwikkeling*, 4, 11-14.
- Tjepkema, S., & Wognum, A. A. M. (1996). Van opleider naar adviseur? *Opleiding & Ontwikkeling*, 7-8, 12-16.
- Wognum, A. A. M. (2001). Vertical integration of HRD policy within companies. *Human Resource Development International*, 4, 407-421.
- Yorks, L. (2005). *Strategic human resource development*. Mason, OH: Thomson South-Western.