

Een kijkje in de keuken

Het Tijdschrift voor HRM streeft ernaar om ten minste één keer per jaar een themanummer uit te brengen. Daar gaan uitgebreide brainstormsessies in de redactie aan vooraf. Het is een van de dingen die het aantrekkelijk maken om redacteur te zijn, omdat we dan stevige discussies hebben over de mogelijke benadering van het thema, wat de actuele vraagstukken hieromtrent zijn, wie we zullen uitnodigen om te schrijven et cetera. De doorlooptijd is – zo dwingt de eerlijkheid ons te bekennen – vaak niet gering.

Niets van dat al bij het themanummer dat u nu voor u heeft: het is ons in de schoot geworpen. Een mooi woord daarvoor is serendipiteit: we vonden iets waarnaar we niet op zoek waren. Wij hadden geheel andere thema's in gedachten. Welke dat zijn zullen wij u niet verklappen (want dat kon wel eens lastig worden voor de toekomst als het er toch niet van komt, want zo gaat dat soms...). In de redactievergadering van september kwamen wij tot de ontdekking dat er toevallig (?) drie boeiende artikelen voorlagen rondom *leren in de organisatie* – en dat wij dus een themanummer hadden. Als u nu zegt dat de redactie kennelijk heeft zitten slapen, omdat wij dit thema niet op ons lijstje hadden staan, dan kunnen wij niet anders dan u gelijk geven. Maar wij maken dat nu goed met dit nummer. Uitgaande van de drie artikelen zijn wij het

verder gaan 'aankleden' met extra commentaren, een column, een toegesneden boekbespreking enzovoorts. Opmerkelijk was daarbij het gemak waarmee wij auteurs (bereid) vonden om te schrijven – en nog met een krappe deadline ook. Daaruit blijkt hoe actueel het thema is en hoeveel onderzoekers en anderen ermee bezig zijn.

Het themagedeelte

Dit nummer bevat een nouveauté. Jo Thijsen schrijft als inleiding een bijdrage die het midden houdt tussen een (extra) redactioneel, een column en een artikel. Hij positioneert daarin human resource development binnen HRM en geeft een mooi exposé hoe het vakgebied zich heeft ontwikkeld.

In het hoofdartikel geeft Jeroen Seegers antwoord op de vraag *hoe leiders leren*. In een longitudinale studie (die hij heeft gedaan in het kader van zijn promotieonderzoek) kwam hij tot de bevinding dat (top)managers vooral leren door ervaring, met vallen en opstaan. Verder blijkt dat de persoonlijkheid van de leider van grote invloed is op de manier van leren. Het onderzoek is van belang omdat het laat zien op welke wijze leiderschapscompetenties (kunnen) worden ontwikkeld. En dat is niet op een cursus ...

De redactie heeft drie auteurs gevraagd om te reflecteren op de bijdrage van Seegers. Van der Krogt onderschrijft het belang van diens

onderzoek, roept daarbij op tot meer empirisch onderzoek en doet daarvoor een aantal concrete suggesties. Ten Horn noemt het onderzoek een 'eye-opener' voor ontwerpers en uitvoerders van managementopleidingen, omdat zijn ervaring is dat deze veel te weinig aandacht besteden aan de 'hoe-vraag' waar Seegers over schrijft. Ten Hoor, de derde commentator, plaatst vanuit het onderzoek onder meer kritische kanttekeningen bij de dure opleidingen van business schools. Evenals de andere commentatoren onderschrijft zij de aanbevelingen van Seegers. In een repliek geeft Seegers een korte reactie op de commentaren.

De tweede bijdrage is van Van der Velde, Ards en Van Schie. Ook zij richten zich op het leren van managers, meer bepaald op MD-programma's. Hun onderzoek – dat heeft plaatsgevonden bij de Nederlandse Spoorwegen – heeft tot doel om inzicht te krijgen in de effectiviteit van MD-programma's. Zoals dat hoort in een artikel voor het *Tijdschrift voor HRM* komen zij met duidelijke aanbevelingen voor de praktijk. Sommige van de conclusies en aanbevelingen zijn verrassend, andere lijken 'open deuren' te zijn; maar dat blijkt in de praktijk maar al te vaak helaas niet het geval te zijn. Uit beide artikelen komt naar voren dat in MD- en andere leertrajecten te veel 'inside-out' in plaats van 'outside-in' wordt gedacht en gewerkt. Er zou veel meer moeten worden uitgegaan van (onder meer) de persoonlijkheid en ervaring van de betrokken manager en de specifieke behoeften van de betrokkenen én van de organisatie.

Het artikel van Ruijters, Simons en Veldkamp heeft een geheel ander karakter. Allereerst omdat het – anders dan de voorgaande twee – niet gaat over de vraag hoe en wat individuen leren, maar het thema benadert op het niveau van organisaties: de lerende organisatie. En dan vanuit een specifieke invalshoek: duurzaamheid. De vraag is hoe leren en ontwikkelen in de organisatie duurzaam gemaakt kan worden. Zij formuleren vijf vragen die organisaties zich zouden moeten stellen vanuit het duurzaamheidsperspectief. In deze bijdrage wordt geen empirisch onderzoek gepresenteerd; het artikel is meer beschouwend van aard. Ook in dat opzicht wijkt het artikel af.

Met de column van Vermeulen en de boekbespreking van Bruining wordt het themage-deelte compleet gemaakt. Ook het boek dat Bruining bespreekt heeft de lerende organisatie als onderwerp.

Sociale innovatie

Het artikel van Frank Pot, waarmee dit nummer wordt afgesloten, valt buiten het thema. Het gaat over sociale innovatie en is gebaseerd op zijn oratie op de Radboud Universiteit. Ook deze bijdrage heeft een overwegend beschouwend karakter. Het geeft een diepgaand overzicht van empirisch en theoretisch materiaal waarop het concept van sociale innovatie is gegrondvest. Een 'must have' voor iedereen die zich met dit thema bezighoudt. Maar dat geldt (natuurlijk) voor dit gehele nummer van het *Tijdschrift voor HRM*.

De redactie