

Joseph Kessels & Rob Poell

Handboek human resource development

Organiseren van het leren

Epiloog

Rob Poell en Joseph Kessels

Kernbegrippen in 'Organiseren van het leren'

De voorgaande dertig hoofdstukken geven een breed en gevarieerd beeld van het vakgebied Human Resource Development zoals dat er gezien door Nederlandse ogen in 2010 bij staat. In de epiloog willen we enkele lijnen trekken door alle bijdragen heen, teneinde kernthema's te benoemen voor de HRD-discipline als geheel.

Als eerste ruwe indicatie van wat belangrijk blijkt te zijn binnen dit handboek hebben we voor onszelf de belangrijkste conclusies uit elk hoofdstuk op een rijtje gezet en vervolgens geteld (m.b.v. www.writewords.org.uk/word_count.asp) welke begrippen daarin het meest voorkomen. Met weglating van lidwoorden, voorzetsels, algemene werkwoorden enzovoort vormt zich dan het volgende lijstje van begrippen die ten minste tienmaal voorkwamen:

- 71 x leren
- 38 x HRD
- 29 x werk(en)
- 27 x organisatie(s)
- 26 x ontwikkeling/-en
- 25 x medewerkers/werknemers
- 21 x opleiden
- 19 x strategisch(e)
- 14 x verschillende
- 13 x werkplek
- 13 x sociaal/-ale
- 13 x actoren
- 12 x vormen
- 12 x organiseren
- 11 x curriculum
- 11 x corporate

- 10 x professionals
- 10 x leerwegen

Het is veelzeggend, maar inmiddels niet meer geheel onverwacht, dat 'leren' als kernbegrip boven alles uitsteekt. Niet voor niets verwees de ondertitel van dit handboek tien jaar geleden al naar leren als hoofdthema. 'Opleiden' treffen we in de subtop aan, voorafgegaan door begrippen zoals 'werk(en)', 'organisatie(s)', 'ontwikkeling' en 'medewerkers/werknemers'. Verder blijkt uit het lijstje dat termen zoals 'professionals', 'strategisch' en 'sociaal' veel voorkomen in relatie tot HRD, en dat begrippen zoals 'actoren', 'organiseren', 'werkplek' en 'leerwegen' eveneens frequent worden gebruikt. Tot slot zijn de combinaties 'corporate curriculum' en 'verschillende vormen' de moeite van het benoemen waard, waarbij de laatste vooral lijkt te staan voor de vele alternatieve manieren waarop het leren kan worden georganiseerd. De genoemde achttien begrippen bieden een bondige maar niettemin inzichtelijke weergave van wat in de tweede druk van dit HRD-handboek centraal staat.

'Organiseren van het leren' lijkt op basis van het voorgaande een goede ondertitel te zijn voor een handboek HRD. In alle hoofdstukken wordt onderkend dat opleiden slechts een van de vele manieren is om het leren van werknemers te organiseren. Het merendeel van de bijdragen gaat dan ook over alternatieve vormen, en in het geheel niet meer over opleiden. Leren is een activiteit van werknemers zelf, die plaatsvindt in het werk, in principe zelfgestuurd door het individu, echter altijd in een bepaald sociaal verband. Collega's, managers, opleiders en andere actoren kunnen invloed uitoefenen op het leren door werknemers. Leren is echter nooit zomaar vanzelfsprekend, in de zin dat het altijd 'vanzelf' zou gaan. Zoals Van der Krogt (2007) stelt, doen werknemers allerlei verschillende ervaringen op die voor hun professionele ontwikkeling van belang kunnen zijn, zowel in het dagelijks werk als in speciaal daarvoor ingerichte leersituaties. Of zij daarvan leren is echter afhankelijk van de betekenis die werknemers zelf actief aan die ervaringen geven.

Des te opvallender is het dan dat HRD'ers in de praktijk nog veel tijd blijken te besteden aan het organiseren van opleidings- en trainingsprogramma's (Buyens, Wouters & Dewettinck, 2001; Koornneef, Oostvogel, Poell & Harris, 2002; Nijhof, 2004). Enerzijds zou dit te maken kunnen hebben met de moeite die het HRD'ers (en hen niet alleen) kost om greep te krijgen op werkplekcleren; men kan mensen nu eenmaal niet dwingen om te leren. Anderzijds zou een oorzaak kunnen zijn dat HRD'ers denken managers alleen te kunnen overtuigen van

hun meerwaarde als zij duidelijk afgebakende producten met helder gedefinieerde doelen aanbieden. Dat deze laatste aanname niet per se terecht is, blijkt bijvoorbeeld uit de hoofdstukken van Tjepkema et al., van Verdonschot, van De Laat en Coenders, en ook bijvoorbeeld uit het recente proefschrift van De Jong (2010). De genoemde auteurs presenteren zich niet zozeer als HRD-interventionisten maar eerder als actieonderzoekers, die samen met werknemers problemen aanpakken waar deze zelf actief bij betrokken zijn. Ook in de hoofdstukken van Poell en Van der Krogt worden werknemers zelf als strategisch opererende actoren opgevoerd, die net als managers en opleiders proberen de door hen ervaren problemen te reduceren middels leerprocessen. Eigenlijk intervenueert en 'ontwerpt' dus iedereen voortdurend als het om professionele ontwikkeling en leren gaat, niet alleen de HRD'er (zie ook het hoofdstuk van Kessels en Grotendorst)!

Toch neemt niet elk hoofdstuk het lerende individu als uitgangspunt; er zijn ook bijdragen waarin de organisatie vooropstaat. Zowel Schramade als Wognum, bijvoorbeeld, laten zien dat de koppeling van leren aan de organisatieprestaties evenzeer van belang is. Ook de bijdragen van Kluijtmans en Van der Heijden, van Van der Sluis, en van Van Loo en De Grip benadrukken eerder de organisatie dan het individu. Bij managers en bij veel HRD'ers in de praktijk is dit organisatiestrategische perspectief ook dominant. Zoals meerdere auteurs (bijvoorbeeld Schramade, en Tjepkema et al.) benadrukken, vullen beide perspectieven, het individuele en het organisationele, elkaar aan en hebben zij elkaar nodig om HRD het verschil te laten maken in de praktijk van alledag.

HRD en HRM

Daarmee zijn we meteen aanbeland bij een andere opvallende constatering: in vergelijking met de eerste editie van dit handboek komen er in het huidige overzicht veel meer verwijzingen naar HRM voor (vgl. ook het daaraan gewijde themanummer van *Develop*, eind 2006). Kennelijk zijn beide deeldisciplines in het afgelopen decennium meer naar elkaar toe gegroeid, zoals Poell (2006) ook al had geconstateerd. Dit is het best terug te zien in de hoofdstukken van Schramade, van Kluijtmans en Van der Heijden, en van Van der Sluis. Maar ook bijvoorbeeld de bijdragen van Runhaar et al., van Poell en Van der Krogt, van Tillema, en van Meijers en Kuijpers kennen duidelijke HRM-invloeden. HRD is niet langer vooral een onderwijskundig of leerkundig fenomeen; raakvlakken met bedrijfskunde, management en HRM treden steeds nadrukkelijker op de voorgrond. Overigens is het andersom evenzeer

interessant te constateren hoe sterk in de betreffende disciplines inmiddels inzichten uit HRD, organisatieontwikkeling, andragogiek en het leerkundige domein zijn doorgedrongen. Er lijkt welhaast sprake te zijn van een voortdurende kruisbestuiving tussen vakgebieden.

De meerwaarde van HRD

Deze constatering roept natuurlijk meteen de vraag op wat dan het eigene is van HRD als vakgebied, de aloude kwesties van de definitie en de meerwaarde derhalve. Wat betreft de gebiedsomschrijving, deze zal net als het object waarnaar verwezen wordt ongetwijfeld voortdurend in beweging blijven en relatief vaag blijven. Het is daarom weinig zinvol te streven naar een eenduidige definitie van HRD die het gebied voor eens en voor altijd helder afbakt. Net zo min lijkt het productief om net te doen alsof HRD zich in het geheel niet laat vangen in een set onderling samenhangende termen (Lee, 2001). Het lijkt ons goed om een zekere afbakening te realiseren van HRD, zonder te pretenderen dat die nooit meer zal veranderen. Op basis van de hierboven gepresenteerde woordenfrequentie alleen al zouden we bijvoorbeeld onze wel erg korte HRD-definitie 'organiseren van het leren' kunnen uitbouwen tot: 'HRD is het veelvormig organiseren van leer-, ontwikkelings- en opleidingservaringen, ondernomen door werknemers, in sociaal verband, en gebruikmakend van de mogelijkheden die het werk en de organisatie daartoe bieden.'

Wat betreft de meerwaarde van een aldus omschreven HRD-discipline dienen we ons te realiseren dat 'leren' weliswaar binnen allerlei aanpalende vakgebieden steeds relevanter wordt geacht, maar dat er geen enkel ander vakgebied dan HRD bestaat dat in staat is om een hele reeks uiteenlopende organisatieverschijnselen te duiden in termen van 'leren' en dat tevens de expertise bezit om valide kennis daarover productief toe te passen in de praktijk. Leren is, met andere woorden, zowel de *core business* als het *unique selling point* van HRD. De eerder aangehaalde hoofdstukken van Tjepkema et al., van Verdonchot, en van De Laat en Coenders (zie ook De Jong, 2010) laten bijvoorbeeld zien dat leren door concreet ervaren problemen aan te pakken waar werknemers zelf actief bij betrokken zijn, niet alleen effectief kan zijn voor professionele ontwikkeling maar ook voor innovatie en kennisproductiviteit. De enige manier om sceptici te overtuigen van de 'meerwaarde van HRD' is door dergelijke manieren van aanpak verder door te zetten en kennis hierover systematisch te verspreiden.

Lerende professionals

Een laatste opvallende constatering die we, deze tweede editie overziende, graag met de lezer willen delen betreft het veelvuldige gebruik van termen zoals 'professional', 'professionalisering', 'professionele ontwikkeling' enzovoort. Ongetwijfeld hangt dit samen met de eveneens uitvoerige verwijzingen naar de kenniseconomie die in meerdere hoofdstukken worden gemaakt. In een kenniseconomie zijn hoogopgeleide professionals cruciale werknemers en is hun ontwikkeling derhalve van eminent belang. De Nederlandse beroepsbevolking behoort al tot de hoogst opgeleide ter wereld en desalniettemin neemt het percentage hogeropgeleiden nog altijd toe (Nuffic, 2007). Het werk en ook het leren van deze professionals ziet er over het algemeen anders uit dan werk en leren van lageropgeleide werknemers. Professionals beschikken over professionele autonomie, die nodig is om hun complexe en vaak specialistische werkzaamheden succesvol te kunnen verrichten (zie bijvoorbeeld Van der Krogt, 2007). Zoals Kwakman in haar hoofdstuk in dit handboek opmerkt, leren professionals 'van alle activiteiten die ze dagelijks uitvoeren, maar (...) vooral van activiteiten die niet-routinematig zijn en van activiteiten waar een moment van reflectie inzit, en die in interactie met anderen worden uitgevoerd (...). De aard van de activiteiten die binnen het werk worden uitgevoerd, is van groot belang voor leren: reflectie en interactie geven gelegenheid tot het expliciteren van de praktijkkennis.' Het is opvallend in welke mate dit beeld van hoe professionals leren overeenkomt met het algemene beeld van leren dat uit het handboek opstijgt (zie bijvoorbeeld de hoofdstukken van Berings en Doornbos, van Bolhuis en Simons, en van De Laat en Coenders). Kennelijk staan professionals in belangrijke mate model voor hoe onze auteurs aankijken tegen leren in de context van werk, organisatie en kenniseconomie. Toch moeten we niet vergeten dat een belangrijk deel van de beroepsbevolking andersoortig werk heeft en waarschijnlijk (deels) andersoortige leervormen gebruikt. Evenmin is het een automatisme, zoals Kwakman terecht opmerkt, dat organisaties te allen tijde de juiste werk- en leercondities voor professionals (en andere werknemers) bieden. Hier ligt een belangrijke taak voor HRD, om te bewaken en te bevorderen dat de benodigde leerprocessen (zowel vanuit het individu als de organisatie geredeneerd) binnen ieders werk kunnen plaatsvinden.

Toekomst voor HRD

Rest hier nog de vraag naar de toekomst van HRD. Wat zullen we over tien jaar constateren in de epiloog van de derde editie van dit handboek? Voorspellen is natuurlijk moeilijk, vooral waar het de toekomst betreft; terugkijkend op de afgelopen tien jaar kunnen we echter inmiddels wel vaststellen dat de rond 2000 als kansrijk naar voren geschoven nadruk op leren boven opleiden inmiddels als de dominante zienswijze binnen de HRD-discipline kan worden beschouwd. Het lijkt onwaarschijnlijk dat dit in 2020 geheel anders zal liggen, maar wellicht gaan we ons tegen die tijd nog verbazen. De onderlinge raakvlakken tussen HRD en HRM zouden in het komende decennium wel eens nog verder dan nu al het geval is, benadrukt kunnen gaan worden. Ook de aandacht voor principes die kennisproductiviteit bevorderen, met name vanuit een sterke puntenbenadering (zie de bijdrage van Tjepkema et al.), zal waarschijnlijk alleen maar toenemen; daar valt in de praktijk dan ook nog het nodige mee te winnen. Het inzicht dat ook individuele werknemers (en niet alleen organisaties of managers) strategisch kunnen handelen als het gaat om leren, maakt met de voortschrijdende individualiseringstendens een goede kans om breder ingang te vinden. Tegelijkertijd zal de aandacht voor de collectieve dimensie van leren (zie bijvoorbeeld de bijdragen van De Laat en Coenders, van Bolhuis en Simons, en van Klarus) waarschijnlijk alleen maar toenemen; dit in sociale contexten verankerde aspect van leren komt steeds nadrukkelijker naar voren in de HRD-literatuur (zie bijvoorbeeld Billett, 2001; Illeris, 2002; Poell & Van Woerkom, 2010; Van Woerkom & Poell, 2010). Gaat e-learning in de komende tien jaar wellicht eindelijk de beloften waarmaken die ons al twee decennia in het vooruitzicht worden gesteld (zie het hoofdstuk van Bastiaens)? Of zal de niet-rationele kant van leren en reflecteren steeds nadrukkelijker in de belangstelling komen te staan (zie het hoofdstuk van Van Woerkom)? Over tien jaar hopen wij onze '2020 vision' met inmiddels meer zekerheid te kunnen presenteren.

Literatuur

- Billett, S. (2001). *Learning in the workplace. Strategies for effective practice*. Crows Nest: Allen & Unwin.
- Buyens, D., Wouters, K., & Dewettinck, K. (2001). Future challenges for human resource development professionals in European learning-oriented organisations. *Journal of European Industrial Training*, 9, 442-453.
- Illeris, K. (2002). *The three dimensions of learning*. Roskilde: Roskilde University Press.

- Jong, T. (2010). Linking social capital to knowledge productivity: An explorative study on the relationship between social capital and learning in knowledge-productive networks. Academisch proefschrift, Universiteit Twente.
- Koornneef, M., Oostvogel, K., Harris, R., & Poell, R. F. (2002). Strategies of HRD practitioners in stimulating learning: An overview of theory and comparative empirical research. In: J. Searle & D. Roebuck (Eds.), *Envisioning practice, implementing change*, pp. 166-174. Brisbane: Australian Academic Press.
- Krogt, F.J. van der (2007). *Organiseren van leerwegen: Strategieën van werknemers, managers en leeradviseurs in dienstverlenende organisaties*. Rotterdam: Performa.
- Lee, M. (2001). A refusal to define HRD. *Human Resource Development International*, 4, 327-341.
- Nijhof, W.J. (2004). Is the HRD profession in the Netherlands changing? *Human Resource Development International*, 1, 57-72.
- Nuffic (2007). *Strategische agenda voor het hoger onderwijs-, onderzoeks- en wetenschapsbeleid*. 's-Gravenhage: Nuffic.
- Poell, R.F. (2006). *Personeelontwikkeling in ontwikkeling: Naar een werknemersperspectief op human resource development*. Inaugurele rede, Universiteit van Tilburg. Rotterdam: Performa.
- Poell, R.F., & Woerkmom, M. van (Eds.) (2010). *Supporting learning in the workplace: Towards evidence based practice*. Dordrecht: Springer.
- Woerkmom, M. van, & Poell, R.F. (Eds.) (2010). *Workplace learning: Concepts, measurement and application*. London: Routledge.