

Joseph Kessels & Rob Poell

# Handboek human resource development

Organiseren van het leren

# Proloog

Joseph Kessels en Rob Poell

## Een nieuw handboek

Met het verschijnen van deze nieuwe, volledig herziene editie van het *Handboek human resource development – Organiseren van het leren* markeren we een nieuwe periode van tien jaar in de ontwikkeling van een vakgebied dat altijd in beweging is. In 2001 verscheen de eerste editie van dit handboek, dat de opvolger was van de *Capita selecta* in de reeks *Opleiders in organisaties*. Opnieuw presenteren we nu een overzicht van actuele denkwijzen, opvattingen, perspectieven en praktijken rond human resource development in het Nederlandse taalgebied. Deze uitgave was mogelijk omdat veel van de auteurs die ook meewerkten aan de eerste druk, hun hoofdstuk van tien jaar geleden grondig herzien hebben en daarin de actuele ontwikkelingen binnen hun thema een plaats hebben gegeven. Van de dertig hoofdstukken in deze nieuwe uitgave zijn er zestien volledig nieuw. In de afgelopen tien jaar heeft het vakgebied immers niet stilgestaan. Er zijn nieuwe thema's tot ontwikkeling gekomen zoals talentontwikkeling, loopbaanbegeleiding, de intrigerende relatie tussen HRM en HRD, de ontwikkeling van sociaal kapitaal, het werken in de frontlinie, en het onderzoek op het gebied van kritische reflectie, het corporate curriculum en innovatie.

## Identiteit en bestaansrecht van HRD

Hoewel er nu weer een kloek handboek ligt, met dertig uiteenlopende hoofdstukken, blijven er echter vragen bestaan rond de identiteit en het bestaansrecht van HRD als specialisme, in het bijzonder als opleiden, leren en ontwikkelen steeds verder integreren in de dagelijkse werkgemeenschap. Spelen HRD-professionals daarin een belangrijke rol of is die allang overgenomen door lokale leidinggevenden en ervaren collega's? Daarbij komt dat in het HRD-domein onderling rivali-

serende academische partijen actief zijn op het gebied van opleiden, leren en ontwikkelen van volwassenen in de context van hun werk: onderwijskundigen, sociaalpedagogen, leerpsychologen, sociologen, bedrijfskundigen, economen en filosofen. Hoewel de perspectieven en methoden van onderzoek sterk kunnen verschillen, liggen hun aandachtspunten vaak dicht bij elkaar. Maar wie heeft de meeste invloed? Is er sprake van verschillen in rolopvatting en praktijkbeleving tussen HRD-professionals en managers? We houden een sterk pleidooi voor de transformatie van de werkplek tot een krachtige leeromgeving, maar ondertussen brengen veel HRD'ers als trainer, facilitator of procesbegeleider de meeste werktijd door in een conferentieoord. Los van de plaats van handeling is de vraag intrigerend of HRD werkt vanuit een perspectief dat zich richt op persoonlijke ontwikkeling ten dienste van maatschappelijke relevantie en duurzaamheid, of dat we betaald worden voor performanceverbetering en toegevoegde waarde aan de bottomline van de organisatie? Zodra een vakgebied zich bezint op de eigen waarden en oordeelsvorming omtrent wenselijkheid en doeloriëntatie, roept dat lastige vragen op, die bij gebrek aan macht en positie gemakkelijk onder de tafel kunnen verdwijnen. Dat geldt onverkort voor de HRD-functie.

Ondanks – of misschien wel dankzij – deze lastige vragen rond de identiteit en het bestaansrecht van HRD is het ons gelukt om in dit handboek tal van nieuwe hoofdstukken op te nemen die gebaseerd zijn op recent wetenschappelijk onderzoek. We hopen hiermee serieuze bouwstenen aan te dragen voor de solide ontwikkeling van het vakgebied ongeacht de ideologische discussies die het debat over identiteit en bestaansrecht soms aanscherpen en soms vertroebelen.

### Een historie van kennisopbouw

Het Handboek human resource development – Organiseren van het leren staat niet op zichzelf. Het vormt het basisboek in het gevarieerde HRD-Fonds, waartoe ook het kwartaalschrift *Develop* behoort en de publicaties *Organiseren van leerwegen* (Van der Krogt, 2007), *Over de brug* (Van Wijngaarden, 2008), *Van kiem tot kracht* (Tjepkema & Verheijen, 2009), *Samen vernieuwen in de praktijk* (Verdonschot, Keursten & Van Rooij, 2009) en *Praktijkonderzoek* (Smit & Verdonschot, 2010). Ook in de tijd gezien staat dit boek niet op zichzelf. In feite is het een volgende stap in een reeks publicaties die in 1984 begon met het losbladige *Handboek opleiders in organisaties* (1984-1989). Deze uitgave kreeg opvolging in de *Capita selecta Opleiders in organisaties*, een ambitieuze reeks themakaternen, met veertig afleveringen in de periode 1989-2000 (inclusief de

registers) en de voortzetting daarvan in HRD Thema (2000-2005) en *Develop* (vanaf 2005). De belangstelling voor deze vakpublicaties konden we niet alleen aflezen uit het grote aantal abonnees, maar ook uit de veelvuldige herdrukken van de twee studentenedities, die weer een selectie uit de *Capita Selecta* bevatten. Het boeiendste is echter de vraag of uit een periode van dertig jaar een patroon opdoemt van ontwikkeling, verschuiving in perspectieven, specifieke thema's of aanhoudende controverses. Welk beeld krijgen we van de bemoeienis met opleiden, leren en ontwikkelen in de afgelopen periode en welk beeld staat ons te wachten nu we alweer een eindje op streek zijn in de nieuwe eeuw? De eerste verantwoording van de opzet van het Handboek uit 1984 leunde sterk op het ASTD-onderzoek 'Models for excellence' (1983). Het bood een overzichtelijk raamwerk met ondersteuning voor 'De opleider' (deel A), 'De ontwikkelaar' (deel B), 'De manager van de afdeling opleidingen' (deel C), 'Professionalisering' (deel D), 'Adressen' (deel E) en 'Index' (deel F).

In deze nieuwe uitgave *Handboek human resource development – Organiseren van het leren* is een dergelijke functionele overzichtelijkheid ver te zoeken. De delen in dit boek bewegen zich rond *Perspectieven op leren, werken en ontwikkelen* (deel I), *Vormgeving van de leeromgeving* (deel II) en *Ondersteuning van het leren* (deel III). Het is volstrekt duidelijk dat de expliciete aandacht voor formele cursussen, de inrichting van de opleidingsafdeling en de details van het lesmateriaal veel aan belangstelling verloren heeft in de teksten van HRD-professionals. De *Capita selecta* (1989-2000) vormden een overgang: een expliciete en verantwoorde indeling in thema's en onderwerpen was niet nodig. De reeks bood de vrijheid en flexibiliteit om, niet gebonden aan een vooraf gedefinieerde inhoudsopgave, actuele onderwerpen te volgen. Bij de redactie van de studenteneditie van 1998 kwam echter aan het licht dat de heldere indeling van het oude handboek (opleider, ontwikkelaar, manager) niet langer bruikbaar was. Een spannend ordeningsproces leverde afgewogen hoofdstukken voor delen die titels kregen als: *Analyse en ontwerp* (deel 1), *Werkvormen en didactiek* (deel 2), *Advisering en coaching* (deel 3) en *Beschouwing en beleid* (deel 4). De verschuiving in aandacht van formele opleidingen naar leren op en rond het werk was evident geworden. Klassieke thema's rond analyse en ontwerp, werkvormen en didactiek hebben weliswaar nog betekenis als ondersteuning van het primaire opleidingsproces, maar krijgen ook waardering vanwege hun inherente leermogelijkheden: het ontwerpproces als interessant leerproces. Advisering, coaching, procesbegeleiding en facilitering zijn in het afgelopen decennium tot volle ontwikkeling gekomen. Opleiden en leren zijn niet langer vakkundig gestructureerde en geïsoleerde

processen; ze maken nu integraal deel uit van de ontwikkelingen en vernieuwingen in een organisatiecontext. Ze krijgen een strategische betekenis. Deze verschuiving volgt de belangstelling voor het ontstaan van een werkgebied met de naam *human resource development*, dat met name in Angelsaksische landen een uitweg bood bij schoolse trainingssituaties. Het lijkt soms alsof het gebruik van de begrippen ‘training’ en ‘cursus’ door dogmatici van een nieuwe lijn verboden zijn en dat we uitsluitend mogen spreken over leren en leerprocessen, liefst geïntegreerd in de dagelijkse werkomgeving.

### Slingeren tussen functiegerichtheid en ruimte voor persoonlijke ontplooiing

De belangstelling voor leren, leernetwerken, leerprojecten, leertrajecten en kennisontwikkeling, die in de eerste editie van dit boek al sterk aanwezig was, is in deze nieuwe uitgave nog versterkt. Als je anno 2010 aan HRD-onderzoekers en HRD-professionals vraagt een bijdrage te leveren waarin hun recente opvattingen over het vakgebied tot uitdrukking komen, levert dat een bundel op zoals de onderhavige. Niet alleen de opvattingen over de structurering en vormgeving van leertrajecten zijn gewijzigd. Ook de perspectieven op doelstellingen, waarden en normen rond leren in de context van werk zijn aan het veranderen. In 1984 kon het *Handboek* nog eenduidig formuleren dat het doel van opleidingen in organisaties betrekking heeft op het investeren in menselijk potentieel teneinde door beter functioneren de doelstellingen van de organisatie efficiënter te realiseren. Opleiders dienden zich derhalve te bekwamen in het ontwikkelen en uitvoeren van effectieve methoden om dat doel te bereiken.

In deze nieuwe druk van het *Handboek human resource development – Organiseren van het leren* gaan de auteurs openlijk op zoek naar nieuwe, betekenisvolle doelen. Staat de performance van de organisatie voorop of gaat het om de persoonlijke ontwikkeling van de afzonderlijke medewerker? Ontwerpen de beoefenaren van het vak heldere en vaste methoden en technieken of begeven HRD-professionals zich bij voorkeur in een schemergebied van diffuse netwerken, leerpraktijken, en omgevingen voor ‘leren leren’?

Het is waarschijnlijk te simpel om als verklaring het eeuwige slingereffect op te voeren: als reactie op de ‘softe sixties’ kwam de verzakelijking en functiegerichtheid van de jaren tachtig, waardoor onvermijdelijk in de nieuwe eeuw weer meer ruimte voor persoonlijke ontplooiing moest ontstaan. Een complexere uitleg zou gebaseerd kunnen zijn op het feit dat het karakter van werkprocessen in organisaties ingrijp-

pend aan het veranderen is. De dynamiek en turbulentie, aangewakkerd door globalisering, informatisering en flexibilisering, zetten de rustige werkplekken met hun vaste procedures en systemen danig op hun kop. Routinematige arbeid is in de afgelopen dertig jaar steeds verder geautomatiseerd. Het werk dat overblijft vraagt om complexe bekwaamheden, niet alleen op het gebied van materiedeskundigheid, maar ook ten aanzien van probleemoplossing en communicatieve aspecten. Klassieke vormen van strategievorming, sturing en management blijken tekortkomingen te hebben als het gaat om het bevorderen van permanente verbetering, radicale innovatie en duurzame kennisontwikkeling. Het karakter van werk laat zich waarschijnlijk steeds beter beschrijven in termen van leerprocessen. Deze context van een zich transformerend arbeidsbestel heeft een grote invloed op het denken in termen van human resource development. De hoofdstukken die in deze uitgave bij elkaar gebracht zijn, bieden achteraf gezien een scherper beeld van deze diffuse ontwikkelingen dan we ooit hadden durven hopen op basis van een vooropgezette en opgelegde inhoudsopgave. De structuur van het boek is eerder een betekenisvolle ordening achteraf, op basis van aangereikte bouwstenen, dan het resultaat van een strak ontworpen blauwdruk die collega's moesten invullen. Wij zijn blij met dit tijdsbeeld van een zich ontwikkelende professie. Wij hopen dat het nieuwe *Handboek human resource development* eenzelfde rol gaat vervullen in het proces van verkennen, verdiepen, verbeteren en vernieuwen van de vraagstukken rond het organiseren van het leren als de diverse voorgangers deden. Het uitnodigen, aanmoedigen en ondersteunen van de auteurs, en dan het met grote nieuwsgierigheid lezen en beschouwen van de nieuwe producten was een klus die we met veel genoegen hebben uitgevoerd. Het boek gaat nu zijn eigen weg en zal zijn werk gaan doen op plaatsen waar wij geen weet van hebben. Daarom blijven we graag openstaan voor reacties, waarmee we de noodzakelijke ontwikkelingen kunnen volgen en deze nieuwe uitgave verbeteren.

### De nieuwe editie

In deze nieuwe editie is de oorspronkelijke verdeling in vier compartimenten vervangen door een nieuwe opzet in drie delen van elk tien hoofdstukken.

Deel I is getiteld *Perspectieven op leren, werken en ontwikkelen* en omvat tien hoofdstukken waarin de belangrijkste benaderingen binnen HRD aan de orde komen. Daartoe behoren kennisproductiviteit, de netwerkbenadering, het constructivisme, leren van volwassenen, perfor-

manceverbetering en strategische afstemming. Nieuw in dit deel zijn de bijdragen over de relatie tussen HRM en HRD, talentontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling.

De titel van Deel II luidt *Vormgeving van de leeromgeving*. Daarin krijgen vooral veel aandacht het leren en opleiden op de werkplek, in leertrajecten en leernetwerken. De diverse auteurs benadrukken dat het kiezen van de geschikteste vorm om het leren te organiseren een kernopgave is: een uitdaging voor de HRD-professional, die zich echter steeds vaker ook zal opwerpen als adviseur om lerenden en leidinggevendenden te helpen bij het maken van dergelijke keuzes. Nieuw zijn de bijdragen rond het werken en leren in de frontlinie, het participeren in innovatieprocessen en het vorm geven aan een corporate curriculum.

Deel III heet *Ondersteuning van het leren*. Daarin passeren verschillende manieren om het leren te ondersteunen de revue, zoals zelfsturing, assessment, spelsimulatie en e-learning. Nieuw in dit deel zijn de hoofdstukken met betrekking tot kritische reflectie, *communities of practice*, de professionele ontwikkeling in scholen, stijlen van werkplekleren, de professionalisering van loopbaanbegeleiders en het effectiviteitsvraagstuk rond opleiden.

Het *Handboek human resource development – Het organiseren van het leren* heeft inmiddels een rijke historie, die begon in 1984. Maar ook deze nieuwe editie roept natuurlijk weer vragen op. Hoe zal HRD zich in de komende tien jaren gaan ontwikkelen? Hoe ziet het vakmanschap eruit, met name als het leren op en rond het werk zo'n belangrijke rol gaat spelen? Is het dan vooral een zaak van lokale managers en medewerkers, of heeft de HRD-professional daar ook een eigen herkenbare en gewaardeerde bijdrage? Welke rol zal onderzoek gaan spelen bij die ontwikkeling? Heeft het officiële, door NWO gestimuleerde onderzoek aandacht voor de vraagstukken die spelen rond HRD? Welke rol zullen de universiteiten nog vervullen, nu in de afgelopen tien jaar aan diverse wetenschappelijke instituten de belangstelling van bestuurders voor het werkgebied van HRD praktisch is verdwenen? Het lijkt alsof de adviesbureaus en de beroepsverenigingen zich meer dan ooit met de serieuze ondersteuning van het vakgebied gaan bezighouden. Maar hoe werkt dat uit in een praktijk waar een zeer groot aantal HRD-professionals werkzaam is als zelfstandige zonder personeel en de plaats van formele instituties vervaagt? Of ontstaan er nieuwe netwerken waarin gelijkgestemde collega's elkaar ontmoeten en aan de verdieping en verfijning van hun professionele handelen werken: gebeurt er in het eigen HRD-vakgebied inmiddels hetzelfde als waar de auteurs in dit boek over schrijven?

## Literatuur

Krogt, F. van der (2007). *Organiseren van leerwegen*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Smit, M., & Verdonschot, S. (2010). *Praktijkonderzoek*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Tjepkema, S., & Verheijen, L. (2009). *Van kiem tot kracht*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Verdonschot, S.G.M., Keursten, P., & Rooij, M. van (2009). *Samen vernieuwen in de praktijk*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Wijngaarden, P. J. van (2008). *Over de brug*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.