



Derde editie van het Handboek HRD

Vensters op een vakgebied in beweging

Auteurs: **Joseph Kessels & Rob Poell**

Er bestaat inmiddels een brede overeenstemming dat opleiden slechts een van de vele manieren is om het leren van werknemers te organiseren. Het merendeel van de bijdragen in het nieuwe *Handboek Human Resource Development* (2021) gaat dan ook veelal over alternatieve leervormen, anders dan het klassieke opleiden.

Leren is een activiteit van medewerkers 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 medewerkers. Leren is echter nooit zomaar vanzelfsprekend, in de zin dat het altijd 'vanzelf' zou gaan. Medewerkers doen tal van 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 zij zelf actief aan die ervaringen geven.

Leergemeenschappen voor duurzame ontwikkeling

Een kenmerkende invalshoek van de derde editie van het handboek is dat leren steeds vaker een leven lang plaatsvindt; het raakt meer verbonden met het bredere en op langere termijn georiënteerde ontwikkelen, en het gebeurt ook in collectief verband. Leren in teams en gemeenschappen krijgt dan ook steeds meer aandacht: HRD en HRM spelen een rol bij teamontwikkeling en teamleren. Sociaal leren vindt tegenwoordig plaats in zogenaamde open praktijken en *learning communities*. Professionele leergemeenschappen zijn kansrijke vormen voor medewerkers om zich een leven lang te ontwikkelen, waarbij lerende organisaties de laatste jaren meer gericht zijn op duurzame ontwikkeling. De organisatie speelt ook een belangrijke rol bij het faciliteren van het werkplekleren. Leren in het kader van de beroepsuitoefening vindt zelfs vaker over de grenzen van verschillende contexten heen.

De meerwaarde van HRD

De grenzen tussen enerzijds HRD en

anderzijds HRM, management, organisatie en innovatie lijken verder te vervagen, wat wijst op een toenemende invloed van HRD, maar ook vragen oproept over de eigen, unieke en herkenbare identiteit van ons vakgebied. Deze constatering maakt natuurlijk meteen nieuwsgierig naar het eigene van HRD als vakgebied. De aloude kwesties van de definitie en de meerwaarde zijn nog lang niet verstomd. De gebiedsomschrijving zal ongetwijfeld, net als het object van studie, voortdurend in beweging blijven en daardoor relatief vaag klinken. Het is daarom weinig zinvol te streven naar een eenduidige definitie van HRD die het gebied voor eens en voor altijd helder afbakt. Net zomin lijkt het productief om net te doen alsof HRD zich in het geheel niet laat vangen in een set van onderling samenhangende termen. Het lijkt ons goed om een zekere afbakening te realiseren van HRD, zonder te pretenderen dat die nooit meer zal veranderen. We zouden 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 medewerkers, in een 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 enerzijds te realiseren dat ook aanpalende vakgebieden 'leren' steeds relevanter gaan vinden. Anderzijds bestaat er geen enkel ander vakgebied dan HRD dat in staat is om een hele reeks van 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. Diverse auteurs 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 kennisproductiviteit en innovatie. De enige manier om sceptici te overtuigen van de 'meerwaarde van HRD' is door dergelijke manieren van aanpak verder door te zetten en de kennis hierover systematisch te verspreiden.

Leren is zowel de core business als het unique selling point van HRD.

Toekomst voor HRD

Een belangrijke vraag is die naar de toekomst van HRD. Net als in de eerste druk van 2001 en de tweede van 2011 zijn we nieuwsgierig naar wat we over tien jaar zullen constateren bij de presentatie van de volgende editie van het Handboek HRD. De eerder als kansrijk naar voren geschoven nadruk op leren en ontwikkelen boven trainen en opleiden, zijn we inmiddels als de dominante zienswijze binnen de HRD-discipline gaan beschouwen. Het lijkt onwaarschijnlijk dat dit in 2031 geheel anders zal liggen, maar wellicht gaan we ons tegen die tijd nog verbazen, aangezien de behoefte aan specifieke instructies in de initiële functie-uitoefening en in de daaropvolgende, complexe wijzigingen steeds geavanceerder vakmanschap zal vragen.

HRD en HRM en organisatiekunde in een?

Zoals we nu al constateren dat de onderlinge raakvlakken tussen HRD en HRM

in het afgelopen decennium sterk zijn toegenomen, zo zal een vergelijkbare verbinding met de organisatiekunde kunnen plaatsvinden. Ook de aandacht voor de factoren die de ontwikkeling van expertise ten behoeve van innovatie bevorderen, zal toenemen, en dan met name vanuit een sterkepuntenbenadering. Het inzicht dat ook individuele medewerkers (en niet alleen organisaties of managers) strategisch kunnen handelen als het gaat om leren, maakt met de voortschrijdende individualiserings-tendens een goede kans om breder ingang te vinden.

Collectieve dimensie van leren wordt belangrijk evenals e-learning

Tegelijkertijd zal de aandacht voor de collectieve dimensie van leren waarschijnlijk alleen maar toenemen. Het was voor ons de reden om een geheel deel te wijden aan het leren in teams en gemeenschappen. Stelden we tien jaar geleden nog de vraag of e-learning in het komende decennium eindelijk de beloften gaat waarmaken die ons al zo lang zijn voorgespiegeld, in deze editie zien we een veelheid aan leervormen die op een of andere manier ondersteuning krijgen van internettechnologie. In deze editie wijden we er zelfs een geheel apart deel aan.

Identiteit en bestaansrecht van HRD

Hoewel er ook nu weer een uitgebreid handboek ligt, met maar liefst 45 uiteenlopende hoofdstukken, blijven er toch 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 uit andere dis-

ciplines? In het HRD-domein zijn onderling rivaliserende academische partijen actief op het gebied van opleiden, leren en ontwikkelen van volwassenen in de context van hun werk: onderwijskundigen, sociaal-pedagogen, leerpsychologen, sociologen, bedrijfskundigen, IT'ers, economen en filosofen. Hoewel de perspectieven en methoden van onderzoek sterk kunnen verschillen, liggen hun aandachtspunten vaak dicht bij elkaar.

Wij houden in dit boek 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 toch nog door in een conferentietoord of opleidingscentrum. Los van de plaats van handeling is de vraag intrigerend of HRD'ers werken vanuit een perspectief dat zich richt op persoonlijke talentontwikkeling en ten dienste van maatschappelijke relevantie en duurzaamheid, of dat zij betaald krijgen voor performanceverbetering en het verbeteren van toegevoegde waarde aan de *bottom line* van de organisatie? Zodra een vakgebied zich bezint op de eigen waarden en oordeelsvorming rond 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 kritische vragen omtrent de HRD-functie.

Geen rust meer in de functie?

De dynamiek en turbulentie, aangewakkerd door globalisering, informatisering en flexibilisering, zetten de rustige werkplekken met hun vaste procedures en systemen danig op hun kop. In de afgelopen jaren zijn daar duurzaamheid, autonomie en gespreid leiderschap aan toegevoegd. Routinematige

arbeid is in de afgelopen veertig jaar steeds verder geautomatiseerd of uitbesteed aan lagelonenlanden. Het werk dat overblijft, vraagt om complexe bekwaamheden, niet alleen op het gebied van materiedeskundigheid, maar ook ten aanzien van probleemoplossing, samenwerking en het zelfstandig kunnen vormgeven aan een eigen leeridentiteit. 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, met een maatschappelijk verantwoorde betekenis. Het karakter van werk laat zich daarom waarschijnlijk steeds beter beschrijven in termen van leerprocessen. Deze context van een zich transformerend arbeidsbestel heeft grote invloed op het denken in termen van human resource development. Het gaat niet alleen over de motivatie en dispositie van de lerende (*agency*) maar vooral ook over de leermogelijkheden die de werkomgeving biedt (*affordances*).

Venster op kritische vragen voor HRD

Het zou ons niet verbazen als thema's die nu nog aarzelend aan de orde komen, zoals de impact van het streven naar duurzaamheid, humanisering, zelfsturing, autonomie, democratisering en emancipatie, over tien jaar in het centrum van de belangstelling staan van HRD. Het werkveld is voortdurend in beweging, waardoor we de opvattingen over werk, arbeid, persoonlijke drijfveren voor kennisontwikkeling en leren in een sterk veranderende maatschappelijke context opnieuw kritisch zullen moeten beschouwen. Bij vanzelfsprekendheden als een amorele economische groei, de ondergeschiktheid van het persoonlijke belang aan het organisatiebelang, en de dienst-

baarheid van de natuurlijke omgeving aan het eenzijdig vermeerderen van profijt zal ook HRD kritische vragen moeten stellen. Hoewel menselijke kwaliteiten als empathie en altruïsme nu nog nauwelijks voorkomen in het repertoire van opleiden, leren en ontwikkelen, is het niet ondenkbaar dat zij in de volgende editie van dit handboek doordringen tot enkele nieuwe kernteksten.

Het uitnodigen, aanmoedigen en ondersteunen van de 85 auteurs, en vervolgens het met grote nieuwsgierigheid lezen en beschouwen van de nieuwe teksten voor 45 hoofdstukken, was een enorme 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 fascinerende ontwikkelingen in het vakgebied kunnen volgen en deze nieuwe uitgave in de toekomst weer verder kunnen verbeteren.

Dit is een beknopte samenvatting van de epiloog in het *Handboek HRD. Organiseren van het leren*. ♦

Referentie

- Poell, R. F., & Kessels, J. W. M. (red.) (2021). *Handboek Human Resource Development: Organiseren van het leren* (3de volledig herziene editie). Leuven: Lannoo Campus.



Prof. dr. R.F. (Rob) Poell is hoogleraar Human Resource Development aan de Tilburg University (Departement Human Resources Studies). Zijn onderzoek richt zich op HRD-processen, met name van werkplekleren. Hij publiceert onder andere over leerwegen van werknemers; leernetwerken in arbeidsorganisaties; HRD-strategieën; organisatie van 'de HRD-functie'; professionele ontwikkeling; leergemeenschappen en loopbaan- en organisatieontwikkeling.
r.poell@tilburguniversity.edu



Prof. Dr. Joseph W.M. Kessels is emeritus-hoogleraar aan de Universiteit Twente (Leerstoel Human Resource Development) en aan de Open Universiteit (Leerstoel Educational Leadership). Zijn onderzoek richtte zich op factoren die professionalisering, kennisproductiviteit en sociaal kapitaal in organisaties bevorderen. Tot en met 2010 was hij verbonden aan Kessels & Smit, The Learning Company, dat hij in 1977 met Cora Smit oprichtte.
joseph@josephkessels.com