



HRD
HUMAN
RESOURCE
DEVELOPMENT

Human Resource Development

ORGANISEREN VAN HET LEREN

JOSEPH W.M. KESSELS EN
ROB F. POELL (RED.)



Samsom

VOORWOORD

JOSEPH KESSELS EN ROB POELL

Dit voorwoord vormt het sluitstuk van een boeiend traject, waarbij we de expertise bij elkaar hebben willen brengen rond de ontwikkelingen op het gebied van opleiden en leren in arbeidsorganisaties, zoals die zich aan het begin van de 21^e eeuw voltrekken. We zijn ingenomen met de rijke oogst aan bijdragen, die in 27 hoofdstukken een spiegel bieden van de actuele denkwijzen, opvattingen, perspectieven en praktijken rond Human Resource Development in het Nederlandse taalgebied. Deze opbrengst was mogelijk omdat bijna alle collega's die wij uitgenodigd hebben om een bijdrage te leveren, ook daadwerkelijk in staat bleken om met ons mee te werken en tijdig een tekst aan te leveren.

Het boek *Human Resource Development. Organiseren van het leren* staat niet op zichzelf. Het vormt het basisboek in de gevarieerde HRD-publicatiereeks, waartoe ook *HRD Thema*, *HRD Magazine* en *HRD Review* horen. Deze brede inbedding geeft aan dat het domein van opleiden en leren in organisaties een krachtige ontwikkeling doormaakt. Met name krijgt de professionalisering van de beroeps-

beoefenaar in dit veld ruime aandacht. 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 40 afleveringen in de periode 1989-2000 (inclusief de registers). 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 bevatten.

Het meest boeiende is echter de vraag of uit een periode van ruim 17 jaar een patroon opdoemt van ontwikkeling, verschuiving in perspectieven, specifieke themata of persistente controverses. Welk beeld krijgen we van de bemoeienis met opleiden en leren in de afgelopen periode en welk beeld staat ons te wachten na de afgelopen eeuwwisseling?

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 *Human Resource Development. Organiseren van het leren* is een dergelijke functionele overzichtelijkheid ver te zoeken. De delen in dit boek bewegen zich rond perspectieven, vormgeving en ondersteuning van het leren. Het is volstrekt duidelijk dat de expliciete aandacht voor formele cursussen, de inrichting van de opleidingsafdeling en de gedetailleerde aandacht voor 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 door 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 'Beschuwing en Beleid' (deel 4). De verschuiving in aandacht voor formele opleidingen naar leren op en rond het werk was evident geworden. Klassieke thema's rond analyse en ontwerp, werkvormen en didactiek hebben niet langer uitsluitend betekenis als ondersteuning van het primaire opleidingsproces, maar krijgen waardering vanwege hun inherente leermogelijkheden: het ontwerpproces als interessant leerproces. Advisering en coaching zijn in het afgelopen decennium tot volle ontwikkeling gekomen. Opleiden en leren zijn niet langer vakkundig

gestructureerde, maar 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 biedt voor verschoolste trainingssituaties. Het lijkt soms alsof de begrippen 'training' en 'cursus' door dogmatici van de nieuwe lijn verboden worden en dat we uitsluitend mogen spreken over leren en leerprocessen, liefst geïntegreerd in de dagelijkse werkomgeving.

De belangstelling voor leren, leernetwerken, leerprojecten, leertrajecten en kennisontwikkeling is in dit nieuwe boek overduidelijk. Als je anno 2000 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 structuring 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 dienen zich derhalve te bekwamen in het ontwikkelen en uitvoeren van effectieve methoden om dat doel te bereiken. In deze nieuwe uitgave *Human Resource Development. Organiseren van het leren* stellen auteurs openlijk de vraag 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 'leren leren'-omgevingen?

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 ontstaat. Een meer complexe uitleg zou gebaseerd kunnen zijn op het feit dat het karakter van werkprocessen in organisaties ingrijpend aan het veranderen is. De dynamiek en turbulentie, aangewakkerd door globalisering, informatisering en flexibilisering, zetten de rustige werkplekken met vaste procedures en systemen danig op hun kop. Routinematige arbeid is in de afgelopen twintig 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, hoewel er binnen specifieke sectoren en arbeidsorganisaties binnen deze algemene tendens ook tegengestelde ontwikkelingen te zien zijn, bijvoorbeeld naar verregaande arbeidsdeling binnen de zorgsector. 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. Natuurlijk zullen we over vijftien jaar met dezelfde genoegzaamheid terugkijken op dit werk als wij nu doen op het begin van het *Handboek Opleiders in Organisaties* uit 1984. Wij hopen echter dat *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 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.

Het boek bestaat uit vier delen: perspectieven en achtergronden, vormgeving van het leren, leren in verschillende arbeidscontexten en ondersteuning van het leren. Het begin van elk deel bevat een kort samenvattend overzicht van alle hoofdstukken in dat deel, met als service aan de lezer een aantal tips om verder te lezen. Dit betreft veelal recente Engelstalige literatuur die dieper ingaat op het thema dat in het betreffende deel centraal staat.

Deel I is getiteld 'Perspectieven op leren, werken en opleiden' en omvat acht hoofdstukken waarin de belangrijkste benaderingen binnen de HRD aan de orde komen. Daartoe behoren het corporate curriculum, kennisproductiviteit, het constructivisme, leren van volwassenen, het humanisme, performanceverbetering, en employability als strategische opgave. Deel I eindigt met een visie op de dilemma's waarmee HRD-professionals in de 21^e eeuw te maken krijgen.

De titel van deel II luidt 'Vormgeven van het leren'. Daarin wordt vooral aandacht besteed aan het inzetten van leren en opleiden op de werkplek, in leer-

trajecten en leernetwerken. Er zijn zeer veel verschillende manieren om leren en opleiden dicht bij de werkplek vorm te geven. De auteurs benadrukken dat het kiezen van de meest geschikte 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 keuzen.

Deel III, 'Leren in verschillende arbeidscontexten', besteedt aandacht aan het leren in professionele organisaties, aan leerprocessen in zelfsturende teams en verbeterteams, en aan het ontwikkelen door beroepsbeoefenaren van bekwaamheden en arbeidsidentiteit. De meeste nadruk ligt hierbij steeds op informele en arbeidsimmanente leervormen. Alle auteurs besteden veel aandacht aan de verbanden tussen leren en werken. Een belangrijk inzicht dat naar voren komt is de mogelijkheid om werkinhoud en -organisatie zodanig (anders) vorm te geven dat de kans op 'spontane', informele, in arbeid geïntegreerde leerprocessen bij beroepsbeoefenaren toeneemt.

Deel IV heet 'Ondersteunen van het leren'. Daarin passeren verschillende manieren om het leren te ondersteunen de revue, zoals assessment, simulatie, e-learning, 360°-feedback, effectiviteitsbepaling en evaluatie. Dit deel sluit af met een model voor integrale ondersteuning van leren en werken. Over veel van deze ondersteunende instrumenten en processen binnen HRD is al de nodige wetenschappelijke kennis beschikbaar. Leerprocessen in arbeidsorganisaties kan men op veel verschillende wijzen faciliteren, stimuleren en ondersteunen. Dat kan door vóór, tijdens en na deze leerprocessen praktijkgericht onderzoek te doen, bijvoorbeeld in de vorm van assessment, verkrijging van feedback, effectiviteitsmeting en allerlei evaluatievormen. Met zulke informatie kan men leerprocessen beter afstemmen op de lerenden, het werk, de organisatie en de ontwikkelingen daarin. De HRD-professional vervult daarin een belangrijke rol.

