

Boekbespreking

Dr. Ton Bruining is redactielid van O&O. Hij werkt sinds 1982 als HRD-professional, tegenwoordig als zelfstandig onderzoeker, adviseur en opleider.
E-mail: ton@tonbruining.nl



Redacteuren: Rob Poell & Joseph Kessels
Uitgeverij: LannooCampus
ISBN: 978 94 014 8147 2
Pagina's: 877
Prijs: € 75,00

Nieuw Handboek Human Resource Development Boekbespreking (deel 1)

Sinds het begin van mijn loopbaan als specialist opleiding & ontwikkeling weet ik me gesteund door handboeken zoals het Handboek Human Resource Development van Rob Poell & Joseph Kessels.

De eerste en tweede editie hebben een ereplekje in mijn boekenkast. En nu is er een nieuwe derde editie. Hier geef ik een eerste inblik in het kloekke boek en beantwoorden de redacteuren een aantal vragen die ik aan hen heb voorgelegd. In het volgende nummer van Opleiding & Ontwikkeling verschijnt een tweede artikel, met opnieuw een proeverij van enkele bijdragen en het tweede deel van de vragen aan de redacteuren en hun antwoorden daarop.

Derde editie: 45 hoofdstukken, 85 auteurs

De derde editie van handboek HRD bevat maar liefst 45 hoofdstukken van in totaal 85 auteurs. Het boek wordt ingeleid en afgesloten door de redacteuren Prof. dr. Rob Poell, hoogleraar Human Resource Development aan Tilburg University en Prof. dr. Joseph Kessels, emeritus-hoogleraar Human Resource Development van de Universiteit Twente en Educational Leadership van de Open Universiteit.

Acht aandachtsgebieden

De hoofdstukken zijn over een achttal aandachtsgebieden verdeeld:

1. HRD als professie
2. Leren op de werkplek
3. Leren in teams en gemeenschappen
4. HRD in verschillende contexten, zoals de High Tech Industry, de zorg en de rechtspraak
5. Talentontwikkeling en leiderschap
6. Ontwerpen van leerpraktijken
7. Technologie en leren
8. HRD en prestatie.

De redacteuren sluiten af met een epiloog waarin ze een aantal vensters op het vakgebied signaleren. Zoals de evolutie van traditioneel, top-downgestuurd leren naar zelfgestuurd leren door werknemers. Met een blik op de toekomst stellen de auteurs eerst vast dat er in het vakgebied sprake lijkt van een slingerbeweging tussen functiegerichtheid en ruimte voor persoonlijke ontplooiing. Poell & Kessels vinden het te simpel om dit te zien als een actie-reactie beweging; ze zien het veel meer als een voortdurend verkennen, verdiepen, verbeteren en vernieuwen in een veranderende maatschappelijke context.

De redacteuren verwelkomen nieuwe en kritische benaderingen, waartoe in het handboek al waardevolle aanzetten zijn gedaan, zoals het streven naar duurzaamheid, nadruk op humanisering en oog voor zelfsturing en emancipatie.

Van zijn naar worden, altijd en altijd maar weer opnieuw

Na het doornemen van het handboek en de epiloog moet ik terugdenken aan de mooie afsluitende paragraaf van Arienne van Staveren in haar hoofdstuk Duurzaam innoveren en de rol van HRD.

De titel van die paragraaf – die is ontleend aan de Franse dichter Paul Valéry – luidt: *Wat af is, is niet gemaakt*. Van Staveren raakt daarmee ook het werk van Rob Poell & Joseph Kessels, ze zijn HRD'er en hebben nu alweer hun derde handboek gemaakt. Volgens Van Staveren is de opdracht van de HRD-professional: van zijn naar worden, altijd en altijd maar weer opnieuw.

De opdracht van de HRD-professional is: van zijn naar worden, altijd en altijd maar weer opnieuw

Proeverij

Met het nieuwe handboek voor me op tafel voel ik me als op de Goudse kaasmarkt. Het is een onmogelijke opgave om alles te bespreken en dat wil de redactie van Opleiding & Ontwikkeling dan ook niet doen. Uit de rijke verzameling van 45 hoofdstukken heb ik er nu drie gekozen.

Leren veranderen in open praktijken

In deel 3 van het handboek gaat het over het leren in teams en gemeenschappen. De wereld is een Global Village geworden en Maarten de Laat en Marc Coenders denken dan ook dat het een belangrijke uitdaging voor organisaties is om het leren in open praktijken en in



verschillende vormen van netwerken in kaart te brengen en te begrijpen. Cartografie is het begrip dat ze daarvoor gebruiken.

Cartografie is belangrijk om het leren in de netwerken – die niet begrensd worden door organisaties en die veelal informeel zijn – zichtbaar te maken, te faciliteren en om ervoor te zorgen dat er in de netwerken waardecreatie mogelijk is. Faciliteren richt zich op wat er in de netwerken speelt. Voor de waardecreatie zijn een strategische oriëntatie en investeringen in randvoorwaarden noodzakelijk.

Een innovatie is een leerpraktijk

Deel 6 gaat over het ontwerpen van leerpraktijken. In haar bijdrage stelt Suzanne Verdonshot dat een innovatie een leerpraktijk is, maar dat het niet gemakkelijk is om het leren met de intentie om te verbeteren, te vernieuwen en radicaal te innoveren, vooraf precies te ontwerpen. Volgens haar is het bij dergelijke leerprocessen ook moeilijk om ze te isoleren in een training of een opleiding, los van het werk, en ze onder te brengen in een aparte afdeling.

Het is niet gemakkelijk om het leren met de intentie om te verbeteren, te vernieuwen en radicaal te innoveren, vooraf precies te ontwerpen

Op basis van onderzoek naar innovatiepraktijken formuleert Verdonshot elf ontwerpprincipes voor het bereiken van doorbraken, waarin bijvoorbeeld het werken vanuit drijfveren, het samen iets maken en het werken met ongewone combinaties belangrijk zijn. Verdonshot pleit ervoor om innovatie te zien als een beweging die je kunt verbreden, verdiepen en waarop je wel regie kunt voeren.

Opleiden, leren en ontwikkelen met leertechnologie

Deel 7 over leertechnologie wordt geopend door Wilfred Rubens. In zijn bijdrage gaat Rubens in op technology enhanced learning. Hij benoemt talloze ontwikkelingen die er zijn, zoals platforms waar gebruikers online-leermateriaal krijgen aangereikt, artificiële intelligentie, learning analytics, applicaties die het mogelijk maken om allerlei typen leerervaringen te monitoren (Experience Application Programming Interface of xAPI), virtual reality, onlinevideo en de inzet van microlearning, waarbij situaties worden gecreëerd waarin lerenden zich in bijvoorbeeld een paar minuten leerstof eigen maken.

Op basis van zijn jarenlange verkenningen en ervaringen met het opleiden voor een beroep, formuleert Rubens zes didactische richtlijnen bij technology enhanced learning. Opvallend is dat die heel vertrouwd ogen, zoals het bevorderen dat lerenden nieuwe kennis integreren in hun dagelijks leven.

Vragen aan de redacteurs van het Handboek HRD: Joseph Kessels en Rob Poell

In jullie boek zie ik voorzichtige kanttekeningen bij HRD als vakgebied en lees ik bespiegelingen met het oog op de toekomst. Is met het oog op de toekomst het begrip HRD nog wel 'houdbaar'? Kunnen we nog wel spreken over het managen van human resources?

Joseph: 'De naamgeving van het werkgebied van beroepsbeoefenaren die zich vooral richten op onder meer het organiseren, bestuderen, ondersteunen, ontwerpen en begeleiden van het opleiden, leren en ontwikkelen van volwassenen in de context van hun werk, is inderdaad problematisch. Zeker omdat sinds de industriële revolutie, wanneer voor het eerst belangstelling ontstaat voor het belang van de gezondheid, veiligheid, opleiding en welzijn van medewerkers, er steeds wisselende motieven zijn geweest voor deze aandacht. Je kunt dan kritische vragen stellen over het begrip Human Resources. Jij doet dat specifiek bij Human Resource Management. Ik deel die kritiek en vraag me ook wel eens af of met name de wens tot managen, in de zin van (aan)sturen, beheersen, controleren, monitoren, assen en eventueel zelfs straffen, niet achterhaald is.'

Rob: 'Ik kan me heel goed vinden in wat Joseph hier zegt. Zelf heb ik HRD zeker nooit als onderdeel van HRM gezien en dat is voor deze discussie wel cruciaal.'

Joseph: 'Tegen het neutrale begrip Human Resources heb ik geen bezwaar. Het staat immers voor het aandeel dat mensen hebben in hun werk. Dat we dit in de loop der tijd en vanuit verschillende filosofieën zeer verschillend interpreteren is een andere zaak. Human Resource Development zie ik eerder als een eigenstandige discipline, die zich ook vaak kritisch heeft opgesteld tegenover de HR-Management poot. Juist de mensen, zoals jij, Rob en ik, met een Andragologische achtergrond, hebben voortdurend gewezen op de noodzaak van persoonlijke ontwikkeling, een leven lang leren, emancipatie, autonomie en zelfsturing. Ik denk dat Rob en ik zelfs dicht bij de tak staan van Critical HRD in het HRD-landschap, zoals dat is uitgewerkt in een bundel onder redactie van Tara Fenwick (2014). We hebben felle debatten gevoerd, ook in Opleiding & Ontwikkeling, met Stolovitch, Swanson, Schramade, Overduin en

Botke over de uitgangspunten van Human Performance Technology, het achterhaalde belang van de eenzijdige prestatiedwang en ook over de noodzaak tot vrije ontwikkeling.’

‘Een principieel argument om vast te houden aan de naam Human Resource Development is de internationale wetenschappelijke herkenbaarheid over een langere periode, die noodzakelijk is voor de verdere ontwikkeling van het vakgebied. Rob en ik hebben van nabij gezien hoe een beperkte, interne focus – zoals die van de Nederlandse Andragologie, hoe relevant en interessant dan ook – het vakgebied niet tot een breed geaccepteerd wetenschapsgebied brengt. In het Engelse taalgebied dreigde de ontwikkeling van het vak ook te stagneren door eindeloze interne discussies over definities, richtingen, objecten van onderzoek en geaccepteerde onderzoeksmethoden. Door vast te houden aan HRD blijft het gebied voorlopig nog bestaan.’

Een principieel argument om vast te houden aan de naam Human Resource Development is de internationale wetenschappelijke herkenbaarheid over een langere periode

Wie in de wereld staat en wie om zich heen kijkt ziet en ervaart dat de wereld in hoog tempo verandert. Vaak heb ik gedacht ‘dat vonden de Romeinen ook al’. Maar vandaag de dag verandert er wel heel veel en dat heeft ook effecten op de samenleving. Engeström argumenteert dat de maakbaarheidsgedachte in de Global Village niet meer houdbaar is, maar dat we tegenwoordig te maken hebben met wat hij noemt ‘run-away objects’. Makers van devices zoals de iPhone hebben niet in de hand en vooraf ook geen idee wat hun devices teweeg gaan brengen.

Joseph: ‘Ik kan me goed voorstellen dat je dit vraagstuk uitgebreider uitgewerkt had willen zien. Het werk van Engeström komt in de bijdragen van verschillende auteurs terug. En er is ook aandacht voor begrippen als autonomie, ethiek, informeel leren, invloed, macht, mindset, moraliteit, netwerken, participatie, reflectie en reflexiviteit, verandering, verbinding, waardigheid, zelfdeterminatie, zelfsturing, -regulatie en -regie. Wat dat betreft ben ik blij dat we in dit handboek veel thema’s aan de orde stellen waarop jij ook de aandacht vestigt.’

Rob: ‘Ook hier onderschrijf ik de woorden van Joseph. Het is misschien nog onbevredigend, maar zoals we in de epiloog aangeven, hebben we in aanvulling op onze eigen gedachten over de 3e editie ook een ronde langs alle HRD-opleidingsverantwoordelijken in Nederland en België gemaakt, met de vraag welke thema’s zeker niet mogen ontbreken, maar daar is het thema dat jij aansnijdt niet uit komen rollen.’

Als ik denk aan de grenzen van de maakbaarheid en het liminale van organisaties, dan denk ik bijvoorbeeld aan de klassieker ‘Talking about machines’ waarin Julian Orr nog voor Wenger de noodzakelijke ontwikkeling van communities of practice beschrijft, omdat veel van wat de organisaties regelen niet werkt. Is het niet paradoxaal dat organisaties

vandaag de dag ‘communities of practice’ proberen te organiseren, zoals de nadruk in het onderwijs op het vormen van professionele leergemeenschappen (PLG’s)?

Joseph: ‘Hier snijd je een punt aan dat mij ook zeer bezighoudt en waar ook ik eerder aandacht voor vroeg. Ik heb hier indertijd ook met Etienne Wenger over gesproken. De gedachte is dat gelijkgestemde professionals, die gegrepen zijn door een lastig vraagstuk, elkaar opzoeken en vinden, en vervolgens aan nieuwe inzichten, aanpakken, oplossingen werken. En dat blijkt zeer succesvol te zijn.

Ik heb daar de conclusie uit getrokken dat met name voor leren, kennisontwikkeling en innovatie het belangrijk is dat een werkomgeving daarom veel ruimte zou moeten bieden voor bovenstaand proces en juist de vrijheid tot het aangaan van verbindingen binnen organisaties, maar vooral ook buiten de eigen grenzen in andere werkdomeinen, zou moeten stimuleren en zeker de vele belemmeringen en obstakels daarin wegnemen.

In het proefschrift van Tjip de Jong (2010) *Linking Social Capital to Knowledge Productivity*, dat ik begeleidde, staat dit thema zelfs centraal. Bij klassieke managers, die wel het succes van *communities* en leergemeenschappen zagen, maar niet snapten hoe het werkte, onttaardde dit bij lastige vraagstukken vaak in: daar zetten we een *community* op.’

Rob: ‘Wenger heeft later ook geconcludeerd dat door managers “ingestelde” CoPs meestal een hoger afbreukrisico en een lagere “opbrengst” hadden dan de oorspronkelijke, deelnemers-gedreven variant. Maar soms “werkt” het desalniettemin goed.’

Bij klassieke managers, die wel het succes van communities zagen, maar niet snapten hoe het werkte, onttaardde dit bij lastige vraagstukken vaak in: daar zetten we een community op

Hier onderbreek ik voor nu de bespreking van het Handboek HRD, om de draad in het volgende nummer weer op te pakken. In het besef dat ik ook dan niet meer dan een klein inkijsje kan geven in de rijke verzameling bijdragen, maar ook dat er nog enkele kritische vragen zijn. ●

Literatuur

- Fenwick, T. (2014). Conceptualizing Critical Human Resource Development (CHRD): Tensions, Dilemmas, and Possibilities. In: R. Poell, T. Rocco & G. Roth (eds.), *The Routledge Companion to Human Resource Development*. London: Routledge, pp. 113-123.
- Jong, T. de (2010). *Linking Social Capital to Knowledge Productivity*. An explorative study on the relationship between social capital and learning in knowledge productive networks. Academisch proefschrift. Enschede: Universiteit Twente.