



■ Monique Jordense en Suzanne Verdonschot

# Van trends naar toekomst...

## Onderzoek naar verschuivingen en actuele thema's in het HRD-vakgebied van 2000 tot 2010

'Wat vandaag speelt en opkomend is, geeft een beeld van een richting of trend die zich in de toekomst ontvouwt'.

Volgens Kessels en Poell [1] maakt het domein van opleiden en leren in organisaties aan het begin van de 21e eeuw een krachtige ontwikkeling door. Een onderzoek naar trends op het gebied van leren binnen arbeidsorganisaties (HRD) is daarom

relevant. Daarmee krijgen we grip op wat er met ons vak gebeurt. Kessels [2] gaat in 2009 al in op het belang van onderzoek naar trends binnen HRD; voor de kennis van het vak is beschouwing op vragen rondom HRD de moeite waard om op een integer gedocumenteerde wijze antwoorden te zoeken op vragen door terug te blikken en stil te staan bij thema's, onderzoeken en kritieken die de afgelopen jaren hebben gespeeld. Van daar uit is het inspirerend om vooruit te kijken naar wat er in de toekomst mogelijk is. Eerder, in 2000, deden Kieft en Nijhof [3] al onderzoek naar de trends in HRD. Daarna

is in Nederland echter weinig onderzoek gedaan naar de trends die spelen binnen het vakgebied van HRD. Terwijl volgens Ruona e.a.[4] het begrijpen van toenemende trends en indicatoren van vandaag helpen proactief te denken over potentiële toekomstontwikkelingen en mogelijkheden bieden om hierop te anticiperen. Dit artikel beschrijft de bevindingen van een onderzoek dat in kaart bracht hoe het werk van HRD-ers de afgelopen tien jaar is veranderd en hoe de concepten, modellen en theorieën in die periode veranderd zijn. In het onderzoek is een uitgebreide documentstudie gedaan en aanvullende diepte-interviews. Er zijn zeven trends gevonden, die elk een verschuiving weergeven. Daarnaast zijn zes thema's ontdekt die mogelijk in de nabije toekomst belangrijker zullen worden.

### **Zeven trends, hoe was het toen, hoe is het nu?**

In dit onderzoek is er gekeken naar de verandering van projecten en werk van HRD'ers van 10 jaar geleden tot nu én naar de veranderingen in de concepten, modellen en theorieën in diezelfde periode. Er zijn zeven trends gevonden, allemaal geformuleerd in termen van : 'van...naar...'. Hieronder staan ze op een rij. De eerste drie trends gaan over de rol van de HRD'er. De laatste vier gaan over verandering in theorieën, concepten en modellen die centraal staan in het werk. We schetsen ze met opzet een beetje 'zwart-wit' om de verschuiving helder te krijgen.

### ***Van een spin zonder web naar een spin centraal in het web***

De context wordt steeds belangrijker in het werk van een HRD'er. Waar de HRD'er zich vroeger bezighield met het aanbieden van op zichzelf staande opleidingen aan medewerkers in een organisatie, zijn ze zich nu meer bewust van de omgeving. Ze geven 'leren' organisatiebewust een plek in de organisatie.

### **Onderzoeksaanpak**

Het onderzoek is uitgevoerd in samenwerking met de FCE, Stichting Opleidingskunde. Deze stichting verzorgt al 27 jaar leertrajecten voor professionals in het vak van HRD en heeft een uitgebreid alumni-netwerk, dat we konden bevragen. Alleen al aan de namen van de opleidingen is te zien dat er iets veranderd is in ons vak. De leergang Opleidingskunde is begin jaren 90 leergang 'Corporate Learning' gaan heten. Om geen tunnelvisie te krijgen is ook algemene vakliteratuur onderzocht en zijn ook publicaties en activiteiten van de vakvereniging NVO2 betrokken. De volgende methodes werden gebruikt om meer zicht te krijgen op de ontwikkelingen in ons vak:

- Screening van 141 portfolio's uit de jaren 2000-2010 van oud-deelnemers aan de leergang 'Corporate Learning'. Doel was na te gaan hoe de onderwerpen en functienamen van deelnemers aan deze leergang de afgelopen 10 jaar verschoven zijn.
- Interviews met 5 oud-deelnemers aan de leergang 'Corporate Learning' en met 5 examinatoren. Daarnaast interviews met 3 experts op het gebied van leren en ontwikkelen in organisaties. Doel was hen diepgaand te bevragen om verschuivingen in hun werk en functie op te sporen.
- Screening van onderwerpen van het vakblad van HRD-vakvereniging NVO2, en van de onderwerpen van de NVO2-studiedagen de afgelopen 10 jaar.

Voor een uitgebreide beschrijving van de onderzoeksaanpak en de opbrengsten per methode verwijzen we naar Jordense [5].

Een HRD'er is steeds meer een verbinder die een interventie voor een probleem inzet in een organisatie. En is daarmee in de loop der jaren steeds meer een businesspartner geworden. Het gaat er voor een HRD'er om op te sporen wat urgente vragen in een organisatie zijn en die als uitgangspunt te nemen voor het leren binnen die organisatie. Van daaruit moet een verbinding gemaakt worden tussen de persoonlijke ambities van medewerkers en het gezamenlijke doel van een organisatie. Een expert zegt hierover: 'De verbinding is belangrijk. De organisatie is uit balans als één van beide teveel centraal staat. Dan haakt er altijd een partij af'. Een andere expert zegt: 'De grootste verandering van het werk van een HRD'er is dat werk anders wordt ingericht. Het werk zelf wordt steeds meer het leren'. Het werk van een HRD'er was tien jaar geleden pragmatischer; voor op zichzelf staande problemen waren handige P&O-instrumenten en trainingen beschikbaar. Een huidige HRD'er moet aan de slag gaan met een vraag die ook daadwerkelijk verankerd is in de organisatie. Er moet draagvlak in de gehele organisatie zijn om aan de slag te gaan met een bepaald vraagstuk. Contextbewust bewegen is hierbij belangrijk.

***Van opleidingsfunctionaris naar leer-en veranderkundige***

Uit het onderzoek blijkt dat de HRD'er in de afgelopen 10 jaar steeds meer betrokken wordt bij en bijdraagt aan organisatieontwikkeling. De focus van HRD'ers lag 10 jaar geleden duidelijk op het opleiden, het trainen van mensen in functies en functiegroepen. Nu is de HRD'er meer en meer (ook) gesprekspartner bij organisatieontwikkeling en organisatieverandering. Kan hij of zij meehelpen de organisatie in beweging te krijgen? De rol is daarmee strategischer dan tien jaar geleden. Een oud-deelnemer zegt hierover: 'het werk was tien jaar geleden meer trainen en opleiden. Het ging om analyseren,

het uitzetten van trajecten en het uitvoeren en inkopen van trajecten. De werkzaamheden zijn de breedte ingegaan. Het gaat veel vaker om procesevaluatie en organisatieverandering'. Een oud-deelnemer geeft aan dat 'je nu als HRD'er bezig bent met het verbinden op alle niveaus' en dat 'je aansluit bij de richting die de organisatie, teams en organisaties op willen'. Er wordt ook getwijfeld over de bagage van de HRD'er bij het werken aan dit soort vraagstukken. Respondenten vragen zich af; 'Is de HRD'er van nu wel bedrijfskundig genoeg? Moet de focus niet veel meer liggen bij het managementperspectief dan bij het onderwijsperspectief? Een HRD'er zou veel meer in abstractere, overstijgende vormen moeten gaan denken!'

***Van inkoper naar professional***

Het werk van de HRD'er is verschoven van inkoper naar professional. Tien jaar geleden was een HRD'er bezig met inkoop van opleidingen en het vaststellen van opleidingsbudgetten. Nu is de HRD'er een professional met een ontwikkelings-gerichte functie, zoals ook al te lezen is in de vorige paragrafen. Volgens een expert is 'een HRD'er steeds meer een strategische facilitator in plaats van een inkoper van opleidingen'.

***Van competentie management naar talentmanagement***

Waar het tien jaar geleden ging om een strategisch opleidingsbeleid waarbij HRD beleidsmatig werd aangestuurd, wordt HRD nu ook sterker geleid vanuit persoonlijke ontwikkeling. HRD sluit veel meer aan bij de werknemers in een organisatie. HRD sluit aan bij talenten van werknemers. Tien jaar geleden werd er geleerd en opgeleid ten dienste van een organisatie. Het was belangrijk dat er aan de competenties van een bepaalde functie werd voldaan. Nu is leren en opleiden veel meer gericht op het individu. Er wordt uitgegaan van passies en

talenten. Een deelnemer omschrijft deze verandering van competentie management naar talent management.

‘Nu wordt er gekeken naar welke kwaliteiten mensen hebben en hoe deze kwaliteiten uitgebouwd kunnen worden in plaats van dat we het schaap met vijf poten proberen te creëren. Het gaat nu om het uitbouwen van wat mensen al hebben in plaats van het wegwerken van gebreken’.

Ook wordt in het kader van de persoonlijke ontwikkeling opgemerkt dat het tien jaar geleden ging om aanbodgerichte ontwikkeling, waarbij vakgerichte en technische kennis centraal stond; ‘er werden 35 cursussen aangeboden en daar kon men een keuze uit maken. Nu gaat het om vraaggerichte ontwikkeling. Het gaat om persoonlijke vaardigheden en bekwaamheden’. Er is nu meer aandacht voor beleving en innerlijke motivatie van medewerkers.

### ***Van leren op de werkplek naar lerend werken***

Werkpleklernen kan het best worden omschreven als een verstevigde trend. Tien jaar geleden was het al een voorzichtige trend en nu is werkpleklernen nog steeds erg actueel. Het belang van leren op de werkplek lijkt nu echt zijn plaats binnen HRD te hebben verworven. De verschuiving wordt omschreven als het opleiden buiten het werk naar leren in en rond het werk. Een voorzichtige verschuiving is het ‘leren op de werkplek’ naar ‘lerend werken’. Leren wordt nu gezien als iets wat iemand de hele dag doet. Een examinerator omschrijft de verschuiving als ‘van opleiden naar leren naar doen’. Leren wordt gezien als onderdeel van het werk. Toch wordt er ook opgemerkt dat er in de praktijk ongemerkt nog veel draaiboeken en lesplannen liggen die nog veel worden gebruikt.

### ***Van klassikaal off-the job opleiden naar individueel achter-je-pc opleiden***

Er vinden veel veranderingen plaats binnen HRD door ontwikkelingen op het gebied van technologie. Door e-learning, blended learning, social media en social networking wordt kennis toegankelijker. Opleidingen, bijvoorbeeld technische off-the-job opleidingen, worden vervangen door e-learning. Dit heeft geleid tot individualisering van corporate-learning (het leren leren binnen een bedrijf). Leren wordt per individu gedaan door e-learning. Social media wordt als een grote trend gezien. Dit wordt ook gebruikt voor het leren op de werkplek.

### ***Van wasstraatgedachte naar een consistente manier van leren***

Er is meer aandacht voor het leren van leidinggevenden. Zoals een deelnemer stelt; ‘tien jaar geleden was een leiderschapstraject meer een ‘wasstraat’: het ging om testen, vervolgens om het opleiden om van A naar B te komen en na het traject weer testen’. Nu is het belangrijk dat er consistentie bestaat tussen de manier waarop leiders leren en de manier waarop personeel leert. Op deze manier kan een leider het leerproces van een werknemer optimaal ondersteunen.

### ***Thema's voor de toekomst***

Naast de verschuivingen in het vakgebied de afgelopen 10 jaar is ook gekeken naar de thema's waarvan vandaag kiemen zichtbaar zijn en waarvan verwacht wordt dat ze in de nabije toekomst steeds belangrijker zullen worden. Het zijn zes thema's.

### ***Praktijkonderzoek***

Experts geven aan dat in de toekomst niet enkel de kennis ontwikkeld op kennisinstellingen doorstroomt naar de praktijk, maar dat professionals worden aangezet om hun praktijk en de daar waargenomen effecten te expliciteren.

**Samensmelting HRD en HRM**

HRD en HRM zullen steeds verder met elkaar verbonden worden. Ze kunnen niet los van elkaar meer worden gezien.

**Bedrijfskundiger worden HRD**

HRD'ers zullen zich in toenemende mate gaan bezighouden met financieel management en bedrijfskunde.

**Toename complexiteit**

De complexiteit van werk en organisaties zal alleen maar verder toenemen. Dit betekent dat HRD'ers de bekwaamheid moeten ontwikkelen om in te spelen op een zich vormende toekomst.

**Toename netwerkstructuur**

Het wordt voor HRD'ers minder belangrijk waar ze werken, er zal meer sprake zijn van flexibele opdrachten van verschillende bedrijven. Groepen professionals zullen autonoom gaan werken en zullen zich als groep tussen organisaties in bevinden.

**Toename belang social media**

Sociale media zoals het gebruik van bijvoorbeeld twitter zal belangrijker worden als hulpmiddel bij kennis delen en leren in organisaties.

**Conclusie**

Als er wordt gekeken naar de verandering van het werk van HRD'ers in de afgelopen 10 jaar kan er worden geconcludeerd dat in dit onderzoek drie belangrijke trends naar voren komen.

- Van een spin zonder web naar een spin centraal in het web
- Van opleidingsfunctionaris naar leer-veranderkundige
- Van inkoper naar professional

Bovenstaande trends komen het duidelijkst naar voren uit de analyse van de interviews

met oud-deelnemers, examinatoren en experts.

Als er wordt gekeken naar verschuivingen in concepten, theorieën en modellen binnen HRD komen er vier trends naar voren.

- Van competentie management naar talent management
- Van leren op de werkplek naar lerend werken.
- Van klassikaal off-the job opleiden naar individueel achter-je-pc opleiden
- Van wasstraatgedachte naar een consistente manier van leren

Als er wordt gekeken naar de toekomst van HRD komen de volgende trends in dit onderzoek naar voren:

- Praktijkonderzoek
- Samensmelting HRD en HRM
- Bedrijfskundiger worden van HRD
- Toename complexiteit
- Toename netwerkstructuur
- Toename belang Social Media

Wat opvallend is, is dat de meest belangrijke verschuiving is gevonden in de functie-inhoud van HRD'ers, dus een verschuiving in het werk van HRD'ers. De verandering van functie-inhoud komt erg uitgebreid naar voren in de resultaten en speelt een grotere rol bij geïnterviewden dan verschuivingen in concepten, theorieën en modellen binnen HRD.

**Kritische reflectie**

**Niets nieuws onder de zon?**

Er is een kans dat u na het bestuderen van de opgespoorde trends denkt; 'Ja! Tuurlijk! Dat wisten we toch al? Mag het iets vernieuwender?' In dit onderzoek is gekeken naar de verschuivingen die sinds de laatste tien jaar waar te nemen zijn in organisaties. Als we de vakliteratuur als vertrekpunt nemen om te kijken wat trends zijn, valt op dat actuele onderwerpen in HRD tijdschriften en

congressen zoals 'breinleren' en 'het vertellen van verhalen' nog niet altijd zichtbaar zijn als trends in organisaties. De theorie loopt nog wat voor op de dagelijkse praktijk – en zo moet dat misschien ook wel... Een interessante uitdaging die dit oproept is hoe we ervoor kunnen zorgen dat nieuwe inzichten rond deze en andere thema's snel een weg vinden naar de dagelijkse HRD-praktijk.

### **Is er wel toekomst voor de HRD'er?**

Wie kijkt naar het aantal HRD ers en de krimp in de opleidingsbudgetten zou zich kunnen afvragen of de HRD'er nog wel blijft bestaan. We denken van wel, als hij zich ook echt ontwikkelt tot een organisatiekundige die ook expliciet is over de waarde die hij/zij toevoegt door naar organisatievraagstukken te kijken met 'een leerbril'. ■

### **Literatuur**

- [1] Kessels, J.W.M. & Poell, R.F. (Eds.) (2001). Human Resource management. Organiseren van het leren. Alphen aan de Rijn: Samson.
- [2] Kessels, J.W.M. (2009). Een episode in de ontwikkeling van een levend vakgebied zonder macht noch positie. Develop, 4, 2009
- [3] Kieft, M. & Nijhof, W.J. (2000). HRD-profielen. Een onderzoek naar rollen outputs en competenties van bedrijfsopleiders. Enschede: Twente University Press.
- [4] Ruona, W.E.A., Lynham, S.A., & Chermack, T.J. (2003). Insights on Emerging Trends and the future of human resource development. Advances in Developing Human Resources, 5(3), 272-282.
- [5] Jordense, M.G.M (2010). Van trends naar toekomst. Masterthesis Human Resource Development, Universiteit Twente.



**Monique Jordense werkt als onderwijskundige bij KCH International, Kenniscentrum Handel ([www.kchandel.nl](http://www.kchandel.nl)). Suzanne Verdonschot werkt als onderzoeker en adviseur bij Kessels & Smit, The Learning Company ([www.kessels-smit.com](http://www.kessels-smit.com)). De auteurs bedanken Saskia Tjepkema, directeur van de FCE, voor de mogelijkheid dit onderzoek uit te voeren en voor het meedenken in de opzet, uitvoering en analyse.**