

'ACH WELNEE, ER KOMT HELEMAAL GEEN KENNISECONOMIE! KIJK NAAR FRANKRIJK, DAAR HOUDEN ZE FRANSE MULTINATIONALS MET SUBSIDIES TEGEN OM LAAGGEKWALIFICEERD WERK NAAR LAGELONENLANDEN OVER TE BRENGEN.' 'HOE KOM JE ERBIJ DAT WE IN EEN KENNISECONOMIE LEVEN? HET IS GEWOON EEN NIEUW JASJE VOOR EEN DIENSTENECONOMIE.' 'IK GELOOF DAT WE DE PLANK HELEMAAL MISSLAAN MET DIT BEGRIP. KIJK NAAR CHINA EN INDIA, DAAR GAAT VEEL PRODUCTIECAPACITEIT NAARTOE. BOVENDIEN ONTWIKKELEN ZE SNEL VARIATIES OP PRODUCTEN EN DIENSTEN. WE ZIJN AL LANG NIET MEER ONDERSCHIEDEND, WANT DE LAGELONENLANDEN BENUTTEN TEGELIJK HUN INTELLECTUEEL KAPITAAL VOOR KENNISPRODUCTIE. ZIJ HEBBEN DUS EEN VOORSPRONG, NIET WIJ!'

De Learning Society Roadmap

En de rol van HRD in een kennissamenleving

ROBERT VAN NOORT (M.M.V. PIETERJAN VAN WIJNGAARDEN)

Deze uitspraken van mensen uit het bedrijfsleven leveren vooral kritiek op economische aspecten en op de voorsprong die het Westen meent te hebben op andere economieën. Ik ben van mening dat we te veel over kennis spreken vanuit het perspectief van de economie en te weinig over de consequenties hiervan voor de samenleving. Dit artikel gaat dan ook over de kennissamenleving: ik ga in op wat het vakgebied Human Resource Development (HRD) aan knowhow te bieden heeft voor de *kennissamenleving*. Ik beschrijf het leren in de kennis-

Zo trots zijn we erop individueel te hebben leren denken dat we er geen rekening meer mee houden dat wij misschien eens deel hebben uitgemaakt van een groter geheel.

(Japin, 2003, p. 123)

samenleving vanuit drie posities: de individuele positie, de positie van de organisatie en de positie van de samenleving. Op basis van deze beschrijvingen en geïnspireerd op het *Corporate Curriculum* (Kessels, 1996) introduceer ik de Learning Society Roadmap (LSR), ofwel het maatschappijcurriculum voor leren. De LSR is een concept om de kennissamenleving concreet mede vorm te geven. Ik ga in op de verschillende functies en geef belangrijke competenties en voorwaarden aan. Als laatste doe ik een voorstel voor concrete activiteiten.

KENNISSAMENLEVING I.P.V. KENNISECONOMIE

Voor de laatste jaren verschijnen er publicaties over de kennissamenleving. We zien daarin een verschuiving van de nadruk op de kenniseconomie naar het begrip 'kennissamenleving' (zie bijv. AWT, 2002; Onderwijsraad 2003b). In dit artikel definieer ik de kennissamenleving als een samenleving waarin leren productief is en een bijdrage levert aan enerzijds de continue ontwikkeling van economieën en anderzijds aan

de kwaliteit en manier van samenleven. In de volgende paragraaf besteed ik meer aandacht aan de definitie van de kennissamenleving.

Een instantie als de Europese Commissie (2000, p. 8) maakt een duidelijke koppeling tussen economie, het op te bouwen sociale model en het actief bouwen aan een welvaartsstaat: *'People are Europe's main asset and should be the focal point of the Union's policies. Investing in people and developing an active and dynamic welfare state will be crucial both to Europe's place in the knowledge economy and for ensuring that the emergence of this new economy does not compound the existing social problems of unemployment, social exclusion and poverty.'*

Tijdens de ministeriële conferentie van de EU over *Vocational Education and Training* afgelopen december in Maastricht werden verschillende pleidooien gehouden om het onderwijs weer terug te brengen in de schoot van de samenleving. Het onderwijs is niet alleen een belangrijke leverancier van hoogwaardige werknemers, nee, het onderwijs draagt ook bij aan de opvoeding van burgers. Het onderwijs heeft daarmee een belangrijke verantwoordelijkheid in het vormgeven van de samenleving. De tendens is gelukkig dat het onderwijs zijn vensters op de samenleving verder opent en oog heeft voor de maatschappelijke veranderingen.

Het leren van een vak doe je niet alleen op school maar ook in een werkomgeving. Je persoonlijk en sociaal ontwikkelen doe je niet meer alleen op school en in het werk, maar ook in allerlei sociale verbanden zoals verenigingen, maatschappelijke groeperingen, culturele instituten of religieuze organisaties. Het feit dat onderwijs zich op die verschillende contexten moet gaan richten is een belangrijke vaststelling. Nederland werd in Maastricht gezien als een goed voorbeeld voor werkplekleren en drop-outprogramma's. Er was tevens veel waardering voor de ontwikkeling van Erkenning van Verworven Competenties (EVC). Deze aanpak slaat de brug tussen onderwijs, werkomgeving en bijvoorbeeld leren in verenigingsverband. Ook hier zien we dat het begrip *kennissamenleving* meer op zijn plaats is dan *kenniseconomie*. Het opent nieuwe perspectieven om de vraagstukken over scholing, een leven lang leren, en begrippen als 'toegevoegde waarde' en 'innovatie' opnieuw te beschouwen. Bovendien geeft de sociale dimensie die inherent is aan het woord samenleving

betekenis en richting aan individuele en economische ontwikkelingen: we geven het samen, met elkaar, vorm. Dan spreken we ook niet alleen meer over individuele passie maar over breder gedragen vormen van zingeving. Starren (AWT, 2002) geeft aan dat het nadeel van het woord kennissamenleving is dat het een construct wordt dat vooral een maakbaarheid van die samenleving suggereert. Dat gevaar is inderdaad aanwezig. In dit artikel bezie ik de kennissamenleving echter niet vanuit de pretentie van maakbaarheid, maar juist vanuit het optimisme samenlevingen te ondersteunen in hun duurzame ontwikkeling.

De tendens is dat het onderwijs zijn vensters op de samenleving verder opent en oog heeft voor de maatschappelijke veranderingen

PERSPECTIEVEN OP DE KENNISSAMENLEVING

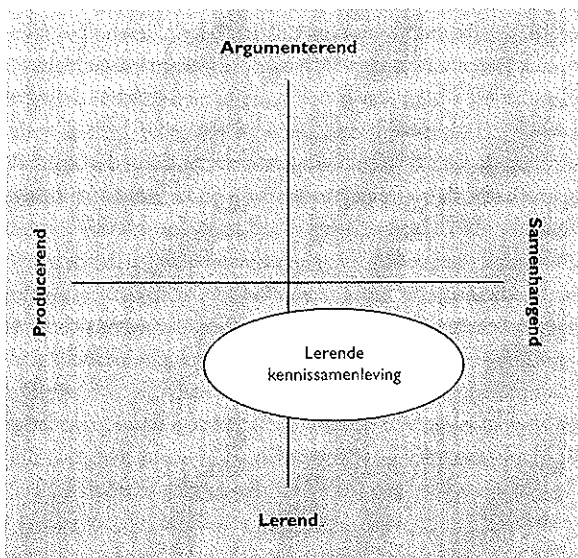
In de inleiding heb ik de term kennissamenleving geïntroduceerd. Daarbij hoort voor mij ook het begrip 'lerend': in mijn optiek horen de begrippen 'lerende' en 'kennissamenleving' eigenlijk bij elkaar. Dat is ook terug te zien in mijn definitie van de kennissamenleving. In deze paragraaf licht ik mijn visie op de kennissamenleving verder toe. Daarvoor maak ik gebruik van de vier perspectieven op de kennissamenleving, zoals de AWT (2002) die heeft onderscheiden.

Het eerste perspectief op de kennissamenleving dat de AWT onderscheidt is de *lerende samenleving*. De lerende samenleving belicht kennis vanuit een procesbenadering en richt zich op de wijze waarop en de mate waarin kennis door alle geleerden en onderdelen van de kennissamenleving stroomt. Dit perspectief is één van de twee die ingaan op de weg waarlangs de kennissamenleving kan worden gerealiseerd. Het gaat dus om *hoe* de kennissamenleving tot stand kan komen. Het andere perspectief dat ingaat op het *hoe* van de kennissamenleving is de *argumenterende samenleving*. De gedachte dat rationele argumenten in toenemende mate de basis vormen voor de inrichting van onze samenleving is hiervan de essentie.

De twee perspectieven die volgens de AWT (2002) een inhoudelijke focus hebben en ingaan op het *wat* van de kennissamenleving zijn de *producerende samenleving* en de *samenhangende samenleving*. In de producerende kennissamenleving wordt kennis gebruikt met het doel het welvaartspeel te verhogen. In de samenhangende samenleving wordt kennis gebruikt met het doel een bijdrage te leveren aan de kwaliteit en robuustheid van de samenleving, in termen van duurzaamheid en sociaal-culturele ontwikkeling.

In figuur 1 heb ik de perspectieven van de AWT (2002) weergegeven op twee assen. Het grijze vlak geeft aan hoe ik het begrip kennissamenleving positioneer op basis van de perspectieven van de AWT.

Ik definieer de kennissamenleving als een samenleving waarin leren productief is en juist een bijdrage levert aan enerzijds de continue ontwikkeling van economieën en anderzijds aan de kwaliteit en manier van samenleven. Aansluitend bij het perspectief van de lerende samenleving, benadruk ik de procesmatige kant van de kennissamenleving. Ik onderschrijf het



Figuur 1: Positionering van de kennissamenleving op basis van de vier perspectieven van AWT (2002)

belang van het proces van leren, dat ten dienste staat aan producten en innovaties, maar dat ook het plezier van leren en ontwikkelen als belangrijk erkent.

Deze opvatting vertegenwoordigt meer de gedachte dat vormen van collectieve zingeving sturing kunnen geven aan zowel economische als sociale aspecten.

LEREN IN EEN KENNISSAMENLEVING

In mijn definitie van de kennissamenleving neemt het leren een prominente plaats in. Ik kijk vanuit drie posities naar leren in een kennissamenleving, te weten:

- de positie van het individu;
- de positie van de organisatie; en
- de positie van de samenleving.

Allerdrie deze posities zijn in beweging. In onderstaande subparagrafen beschrijf ik iets van die beweging. Het doel is meer zicht te krijgen op deze posities, zodat we de belangen van deze posities beter kunnen begrijpen. Hieruit volgt een model dat de basis vormt voor de Learning Society Roadmap (LSR). Daarna geef ik voorbeelden van hoe de drie posities in een kennissamenleving in een lerende aanpak kunnen worden geïntegreerd.

Individu

In onze tijd staat het individu in de belangstelling, in de maatschappij, maar juist ook in organisaties. Begrippen als persoonlijke drijfveren, zingeving en passie lijken sleutels te zijn tot ongebreidelde mogelijkheden van de mens. Het optimisme over de medewerker die als hij zijn persoonlijke passie volgt ook een belangrijke toegevoegde waarde genereert voor zijn omgeving, krijgt veel bijval. Lange tijd immers stond vooral het belang van organisaties centraal. De medewerker als productiefactor, of zoals het Peters het zo treffend beschrijft: 'Medewerkers behoren vandaag de dag tot het hamsterras. Ze rennen in een tredmolen en moeten elk jaar harder lopen om op dezelfde plaats te blijven. Lukt ze dat niet, dan worden ze preventief geruimd.' (2004, p. 34).

De belangstelling voor het individu leidt soms tot een vervelend soort consumentisme. Het 'klant zijn' wordt een recht, zelfs een identiteit. Als consumenten hebben we het recht

om ontevreden te zijn. We hebben het recht om te klagen. Zijn we nu consument, of zijn we burger? Tegenover dit consumentisme staat een meer authentieke verdiepende interactie van het individu met de samenleving. Steeds vaker neemt het individu actief deel aan de samenleving. Door zin of betekenis te geven aan zijn omgeving ontwikkelt hij zichzelf. De sociaal gevoelde burgerplicht zoals die vooral vroeger werd gevoeld, lijkt echter af te nemen. Men interacteert steeds meer met de omgeving vanuit het motief om zin te geven aan de eigen zelfontplooiing, in plaats van om een bijdrage te leveren aan het collectief. In deze lijn redeneert ook de Canadese filosoof Taylor (1991) over het individualisme. De Onderwijsraad (2003a) signaleert dat het individualisme van invloed is op het denken over leren. Steeds vaker wordt kennis opgevat als persoonlijke identiteit, waarbij motivaties en drijfveren een belangrijke rol spelen.

Deze beknopte beschouwing over de bewegingen ten aanzien van de positie van het individu laat vooral zien dat persoonlijke ontwikkeling, naast de al krachtig ingezette economische betekenis van het nuttig zijn, ook een maatschappelijke betekenis krijgt. Persoonlijke groei gaat over 'ertoe doen' in de samenleving: een belangrijke bijdrage leveren aan de cohesie en aan maatschappelijke ontwikkelingen.

Vanuit dit perspectief kunnen we de begrippen individu, omgeving en een leven lang leren met elkaar verbinden. Die verbinding krijgt betekenis daar waar het individu zich ontwikkelt door in een organisatie te werken en deel uit te maken van de samenleving. Organisaties bestaan uitsluitend uit kleine en grote groepen individuen. Het is in dergelijke sociale groepen dat het individu de samenleving mee-maakt.

Organisatie

Voor veel arbeidsorganisaties is leren belangrijk. Daarbij groeit het aantal bedrijfsopleidingen en trainingen. De beroepsopleidingen zijn eveneens altijd belangrijk geweest in het ontwikkelen van professionals. Met het oog op de kennis-economie wordt gesteld dat het werken steeds meer het karakter krijgt van leren. Om de werkplek als een leerplek in te richten is door Kessels (1996) het *Corporate Curriculum* opgesteld. We zien ook organisaties die hun medewerkers

faciliteren om zich in de maatschappij te ontplooiën. Deze organisaties ondersteunen *sabbaticals*, die als doel hebben medewerkers de gelegenheid te geven zich te herbezinnen of een bijdrage te leveren aan een maatschappelijk vraagstuk, door buurtprogramma's op te zetten in achtergestelde wijken of zich in te zetten voor verenigingen waarin hun medewerkers actief zijn. Andere voorbeelden zijn er ook, zoals die van topbestuurders die in besturen van culturele instellingen actief zijn.

Persoonlijke ontwikkeling krijgt, naast de al krachtig ingezette economische betekenis van nuttig zijn, maatschappelijke betekenis

Deze aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers lijkt op gespannen voet te staan met de aandacht voor de kortetermijnwinsten. Veel bedrijven boeken, aangewakkerd door *shareholders value*, kortetermijnwinsten door het uitvoeren van continue kostenprogramma's en daaruit voortvloeiende reorganisaties.

Cijfers tonen echter aan dat er door de geringe innovatiekracht nauwelijks sprake is van verhoogde productiviteit. De *hunt for cash* leidt er inmiddels toe dat grenzen van de ethiek regelmatig worden overschreden; denk aan Ahold, Shell (voor de tweede keer in korte periode), de bouwfraude en de woningcorporaties die te weinig bouwen in Nederland en met Nederlands geld uitwijken naar Oost-Europese landen om daar te bouwen en te verhuren. Het individuele medewerker herkent zich steeds minder in de doelstellingen van bedrijven. Het aantal *burn-outs* en RSI-klachten neemt almaar toe onder de toenemende druk van verhoging van de arbeidsproductiviteit.

De grote banken plaatsten een aantal jaren geleden veel cliëntcontacten in *callcenters*: deze verkopen eenvoudige gestandaardiseerde producten, het computerscherm kauwt de vragen voor en verwerkt de antwoorden in standaardoplossingen voor de klant. En dat in een tijd waarin het individu

steeds mondiger wordt en vraagt om speciale aandacht en op maat gesneden producten en diensten. Alsof deze grote organisaties de voeling met de tijdgeest zijn kwijtgeraakt.

We zien dat bedrijven in de praktijk hun focus leggen op efficiency, winstmaximalisatie en een hoge omloopsnelheid. Tegelijkertijd belijden zij het geloof van de innovatie, de toegevoegde waarde en de mens als unieke *asset*. Door de nadruk op algemene *businessprincipes*, de werking van geld, productiemodellen, door managers die steeds minder weten van hun producten of diensten zien we een steeds verdere teruggang in de ontwikkeling van vakmanschap. Investeren in zowel concurrerend vermogen, innovatiekracht en vakmanschap is een kwestie van de lange termijn en continue aandacht. Met deze vorm van investeren valt vaak geen kortetermijnwinst te behalen.

We zien op deze ontwikkelingen heftige reacties in de samenleving ontstaan. Van het persoonlijk aanklagen van topmanagers uit verontwaardiging over de wijze van besturen, en de grote weerzin tegen exorbitante vergoedingen en afkoopregelingen (waarvan de laatste zelfs wettelijke beperkingen moest krijgen), tot de code-Tabaksblat om een transparanter en maatschappelijk aanvaardbare wijze van controle uit te oefenen.

Een van de belangrijkste voorwaarden voor innovatie is het creëren van leersituaties en het faciliteren van leerprocessen

nen. Het zet het opereren van dit soort ondernemingen op gespannen voet met de wijze waarop de kennissamenleving voor de lange termijn vorm moet krijgen. Het vraagt moed (denk aan dezelfde Tabaksblat die uit het *old boys' network* komt en van binnenuit hervormt!) om zoals dat heet 'maatschappelijk ondernemen' op de agenda te zetten.

In deze uiteenzetting van de positie 'organisatie' zien we een spanning tussen kortetermijnperformance en presteren en langetermijndenken over duurzaamheid en innovatiekracht.

Daarmee zien we een trend dat veel organisaties los lijken te staan van de samenleving waar ze deel van uit maken. Deze zogenaamde individualisering van de ondernemingen lijkt een krachtige tegenbeweging te hebben gemobiliseerd. Deze tegenbeweging zet innoveren weer op de agenda. Een van de belangrijkste voorwaarden voor innovatie is het creëren van leersituaties en het faciliteren van leerprocessen. Vakmanschap is hiervan de basis.

Hoe er geleerd wordt hangt af van de mate waarin organisaties een balans weten te vinden tussen enerzijds op korte termijn resultaten behalen en winst maken, en anderzijds continu investeren in vakmanschap en innovatiekracht. Daarnaast is de vraag opportuun hoe ondernemingen zich gedragen in een samenleving en rekening houden met wat er speelt in het nu en in de toekomst.

Samenleving

Een samenleving bestaat uit (groepen) individuen en verschillende soorten organisaties. Onze samenleving is in beweging. De huidige samenleving wordt wel eens aangeduid met de term 'gemakssamenleving'. We laten ons niet reguleren. Individueel belang gaat vaak voor gemeenschapszin. We zien dat gemeenschappelijke zingevingssystemen wegvallen. Steeds minder mensen zijn (actief) aangesloten bij bijvoorbeeld een kerkgenootschap. Maatschappelijke thema's als milieu, demografie (de vergrijzing) krijgen op zichzelf aandacht en we zien dat burgers zich rond dit soort thema's groeperen. We leven ook in een snellere samenleving. We hebben te maken met computers die alles supersnel en zonder fouten doen. Wij lijken die normen (onbewust) over te nemen. Ook van mensen, inclusief van onszelf, verwachten wij dat alles supersnel en foutloos gaat. In die maatschappij reageren bedrijven enerzijds door tegemoet te komen aan het individuele belangen en in te spelen op gemakproducten en -diensten. Anderzijds willen de bedrijven lage kosten en snel hoge rendementen.

Technische mogelijkheden maken dat we altijd en overal bereikbaar zijn. De invloed van globalisering is merkbaar op allerlei vlakken in de samenleving. In het klein: elk dorp zijn eigen Kalverstraat met dezelfde winkelketens. In het groot: overal dezelfde auto, muziek en hetzelfde eten.

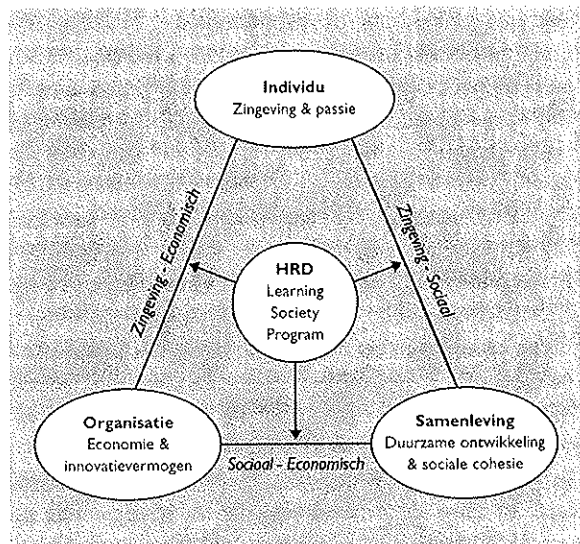
Ook kan onze samenleving gezien worden als een multiculturele samenleving, een samenleving waarin veel culturen vertegenwoordigd zijn. Individuen, groeperingen, organisaties, elk op zich vertegenwoordigen ze belangen. Daar waar die belangen erkend en gerespecteerd worden ontstaat gezamenlijkheid, sociale cohesie. Veel van die belangen komen voort uit belangrijke elementen die deel zijn van onze samenleving. Enkele van deze elementen zijn:

- Onderwijs, traditioneel belast met de taak om jonge mensen voor te bereiden op de samenleving. Het onderwijs heeft een grote rol in de ontwikkeling van het individu, mede met het oog op de beroepsbeoefening.
- Cultuur, met aspecten als religie, normen en waarden en kunst. De bron van zingeving in een samenleving, waarbinnen veel sociale verbanden bestaan.
- Maatschappelijke betrokkenheid: ideële en vrijwilligersorganisaties, waaronder bijvoorbeeld buurtverenigingen, charitatieve instellingen of ook milieugroeperingen. Ook hierbinnen ontstaan veel sociale verbanden.
- Politiek, in onze democratische samenleving georganiseerd in politieke partijen die ideeën hebben over het besturen van onze samenleving.

Leren en ontwikkelen zijn verbindende activiteiten tussen mens, organisatie en samenleving

Samenlevingen zijn meer dan ooit in beweging, zowel in omvang als in snelheid. We kunnen bovenstaande elementen met individuen, groeperingen en organisaties in verband brengen door leerprocessen.

In hoeverre een samenleving een kennissamenleving is, hangt af van de mate waarin men op basis van sociale cohesie de belangen van individu, groeperingen en organisaties productief weet te maken. Productief maken betekent hier: nieuwe kennis ontwikkelen zodat er innovaties gedaan kunnen worden.



Figuur 2: Het IOS-model vormt de basis voor de Learning Society Roadmap

Daarvoor is respect nodig voor ieders persoonlijke drijfveren en kwaliteiten. Dit respect zal samen moeten gaan met het realiseren van doelen die soms niet voor alle betrokkenen even belangrijk of opportuun zijn.

BASIS VAN LSR

In deze bijdrage wil ik het leren vanuit de posities van het individu, de organisatie en de samenleving, vanuit het vakgebied HRD met elkaar verbinden in een Learning Society Roadmap (LSR). Figuur 2 toont de basis van de LSR: de drie perspectieven op leren, in verhouding tot elkaar.

Bij de drie posities heb ik belangen weergegeven. Het belang voor het individu is de zingeving; vorm kunnen geven aan de eigen passie. Het belang voor de organisatie is de economische noodzaak, doelmatigheid en resultaatgerichtheid en innovatiekracht. Het belang voor de samenleving is de sociale cohesie en duurzame ontwikkeling. De kennissamenleving is erbij gebaat als de drie posities van elkaar leren. In de volgende paragraaf ga ik in op hoe HRD-expertise hierin een ondersteunende rol kan vervullen.

ROL VAN HRD IN KENNISSAMENLEVING

Leren en ontwikkelen zijn verbindende activiteiten tussen mens, organisatie en samenleving. Om een kennissamenleving te ondersteunen kunnen we veel van de expertise uit het HRD-vakgebied aanwenden.

Op hoofdlijnen zie ik twee taken voor HRD in de ontwikkeling van de kennissamenleving:

1. Het ondersteunen bij het opstellen van een LSR;
2. Het ondersteunen bij het uitvoeren van een LSR.

Tussen het eerste en het tweede punt geef ik drie voorbeelden van LSR's.

ONDERSTEUNING BIJ OPSTELLEN VAN LSR

Deze paragraaf vormt een aanzet voor een LSR. Een LSR heeft tot doel de drie posities (individu, organisatie en samenleving) met elkaar in contact te brengen en leerplannen te maken die leiden tot nieuwe kennis met economisch nut en die ook leiden tot de versterking van de sociale verhoudingen. Maatschappelijke vraagstukken evenals economische of sociale mogen hier de aanleiding zijn. Ik kan me voorstellen dat instituties als zorg- en onderwijsinstellingen, de sociale partners, en ook maatschappelijke organisaties het voortouw nemen in het opstellen van LSR's. Ook zie ik een rol weggelegd voor beroepsverenigingen zoals NVO2 (Nederlandse vereniging van HRD-professionals in ontwikkelen en leren). Zij kunnen door hun netwerk, bundeling van expertise en draagvlak bij de beroepsgroep, ondersteunen in het realiseren van LSR's.

Nadrukkelijk gaat het bij LSR's niet om het neerleggen van een blauwdruk, maar om het toepassen van belangrijke principes die ten grondslag liggen aan een succesvolle kennissamenleving. De verschijningsvormen van LSR's zijn dan ook talloos. In de volgende paragraaf beschrijf ik een aantal voorbeelden. Die leerplannen zijn gerelateerd aan relevante maatschappelijke vraagstukken. Een LSR wordt gekenmerkt door:

1. Ontwikkelingsgerichtheid: focus op een duurzame ontwikkeling tussen maatschappij, organisatie en individu.
2. Wederzijdse aantrekkelijkheid: de samenwerking is aantrekkelijk voor beide partijen.
3. Directe opbrengst: de posities dienen er direct (hier en nu) baat bij te hebben.
4. Gemeenschappelijke leerdoelstelling: deelnemers vanuit de drie posities formuleren een leerbehoefte die als dandig wordt erkend en vervolgens wordt vertaald naar een gemeenschappelijke leerdoelstelling.

Bovendien mag zo'n Roadmap ook gewoon leuk zijn (!).

Zoals ik al eerder betoogde, is het respect voor de posities een belangrijke voorwaarde om succesvol te zijn in het samenwerken tussen die posities. Het vormgeven van respect kan door bijvoorbeeld de kernkwaliteiten van de posities nadrukkelijk in te zetten bij LSR's. Het benutten van de kernkwaliteiten van de verschillende posities zal leiden tot nieuwe inzichten en mogelijk zelfs tot innovaties. Ik heb deze kwaliteiten gedestilleerd uit de eerdere beschrijvingen van de drie posities. Het is mijns inziens essentieel om deze kernkwaliteiten in te zetten bij LSR's (zie figuur 3).

Individu	Organisatie	Samenleving
<ul style="list-style-type: none">• Vormgeven aan passie• Betekenis geven aan werk, privé en omgeving• Toevoegen aan samenleving	<ul style="list-style-type: none">• Doelgerichtheid• Efficiency• Toegevoegde waarde op diensten en producten	<ul style="list-style-type: none">• Zorg voor elkaar• Creëren van vrijheid• Gemeenschapszin• Cultuur• Verscheidenheid

Figuur 3: Kernkwaliteiten van de posities individu, organisatie en samenleving

De HRD'er speelt een verbindende rol tussen het benoemen van de inhoudelijke thema's en het vertalen ervan naar leervragen en leermethoden. We zien vaak dat inhoudsdeskundigen prima in staat zijn om het 'wat' te definiëren en vaak het 'hoe' in beton te gieten met een vooraf vastgestelde marsroute. HRD'ers zijn de hoeders van het leren. Zij kunnen bijdragen aan de balans tussen doel/resultaat en het proces van ontwikkelen, leren en uiteindelijk innoveren. Geen innovatie verloopt geheel planmatig. De expertise van HRD'ers over, en ik noem maar wat voorbeelden, teamsamenstellingen, persoonlijke leerstijlen, leertempo, coaching en vakopleidingen is cruciaal om een succesvolle LSR te ontwerpen.

DRIE VERSCHIJNINGSVORMEN VAN LSR

Ik stel me verschillende verschijningsvormen voor van zo'n LSR. Ik geef drie voorbeelden:

- Communities of Practice;
- persoonlijke leerlijnen;
- inhoudelijke sponsorprogramma's.

Communities of Practice

Organisaties en individuen, alsook relevante groeperingen uit de samenleving werken bijvoorbeeld samen in *Communities of Practice* (CoP's) aan het beantwoorden van een maatschappelijk vraagstuk. Het fundamentele concept achter een CoP als leerstructuur is een infrastructuur die het management van kennis en het management van het leerproces bij de betrokkenen plaatst. In organisaties dragen CoP's het proces van het managen van het leren over aan de werknemers (Wenger in interview met Coenders en De Laat, 2003). Geïnteresseerden voor zo'n vraag, met de benodigde expertise, kunnen zich melden. Zij moeten naast hun in te brengen expertise ook een leervraag hebben. Soms zien we deze vormen al ontstaan en worden er *taskforces* of platforms in het leven geroepen. Nadeel van die vormen is dat de oplossing daar centraal staat en er vaak bemiddeld wordt tussen verschillende belangen. Er wordt niet gekozen. Vaak komen uit dit soort verbanden uitsluitend aanbevelingen of beleidsformuleringen voort. Er moet daarna nog veel worden geïmplementeerd. Het schip strandt dan in het zicht van de haven. Het is belangrijk dat vertegenwoordigers uit de drie boven-

beschreven posities invloed hebben op het opstellen en uitvoeren van deze leerstructuur. Het gaat erom dat de kenmerken van de drie posities duidelijk worden en dat er een relatie ontstaat tussen de drie posities zodanig dat de onderscheidende kenmerken elkaar gaan versterken.

Er zijn voorbeelden van CoP's bekend waarin rond het thema ruimtelijke ordening alle belangrijke stakeholders meededen: van wethouders tot bouwers, van planologen tot architecten, van omwonenden tot natuurbeschermers. Deze CoP's ontwikkelden nieuwe concepten voor wonen, werken en recreëren.

Hierin treffen we alle vier de kenmerken van een LSR: ontwikkelingsgericht, wederzijdse aantrekkelijkheid, directe opbrengst en gemeenschappelijke leerdoelstelling.

In de kennissamenleving is het leren niet simpelweg in te delen in één periode in de levensloop van een individu

Persoonlijke leerlijnen: van duaal leren naar triaal leren

Een andere verschijningsvorm van een LSR is de persoonlijke en ononderbroken leerlijn. De traditionele levensloop heeft de structuur van opvoeding (0-4 jaar), scholing (4-16 jaar), arbeid (16-65 jaar) en ontspanning (65+). Het principe van de persoonlijke leerlijn breekt met deze traditionele structuur. Omwille van onze veranderende samenleving zien we steeds vaker dat carrières en leerloopbanen afwijken van de traditionele structuur (Antikainen, 1998). In de kennissamenleving is het leren niet in te delen in één periode in de levensloop. Kennis ontwikkelt zich in een snel tempo of veroudert. Constante scholing, of liever een leven lang leren is noodzakelijk om bij te blijven bij de laatste ontwikkelingen, en zo aantrekkelijk te blijven voor samenleving en organisaties. De persoonlijke en ononderbroken leerlijn komt hieraan tegemoet. De Onderwijsraad (2003b) spreekt over het concept leerloopbaan, waarin het schoolse en buitenschoolse leren in verschillende leerarrangementen samenkomt.

De persoonlijke leerlijn is een van de manieren om individu, de arbeidsorganisaties en de samenleving met elkaar in contact te brengen. In de leerlijn staat het individu centraal. Anders dan in de traditionele levensloop wisselt het individu echter periodes van studeren af met periodes van werken en periodes van bijvoorbeeld verenigingswerk, of hij combineert deze periodes in een leerarrangement. Per leerperiode maakt het individu afspraken met afzonderlijke onderwijsinstellingen, arbeidsorganisaties en maatschappelijke groeperingen. Deze afspraken worden vastgelegd in een leerarbeidsovereenkomst. In de leerarbeidsovereenkomst worden belangen,

Het onderwijs dient volledig gericht te zijn op de leerloopbaan van het individu. Dit leidt tot een andere kwalificatiestructuur

investeringen en opbrengsten vastgelegd. Een voorbeeld van een opbrengst is dat een organisatie of een maatschappelijke instantie direct toegang heeft tot de kennis van de betrokken onderwijsinstelling en andersom. In zo'n contract wordt ook een voor alle posities aantrekkelijk vraagstuk ingebracht. De instelling van de persoonlijke leerlijn veronderstelt bijvoorbeeld een totaal andere inrichting van ons onderwijsstelsel. Individuen krijgen op verschillende momenten in hun leerloopbaan te maken met scholing en onderwijs. Het onderwijs dient daarom volledig gericht te zijn op de leerloopbaan van het individu. Dit leidt ontegenzeggelijk tot een andere kwalificatiestructuur. Er zou bijvoorbeeld een instantie moeten komen, die de bekwaamheden van individuen (ontwikkeld op school, op het werk of op de vereniging) kan waarderen. Ook organisaties zullen rekening moeten gaan houden met de invulling van de persoonlijke leerlijnen. Het kan zo zijn dat een individu maar voor een bepaalde periode bij een bedrijf wil werken om daar zijn expertise verder op te bouwen. Organisaties zullen niet meer alleen afgaan op de formele schoolprestaties maar zich moeten richten op andere vormen van kwalificaties. Het stelt organisaties echter ook in

de gelegenheid flexibeler om te gaan met arbeidscontracten. De HRD-professional zal in deze context een nog belangrijker rol vervullen in het begeleiden van het lerende individu in de arbeidsorganisatie. Tevens groeit er een generatie HRD-professionals wier leerloopbaan eveneens een gevarieerd karakter heeft.

Inhoudelijke sponsorprogramma's met een innovatieve of maatschappelijke doelstelling

Websites van grote ondernemingen worden een aparte manier van communiceren van hun dienstverlening of product. Je stapt vaak een aparte wereld binnen. Ook hier geldt creativiteit en innovatie als een belangrijk wapen in de concurrentiestrijd. Een bedrijf benutte 'randgroepjongeren' en zogenoemde drop-outs als creatieve breinen voor het ontwerpen van zijn website. In ruil hiervoor stelde de onderneming apparatuur en software ter beschikking zodat deze jongeren zich konden bekwamen in het ontwerpen en ontwikkelen van softwareprogramma's en in het bouwen van sites. De buurtopvang fungeerde als liaison. Dit sponsorprogramma zorgde voor gemotiveerde jongeren, er was minder overlast en criminaliteit in de buurt. Ook hier gelden de vier kenmerken van een LSR onverkort.

ONDERSTEUNING BIJ UITVOEREN VAN LSR

In de voorbeelden van de CoP over ruimtelijke ordening, de persoonlijke leerlijnen en het sponsorprogramma voor randgroepjongeren is de expertise van HRD-professionals essentieel.

In de situatie van het CoP fungeren een aantal van hen als *facilitators*. Zij ondersteunden bij het formuleren van doelstellingen, het uitzetten van een ontwikkelingslijn. Hun expertise werd benut om van vergaderingen leerwerkbijskomsten te maken. Ook speelden ze een belangrijke rol bij het begeleiden van de verschillende bijeenkomsten. Ze bewaakten de doelstellingen en prikkelden de deelnemers in hun expertise, maar ook in hun innovatief vermogen. Bij de persoonlijke leerlijnen worden individuen in organisaties begeleid door HRD-professionals. Tevens speelt de HRD-professional een rol in het opstellen van de leerarbeidsovereenkomst. Bij het sponsorprogramma werkten HRD-profes-

sionals als persoonlijke coaches van de jongeren. Samen met hen stellen ze plannings op en sporen ze leervragen op. Daarnaast fungeren ze als bruggenbouwers tussen de wereld van de opdrachtgever en die van de betreffende jongeren.

Het is de rol van de HRD-professional om te ondersteunen in het leggen van de relatie en daarvan de kwaliteit te bewaken. Deze rol sluit aan bij een stroming binnen HRD die we als 'ontwikkelingsgericht' kunnen aanduiden. Deze stroming staat model voor het langetermijnperspectief en ziet werken en leren als onlosmakelijk met elkaar verbonden. We herkennen dit denken aan begrippen als zelfsturende teams, netwerkorganisaties, lerende organisaties, ondersteund door HRD-terminen als persoonlijke ontwikkelplannen, werkplekleren, kennisproductiviteit, *Communities of Practice*, leernetwerken en coaching.

Daartegenover staat een tweede stroming, de 'performancegerichte'. Deze is ontstaan vanuit het Angelsaksische denken en is georiënteerd op resultaten en producten. Kenmerkend voor de performancegerichte benadering zijn begrippen als: managementjaarcontracten, bonussen, GAP-analyses met bijbehorende HRD-begrippen als performancetrainingen, herinstructies, kennismanagement, competentie management, *Human Performance Improvement* en opleidingsbeleidsplannen. De performancegerichte stroming stelt de belangen van de organisatie voorop, terwijl de tweede stroming gericht is op het samengaan van individuele belangen met die van betrokken organisaties. De ontwikkelingsgerichte benadering past mijns inziens dan ook het beste bij de kennissamenleving.

Belemmeringen om de HRD-professional in te zetten

Helaas zien we de expertise van HRD veel minder toegepast worden in onderwijsinstellingen en ideële organisaties. Klassieke opvattingen over onderwijs (leerstofgerichtheid), over leren en over vrijwilligerswerk ('ik ben vrijwilliger, ik kom hier ook voor mijn lol, ik hoef hier toch niet iets te leren?!') zie ik vaak de samenwerking tussen HRD-professionals, leerkrachten en ook die met vrijwilligers belemmeren.

In de nieuwe Onderwijsraad keren de HRD-experts niet terug. De Raad is in zijn samenstelling verder gebureaucratiseerd en

verpolitiekt. Ook in het Innovatieplatform speelt HRD nauwelijks een rol. Hier zijn voornamelijk financiële belangen bepalend voor het beleid. Wie krijgt de meeste subsidie? Ten slotte zien we ook dat HRD-professionals vaak duur zijn. De hoge tarieven werpen een drempel op voor onderwijsinstellingen en ideële organisaties om HRD-professionals in te zetten.

Kortom: er is werk aan de winkel voor HRD. Wij kunnen ons verdienen door oplossingsrichtingen aan te dragen en ook concrete methoden en instrumenten in te zetten om de kennissamenleving te ontwikkelen. De LSR is daarvan een voorbeeld.

Drs R.A.M. van Noort is voorzitter van NVO2, de Nederlandse Vereniging van HRD-professionals in ontwikkelen en opleiden. Hij is partner in Kessels & Smit, *The Learning Company*. Van Noort is tevens hoofddocent bij FCE, Foundation for Corporate Education

LITERATUUR

- AWT [Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid]. (2002). *Perspectieven op de kennissamenleving*. 's-Gravenhage: AWT.
- Antikainen, A. (1998). Between Structures and Subjectivity: Life-Histories and Lifelong Learning. *International Review of Education*, 44(2-3), p. 215-234.
- Coenders, M., & M. de Laat (2003). 'CoP's' zijn een kans om strategische HRD vorm te geven. Interview met Etienne Wenger. *HRD Thema*, 4(4), p. 8-14.
- EC [Europese Commissie]. (2000, Maart) *Presidency Conclusions*. Lisbon: EC.
- Japin, A. (2003). *Een schitterend gebrek*. Amsterdam: Arbeiderspers.
- Kessels, J.W.M. (1996). *Het Corporate Curriculum*. Oratie 26 februari 1996. Leiden: Universiteit Leiden.
- Onderwijsraad. (2003a). *Werken aan een leven lang leren*. 's-Gravenhage: Onderwijsraad.
- Onderwijsraad. (2003b). *Leren in een kennissamenleving*. 's-Gravenhage: Onderwijsraad.
- Peters, J. (2004). De werknemer als opgejaagd dier. *Leren in Ontwikkeling*, 4(12), p. 34-37.
- Taylor, C. (1991). *De malaise van de moderniteit*. Kampen: Kok.