

Handboek Human Resource Development

Rob Poell &
Joseph Kessels

Organiseren
van het leren

Lannoo
Campus

Derde volledig herziene editie

D/2021/45/490 – ISBN 978 94 014 8147 2 – NUR 841, 807

Vormgeving omslag: Letterlust | Stefaan Verboven
Vormgeving binnenwerk: Crius Group

© Rob Poell, Joseph Kessels & Uitgeverij Lannoo nv, Tiel, 2021.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van
Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multimediativisie
van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus

Vaartkom 41 bus 01.02

3000 Leuven

België

www.lannoocampus.be

Postbus 23202

1100 DS Amsterdam

Nederland

www.lannoocampus.nl

INHOUD

VOORWOORD	11
DANKWOORD <i>Rob Poell en Joseph Kessels</i>	17
DEEL 1 HRD ALS PROFESSIONE	19
HOOFDSTUK 1 HRD: EEN PROFESSIONE IN ONTWIKKELING <i>Erik Deen en Joseph Kessels</i>	23
HOOFDSTUK 2 NAAR EEN DYNAMISCHE NETWERKBENADERING VAN HRD: ACTOREN ORGANISEREN HRD! <i>Rob Poell en Ferd van der Krogt</i>	41
HOOFDSTUK 3 NIEUWE ONTWIKKELINGEN IN HET DENKEN OVER LEREN EN ONTWIKKELEN VAN MEDEWERKERS <i>Robert-Jan Simons en Janneke Schenning</i>	61
HOOFDSTUK 4 DUURZAAM HRM EN EEN LEVEN LANG, OOK COLLECTIEF, ONTWIKKELEN <i>Judith Semeijn en Beatrice van der Heijden</i>	81
HOOFDSTUK 5 DUURZAAM INNOVEREN EN DE ROL VAN HRD <i>Arienne van Staveren</i>	97
HOOFDSTUK 6 VERANDERENDE EN VERDWIJNENDE BEROEPEN: HRD'ER LAAT JE HOREN! <i>Luc Dorenbosch en Jos Sanders</i>	113

DEEL 2 LEREN OP DE WERKPLEK	131
HOOFDSTUK 7 LEREN VOOR EEN BEROEP OP DE WERKPLEK: EEN UITDAGING VOOR HRD	135
<i>Ruud Klarus en Loek Nieuwenhuis</i>	
HOOFDSTUK 8 PERSPECTIEVEN OP LEREN EN ONTWERPEN. THEMA 1: OPVATTINGEN OVER LEREN	151
<i>Erik Deen, Mariël Rondeel en Joseph Kessels</i>	
HOOFDSTUK 9 STRATEGISCH OPEREREN VAN WERKNEMERS BIJ HET ORGANISEREN VAN PROFESSIONELE ONTWIKKELING	163
<i>Rob Poell en Ferd van der Krogt</i>	
HOOFDSTUK 10 ZELFSTUREND LEREN: DE WERKNEMER AAN HET STUUR VAN DE EIGEN PROFESSIONELE ONTWIKKELING	183
<i>Maaïke Endedijk en Isabel Raemdonck</i>	
HOOFDSTUK 11 LEREN IN DE WERKSITUATIE	199
<i>Marcel van der Klink</i>	
HOOFDSTUK 12 ONTWIKKELEN VAN BEKWAAMHEDEN TIJDENS HET WERK	215
<i>Jeroen Onstenk</i>	
HOOFDSTUK 13 WERKPLEKLEREN FACILITEREN: DE ROL VAN DE ORGANISATIE	233
<i>Eva Kyndt, Maaïke Endedijk en Simon Beusaert</i>	
HOOFDSTUK 14 ERKENNEN VAN VERWORVEN COMPETENTIES: DE WAARDE VAN DE EVC-SYSTEMATIEK VOOR HRD	251
<i>Ruud Duvekot en Jeroen Onstenk</i>	
HOOFDSTUK 15 ZELFDETERMINATIETHEORIE: HET BELANG VAN BEHOEFTE EN AUTONOME MOTIVATIE VOOR HRD	269
<i>Karen van Dam, Karin Proost en Anja van den Broeck</i>	

DEEL 3	LEREN IN TEAMS EN GEMEENSCHAPPEN	283
HOOFDSTUK 16	VERTRAGEN OM TE VERSNELLEN: TEAMONTWIKKELING EN DE ROL VAN HRD	287
	<i>Daniël van Middelkoop, Karin Derksen en Najat Bay</i>	
HOOFDSTUK 17	TEAMWERK STIMULEREN IN HET ONDERWIJS: OVER DE ROLLEN VAN HR-BELEID EN TEAMLEIDERS	301
	<i>Piety Runhaar, Patricia Brouwer en Carlos van Kan</i>	
HOOFDSTUK 18	LEREN EN VERANDEREN IN OPEN PRAKTIJKEN: CARTOGRAFIE, FACILITATIE EN WAARDECREATIE VAN HET SOCIALE LEREN	315
	<i>Maarten de Laat en Marc Coenders</i>	
HOOFDSTUK 19	LEARNING COMMUNITIES: HET VORMGEVEN EN EVALUEREN VAN EEN KANSRIJKE VORM VOOR EEN LEVEN LANG ONTWIKKELEN	333
	<i>Mireille Hubers, Maaïke Endedijk, Tijmen Schipper, Loes de Jong en Stephan Corporaal</i>	
HOOFDSTUK 20	LERENDE ORGANISATIES VOOR DUURZAME ONTWIKKELING (LOVDO'S)	347
	<i>Renate Wesselink, Yvette Baggen, Piety Runhaar en Arjen Wals</i>	
HOOFDSTUK 21	DE SCHOOL ALS PROFESSIONELE LEERGEMEENSCHAP: INTERVENTIES OM PROFESSIONEEL LEREN TE BEVORDEREN	365
	<i>Wilfried Admiraal, Wouter Schenke, Loes de Jong en Henk Sligte</i>	
DEEL 4	HRD IN VERSCHILLENDE CONTEXTEN	381
HOOFDSTUK 22	GREEP KRIJGEN OP HET LEREN VAN KENNISWERKERS	385
	<i>David Gijbels en Gert Vanthournout</i>	
HOOFDSTUK 23	LEARNING & DEVELOPMENT IN DE HIGHTECHINDUSTRIE: AAN HET ROER VAN DE EIGEN ONTWIKKELING IN HET BELANG VAN HET COLLECTIEF	405
	<i>Chris Wanrooij en Josie van Schilt</i>	

HOOFDSTUK 24	LEVEN LANG ONTWIKKELEN IN DE RECHTSPRAAK: NAAR EEN KRACHTIGE LEERCULTUUR	425
	<i>Frank Cornelissen</i>	
HOOFDSTUK 25	OPLEIDEN EN LEREN IN DE ZORG	439
	<i>Inge Pool en Olle ten Cate</i>	
HOOFDSTUK 26	EEN LEVEN LANG ONTWIKKELEN VANUIT EEN LOOPBAANPERSPECTIEF	459
	<i>Marinka Kuijpers en Aniek Draaisma</i>	
HOOFDSTUK 27	LEREN VOOR EN TIJDENS DE BEROEPSUITOEFENING: IN EN OVER GRENZEN VAN VERSCHILLENDE CONTEXTEN	473
	<i>Maaïke Koopman, Elly de Bruijn en Liesbeth Baartman</i>	
DEEL 5	TALENTONTWIKKELING EN LEIDERSCHAP	489
HOOFDSTUK 28	ONTWIKKELEN VAN TALENT: OOG VOOR IEDERS STERKE PUNTEN LOONT	493
	<i>Marianne van Woerkom, Christina Meyers en Saskia Tjepkema</i>	
HOOFDSTUK 29	ONTWIKKELING VAN OUDERE MEDEWERKERS	507
	<i>Isolde Kolkhuis Tanke</i>	
HOOFDSTUK 30	HET ONDERSTEUNEN VAN VERANDERINGS- PROCESSEN MET BEHULP VAN KRACHTGERICHT COACHEN	523
	<i>Fred Korthagen en Ellen Nuijten</i>	
HOOFDSTUK 31	SUCCESVOL LEREN VAN LAAGOPGELEIDE WERKNEMERS	541
	<i>Ella Bohnenn en Maurice de Greef</i>	
HOOFDSTUK 32	GESPRED LEIDERSCHAP ALS ONTWIKKELINGS- STRATEGIE: JE KUNT ALLEEN SLIMMER WORDEN ALS JE INVLOED KUNT UITOEFENEN	559
	<i>Stefan van Langevelde en Frank Hulbos</i>	
HOOFDSTUK 33	HUMANISERING VAN DE ORGANISATIE: VAN BEHEERSCULTUUR NAAR MENSGERICHTE CULTUUR	575
	<i>Gabriël Anthonio, Frank Huser en Haiko Jessurun</i>	

DEEL 6	ONTWERPEN VAN LEERPRAKTIJEN	589
HOOFDSTUK 34	PERSPECTIEVEN OP LEREN EN ONTWERPEN. THEMA 2: HET ONTWERPPROCES ALS AFSPIEGELING VAN PROFESSIONELE OPVATTINGEN OVER LEREN	591
	<i>Erik Deen, Mariël Rondeel en Joseph Kessels</i>	
HOOFDSTUK 35	EEN INNOVATIEPRAKTIJK IS EEN LEERPRAKTIJK	607
	<i>Suzanne Verdonshot</i>	
HOOFDSTUK 36	EDUCATIONAL DESIGN RESEARCH: WAT, HOE, EN WAAROM?	621
	<i>Susan McKenney</i>	
HOOFDSTUK 37	DE ROL VAN HRD EN E-HRM BIJ HET INVOEREN VAN ORGANISATIEVERANDERINGEN: EEN ROUTINE DYNAMICS-PERSPECTIEF	639
	<i>Mireille Hubers en Tanya Bondarouk</i>	
DEEL 7	TECHNOLOGIE EN LEREN	655
HOOFDSTUK 38	OPLEIDEN, LEREN EN ONTWIKKELEN MET LEERTECHNOLOGIE	657
	<i>Wilfred Rubens</i>	
HOOFDSTUK 39	ONLINE LEREN IN ORGANISATIES: NAVIGEREN IN EEN UITDIJEND UNIVERSUM	675
	<i>Bieke Schreurs, Frank Cornelissen en Martin Rehm</i>	
HOOFDSTUK 40	LEARNING ANALYTICS	691
	<i>William de Kaste en Marlo Kengen</i>	
HOOFDSTUK 41	KNOWMADISCH LEREN EN WERKEN ONLINE	711
	<i>Sibrenne Wagenaar en Joitske Hulsebosch</i>	

DEEL 8 HRD EN PRESTATIE	727
HOOFDSTUK 42 ASSESSMENTS IN HRD <i>Brigitte Kroon, Henriëtte Lundgren en Wieby Altink</i>	729
HOOFDSTUK 43 EEN MODEL VOOR OPLEIDEN EN LEREN IN EEN DYNAMISCHE TOEKOMST: HIGH IMPACT LEARNING THAT LASTS (HILL) <i>Filip Dochy en Mien Segers</i>	747
HOOFDSTUK 44 TRANSFER VAN TRAINING: VAN LEREN NAAR PRESTEREN <i>Jolanda Botke</i>	765
HOOFDSTUK 45 OPLEIDEN IN BEDRIJVEN: HOE EFFECTIEF IS HET OPLEIDEN VAN MEDEWERKERS? <i>Jasper van Loo en Andries de Grip</i>	779
EPILOOG: VENSTERS OP EEN VAKGEBIED IN BEWEGING <i>Joseph Kessels en Rob Poell</i>	799
OVER DE AUTEURS	817
PERSONENREGISTER	835
ZAKENREGISTER	865

VOORWOORD

Rob Poell en Joseph Kessels

Het verschijnen van deze derde editie van het *Handboek Human Resource Development* markeert een bijzonder moment in de ontwikkeling van ons HRD-vakgebied, dat – in lijn met zijn onderwerp van studie – voortdurend in beweging blijft. Twintig jaar geleden presenteerden we de eerste editie van deze omvangrijke verzameling teksten rond onderzoek en werkpraktijken met betrekking tot opleiden, leren en ontwikkeling van volwassenen in de context van hun werk. Tien jaar geleden verscheen de tweede, stevig herziene editie. De belangstelling voor vraagstukken die samenhangen met leren en werken is in de tussentijd alleen maar verder toegenomen. In de moderne kenniseconomie valt het nieuwe werken niet te begrijpen en te organiseren zonder de voortdurende aandacht voor leren. Voor ons als redacteurs is het daarom wederom een voorrecht om het HRD-vakgebied in kaart te mogen brengen, in samenwerking met een groot aantal prominente auteurs uit het Nederlandse taalgebied.

Waar het oorspronkelijke handboek uit 2001 ‘slechts’ 27 hoofdstukken bevatte van in totaal 35 auteurs, leidde de herziening in 2011 tot een uitbreiding naar 30 hoofdstukken waaraan in totaal 43 auteurs hun medewerking verleenden. Destijds bevatte de tweede editie 16 volledig nieuwe hoofdstukken en 14 hoofdstukken uit de eerste druk die grondig herzien en geactualiseerd waren. De huidige derde editie uit 2021 omvat een zo mogelijk nog ingrijpender herziening en update: ze omvat maar liefst 45 hoofdstukken van in totaal 85 auteurs. Niet meer dan 7 hoofdstukken zijn door dezelfde auteurs geactualiseerde versies van hun bijdrage uit 2011 (bijvoorbeeld ontwikkelen van bekwaamheden tijdens het werk, effectiviteit van opleiden, en ontwerpprincipes voor leren in innovatiepraktijken). Nog eens 7 hoofdstukken betreffen een thema dat in de tweede editie al was vertegenwoordigd, maar ditmaal door andere auteurs is uitgewerkt (bijvoorbeeld leren voor een beroep, assessment in HRD, en transfer van training). De overige 31 hoofdstukken vertegenwoordigen nieuwe thema’s waarvan wij denken dat ze in 2021 thuishoren in een handboek HRD (bijvoorbeeld duurzaam innoveren, leren en veranderen in open praktijken, krachtgericht coachen, leren over grenzen van verschillende contexten heen,

gespreid leiderschap als ontwikkelingsstrategie, online leren in organisaties, en *learning analytics*). In de epiloog zullen we een nadere duiding proberen te geven aan de ontwikkeling van ons vakgebied over de afgelopen twintig jaar, zoals de verschillende en verder uitdijende inhoudsopgaven van de eerste, tweede en derde editie lijken te impliceren.

Nieuwe editie, nieuwe inhouden

Een andere (eveneens vooral indicatieve) manier om inhoudelijke verschuivingen over de tijd in het oog te krijgen, is door te kijken naar de delen waaruit de verschillende edities zijn samengesteld. Zo bestond de eerste editie uit 2001 uit vier delen: (1) perspectieven op leren, werken en opleiden; (2) vormgeven van het leren; (3) leren in verschillende arbeidscontexten; (4) ondersteunen van het leren. De tweede editie uit 2011 week met drie delen daarvan niet zo heel sterk af: (1) perspectieven op leren, werken en ontwikkelen; (2) vormgeving van de leeromgeving; (3) ondersteuning van het leren. Dat opleiden destijds al was vervangen door ontwikkelen en dat we nu keken naar de vormgeving van de leeromgeving in plaats van het leren, waren desalniettemin tot de verbeelding sprekende, saillante aanpassingen.

In deze derde editie hebben we ervoor gekozen om de 45 hoofdstukken te spreiden over acht delen. In deel I kijken we van een zekere afstand naar ons eigen vakgebied: 'HRD als professie'. Onze auteurs besteden onder meer aandacht aan HRD als een professie in ontwikkeling, aan een dynamische netwerkbenadering van HRD, aan nieuwe ontwikkelingen in het denken over leren en ontwikkelen van medewerkers, aan een leven lang ontwikkelen, en aan de relevantie van veranderende en verdwijnende beroepen voor de HRD'er. Deel II behandelt via een groot aantal invalshoeken een thema dat ook al in de eerste en tweede editie volop in de belangstelling stond: 'Leren op de werkplek'. De auteurs gaan hier onder meer in op opvattingen over leren, zelfsturend leren, de zelfdeterminatietheorie, het faciliteren van werkplekleren en het strategisch opereren van lerende werknemers. Met deel III breiden we een belangrijk thema uit in deze derde editie: 'Leren in teams en gemeenschappen'. Onze auteurs behandelen uiteenlopende onderwerpen als teamontwikkeling, het stimuleren van teamleren, het sociale leren, *learning communities*, lerende organisaties, en professionele leergemeenschappen. Deel IV grijpt terug op het thema uit de eerste editie waarin 'HRD in verschillende contexten' ruimschoots aandacht kreeg. Auteurs met specifieke kennis van bepaalde sectoren gaan in op HRD zoals het vorm krijgt in kennisintensieve organisaties, in de hightechindustrie, in de rechtspraak, in de zorg en in

het veld van loopbaanbegeleiding. Het afsluitende hoofdstuk van dit deel kijkt juist over de grenzen van verschillende contexten heen, met gerichte aandacht voor *boundary crossing* in relatie tot HRD en beroepsleren.

De resterende vier delen van deze derde editie geven ruim baan aan enkele brede thema's die in eerdere edities beperkter aan bod kwamen. In deel V staat 'Talentontwikkeling en leiderschap' centraal, als voortvloeiende van de sterk toegenomen aandacht voor de positieve psychologie, het aansluiten bij sterke punten van werknemers, en de cruciale rol van leiderschap hierbij. Tevens gaan de auteurs in op het ontwikkelen van oudere medewerkers, het ontwikkelen en opleiden van laaggeschoolden, het ondersteunen van veranderingsprocessen met behulp van krachtgericht coachen, en de humanisering van de organisatie. Deel VI bevat bijdragen over een ander breed thema dat eerder al wel vertegenwoordigd was in het handboek, maar nu volop ruimte krijgt: 'Ontwerpen van leerpraktijken'. Onze auteurs behandelen het ontwerpproces als afspiegeling van professionele leeropvattingen, een ontwerpmodel om leren in innovatiepraktijken te versterken, de ins en outs van *educational design research*, en de rol van HRD en e-HRM bij het invoeren van organisatieveranderingen. In Deel VII is goed te merken dat dit handboek voor het grootste deel tot stand is gekomen tijdens een pandemie: 'Technologie en leren'. Eerder besteedden we minder aandacht aan dit thema, maar in 2021 kunnen we er echt niet meer omheen. Dat ook HRD sterk beïnvloed is door de oprukkende technologie laten de auteurs zien in bijdragen die gaan over opleiden en ontwikkelen met leertechnologie, online leren in organisaties, *learning analytics*, en de opkomende beroepsgroep van 'Knowmads' die puur online leren en werken niet meer dan normaal vinden. Tot slot besteedt Deel VIII aandacht aan 'HRD en prestatie' in hoofdstukken die ingaan op de rol van assessment in HRD, op *high impact learning*, op training transfer, en op de effectiviteit van het opleiden van medewerkers.

Van 1984 naar 2021: opnieuw een handboek, vanuit een lange traditie

Met het verschijnen van deze nieuwe, volledig herziene derde editie van het *Handboek Human Resource Development – Organiseren van het leren* markeren wij als team van redacteuren voor de tweede keer een periode van tien jaar in de ontwikkeling van een vakgebied dat nog altijd in beweging is. In 2001 verscheen de eerste editie van dit handboek, dat de opvolger was van het *Handboek opleiders in organisaties* (1984-1989) en de *Capita selecta. Opleiders in organisaties* (1989-1997). In 2011 verscheen de tweede, herziene editie.

Opnieuw presenteren we nu, tien jaar later in 2021, een overzicht van actuele denkwijzen, opvattingen, perspectieven en praktijken rond Human Resource Development in het Nederlandse taalgebied. In de afgelopen tien jaar heeft het vakgebied immers niet stilgestaan. Er zijn diverse nieuwe thema's verder tot ontwikkeling gekomen zoals een leven lang ontwikkelen, talentontwikkeling via sterke punten, teamontwikkeling en teamleren, veranderen in open praktijken, professionele leergemeenschappen, duurzaamheid, de intrigerende relatie tussen (e-)HRM en HRD, zelfsturend leren door medewerkers, gespreid leiderschap, humanisering van de organisatie, leren in innovatiepraktijken, *learning analytics*, online leren in organisaties, en *high impact learning*.

Het *Handboek Human Resource Development – Organiseren van het leren* heeft inmiddels een rijke historie, die begon in 1984. Maar ook deze derde editie roept natuurlijk weer nieuwe vragen op over de toekomst. Hoe zal HRD zich in de komende tien jaren gaan ontwikkelen? Hoe verhoudt het zich dan tot HRM en tot het management in zijn algemeenheid? Hoe ziet vakmanschap eruit, met name als het leren op en rond het werk zo'n belangrijke rol blijft spelen? Zet de aandacht voor online leren en ontwikkelen met behulp van technologie ook na de pandemie door? Is het straks vooral een zaak van lokale managers en medewerkers, of heeft de HRD-professional daarin ook een eigen, herkenbare en gewaardeerde bijdrage? Welke rol zal onderzoek gaan spelen bij die ontwikkeling? Heeft het officiële, door NWO gestimuleerd onderzoek, aandacht voor de vraagstukken die spelen rond HRD? Welke rol zullen de Nederlandse universiteiten nog vervullen, nu in de afgelopen tien jaar aan diverse wetenschappelijke instituten alhier de belangstelling van bestuurders voor het werkgebied van HRD praktisch is verdwenen? En dat terwijl veel klassieke onderzoekers zich steeds meer op het werkgebied van HRD gaan begeven. Dat de werelden van het beroepsonderwijs, de professionalisering van leraren en HRD dichter naar elkaar toegroeien komt ook tot uitdrukking in de gevarieerde bijdragen van onderwijswetenschappers aan dit nieuwe handboek. Het lijkt alsof ook de adviesbureaus en de hbo-opleidingen zich meer dan ooit met de serieuze ondersteuning van het vakgebied gaan bezighouden. Maar hoe werkt dat uit in een praktijk waar een zeer groot aantal HRD-professionals werkzaam is als zelfstandige zonder personeel en de plaats van formele instituties vervaagt? Of ontstaan er, geheel in lijn met de door ons geschetste ontwikkelingen, nieuwe netwerken waarin gelijkgestemde collega's elkaar ontmoeten en aan de verdieping en verfijning van hun professioneel handelen werken: gebeurt er in het eigen HRD-vakgebied inmiddels hetzelfde als waar de auteurs in dit handboek over schrijven?

Ondanks – of misschien wel dankzij – deze lastige vragen is het ons gelukt om in deze derde editie tal van nieuwe hoofdstukken op te nemen die gebaseerd zijn op recent wetenschappelijk onderzoek. Het nieuwsgierig zoeken naar lastige vragen rond leren, opleiden, ontwikkelen, professionele groei, kennisvermeerdering en innovatie en het inrichten van werkomgevingen als krachtige leeromgevingen, barst van energie. We hopen hiermee wederom serieuze bouwstenen aan te dragen voor een solide, verdere ontwikkeling van het vakgebied, ongeacht de ideologische discussies die het debat over identiteit en bestaansrecht soms aanscherpen en soms onnodig vertroebelen.

DANKWOORD

Rob Poell en Joseph Kessels

Zonder de enthousiaste medewerking van de vele auteurs zou dit boek onmogelijk kunnen verschijnen. We willen onze collega's dan ook hartelijk danken voor de bereidheid en energie om enkele bestaande teksten grondig te herzien en om een groot aantal volledig nieuwe hoofdstukken voor ons te schrijven. We zijn trots op onze auteurs die samen de waardevolle bouwstenen hebben geleverd voor een fors handboek, ook al waren daar aanmoediging, zachte druk en soms inhoudelijke sturing voor nodig. Juist in de pandemie, die losbrak een maand nadat wij als redacteurs onze eerste (en tot het schrijven van dit voorwoord toe enige) face-to-facebijeenkomst over de inhoud van de derde editie hadden gehad, was het een extra uitdaging voor iedereen om gemotiveerd aan onze strakke deadlines te voldoen.

Niet in de laatste plaats willen we aan de collega's van LannooCampus onze erkentelijkheid betuigen voor de ruimte die zij ons hebben geboden om dit omvangrijke werk geheel naar onze eigen inzichten samen te stellen en voor de wijze waarop zij het handboek bij de lezers onder de belangstelling zullen brengen. Graag willen we directeur Hilde Vanmechelen alsmede onze uitgever Niels Janssens bedanken, die van meet af aan in het project geloofden en ons ondersteund hebben bij de totstandkoming van het boek. In het bijzonder gaat onze waardering uit naar de bijdragen van Lotte Demeyer, die als fondsredacteur het redactieproces begeleidde, de contacten met auteurs koesterde en met grote toewijding de teksten gereedmaakte voor de drukker.

We zijn ervan overtuigd dat de inspanningen van al deze mensen een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan de verdere groei en ontwikkeling van het bijzondere vakgebied van Human Resource Development (HRD).

Nijmegen/Amsterdam

Rob Poell

Joseph Kessels

DEEL 1

HRD als professie

HOOFDSTUK 1 HRD: EEN PROFESSIONIE IN ONTWIKKELING	23
<i>Erik Deen en Joseph Kessels</i>	
Een team vol vragen	23
Beschouwing	29
Tot slot	36
Eindnoten	37
HOOFDSTUK 2 NAAR EEN DYNAMISCHE NETWERKBENADERING VAN HRD: ACTOREN ORGANISEREN HRD!	41
<i>Rob Poell en Ferd van der Krogt</i>	
Problemen met het organiseren van HRD: het duale en strategische karakter	42
De structuurbenadering van HRD: plannen en structureren	43
De dynamische netwerkbenadering: actoren organiseren HRD-processen vanuit leernetwerken	47
Het duale en strategische karakter van HRD in de netwerkbenadering: door het organiseren van leerwegen	52
Perspectieven	56
Literatuur	58
HOOFDSTUK 3 NIEUWE ONTWIKKELINGEN IN HET DENKEN OVER LEREN EN ONTWIKKELEN VAN MEDEWERKERS	61
<i>Robert-Jan Simons en Janneke Schenning</i>	
Inleiding	61
Van Angelsaksisch naar Rijlands denken over leren en ontwikkelen: bijvoorbeeld professionele ontwikkeling en identiteitsontwikkeling	62
Leren en ontwikkelen in dimensies	65
Learning agility en nieuwsgierigheidsontwikkeling	73
Tot slot	77
Literatuur	78
HOOFDSTUK 4 DUURZAAM HRM EN EEN LEVEN LANG, OOK COLLECTIEF, ONTWIKKELEN	81
<i>Judith Semeijn en Beatrice van der Heijden</i>	
Duurzaam HRM	81
Een Leven Lang Ontwikkelen (LLO)	85
De relatie tussen Duurzaam HRM en LLO	89
Literatuur	92
HOOFDSTUK 5 DUURZAAM INNOVEREN EN DE ROL VAN HRD	97
<i>Arienne van Staveren</i>	
De positie van HRD in organisaties	97
Organisaties veranderen	97
Verschillende scenario's	98
Een rol voor HRD bij innoveren	99
Wat af is, is niet gemaakt	110
Literatuur	111

HOOFDSTUK 6 VERANDERENDE EN VERDWIJNENDE BEROEPEN: HRD'ER LAAT JE HOREN!	113
<i>Luc Dorenbosch en Jos Sanders</i>	
Inleiding	113
Verandering in werk betekent kansen, maar ook bedreigingen	114
Het signaleren van kwalificatieveroudering	116
Aanpak: bekijk de toekomst van het werk op taakniveau	119
Conclusie en implicaties	125
Literatuur	128

