

Vakmanschap (10), epiloog

Vakmanschap vraagt om 'hands-on' HRD

In 2013 startte in O&O de themareeks Vakmanschap. In deze epiloog blikken we terug met twee HRD-experts die zich op de ontwikkeling van vakmanschap richten.

Ton Bruining

Vakmanschap staat in de schijnwerpers. Dat was de afgelopen decennia anders. Sinds de vroege jaren negentig is veel aandacht gevraagd voor de ontwikkeling van een kenniseconomie en de professionalisering van kenniswerkers. Maar een duurzame economie moet niet alleen een kenniseconomie zijn, maar ook een maakeconomie. Professionals in de publieke dienstverlening willen terugkeren naar de kern van hun vak. In talloze rapporten en beleidsnotities wordt ervoor

gepleit om het vakmanschap te herwaarderen, ervoor te zorgen dat het vakmanschap een eigentijds gezicht krijgt en ondernemender wordt en om tijdig jonge talenten te ontdekken en te interesseren voor het vakmanschap. In onderlinge samenwerking werken bedrijfsleven en scholen aan de ontwikkeling van expertisecentra en centra voor innovatief vakmanschap. Verder lijken vooral de 'hands on' ontwikkeling en modernisering van traditioneel vakmanschap en de ontwikkeling van nieuw vakmanschap relevant.

In Cees Sprenger en Rolf Knijff (zie kaders) hebben we twee HRD-experts gevonden die bijzonder geïnteresseerd zijn in de ontwikkeling van vakmanschap en in de rol die HRD daarbij kan spelen.

Voor Cees Sprenger waren de inleiding van de reeks Vakmanschap (1) en de reportages (2, 5, 7, 8) het meest aansprekend.

'De inleiding geeft een goed en beknopt overzicht van recente ontwikkelingen rond vakmanschap. De reportages laten zien hoe vakmensen in meerdere sectoren betekenis geven aan hun vakmanschap. De andere artikelen vond ik eerlijk gezegd erg abstract, met uitzondering van het artikel over leren in het beroeps- onderwijs (3). Hierin is mooi beschreven hoe meerdere (hybride) leeromgevingen onderdeel kunnen uitmaken van een doorlopende leerlijn en elkaar kunnen aanvullen.'

Pragmatisch

'In de reportages komt vooral de pragmatische kant van het vakmanschap goed tot uitdrukking. De reportage over Piet Hein Eek (2) vond ik een eyeopener. Hij gaf wat mij betreft aan wat de kern van vakmanschap is: je bekwaamheden in de dagelijkse praktijk creatief

Overzicht van artikelen in de O&O-reeks Vakmanschap

1. *Vakmanschap, verlies en perspectief*. Inleidend artikel. Ton Bruining (O&O 2013-1)
2. *De spelende vakman*. Reportage met timmerman, ontwerper en ondernemer Piet Hein Eek. Ton Bruining (O&O 2013-3)
3. *Leren van het beroepsonderwijs*. Erica Aalsma, Aimée Hoeve & Ilya Zitter (O&O 2013-4)
4. *Hoe komt vakmanschap tot klinken?* Imelda Schouten (O&O 2013-6)
5. *Creatief vakmanschap*. Reportage met creatieve vaklieden. Ton Bruining (O&O 2014-1)
6. *De toekomst van vakmanschap*. Ger Driesen (O&O 2014-1)
7. *Leerrijke netwerken in de technologie*. Reportage over vakmanschap in de techniek. Ton Bruining (O&O 2014-3)
8. *Vakmanschap in de frontlinie van de publieke dienstverlening*. Reportage over een verpleegkundige, leraar en politieagent. Ton Bruining (O&O 2014-5)
9. *Opleiden tot vakmanschap*. Ton Bruining & José van den Berg (O&O 2014-6)

In deze epiloog wordt verwezen naar de nummers van de artikelen in de reeks.



Dr. Cees Sprenger heeft na zijn studie onderwijskunde gewerkt als trainer en organisatieadviseur bij onder meer Berenschot en Kessels & Smit. Hij promoveerde in 2000 op het proefschrift 'Leerpraktijken', een studie naar de wijze waarop lerende organisaties het leren organiseren. In de periode na zijn

promotie is hij meer praktijkgericht onderzoek gaan doen voor bedrijven. Sinds 2008 is hij parttime lector lerende politieorganisatie bij de Politieacademie. Het lectoraat doet praktijkgericht onderzoek naar de wijze waarop informeel leren binnen de politie vorm krijgt.

inzetten door te werken met wat er voorhanden is aan materialen en technieken, om zo de problemen op te lossen die je onderweg tegenkomt. Dat is ook wat ik bij de politie zie: er zijn wel protocollen voor hoe het werk ideaal gezien gedaan kan worden, maar in de praktijk zijn er altijd andere omstandigheden die je als vakman moet beoordelen om de juiste keuzes te kunnen maken voor je eigen optreden. Wat dat betreft ben ik het niet eens met Jaap Peters, die in de inleiding (1) geciteerd wordt. Die stelt dat mensen door de 'Taylorisering' van hun vakmanschap zijn beroofd. Maar richtlijnen en protocollen zijn onontkoombaar. Ze helpen vakmensen om ook onder lastige omstandigheden hun kwaliteiten te tonen. Al zijn er natuurlijk wel grenzen! Als vakmensen last krijgen van veel papierwerk, controle en voorschriften kan hun vakmanschap werkelijk in het gedrang komen. Als je Taylor erop naleest, kom je tot de ontdekking dat hij er juist op uit was om de toenmalige ongeschoolde arbeiders te helpen om meer en beter werk te kunnen leveren, waardoor ze ook meer konden verdienen.'

Bureaucratisch

'Dat mensen ook in een bureaucratie hun vakmanschap kunnen laten zien, werd me duidelijk in een van mijn onderzoeken als lector bij de politieacademie. Ik was betrokken bij een project "Plankzaken" (Sprenger & Regterschot, 2013). In 2009 bleken er bij de politie 150.000 plankzaken te zijn: een op papier onoplosbaar probleem. In 2011 kwamen er echter 21 politiemensen uit het hele land bij elkaar om een aanpak te ontwikkelen om nu voor eens en altijd van al die plankzaken af te komen. Ze wilden vooraf geen uitgebreide plannen maken of opnieuw onderzoek doen naar de oorzaken, maar er gewoon mee beginnen alles weg te werken. De politiemensen deden mee omdat ze de opdracht *voelden*, niet omdat ze de opdracht *kregen*. Veel politiemensen vonden het niet aan het publiek uit te leggen, waarom aangiften zo lang bij de politie bleven liggen. Het initiatief om samen plankzaken weg te werken, bood hen weer perspectief. De kern van de

plankzaken-aanpak was tweeledig; denken in oplossingen en uitgaan van haalbaarheid. Iedereen werd opgeroepen om mee te helpen; niet alleen de mensen uit de opsporing, maar ook wijkagenten, ondersteuners en leidinggevenden lieten hun politiehart spreken. Ook betrokken vakmensen van het openbaar ministerie en de reclassering deden mee. Ik was verrast door de handigheid waarmee plankzaken door de dienders en hun samenwerkingspartners werden opgelost. Laat ik een voorbeeld geven. Eén van de aangiftes draaide om een "eenvoudige" mishandeling. Er was wel één getuige, maar dat was de vrouw van de aangever, dat is normaal gesproken niet voldoende. De parketsecretaris stelde toch de verdachte in staat van beschuldiging en veroordeelde hem tot een werkstraf. De man bleef ontkennen, maar gaf aan de werkstraf wel te zullen uitvoeren. Het project maakte twee dingen duidelijk. Ten eerste bracht het alle betrokken dienders weer eens terug tot de kern van het politievak waar ze destijds voor gekozen hadden. Op de tweede plaats bleek dat politiewerk verstoord kan raken door teveel bureaucratie, waardoor men die kern uit het oog verliest. De werkprocessen zijn complex geworden, vakmensen vervullen deeltaken en verliezen zo het zicht op het geheel, voelen zich geen eigenaar meer en kunnen hun handigheid niet meer gebruiken. In ons onderzoek naar "Plankzaken opgeruimd" bleek dat er vooral veel kracht uitgaat van het elkaar opzoeken en samen kracht ontwikkelen om te gaan staan voor het eigen vakmanschap.'

Nieuw vakmanschap

'Het project plankzaken laat ook zien hoe "nieuw vakmanschap" kan ontstaan. De aangiftes die op de plank bleven liggen, behoren tot de zogenaamde veelvoorkomende criminaliteit, zoals vernieling, eenvoudige mishandeling en winkeldiefstal. Ze worden in de prak-

Richtlijnen en protocollen zijn onontkoombaar

tijk administratief afgehandeld, net zoals bijvoorbeeld verkeersovertredingen die door flitspalen zijn geregistreerd. Doordat ze zoveel zaken moeten verwerken, hebben de politiemedewerkers een werkwijze kunnen ontwikkelen waarmee ze veel meer zaken kunnen verwerken dan een agent die één of twee zaken per week moet afwikkelen. Dit vakmanschap leren ze niet op de Politieacademie, maar krijgen ze mee door het werk in de praktijk uit te voeren.

Ook op allerlei andere plaatsen zie je zo nieuw vakmanschap ontstaan, meestal omdat er nieuw werk gecreëerd wordt. Denk aan broodfondsmakers, energiemaakelaars en buurtzorgers.

Broodfondsmakers zijn zzp'ers die acht jaar geleden samen een constructie hebben uitgedacht waarmee ze elkaar (circa 50 mensen) kunnen ondersteunen wan-

neer een van hen niet meer in staat is door ziekte of een ongeval inkomsten uit arbeid te verwerven. Het is als een verzekering, maar de constructie bestaat uit onderlinge schenkingen van kleine bedragen, waardoor alles buiten de belastingen om kan lopen. Door geld op een eigen broodfondsrekening te sparen, wordt een buffer gecreëerd. Is iemand ziek, dan schenkt iedere deelnemer uit zijn eigen buffer geld aan de zieke. Jarenlang is er maar één broodfonds geweest. De afgelopen jaren zijn er opeens tientallen broodfondsen bijgekomen. Het zijn allemaal aparte verenigingen die gebruikmaken van de formule die het eerste broodfonds heeft uitgedacht. Enkele mensen uit het eerste broodfonds hebben er hun beroep van gemaakt om anderen die een eigen broodfonds willen oprichten te ondersteunen middels advies en administratieve ondersteuning. Initiatieven zoals zo'n broodfonds worden mogelijk gemaakt door de ontwikkeling van de netwerksamenleving en ontwikkelingen op digitaal gebied, zoals internetbankieren en social media. Intussen zijn er bijna 130 broodfondsen!' (Lubbe Bakker, 2012.)

Vakmanschap en het HRD-vak

'Ik zie voor HRD'ers nieuwe opdrachten weggelegd. De reportages die in de reeks zijn verschenen, maken duidelijk dat er een "bewonderende aandacht" nodig is voor het werk dat door vakmensen wordt gedaan en voor het vakmanschap dat daarin besloten ligt. Dat betekent dat je als HRD'er moet onderduiken in de organisatie, dat je nieuwe manieren van werken moet expliciteren, dat je "ontmoetingen tussen onderstroom en bovenstroom" kunt organiseren en dat je het verspreiden van nieuwe inzichten en bekwaamheden kunt ondersteunen. Op die manier kunnen HRD'ers helpen de ontwikkelingen in het vak expliciet te maken en de benodigde ondersteuning daarbij (opleidingen, faciliteiten, middelen) te organiseren.

Van HRD'ers vraagt dat - veel meer dan voorheen - om relationele en journalistieke bekwaamheden. Daarnaast vraagt het om onderzoeksvaardigheden om erachter te komen hoe het vakmanschap inhoudelijk en procedureel in elkaar zit. Ik ben ook een fan van on-

Ze deden mee omdat ze de opdracht voelden, niet omdat ze de opdracht kregen

derzoeksjournalistiek; van de drive om het onderste uit de kan te willen halen. Je hebt als HRD'er méér nodig dan de aloude vaardigheid om taakinventarisaties en taakanalyses te maken en op basis daarvan opleidingsplannen te schrijven. Je moet het werk en de taken die worden uitgevoerd in de context kunnen zien. In de bovenstroom wordt het werk dat moet gebeuren vaak te gemakkelijk voorgesteld in de vorm van



Rolf Knijff was acht jaar verantwoordelijk voor het operationeel en strategisch management van een HRD-afdeling, in een multinationale onderneming. Hij was medeoprichter en voorzitter van de sectie HRD van de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement. Sinds 30 jaar denkt en

schrijft hij over de rol van de 'human resource' binnen bedrijven. Knijff kiest daarin een kritische benadering. Veranderingen in de samenleving, in bedrijven en in de manier waarop er gewerkt wordt, vragen volgens hem om een andere aanpak dan de in zijn ogen dominante andragologische en sociaal-psychologische aanpak van hedendaagse HRD'ers. Dat gaat volgens hem ten koste van de vakbekwaamheid in bedrijven.

geïsoleerde taken. Je hebt politieke en bestuurlijke bekwaamheden nodig om een inbedding te kunnen creëren voor nieuwe manieren van werken. Ook didactische vaardigheden zijn nodig om nieuwe manieren van werken efficiënt en effectief "uit te leren". Binnen de politiek hebben we een groep "Blauw vakmanschap" die via casusbesprekingen het politievak verdiept. Daarvoor moet je ook normen en waarden kunnen bespreken en de bespreking van morele vraagstukken en dilemma's kunnen ondersteunen. Je kunt ook wel enthousiast zijn over nieuwe vormen van organiseren, maar initiatieven zoals Uber en AirBNB maken duidelijk dat daar ook nieuwe vormen van uitbuiting in kunnen schuilen. Mensen die in hun privéauto als "taxichauffeur" gaan rijden voor Uber, zijn er opeens mee geconfronteerd dat Uber de tarieven met 20% liet verlagen, waardoor ze opeens veel minder overhouden. De toegevoegde waarde van de HRD'er zit hem naar mijn mening vooral in het opzoeken en beschrijven van ontwikkelingen in het werk en het onderliggende sociale weefsel in organisaties en het op een creatieve manier stimuleren van ontwikkelingen daarin.'

Volgens Rolf Knijff is vakmanschap, als 'het bekwaam uitoefenen van een beroep', van alle tijden. Dus ook van vandaag. 'Houd wat mij betreft op met het modieuze gejammer over het verlies van vakmanschap.' Knijff spitst zijn reflectie toe op de rol van HRD'ers bij de ontwikkeling van vakmanschap en de negatieve werking die dit volgens hem in veel gevallen heeft. 'Ken je die scène uit het befaamde VPRO-programma *Herenleed*, waarin Armando en Cherry Duyns op het strand staan, met de rug naar de vloedlijn en over de schoonheid van de zee praten? Daar moet ik erg aan denken als het gaat over vakmanschap en de rol die de HRD-professie speelt.' Knijff kan echt boos worden over de in zijn ogen geringe belangstelling van HRD'ers voor het werkelijke vakmanschap. 'Je zou als HRD'er

vanuit het vakmanschap moeten spreken en niet *over* vakmanschap.' In de O&O-reeks wordt volgens Knijff ook teveel *over* vakmanschap gesproken. 'Zo wordt de rol van de industrialisatie en de impact op werkende mensen sterk overtrokken. Op de eerste plaats heeft door de geschiedenis heen nooit meer dan 20-25% van de beroepsbevolking in de industrie gewerkt. Op de tweede plaats laten echte vakmensen zich niet zomaar van hun vak vervreemden. Je kunt altijd vakman zijn. De hedendaagse vakman wordt door de critici van de machinebureaucratie ten onrechte gemarginaliseerd en – zonder zijn toestemming – gespiegeld aan de "historische vakman". Knijff stoort zich aan de romantische beelden die volgens hem te gemakkelijk postvat-

Hou op met het modieuze gejammer over het verlies van vakmanschap

ten, juist ook onder HRD'ers. 'Neem bijvoorbeeld de idealisering van de Gilden als broedplaatsen waar ambachtslieden gevormd werden. In werkelijkheid waren het bepaald geen vrijplaatsen, noch netwerken voor het nut van het algemeen, maar dictatoriale verbanden waarin hordes vaklieden gedwongen werden om het belang van enkele meesters te dienen.'

Drie omissies in de reeks Vakmanschap

Knijff wijst op volgens hem drie belangrijke omissies in de reeks.

'Zo kende iedere tijd zijn eigen vaklieden wier vakmanschap tot grootse daden leidde. Vóór de Renaissance waren er nog geen bouwmeesters, maar creëerden ambachtslieden zoals steenkappers en metselaars met elkaar prachtige Gotische Kathedralen. Ik miste in de reeks een gedegen cultuur-historische analyse van de ontwikkeling van vakmanschap.'

Vakmanschap ontstaat volgens Knijff overal, maar er zijn volgens hem ook gaten die nadere analyse verdienen. 'Daarbij gaat het mij bijvoorbeeld om een cultureel maatschappelijke analyse van de vraag waarom jongeren niet meer kiezen voor een mbo techniekopleiding, terwijl de technische sector allerlei kansen biedt.'

Ten slotte is Knijff (2000, 2006, 2007, 2014) niet voor niets een gekende *kritische* HRD'er. 'Ik miste in de reeks ook een professionele zelfanalyse. In mijn ogen is door HRD'ers de integrale menselijke waardigheid door een massief proces van "psychologisering" in twee domeinen gesplitst. De professioneel handelende autonome mens werd door HRD gereduceerd tot een psychologisch te manipuleren systeem dat, als je niet uitkeek, een eigen leven ging leiden. Onthutsend is het hoe HRD, vanuit een retoriek van "het belang van mensen", deze mensen reduceerde tot automaten, gedefinieerd vanuit een soort psychologische garage. Het masseren

van verborgen motieven, belangen en doelen werd HRDs hoofdtaak. In een tweede stroming - die van de andragologie - werd de mens vanuit een ethische hoek en los van enige liefde voor organisaties gedefinieerd als slechts bestaand door zelfrealisatie. Maar ook hier zie je een pijnlijke spagaat: die zelfrealisatie werd verbonden met de economische wetmatigheden van een zogenaamde kenniseconomie. In beide situaties is het de organisatie die verliest.'

Vakmanschap en het HRD-vak

In Knijffs ogen zouden HRD'ers veel meer een kritische blik op zichzelf moeten bewaren. Volgens hem verzaakt de beroepsgroep echter. 'Het grote probleem van onze beroepsgroep is dat veel vakgenoten zich allerlei beelden vormen over de gang van zaken in de economie, in organisaties en in het leren van werknemers. Er wordt vanuit die algemene beelden geredeneerd en er worden activiteiten ondernomen zonder dat men zich daadwerkelijk in het werken en leren van mensen in organisaties verdiept. De HRD'ers laten zich te veel leiden door allerlei filosofieën en goeroes. Hierdoor loopt de beroepsgroep constant achter de feiten aan. Dat wordt nog verergerd doordat het merendeel van de HRD'ers niet meer uit de organisaties zelf voortkomt. De HRD'ers wortelen niet meer in allerlei verschillende vakgebieden. De HRD'ers van tegenwoordig hebben een sociaal-psychologische opleiding. Ze hebben geen verstand van bedrijfsprocessen en in alle eerlijkheid: ze hebben ook geen binding met bedrijfsprocessen. Te vaak komen HRD'ers met standaardoplossingen zonder zich in de problemen te hebben verdiept. Ook het oude opleidingskundige vakmanschap van taakinventarisaties en taakanalyses maken, is verdwenen. Binnen HRD is de gerichtheid op "content", op de inhoud van elk vak, als een strategisch non-item benoemd. Doordat HRD'ers niet scherp kijken naar wat er daadwerkelijk op de werkvloer gebeurt, mist het HRD-vak regelmatig de slag. Een goed voorbeeld is de digitalisering en robotisering van de arbeid en de consequenties daarvan voor mensen. Je kunt niet praten, laat staan deskundig zijn, over "verande-

Je kunt niet praten of deskundig zijn over veranderingen als je ze inhoudelijk niet kent

ringen", als je ze inhoudelijk niet kent. Maar helaas werd de toon gezet door de "fine-fleur" van onderwijskundig Nederland (en Vlaanderen), die meende dat technologische veranderingen zo snel gingen, dat het onzin was er steeds weer voor te trainen. Als mensen opgeleid waren, was er immers al een nieuwe technologie. Wat je moest doen? Mensen "leren te leren". Het leidde ook tot een overdaad aan programma's voor *change management*. En zo miste HRD de belangrijkste

revolutie in het werk van allen, sinds de Industriële Revolutie, door het door haar verkozen inhoudelijk onbegrip.'

Stoppen met het modieus gepraat

'Er kan een enorme kracht van het vakmanschap uitgaan, als je maar in verbinding blijft met de kern van je vak. Of je nu een operator bent in de procesindustrie, techniekleraar op een ROC, of HRD'er.' Knijff haalt uit de procesindustrie allerlei voorbeelden aan, van waar het vandaag de dag misloopt in de opleiding en ontwikkeling van vakmensen. 'Ik heb in mijn verleden als HRD'er bij Dow Chemical een keer de fout gemaakt om techniekdocenten in te huren om programma's te verzorgen. Hun boekjeswijsheid kwam niet aan bij onze mensen. Die leraren wisten niets van de werkprocessen in onze plant. Op hun beurt lukt het de bedrijven en de vaklieden vaak ook niet

De professionele leervorm 'dialog' wordt door HR ontkend

om duidelijk te maken in welke richting het onderwijs en ontwikkelingsprogramma's zich zouden moeten bewegen. Het blijft nogal eens hangen in het uiten van frustraties over de slechte kwaliteit van het onderwijs en de mensen die een diploma krijgen. Daar zitten juist de kansen voor HRD'ers. Het vakmanschap kan in ontwikkeling blijven wanneer er in de praktijk en in het hier en nu onderzocht wordt in welke richting bijvoorbeeld de technologie zich ontwikkelt, welke nieuwe bedrijfs- en werkprocessen hieruit voortkomen, wat dit aan nieuwe vragen oplevert en wat dit allemaal vraagt van het vakmanschap. Het is dan aan de HRD'er om te helpen zicht te krijgen op bedrijfs- en werkprocessen, om zich te verdiepen in de ontwikkeling van het gevraagde vakmanschap, analyses te maken samen met vaklieden, managers en opleiders, en om een praktijkgebonden, betrouwbaar en levend discours over het hedendaags vakmanschap op gang te brengen. Het vakmanschap wordt - door het te negeren - niet ontwikkeld tot wat het zou kunnen zijn. Dat geldt zeker wanneer HRD zich moreel verheft boven de organisatie als economisch verband bestuurd door managers. Vakmanschap wordt om zeep geholpen door modieus gepraat over waarden en normen, de explicitering van je professionele opvattingen en werkwijzen en de noodzaak van veranderingen door goeroes, managers en adviseurs die van toeten nog blazen weten. Eerder wees ik al eens op de commerciële belangen van adviseurs en de negatieve invloed die dit heeft op een deugdelijke uitvoering van het HRD-vak (Knijff, 2014). Ook opdrachtgevers laten zich hierdoor gemakkelijk zand in de ogen strooien. Voor mij is het meest verbazingwekkend, dat de professionele leervorm "dialog" door HRD wordt ontkend en op kri-

तिक nooit wordt gereageerd. Hoe kunnen we anderen leren vakbekwaam te zijn, als we het eigen huis niet op orde hebben?'

Hands-on HRD

Hoewel Cees Sprenger en Rolf Knijff ieder een eigen benadering hebben, komen ze in hun reflectie op de reeks dicht bij elkaar. Beiden benadrukken het belang van een scherp oog voor de manier waarop het vakmanschap wordt uitgevoerd en wat daar allemaal bij nodig is. Daarvoor is het van belang dat je er al verstand van hebt of er affiniteit mee krijgt door er 'mid-denin' te gaan staan. Beiden benadrukken het belang van gezond verstand, vastgelegd in beschrijvingen van werkprocessen. Beiden benadrukken de invloed van de tradities, de omgeving en de nieuwe vragen die aan vaklieden worden gesteld en de noodzaak om het vakmanschap van binnenuit te ontwikkelen. Beiden zien ook een rol voor de HRD'er weggelegd. Die moet vooral dienstbaar zijn, nieuwsgierig zijn, de handen uit de mouwen weten te steken en zijn vakmanschap inbrengen om vaklieden te verbinden, in gesprek te krijgen en aan het werk te gaan: hands-on HRD. ●

Literatuur

- Alle artikelen uit de O&O-reeks over vakmanschap, jrg. 26 & 27 (zie kader).
- Knijff, R. (2000). De opleidingsadviseur als bedrijfsstrateg. Tussen getob en euforie. *Opleiding en Ontwikkeling*, jrg. 13, nr. 4, pp.9-13.
- Knijff, R. (2006). Postindustriële Human Resource Development: een kritiek. *Management & Organisatie*, 60 (1), 50-78.
- Knijff, R. (2007). De opdracht van HRD: Ideologie staat realistische taakopvatting in de weg. *Opleiding en Ontwikkeling*, jrg. 20, nr. 4, pp.10-13.
- Knijff, R. (2014). HRD: professie en Supply-side. Een kritiek. *Opleiding en Ontwikkeling*, jrg. 27, nr. 3, pp. 38-43.
- Lubbe Bakker, S. (2012). Power to the people. Tegenlicht 8 oktober 2012. Hilversum: VPRO.
- Sprenger, C. & H. Regterschot (2013). *Plankzaken opgeruimd. Een beweging van onderop*. Den Haag: Boom/Lemma.



Dr. Ton Bruining is als directeur beroepsopdrachten en adviseur werkzaam voor KPC Groep in Den Bosch en als redacteur verbonden aan Opleiding & Ontwikkeling. E-mail: t.bruining@kpcgroep.nl