

Boekbespreking

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



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

Nieuw Handboek Human Resource Development Boekbespreking (deel 2)

Dit is het tweede deel van de bespreking van het nieuwe Handboek HRD. Evenals in het eerste deel van mijn bespreking ook nu weer een proeverij van enkele bijdragen aan het handboek en het tweede deel van een vraaggesprek met de beide redacteuren: Rob Poell en Joseph Kessels.

Proeverij

Duurzaam innoveren en de rol van HRD

In dit hoofdstuk onderscheidt Arienne van Staveren met betrekking tot het innoveren drie scenario's: 1) proactieve organisaties die continu oog hebben voor verandering en leren; 2) reactieve organisaties die alleen vanuit de urgentie werken en 3) inactieve organisaties die niet in staat zijn om op veranderingen in te spelen.

De HRD-functie kan volgens Van Staveren een belangrijke rol vervullen bij duurzaam veranderen door: ontwikkelingen te signaleren, te zorgen voor de ontwikkeling van het vermogen tot creatief handelen in de organisatie, een strategische partner te zijn en te zorgen voor een constructieve inzet van macht, en door ondernemend vakmanschap te bevorderen. Van Staveren ziet innovatie als een belangrijk handelingsperspectief voor de HRD-functie en onderscheidt daar in vier concrete activiteiten: 1. onderzoekend vernieuwen, 2. samen begrijpen en eigen maken, 3. voortdurend aanpassen en 4. inbedden, oefenen, generatief bevragen en feedback. Van Staveren doet ook iets wat je in het handboek niet veel tegenkomt. Ze brengt de kunsten in. De kunsten helpen om nieuwe gedachtensporen te verkennen en nieuwe inzichten te verwerven.

Humanisering van de organisatie

In hun bijdrage aan het handboek gaan Gabriël Anthonio, Frank Huser & Haiko Jesserun in op de ontwikkeling van een beheersgerichte naar een mensgerichte cultuur in organisaties. Volgens de auteurs richt de voortdurende nadruk op maakbaarheid, perfectionisme en

succes schade aan in het publieke en individuele domein. Karl Marx gebruikte daarvoor het begrip vervreemding. De auteurs stellen daarom voor om te vertrekken vanuit het idee van een van de mens afhankelijke organisatie en vanuit de mens als medewerker in de organisatie. Dit vanuit het idee dat organisaties bestaan bij de gratie van de mensen die er werken en dat organisaties in hun voortbestaan afhankelijk zijn van de medewerkers. De auteurs willen daarmee houvast bieden aan leidinggevend, HR-managers en medewerkers zelf.

Aan de hand van een, helaas nogal gedateerde (1997-2005), casus uit een psychiatrisch ziekenhuis begeleiden de auteurs een ontwikkeling van top-downsturing naar meer eigen regie van zowel medewerkers als patiënten. In hun casus had dit fundamentele uitgangspunt gevolgen voor het HR-beleid en de sturing die daarvan uitgaat. Het betekende een nieuwe invulling van rollen en taken, werving & selectie, methodiekontwikkeling en scholing. Dat leidde ertoe dat er tussen medewerkers en management partnerschap ontstond. De auteurs waarschuwen dat het bij het streven naar humanisering in de organisatie niet gaat om het inzetten van een methodiek, maar om een benadering vanuit een grondhouding. Met een verwijzing naar de misstanden bij bijvoorbeeld de belastingdienst, waarbij medewerkers monddood werden gemaakt, benadrukken de auteurs dat het bij humanisering niet alleen gaat om het ontwikkelen van voor de mensen betekenisvolle arbeid en producten, maar ook om ethisch en moreel handelen. Noch in het hoofdstuk, noch in de casus wordt duidelijk wat dit concreet voor HRD-professionals zou kunnen betekenen. Wat dat betreft biedt het artikel *Oefeningen in waardenwerk* van lector Michiel de Ronde (2020) meer houvast. De Ronde laat zien dat op basis van een grondhouding een structuur voor professionalisering kan ontstaan die hij uitwerkt in concrete handelingsvoorstellen.

HRD, een professie in ontwikkeling

Na een reeks van 45 hoofdstukken die door Erik Deen & Joseph Kessels ingenieus wordt geopend met een bijdrage waarin aan de hand van een denkbeeldige casus een verbinding met de overige 44 teksten wordt gemaakt, sluiten de redacteuren af met een epiloog. Daarin signaleren zij een aantal vensters op het vakgebied.

Bijvoorbeeld de evolutie van traditioneel, top-downgestuurd leren, naar zelfgestuurd leren door werknemers en het inzicht dat mensen een rijk palet aan ervaringen opdoen waar ze zelf betekenis aan geven. Klassieke vormen van strategievorming en management blijken niet meer passend. Het karakter van werk laat zich waarschijnlijk steeds beter beschrijven in termen van leerprocessen. In hun blik op de toekomst stellen de auteurs eerst vast dat er in het vakgebied sprake lijkt van een slingerbeweging tussen functiegerichtheid en ruimte voor persoonlijke ontplooiing. Poell & Kessels vinden het te simpel om dit te zien als een actie-reactie beweging; ze zien het veel meer als een voortdurend verkennen, verdiepen, verbeteren en vernieuwen

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

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

We leven in ongeborgen tijden. De jonge klimaactiviste Greta Thunberg probeert de wereld, overheden, bedrijven en groepen in de samenleving wakker te schudden en vraagt leiders om een einde te maken aan de blabla waar de wereld aan ten onder gaat. Corona zorgde voor veel ellende in de samenleving. En er zijn diepe kloven ontstaan tussen mensen; bijvoorbeeld tussen pro-vaxers en anti-vaxers, en tussen bedrijven die het niet redden en bedrijven die juist enorm hebben geprofiteerd. Je zou kunnen zeggen dat de markt zijn werk doet. Maar wat te denken van een cultuursector die bijna kopje onder ging? Door de technologie individualiseren mensen en in social media verzuimen de verhoudingen. Anthonio, Huser & Jessorun wijzen op de noodzaak van humanisering, van menswaardige bejegening, en bevelen een aantal klassieke interventies aan – zoals een accentverschuiving van functioneren naar ontwikkelen – en ze doen een moreel appel. Schreurs, Cornelissen & Rehm gaan in op het online uitdijend universum en pleiten bijvoorbeeld voor aanwezigheid, relatie en kritisch oordeelsvermogen. Maar wat dit betekent voor het handelen en voor de ontwikkeling van de HRD'er zelf blijft onduidelijk. Mijn stelling is dat de HRD-professie veel meer aandacht voor het ongeborgene zou moeten hebben en meer zou kunnen doen om ervoor te zorgen dat mensen zich meer geborgen weten in het ongeborgene. Dat zou vragen om aandacht voor het subjectiverende in het HRD-werk. Maar het gaat in het HRD-vakgebied vooral over gedrag en leren en weinig over hoe we ons van mens tot mens tot elkaar verhouden.

Joseph: 'Ook ik zie de groeiende tegenstellingen in de samenleving en gelukkig zijn er nog steeds HRD'ers die zich daar druk over maken en zich daarvoor willen inzetten. Ook hier blijven het oude andragologie-vuur en de drijfveren van de collega's uit de Critical HRD-hoek actief en noodzakelijk. Daarom ben ik ook blij dat er op diverse plekken in het handboek aandacht voor is. Naast de door jou genoemde

'Mijn eigen visie op leren is een stuk breder geworden dan toen ik als onderwijskundige aan mijn proefschrift begon'

auteurs zou je ook nog eens kunnen kijken naar de bijdragen en kritische geluiden van Poell & Van der Krogt; Dorenbosch & Sanders; Bohnenn & De Greef; en in zekere zin ook van Wagenaar & Hulsebosch; en van Wanrooij & Schilt, in de hightechsector, waar je het niet zou verwachten.'

Rob: 'Ik vind dit ook best een lastig te vatten domein. Wel denk ik dat mijn eigen visie op leren een stuk breder is geworden dan toen ik als Nijmeegse onderwijskundige aan mijn beroepsagogisch geïnspireerde proefschrift begon. Persoonlijke ontwikkeling valt daar voor mij bijvoorbeeld ook onder, maar het is wel zo dat ik dat "leren" altijd op een of andere wijze wil koppelen aan het werk (om de kaders enigszins in te perken), dus wellicht dat dit toch doorklinkt.'



Daarop aansluitend, er is een werkgebied tot ontwikkeling gekomen waarin het gaat over oordeelsvorming over wat goed werk is, over wie die oordeelsvorming betrokken moeten worden en over de bewustwording van subjectieve, en daarmee normatieve factoren in de beroepsbeoefening. Zie daarvoor de bundels 'Goed werk' (Jacobs, Meij, Tenwolde & Zomer, 2008), 'Praktijken van normatieve professionalisering' (Van Ewijk & Kunneman, 2013) en 'In goed gezelschap' (Dijkstra, Kunneman & Van Rosmalen, 2019). De persoon Harry Kunneman en diens werk zijn daarin een belangrijke inspiratie. Kijk verder naar het werk van het lectoraat 'Normatieve professionalisering' onder leiding van Cok Bakker. Ook de Nyenrodianen André Wierdsma en Edgar Karssing (2012) pleiten voor normatieve professionalisering als een kritische reflectie op het handelen van professionals en het waarnemen van eigen en elkaars blinde vlekken. In zijn afscheidsrede 'Vrij-moedig positie kiezen' maakt Wierdsma (2014) zich ook sterk voor de normatieve dimensie. Verder relateert Manon Ruijters (2017) in haar oratie 'Leren in verandering' de opvatting dat leren goed is en méér leren beter. Ze benadrukt dat het bij goed werk om een balans gaat tussen het excellente, ethische en energieke. Dit gaat allemaal verder dan wat Anthonio, Huser & Jessorun schrijven over humanisering en de aandacht voor ethiek in het deel over technologie. Waarom hebben jullie het werkgebied Normatieve professionalisering vrijwel geheel buiten beschouwing gelaten?

Joseph: 'Ik constateer ook dat het begrip Normatieve professionaliteit als zodanig onderbelicht blijft in het handboek. Terwijl Kunneman zich daar zo duidelijk over heeft uitgesproken, met name als het gaat om de beroepsbeoefening in de zorg. Ik denk echter dat de morele gevoeligheid in de beroepshouding van de professional, en de kritische toetsing aan normen en waarden in de diverse bijdragen wel een belangrijke rol spelen in het handboek.'

Rob: 'Arienne van Staveren bijvoorbeeld benoemt het normatieve en verwijst naar het werk van Kunneman, maar in zo'n dik boek is het al met al weinig.'

Onlangs verscheen de bundel 'Over het Schone' welke voortkwam uit een zoektocht van SIOO – het Interuniversitair Centrum voor Organisatie- en Veranderkunde – naar de betekenis van het Schone naast het Ware en het Goede. In 32 stukken en een epiloog verkennen auteurs als Hans Vermaak, Brechtje Kessener en Mathieu Weggeman de betekenis van mooi werk en mooi organiseren (Segers & De Man, 2020). Het valt mij op dat er in de 3e editie van het handboek HRD geen aandacht is voor het Schone in organisaties en de opdracht voor HRD. HRD-werk zou toch ook mooi werk moeten zijn? Of niet?

Joseph: 'Inderdaad, het handboek bevat geen bijdrage zoals Vermaak, Kessener & Weggeman die geschreven hebben. In lijn met mijn vorige antwoorden wil dat echter niet zeggen dat we HRD'ers in het handboek aanzetten tot het dienen van "het Lelijke" in organisaties, integendeel.'

Veel HRD'ers zijn best bezig met zoeken naar het Ware, het Goede en het Schone

Rob: 'Het klopt inderdaad, terminologie als "het Schone" gebruiken onze auteurs niet, maar ik denk dat velen van hen zeker als opdracht van HRD zien om "mooi werk" te stimuleren, zodat mensen daarvan en daarin kunnen groeien.'

Terugblikkend op mijn vragen aan jullie en het gesprek met jullie daarover komt er nog een vraag bij me op: Waarom zijn HRD-professionals niet veel radicaler? Het is allemaal zo braaf, terwijl de problemen waarvoor onze samenleving staat immens groot zijn.

Joseph: 'Interessante vraag! Maar ik denk dat er best veel radicale HRD'ers zijn, voor zover ze zichzelf zo noemen, zeker in vergelijking tot de HRM'ers. Misschien herkennen we de radicale taal niet altijd, en is die verschillend van de auteurs die je hierboven hebt genoemd. Maar kijk ook naar de vele collega's die zich inzetten voor de ondersteuning van laagopgeleiden, mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt, het sterke pleidooi voor persoonlijke ontwikkeling en talenten, gedurfde loopbaanstappen, de aandacht voor het patiënten- en belanghebbenden-perspectief, de aandacht voor het bevorderen van zelfsturing, autonomie, emancipatie, empathie, duurzaamheid; al deze thema's gaan vaak in tegen het platte prestatie-denken, onbedenkerde productiviteitsverhoging, return-on-investment-ideologie, amorele groei. Als je het zo bekijkt, zijn veel HRD'ers best bezig met zoeken naar het Ware, het Goede en het Schone.'

Rob: 'Amen! Waarnaar ik wel benieuwd ben Ton, is wat jij vindt van de Academy of HRD zoals die zich in de laatste jaren heeft ontwikkeld. Ik vind het zelf heel opvallend dat de Critical HRD-stroming daarin zo sterk is geworden onder de twee voorzitters, niet toevallig

wellicht ook beiden vrouw. Als je hun werk leest is dat behoorlijk radicaal denk ik, sommigen zouden zeggen woke. Ik heb hier zelf een dubbel gevoel over: enerzijds is het emancipatorische aspect van HRD hiermee goed verankerd, anderzijds heb ik ook het idee dat HRD hiermee wel erg sterk wordt teruggebracht tot zaken zoals gender, race en seksuele identiteit. Begrijp me niet verkeerd, dat zijn zeer belangrijke onderwerpen die niet weg te denken zijn uit een 21e-eeuwse HRD, maar soms lijkt het alsof er niets anders meer belangrijk is. Hoe zie jij dat?'

Persoonlijk houd ik van een kritische houding, van het voorkomen van modieus en clichématig professioneel handelen en het zo nodig ontwikkelen van alternatieve benaderingen. Want als het na-apen begint, dan stopt het denken. Daarbij wil ik me niet vast (laten) pinnen op een benadering. Als HRD'ers hebben we te dealen met verschillende belangen en perspectieven. Daarbij gaat het om vragen als: Hoe gaan we om met de doelstellingen, opdrachten en eisen van het management? Hoe betrekken we de bekommernissen van alle belanghebbenden? Hoe gaan we om met de beroepsstandaarden en de kennis die we hebben? En ook: Hoe gaan we om met wat onszelf drijft en de overtuigingen die we hebben?

Het is de kunst om met alle partijen tot oordeelsvorming te komen over wat werkt, wat deugt en wat deugd doet. In het deel van ons vakgebied dat normatieve professionalisering wordt genoemd, ontwikkelen we daarvoor concrete aanpakken. Wat mij betreft is normatieve professionalisering dan ook een kernopgave voor het HRD-vak. In 2011 constateerde ik dat het in de bundel 'Goed werk' ontbrak aan een HRD-deel. Daarom schreef ik het hoofdstuk 'Normatieve professionalisering als kernopgave van het HRD-vak' (Bruining, 2013) voor de bundel 'Praktijken van normatieve professionalisering'. Nu stel ik dat de normatieve professionalisering onvoldoende uit de verf komt in het handboek. Wat mij betreft verdient het een heel deel in de volgende editie van het handboek. ●

Literatuur

- Bruining, T. (2013). Normatieve professionalisering als kernopgave van het HRD-vak. In: H. van Ewijk & H. Kunneman (red.) (2013). *Praktijken van normatieve professionalisering*. Amsterdam: SWP, p 216-237.
- Dijkstra, S., H. Kunneman & B. van Rosmalen (red.) (2019). *In goed gezelschap*. Amsterdam: SWP.
- Ewijk, H. van & H. Kunneman (red.) (2013). *Praktijken van normatieve professionalisering*. Amsterdam: SWP.
- Jacobs, G., R. Meij, H. Tenwolde & Y. Zomer (red.) (2008). *Goed werk*. Amsterdam: SWP.
- Karssing, E., M. Pheijffer & B. Hoogenboom (red.) (2012). *De robuuste professional*. Assen: Van Gorcum.
- Ronde, M. de (2020). Oefeningen in waardenwerk. *Waardenwerk 82-83*, p. 211-218.
- Ruijters, M.C.P. (2017). *Leren in verandering: Over lerende organisaties, professionele teams en goed werk*. Oratie, 17 november 2017. Vrije Universiteit Amsterdam.
- Segers, J. & M. de Man (red.) (2020). *Over het Schone. 32 bespiegelingen over organiseren en begeleiden*. Haarlem: Mediawerf.
- Wierdsma, A. (2014). *Vrij-moedig positie kiezen. Moreel leiderschap in vitale netwerken*. Afscheidsrede, 26 juni 2014. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit.