

Over zinvolle en minder zinvolle analyses en keuzes door en voor HRD'ers

Reactie op Teun van Aken, een samenvatting



Dit artikel is een verkorte versie van de reactie van Peter Schramade op een eerder artikel in dit tijdschrift van Teun Van Aken (Van Aken, 2005a). De uitgebreide versie is te lezen op www.schramade.nl. Daar vindt u ook verdere verwijzingen naar relevante literatuur en bronnen.

Drs. P.W.J. Schramade is directeur van Schramade Performance Development en hoofdredacteur van Holland Management Review.
E-mail: peter@schramade.nl

Onscherpe analyses en een zweverig voorstel, stelt Peter Schramade als reactie op de knuppels die Teun van Aken in de zomer van 2005 in het hoenderhok gooide van het HRD-vakgebied. Met een artikel onder de titel 'Zijn de HRD'ers het spoor bijster? Voorstel voor een strategische professionele keuze' maakte Van Aken een discussie los over de fundamente van het vakgebied en de normatieve en strategische keuzes van de beroepsgroep (Van Aken, 2005a). Schramade stelt evenwel: het zoeken naar een dominant paradigma voor het vakgebied HRD staat gelijk aan het zoeken naar de heilige graal; het voorstel om de beroepsgroep een normatieve keuze te laten maken, heeft een hoog 'mission impossible'-gehalte; in plaats van te zoeken naar de zekerheid van een dominant paradigma, kunnen beroepsbeoefenaren zich beter erop instellen te leren omgaan met dualiteiten.

Van Aken analyseert op het scherp van de snede en zijn analyse roept discussie op. Aan discussie ontbreekt het wat hem betreft te veel in ons vakgebied. Met hem wil ik aan dit tekort graag wat doen. Zijn korte definitiestudie is een goede aanzet voor het scherper krijgen van belangrijke vaktermen. Ik signaleer evenwel een tweetal problemen in het verhaal van Van Aken. Het *eerste* betreft zijn analyse van de analyses van vakgenoten en de ordening die hij voorstelt van scenario's voor het vakgebied: die zijn nog niet scherp genoeg. Het *tweede* betreft zijn voorstel voor een 'strategische professionele keuze'. De onderbouwing die Van Aken daarbij geeft, heeft meer weg van de goden aanroepen dan van een strak betoog. Hij probeert te overtuigen, maar het blijft bij een overtuigende schrijfstijl. De inhoud overtuigt niet.

Analyse is onscherp

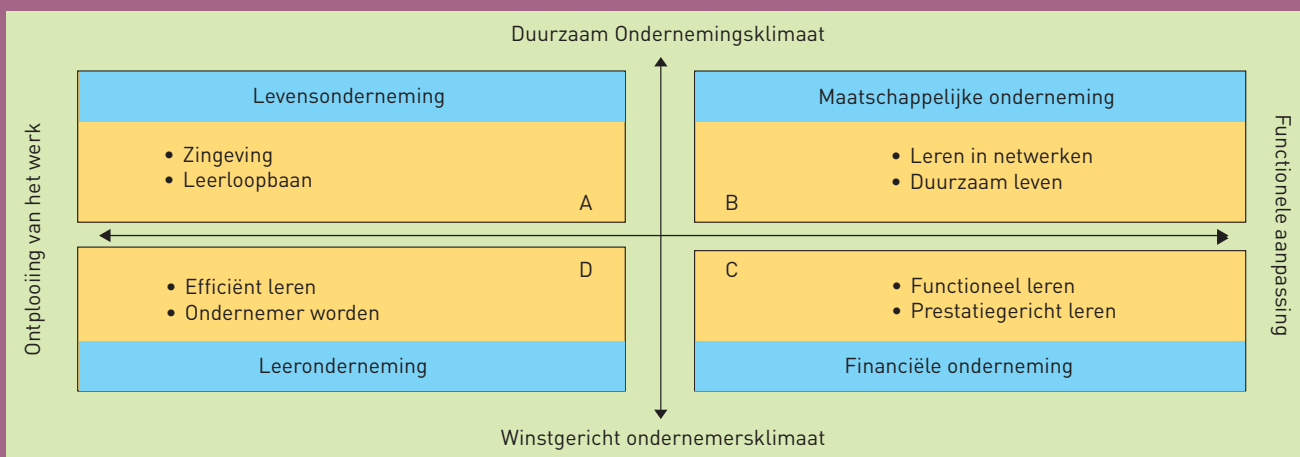
Van Aken doet een poging de analyse van anderen aan te scherpen. Tot op zekere hoogte doet hij dat ook. Hij geeft echter geen antwoord op de vraag in de titel van zijn verhaal 'Zijn de HRD'ers het spoor bijster?'. Waar hij zich nog kan beroepen op een mogelijk retorisch karakter van die vraag, kan hij dat niet bij de vraag waarmee hij de intro op zijn verhaal opent: 'Wat zijn de fundamente van het HRD-vakgebied?', een vraag die hij evenmin beantwoordt. Hij refereert wel aan de 'kern van het vak', aan vragen die auteurs stellen, aan scenario's en

De scenario's

Van Aken reageert onder andere op scenario's uit het artikel in *Develop* (zie O&O jrg. 18 nr. 07/08).

Van Aken stelt: 'De tegenstelling *functionele aanpassing* tegenover *ontplooiing los van het werk* klinkt wat mij betreft niet lekker. Volgens mij moet het gaan om *ontwikkelingen op de gemeenschap of de organisatie gericht* en *ontwikkelingen gericht op het individu*. Dit drukt volgens mij de tegenstelling beter uit'. Het is sowieso een probleem hoe binnen het vak wordt omgegaan met matrices en met name de assen of dimensies die worden gebruikt. Of iets daarbij 'lekker klinkt' lijkt mij niet zo relevant, wel of het gaat om eenduidige dimensies. Gaat het om een echte dichotomie, om echte polen, echte uitersten van (liefst) één variabele? Wat dit betreft is de invulling van de as inderdaad een dubieuze: staat *ontplooiing* tegenover *aanpassing* en *los van het werk* tegenover *functioneel*? Door onnodig gebruik van verschillende termen, zou je kunnen zeggen dat hier vier variabelen op één dimensie worden gezet in plaats van één variabele. Maar om een en ander dan maar te vervangen door een eigen invulling, lijkt me net iets te opdringerig, ook al is de voorgestelde verandering een verbetering. De andere as uit het *Develop*-artikel, namelijk *Winstgericht ondernemingsklimaat* tegenover *Duurzaam ondernemingsklimaat*, laat Van Aken staan, maar hij voegt er een kwalificatie aan toe, namelijk *Anglo-Amerikaans denken* tegen-

over *Europees denken*. Vier opmerkingen wil ik hierbij maken. Ten eerste, het gaat bij de toegevoegde kwalificaties om nog ruimere begrippencomplexen, met een nog grotere graad van multi-interpretabiliteit. Ten tweede is de tweedeling Anglo-Amerikaans versus Europees een te simpele voorstelling van zaken. Strikwerda (2005) spreekt in dit verband over 'de misverstanden rond het Amerikaanse business model' en Sapir (www.bruegel.org) maakt onderscheid tussen vier Europese sociale modellen: Continental, Nordic, Mediteranean en Anglosaxon. De lezer die zich een beetje verdiept in de literatuur over deze modellen vindt vele redenen om in twijfel te trekken dat de desbetreffende as door Van Aken wordt aangescherpt. Ten derde: de oorspronkelijke as kan wel degelijk enigszins worden aangescherpt. Mijn voorstel is, zonder de intentie van de auteurs aan te tasten, om te spreken van *Op winst gericht ondernemingsklimaat* (in plaats van *Winstgericht ondernemingsklimaat*) tegenover *Op duurzaamheid gericht ondernemingsklimaat* (in plaats van *Duurzaam ondernemingsklimaat*). Ten vierde: ook na deze aanscherping, die zo dicht mogelijk aansluit bij de intenties van de oorspronkelijke auteurs, blijft er sprake van een onscherpe dimensie, omdat gerichtheid op winst en gerichtheid op duurzaamheid twee elkaar beïnvloedende (complexen van) variabelen zijn. Het is niet veel ondernemingen gegeven zonder winst duurzaamheid te realiseren en zonder duurzaamheid winst te behalen.



oriëntaties. Maar dat zijn niet wat je noemt fundamenteën. Bovendien zijn het voor een groot deel zaken die de toekomst betreffen, terwijl fundamenteën toch zaken zijn waar je op bouwt of kunt bouwen, zaken die er dus al zijn.

Van Aken's analyse van de bijdragen in de door hem behandelde nummers van O&O en *Develop*, is evenmin scherp. Hij probeert 'meer zicht te krijgen op het spoor waarop HRD zich bevindt'. Door definities van kernbegrippen in de O&O-verhalen aan te scherpen en de vier scenario's in het *Develop*-verhaal nog eens onder handen te nemen. Hoewel de definities die Van Aken voorstelt vragen oproepen en een idiosyncratische inslag hebben, vormen ze wel een aanzet voor het scherper krijgen van belangrijke vaktermen. Ik laat ze hier voor wat ze zijn. Het meest kritisch ben ik over zijn aanscherping van

de assen waarop de vier scenario's in het artikel uit *Develop* worden gebaseerd, c.q. de motivering achter die aanscherping (zie bijgaand kader).

Voorstel is zweverig

De analyse van Van Aken is een doelredenering, om uit te komen bij de keuzen die hij zelf belangrijk acht. Hij komt dan ook met een 'normatief professioneel voorstel', te weten 'dat wij als HRD/HRM'ers ons vak beschouwen als een mensvak' en 'definitief en professioneel kiezen voor het Europese denken' (p. 10).

Als collega-socioloog constateer ik dat hij zich bij *de verantwoording van die keuze* bedient van het vage en zweverige normatieve sociologische jargon, dat er mede de oorzaak van

is geweest dat de sociologie enkele decennia in het verdomhoekje heeft gezeten. Van Aken spreekt bijvoorbeeld van 'het leveren van een bijdrage aan de kwaliteit van het sociale subsysteem van een organisatie', 'verantwoordelijkheid voor de sociale cohesie van de organisatie, voor de kwaliteit van de werkgemeenschap derhalve' en 'maatschappelijke verantwoordelijkheid van onze beroepsgroep'. Het sociologisch jargon zou al een stuk concreter zijn en dichter bij het HRD-vak blijven, als bijvoorbeeld gesteld zou worden: 'we kunnen organisaties helpen hun interne en externe samenwerkingsverbanden zodanig in te richten dat meer informatie wordt uitgewisseld, bijvoorbeeld door learning communities of communities of practice'.

Wat betreft *de keuze zelf* die wordt voorgesteld: het Europese denken bestaat niet, we kennen wel een Frans denken, een Nederlands denken, een Duits denken enz., en dan ben ik waarschijnlijk nog te ongenueanceerd. Ook al zou het Europese denken bestaan, dan nog moet iedere vakgenoot vooral vrij zijn in zijn ideologische keuzen. En een beroepsgroep, als die bestaat, maakt al helemaal geen keuzen. Wellicht kan een beroepsvereniging dat tot op zekere hoogte wel. In Van Aken's slotwoord verschuift geleidelijk het accent van de beroepsgroep naar de beroepsvereniging en hij spreekt ten aanzien van zijn 'normatieve professionele keuze' zelfs van een 'strategische keuze', omdat de beroepsgroep (c.q. beroepsverenigingen als NVO2 en NVP) met de voorgestelde 'heldere keuze' een maatschappelijke functie zou kunnen vervullen en gesprekspartner zou kunnen worden van politiek en overheid. Uit voorgestelde normatieve keuze spreekt wat mij betreft helemaal niets helders en al helemaal niets strategisch. De scherpte waarover Van Aken het zelf heeft in het meer analytische deel van zijn verhaal, laat hem in het meer normatieve deel geheel in de steek. Bovendien is het voorgestelde normatieve kader zo breed, dat onduidelijk is waarom nu juist de HRD-professie hiervoor zou moeten kiezen. Schrijven dat de WRR hetzelfde voorstaat, heeft veel weg van het aanroepen van hogere machten. Het is altijd prettig om medestanders te hebben voor iets wat je passie uitmaakt, zeker van zo'n kaliber, maar als onderbouwing van een mogelijkheid van identiteitsverschaffing aan de professie is het van geen waarde.

De kritische kanttekeningen die ik bij het normatieve voorstel van Van Aken plaats, zijn samengevat de volgende:

- 1 hij schetst een onhelder beeld van de consequenties van zijn normatieve keuze: wat denken en doen we dan precies?
- 2 een strak betoog ter onderbouwing van zijn voorstel ontbreekt, en
- 3 hij haalt geen onderzoek aan dat er toe doet.

Bij de huidige status van de HRD-professie (en eigenlijk ook van de HRM-professie) zou ik HRD'ers vooral willen adviseren om zich te richten op een meer zakelijke bijdrage. Als krediet is opgebouwd, is er een kans dat er voor HRD'ers ruimte ontstaat om binnen organisaties ook vanuit meer normatieve keuzes te werken.

Wat is het 'doel' van ons vak dan wel?

Als we met het doel van ons vak nu eens gewoon dicht bij huis c.q. onze business blijven en dit formuleren als: *het verbeteren (desgewenst het versnellen) van leerprocessen, respectievelijk van de resultaten die met die leerprocessen worden nagestreefd*. Of daarop variërend: *het realiseren van toegevoegde waarde door bijdragen te leveren die leerprocessen meer inspirerend, meer motiverend, efficiënter en/of effectiever maken*.

De auteurs zijn gevangen en van hun eigen of-of-denken

Hoe HRD'ers die bijdrage(n) willen leveren, met wat voor type interventies, in welke rollen en op welke niveaus – het individuele, het groeps-, het organisatie- of het maatschappelijke niveau – is ter keuze van de individuele beroepsbeoefenaar. Zoals het ook ter keuze van die beroepsbeoefenaar is ten behoeve van welk type organisatie dat is, met wat voor ondernemingsklimaat dan ook. Mogelijke ethische kwesties die zich daarbij kunnen voordoen zijn in principe ook eerst en vooral ter hantering aan diezelfde individuele beroepsbeoefenaar.

Wat zijn 'fundamenten' dan wel?

Fundamenten zijn zaken waar je op kunt bouwen. Voor een professie gaat het dan vooral om haar kennisbasis, de disciplines en theorieën waaruit professionals kunnen putten om hun werk goed te doen. Theorieën zijn belangrijke hulpmiddelen voor professionals, vooral wanneer zij gevalideerd zijn (als zij ons bepaalde gebeurtenissen beter doen begrijpen en ons vermogen om gebeurtenissen te voorspellen verbeteren) en als ze bruikbaar zijn (van toepassing zijn op situaties waar wij als professionals mee te maken hebben). Het voert in dit verband te ver om bedoelde kennisbasis, disciplines en theorieën in kaart te brengen en te beschrijven. Natuurlijk zouden wij best willen dat onze kennisbasis groter was en wellicht ook dat zij minder onzekerheden zou bevatten, zoals tot uitdrukking komend in verschillende paradigma's, die over dezelfde zaken verschillende dingen zeggen. Maar om te zeggen dat we het spoor bijster zijn, dat gaat wel ver.

Of-of-denken

Zowel Van Aken als de auteurs van de door hem besproken Develop-artikelen zijn gevangen en van hun eigen of-of-denken. Van Aken wil ons laten kiezen voor een bepaald type denken – het Europese denken (zie kader) – en een bepaald type oriëntatie – de mensgerichte. Waarom niet accepteren dat bepaalde typen denken en bepaalde typen oriëntaties naast elkaar kunnen bestaan, en elkaar wellicht kunnen aanvullen? Omgaan met dualiteit zou wel eens veel vruchtbaarder kunnen zijn dan een pertinente en absolute keuze.

De auteurs in de Develop-artikelen betreuen de afwezigheid van een dominant paradigma. Van Aken biedt ze er een. Zowel het één als het ander getuigt van of-of-denken. Daarnaast stellen de auteurs van de Develop-artikelen de volgende of-of-vraag: '... moeten HRD-processen in handen zijn van HRD-specialisten of juist van de werknemers en leidinggevendenden, waarop de meeste HRD-inspanningen zijn gericht?' Deze vraag is merkwaardig, gezien de feitelijke ontwikkelingen, waaronder het belangrijker worden van informele leerprocessen. HRD-processen zijn verre van alleen in handen van HRD-specialisten, en dat is maar goed ook. Iedere medewerker of manager treedt het HRD-vakgebied binnen, zodra hij of zij bijvoorbeeld ontwikkelingsplannen maakt, een agenda opzet voor loopbaanontwikkeling, of van een werkomgeving een omgeving maakt met meer leermogelijkheden. De toegevoegde waarde van de HRD-specialist ligt er onder meer in dat hij medewerkers en managers in genoemde activiteiten kan begeleiden. Bovendien beschikt hij over een bredere HRD-kennisbasis, kan hij in de meeste gevallen meer HRD-rollen vervullen, en heeft hij waarschijnlijk ook meer overzicht van de mogelijkheden om leerprocessen en leerresultaten te verbeteren. Maar ook binnen de grote groep van HRD-professionals variëren de competentiesets in sterke mate.

En-en-denken: het denken in termen van dualiteiten

Als reactie op de analyse en de oproep van Van Aken, is deze bijdrage vooral gegaan over dualiteiten *binnen* de professie (oriëntaties, denkbenaderingen). Toch lijkt het me belangrijker dat we ons focussen op 'externe dualiteiten', dualiteiten in de *wicked problems* waar we in ons werk mee te maken hebben (met en zonder ethische aspecten). Problemen betreffende het leren in veranderende organisaties worden vaak gekenmerkt door complexiteit, onzekerheid, ambiguïteit en organisatorische en politieke mogelijkheden en beperkingen. Met name op het gebied van strategische veranderingen en strategisch HRD werken standaardoplossingen niet en is er meestal geen *one best way*. Wat zijn relevante dualiteiten binnen het domein van strategisch HRD, gegeven het doel dat men met leren en ontwikkelen in een veranderende organisatie wil bereiken? Wat zijn in een met dualiteiten vormgegeven proces de inzichten, handvatten en referentiepunten waarmee we managers en medewerkers in organisaties kunnen helpen bij het zoeken van en werken aan voor hen werkende oplossingen?

We helpen werkers in deze complexe praktijk niet door hen één heel specifieke keuze voor een specifieke aanpak in een specifieke situatie voor te stellen, wel door samen met hen de relevante overwegingen in kaart te brengen die voor hen in hun specifieke situatie van belang zijn om tot goede, werkzame keuzen te komen. Om met dualiteiten, paradoxen of spanningen om te gaan, heeft de HRD'er in de praktijk vooral behoefte aan overzicht van, inzicht in en ervaring met allerlei zaken die spelen in de weerbarstige praktijk. En niet aan een normatief voorstel voor een bepaalde oriëntatie.

In dit verband kan ik dan ook geen sympathie opbrengen voor het verwijt dat Van Aken (2005b) maakt aan Van der Zee: 'Hij helpt de werkers in de praktijk niet die wél keuzes moeten maken, maar die zich door praktijkwetenschappers in ons beroep niet gesteund weten.'

Bovendien lijkt dit in combinatie met eerdere uitspraken een voorbeeld van wat Argyris (2000) noemt 'a classic mixed message'. Een schrijver doet een oproep om over het door hem aangedragen voorstel te discussiëren, maar straft meteen de persoon die een reactie schrijft, omdat deze de handschoen oppakt op een manier die hem niet aanstaat: 'Hij laat het bij bedenkingen, maar doet zelf geen voorstel voor een andere heldere, normatieve professionele keuze (...)' (Van Aken, 2005b). Hooft bedenkingen maken tegen een keuze niet bij een discussie?

Zo'n oproep tot discussie is van de soort: 'The nature of the message is made undiscussable by the very naturalness with which it is delivered, by the absence of any invitation or disposition to inquire about it, and the undiscussability of its undiscussability.' (Argyris, 2000. pp. 68-69)

Tot slot

'Het is ook alsof het hele debat over het Europese denken versus het Anglo-Amerikaanse denken aan de beroepsgroep voorbij gaat', aldus de hartenkreet van Van Aken (2005b) aan het eind van zijn antwoord op de reactie van Van der Zee (p. 13). Als ik daar ook een persoonlijke opmerking over mag maken: die indruk heb ik beslist niet, kijkend naar het niet geringe aantal publicaties en congresbijdragen daarover, juist ook van de hand van HRD-gelieerde professionals. Wat deze professionals daarbij echter niet doen, is een geforceerde link leggen met de missie van de HRD-professie.

Als thema hoort het vraagstuk absoluut thuis in opleidingsprogramma's voor HRD-professionals. Vragen die daarbij aan de orde kunnen komen zijn: Wat houden de twee modellen in? Zijn de modellen te nuanceren, bijvoorbeeld à la Sapir? Wat betekent het in de context van het ene of andere model te werken? Wat voor leerprocessen zullen in de verschillende modellen voorkomen, (on)mogelijk zijn of juist nodig zijn? Wat betekent dat voor het werk van de HRD-professional in de respectieve contexten? Wil ik in die contexten bij voorkeur wel of niet werken? Door het stellen en tentatief beantwoorden van dergelijke vragen gaat men ook op een meer volwassen manier om met verschillen in benaderingen, dan door op voorhand één benadering uit te sluiten en te verketteren.

Literatuur

- Aken, T. van (2005a). Zijn de HRD'ers het spoor bijster? Voorstel voor een strategische professionele keuze. *Opleiding & Ontwikkeling* 17, nr. 7/8, pp. 6-11.
- Aken, T. van (2005b). Kiespijn. *Opleiding & Ontwikkeling* 17, nr. 7/8, p.13.
- Argyris, C. (2000). *Flawed Advice and the Management Trap: How Managers Can Know When They're Getting Good Advice and When They're Not*. Oxford, Oxford University Press. p. 68-69.
- Strikwerda, J. (2005). Het onbegrepen American Business Model. *Holland Management Review* 22, nr. 102 (juli/augustus), pp. 83-85.
- Zee, H. van der (2005). Steil en doornig zijn mijn paden. *Opleiding & Ontwikkeling* 17, nr. 7/8, p.12.

Kiespijn deel II

Teun van Aken reageert

'Kiezen doet zeer'. Daarmee eindigt mijn dupliek in O&O 07/08 2005. In zijn reactie op mijn artikel heeft Peter Schramade daar in elk geval geen last van: hij kiest voor 'en-en-denken'. Met zijn reactie ben ik ingenomen. Misschien ben ik niet overtuigend, misschien ben ik zweverig, maar dat ik niet duidelijk zou zijn, vind ik jammer; daaraan ga ik proberen iets te doen.

Fundamenten van het vak

De fundamenten van ons vak liggen in de 'human relations school', die stelt dat de kwaliteit van de relaties tussen mensen bepalend is voor arbeidsproductiviteit. Ons vak is daarmee een mensvak, dat werkt aan de kwaliteit van arbeid, arbeidsrelaties en arbeidsverhoudingen. Dat laatste is een voorwaarde voor een duurzame samenleving. Ik vind het oprecht jammer als dit niet voldoende blijkt uit mijn artikel.

Duurzaamheid

'Het is niet veel ondernemingen gegeven zonder winst duurzaamheid te realiseren en zonder duurzaamheid winst te behalen,' aldus Schramade. Met het eerste ben ik het eens, want daarmee wordt winst een voorwaarde voor duurzaamheid. Met het laatste niet, want ik zie legio ondernemingen veel winst genereren in de korte tijd dat ze bestaan. Bovendien zit in 'duurzaamheid' ook de notie van 'maatschappelijk verantwoord ondernemen'. En je kunt zeer veel winst maken, zonder je maatschappelijk verantwoord te gedragen. Daarom heb ik voorgesteld om niet op winst gericht te zijn, maar op duurzaamheid, waarvoor winst een voorwaarde is. Maar winst is geen ondernemingsdoelstelling.

Kiezen

Iedereen is vrij in het kiezen voor een moreel of ideologisch uitgangspunt in zijn werk. Als Schramade zegt dat de vakgenoot *vrij moet zijn* (cursivering van mij), dan klinkt dat op zijn minst paradoxaal. Waar het om gaat, is dat wat je ook kiest of doet als het gaat om dualiteiten in een wereld van *wicked problems* (cursivering van Schramade), het heeft altijd ethische aspecten, ook als je niet kiest. Zonder vrijheid

Dr. Teun van Aken is zelfstandig organisatieadviseur en managementtrainer. Hij is parttime lector Career Development bij de Fontys Hogeschool.

van keuze bestaan er geen ethische kwesties. In die zin zijn ethische gedragsregels onethisch. Vrijheid van keuze is voorwaarde voor ethisch handelen en is daarmee altijd op gekozen normen gebaseerd. Dat bedoel ik met een normatieve professionele keuze. Mijn voorstel is letterlijk een voorstel. Ik heb uitgelegd *waarom* ik dat voorstel. Overigens, ik stel niet voor om te kiezen op de horizontale as: individu versus organisatie. Die zijn volgens mij prima te verenigen. De keuze die ik voorstel, gaat juist om die andere dimensie. Inderdaad, met grote woorden aangeduid als het Europese versus het Anglo-Amerikaanse denken.

De voorgestelde keuze

Naar niet alleen mijn mening zijn de gevolgen van het Anglo-Amerikaanse denken buitengewoon onwenselijk. Ik noemde er verschillende, samen te vatten als de verregaande individualisering en economisering van onze samenleving. En kies je niet, dan word je gekozen en dein je mee met de modes en hypes in ons vakgebied. Met als gevolg dat velen nu verdedigen waarvoor ze nooit bewust hebben gekozen. Schramade heeft overigens gelijk, een beroepsgroep kiest nooit als geheel iets, maar een beroepsvereniging kan wel kiezen, dan wel de leden aanmoedigen en ondersteunen in het kiezen of bewust niet kiezen.

Slot

Mijn betoog is inderdaad niet op veel onderzoek gebaseerd, ik schreef dat zelf. Het is een voorstel voor een promotieonderzoek. Ik zoek niet naar een heilige graal, aangezien ik niet zoek naar een dominant paradigma. Ik *bespeur* er één in genoemde artikelen en in de vele dagelijkse praktijken waarin ik verkeer: ons vak is een mensvak. En daarvoor moet *bewust* worden gekozen. Ik verketter geen benadering op voorhand, zoals Schramade stelt. Ik heb alleen genoeg van het niet kiezen en van die toenemende vanzelfsprekende keuze voor dat andere paradigma: HR als managementvak. En ik pleit voor een *andere* normatieve professionele keuze. Dat is niet de keuze voor dualiteiten, waar Schramade voor kiest. In de werkelijkheid van de *permanent veranderende duurzaamheid*, om het maar eens zo uit te drukken, zoek ik houvast in het permanente: de mens. Want wees eerlijk, verandert die zo snel?

Doet kiezen écht zoveel pijn? Schramade heeft gekozen. Wie volgt?

Tussen Providence- en Evidence-Based HRD

Peter Schramade antwoordt

Van Aken houdt niet zo van dualiteiten. Toch geeft hij er alleszins blijk van te worstelen met de dualiteit 'HRD als geloof/ideologie versus wetenschap'. Ik geef aan waaruit ik dat opmaak, vergelijk zijn worsteling met vier bekende manieren waarop mensen met dualiteiten omgaan, en constateer dat hij er een aan toevoegt.

In zijn bijdragen aan deze discussie refereert Van Aken met enige regelmaat aan HRD als *wetenschap*. Zo spreekt hij over 'fundamenten van het vak in de human relations school', 'een voorstel voor een promotieonderzoek' en 'praktijkwetenschappers'. Daarnaast beroept hij zich op medestanders in zijn *geloof*, in wat hij wel en niet wenselijk vindt: 'naar niet alleen mijn mening' enzovoort. Daarin signaleer ik een dualiteit.

In de literatuur worden grofweg vier manieren onderscheiden om met dualiteiten om te gaan:

- 1 De dualiteit wordt beschouwd als iets wat onoplosbaar is, de tegenstelling blijft altijd bestaan, je moet er mee leven.
- 2 Er wordt een compromis gevonden tussen de twee polen, een mix met een beetje van dit en een beetje van dat. In dit geval: wat geloof en wat wetenschap.
- 3 These en antithese worden 'opgelost' in een synthese, waarbij beide elementen en de spanning daartussen ten volle tot hun recht blijven komen.
- 4 Als mens het ene perspectief hanteren, als wetenschapper het andere.

Hoe verhoudt de opstelling van Van Aken zich tot deze vier benaderingen?

- 1 Dualiteit onoplosbaar: het lijkt erop dat Van Aken geen tegenstelling ziet tussen HRD als geloof en HRD als wetenschap.
- 2 Compromis: de opstelling van Van Aken lijkt op een compromis. Lijkt, want het wetenschappelijke element zit meer in zijn taalgebruik dan in de inhoud (zie onder 5).
- 3 Synthese: zoveel mogelijk geloof bij zoveel mogelijk wetenschap. Is deze optie voor deze dualiteit weggelegd? Misschien als 4. van toepassing is.
- 4 Als mens het ene perspectief hanteren, als wetenschapper het andere: zie ik Van Aken hier ook niet doen.

Van Aken laat zich niet in een van de bestaande hokjes vangen, voegt aan het rijtje mogelijkheden zelfs een optie toe:

- 5 Het één uitdragen en oppervlakkig bezien het ander niet afvallen. In dit geval: je geloof, je ideologie uitdragen, en tegelijkertijd de indruk wekken dat de wetenschap je bondgenoot is. Deze ballon is het gemakkelijkst door te prikken waar Van Aken in elk van zijn drie bijdragen aan deze discussie zijn eerste verhaal betitelt als een 'voorstel voor een promotieonderzoek'. Voor mij een gedachtesprong van jewelste. Waar staat het onderzoeksvoorstel dan precies? En hoe luidt de probleemstelling? Een *leer*stelling is nog geen *probleem*stelling, een *promotieverhaal* voor een bepaalde normatieve keuze is nog geen voorstel voor een *promotieonderzoek*. Daarnaast constateer ik dat hij wat betreft de fundamenten van het vak is blijven steken in de tamelijk embryonale fase van de human relations school. Bovendien voert hij quasi-wetenschappelijke argumenten aan voor een normatieve professionele keuze en wekt hij de indruk praktijkwetenschappers graag te zien als praktijkideologen.

Kortom, het zou dus heel goed kunnen zijn dat Van Aken, zoals hij zelf aangeeft, in wezen niets voelt voor dualiteiten: zijn ideologie staat voorop, hoe 'dualistisch' zijn redeneertrant ook moge zijn.

Binnen ons vak puur op basis van een geloof of ideologie kiezen – ik noem dat hier Providence-Based HRD – is niet perse verkeerd, zeker in gevallen waarin de wetenschappelijke evidentie van een mogelijke aanpak of keuze ontbreekt. Maar laten we dan ook geen semi- of pseudo-wetenschappelijke argumenten aanvoeren voor die keuze, zoals 'de WRR vindt het ook'. Als mens heb ik sympathie voor de keuze van Van Aken. Mijn 'ideologie' als HRD'er is echter dat praktijkwetenschappers zich vooral moeten richten op het stellen van zinvolle vragen, het ontcrachten van evident onjuiste antwoorden en het zoeken naar (op enigerlei wijze) toetsbare antwoorden. Mijn voorkeur gaat daarbij uit naar 'bewijsvoering' boven 'voorzienigheid', naar Evidence-Based HRD. Waar dit laatste niet mogelijk is, wat helaas nog te vaak het geval is, verkies ik creatieve denkracht boven geloofskracht. Er is meer tussen de hemel van Providence-Based HRD en de aarde van Evidence-Based HRD, en dat is behalve creatieve denkracht niet in de laatste plaats ook een duurzame spanningsvolle relatie. Elders (www.schramade.nl) ga ik uitgebreider en meer puntsgewijs in op de reactie van Van Aken.