

HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT (HRD), HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (HRM) EN ARBEID EN ORGANISATIE PSYCHOLOGIE (A&O) ZIJN DRIE WETENSCHAPPELIJKE DISCIPLINES DIE ZICH BEZIG HOUDEN MET HET VERKLAREN EN BEÏNVLOEDEN VAN HET GEDRAG VAN MEDEWERKERS BINNEN BEDRIJVEN. TERWIJL DE DISCIPLINES EENZELFDE ONDERWERP VAN ONDERZOEK KENNEN, IS HET OPMERKELIJK DAT ER SPRAKE IS VAN EEN EIGEN KENNISOVERDRACHT BINNEN DE DRIE DISCIPLINES, WAARBIJ NAUWELIJKS GEBRUIK WORDT GEMAAKT VAN DE EXPERTISE VAN DE ANDERE DISCIPLINES EN WAARDOOR ZE ZICH ONAFHANKELIJK VAN ELKAAR ONTWIKKELEN. IN DEZE BIJDRAGE WORDT INGEGAAN OP DE VRAAG HOE HRD KAN WINNEN VAN DE ANDERE TWEE DISCIPLINES OP DIT TERREIN.

HRD, HRM en A&O-psychologie

Wat kan HRD leren van de andere twee?

KARIN SANDERS EN TEUN VAN AKEN

Door een toenemende globalisatie en snelle technologische ontwikkelingen is er vanuit arbeidsorganisaties een toenemende behoefte aan medewerkers die individueel of in teamverband bereid zijn te leren (zie onder meer Reich, 2002). Aan de andere kant zien we, door onder meer de toename in opleidingsniveau en een toenemende individualisering, dat medewerkers werk minder zien als een bron van inkomsten, maar werk (willen) zien als een vorm van persoonlijke ontwikkeling en een plaats om nieuwe vaardigheden te leren en kennis op te doen (zie onder meer Van Aken & Huijsmans, 2005; Robbins, 2002).

Deze ontwikkelingen lijken op macroniveau redelijk complementair: werkgevers hebben behoefte aan medewerkers die bereid zijn te leren, en medewerkers willen in hun werk ruimte krijgen om te leren. Op microniveau is deze complementariteit minder vanzelfsprekend: werkgevers willen dat medewerkers zich in richting A ontwikkelen, medewer-

kers willen zich juist in richting B ontwikkelen. Anders gezegd: de doelen en verwachtingen van werkgevers en medewerkers lopen binnen een arbeidsorganisatie niet noodzakelijkerwijs parallel.

Resultaten uit onderzoek leren ons dat het niet voldoen aan de, veelal impliciete, verwachtingen van medewerkers ten opzichte van hun leidinggevende, en van leidinggevende ten opzichte van medewerkers tot een verstoring in de (ruil)relatie tussen leidinggevende en medewerkers kan leiden (Rousseau, 1995; Tsui & Wang, 2002). Zo'n verstoring heeft tot gevolg dat medewerkers minder betrokken zijn bij de organisatie, minder inzet tonen, minder solidair zijn met de leidinggevende en collega's, en meer verzuim en verloop vertonen (Van Emmerik & Sanders, 2004; Sanders, 2005; Lambooi, 2005; Lambooi, Sanders, Koster & Zwiers, 2005; De Man, 2006). Uiteindelijk leidt dit tot minder economische succes van de onderneming (Wickens, 1995), en minder macro-economische groei in de samenleving (Scherer & Ross, 1990).

Gegeven deze consequenties van het niet complementair zijn van de verwachtingen van medewerkers en werkgevers is de toenemende belangstelling voor HRD-professionals, in de vorm van bijvoorbeeld loopbaanadviseurs en loopbaanmakelaars (Van Aken & Huijsmans, 2005) niet vreemd. Daarnaast, en mogelijk hieraan gerelateerd, zien we een toename in de belangstelling voor HRD als wetenschappelijke discipline waarin vraagstukken over het ontwikkelen van medewerkers en de organisatie centraal staan. HRD is echter niet de enige discipline die zich, al dan niet gerelateerd aan de realisatie en de effecten van trainingen, loopbanen en ontwikkeling, bezighoudt met de positieve en negatieve effecten van gedragingen van medewerkers binnen een organisatie. Naast HRD kennen HRM en A&O-psychologie het verklaren en het beïnvloeden van het gedrag van medewerkers als onderwerp van onderzoek.

Terwijl de verschillende disciplines eenzelfde onderzoeksobject kennen, wordt er opmerkelijk genoeg weinig gebruikgemaakt van elkaars onderzoeksresultaten. Resultaten van onderzoek op het terrein van A&O-psychologie zijn niet of nauwelijks terug te vinden in HRM- en HRD-tijdschriften, en resultaten van onderzoek op het terrein van HRD zijn niet of nauwelijks terug te vinden in HRM- en A&O-psychologische tijdschriften. Als gevolg hiervan ontwikkelen de disciplines zich min of meer onafhankelijk van elkaar. Opvallend is verder dat deze kloven nagenoeg afwezig zijn binnen organisaties. Binnen organisaties werken medewerkers met expertise op het terrein van HRM of A&O-psychologie veelal samen met medewerkers met HRD-expertise; soms zijn ze zelfs alle drie in één persoon verenigd.

In deze bijdrage wordt aandacht besteed aan de drie wetenschappelijke disciplines (zie ook Sanders, 2005; 2006); hier toe wordt allereerst ingegaan op het kenmerkende van twee van de drie, namelijk HRM en A&O-psychologie. Daarna wordt ingegaan op de discipline HRD en in vervolgens wordt een tussenstand gepresenteerd. Dan wordt de vraag beantwoord wat de winst voor HRD, als meest jonge wetenschap van deze drie, kan zijn als ze meer gebruikmaken van kennis, inzichten, en vaardigheden op het terrein van de A&O-psychologie en HRM.

In de slotparagraaf wordt een beschouwing gegeven, wordt kort ingegaan op de vraag waarom tot op heden HRD als wetenschap weinig tot niet gebruikmaakt van de kennis van de andere twee disciplines, en worden enkele voorbeelden genoemd op welke wijze HRD kan winnen van de andere twee disciplines. Belangrijk is om vooraf op te merken dat het bij de beschrijving van de verschillende disciplines om prototypes gaat waarbij geen recht wordt gedaan aan de enorme variatie binnen de disciplines.

DE WETENSCHAPPELIJKE DISCIPLINE HRM

Binnen HRM, de laatste jaren ook wel Strategisch Human Resource Management (SHRM) genoemd, gaat het om de vraag hoe organisaties met behulp van HRM hun medewerkers zo effectief mogelijk kunnen inzetten om de productiviteit van een organisatie te verhogen (Boxall & Purcell, 2003). Het gaat dan bijvoorbeeld om vragen of een intern consistent HRM zorgt voor een toename van de prestaties op organisatieniveau (Baron & Kreps, 1997; Ostroff & Bowen, 2000), of HRM effectiever is als het aansluit bij de organisatiestrategie, en of een bepaalde vorm van loopbaanbegeleiding leidt tot meer gemotiveerde medewerkers en betere rendementen. Veelal wordt hierbij met betrekking tot HRM onderscheid gemaakt in een zevental praktijken (zie bijvoorbeeld Delery en Doty, 1996): werving en selectie, beoordeling, interne loopbaanmogelijkheden, training, beloning, baanzekerheid, en participatie in de besluitvorming. Binnen deze rij van HRM-praktijken kunnen de meer HRD-georiënteerde praktijken zoals interne loopbaanmogelijkheden en training worden opgemerkt. Op de vraag of en in welke mate HRD 'enkel' een onderdeel van HRM vormt, wordt in de slotparagraaf van deze bijdrage nader ingegaan.

In het onderzoek naar de vraag hoe HRM bijdraagt aan de prestaties van de organisatie kunnen drie (theoretische) benaderingen worden onderscheiden (onder meer Boxall & Purcell, 2003; Bowen & Ostroff, 2004).

De eerste benadering is gebaseerd op een systeem of universalistische benadering waarin de veronderstelling wordt uitgewerkt dat de optelsom van afzonderlijke *best practices* leidt tot een concurrentievoordeel voor de organisatie. Bin-

nen deze benadering is ook de configuratiebenadering te vinden, waarin de voordelen van de synergie van een intern consistent HRM-systeem worden benadrukt en wordt aangenomen dat interne consistentie zorgt voor een toename in het effect van de prestaties op organisatieniveau.

Ten tweede, een strategische benadering waarin wordt gesteld dat HRM effectief is als het aansluit bij de organisatiestrategie (Miles & Snow, 1994). Passende HRM-strategieën leiden tot betere prestaties. Passend heeft hierbij de betekenis van consistentie tussen HRM en de organisatiestrategie. Deze tweede benadering is ook terug te vinden in de 'contingency'-benadering, waarin wordt aangenomen dat het succes van HRM afhangt van de situatie of context waarin ze worden gebruikt. Met andere woorden: hoe beter HRM past bij andere factoren, zoals de omvang van de organisatie, de omgeving en de organisatiestrategie, hoe effectiever HRM is in termen van de prestaties van de organisatie.

Een derde benadering is te vinden in de *resource based*-benadering (Penrose, 1959), waarin wordt aangenomen dat HRM niet direct leidt tot betere prestaties op organisatieniveau, maar wel dat HRM van invloed is op houdingen en gedragingen van medewerkers, die op hun beurt weer de prestaties op organisatieniveau positief beïnvloeden. Hoe deze indirecte relaties tussen HRM en prestaties van de organisatie te verklaren zijn, is nog steeds een vraag. Veelal wordt in dit verband gesproken over het openen van *the black box*.

Het HRM-onderzoek valt grotendeels uiteen in twee onderzoeksbenaderingen: inventariserend (meer kwantitatief) en case-study-onderzoek (meer kwalitatief). Het overgrote deel van het HRM-onderzoek is inventariserend van aard, heeft de vorm van empirisch gedreven survey's, en is gericht op het beschrijven van de situatie – bijvoorbeeld welke HRM-praktijken doen zich binnen bepaalde bedrijven voor – en is minder gericht op het verklaren van een bepaalde relatie. Anderzijds wordt veel case-study-onderzoek uitgevoerd, waarbij het te beschouwen fenomeen in de volle complexiteit van een unieke bedrijfscontext wordt beschreven, maar waardoor het in zeer beperkte mate generaliseerbaar is naar andere organisaties.

DE WETENSCHAPPELIJKE DISCIPLINE

A&O-PSYCHOLOGIE

Binnen A&O-psychologie gaat het met name om het verklaren van de determinanten en effecten van houdingen en gedragingen van medewerkers. Het gaat hierbij om een scala van houdingen, zoals betrokkenheid, bereidheid tot leren, motivatie om carrière te maken, en van gedragingen, zoals conflictgedrag, (kortdurend) verzuim, en inter-persoonlijk gedrag van medewerkers. Bij het zoeken naar verklaringen wordt veelal gebruikgemaakt van algemene (sociaal) psychologische theorieën, zoals de attributie- of de sociale-identiteits-theorie. Kenmerkend is dat in hoge mate wordt gestreefd naar het vinden van resultaten die te generaliseren zijn naar allerlei typen organisaties, maar dat er nauwelijks aandacht wordt besteed aan het toepassen van de resultaten op een concrete organisatie met een specifieke bedrijfsvoering, cultuur, budget- en tijdsrestricties, en specifieke omstandigheden op de afzet- en arbeidsmarkt.

In tegenstelling tot HRM zijn er binnen A&O-psychologisch onderzoek nauwelijks theoretische perspectieven te onderscheiden. Voorop staat de kwaliteit van het wetenschappelijk onderzoek; of wel: het verklaren van het gedrag van medewerkers. Het beïnvloeden van het gedrag van medewerkers binnen bedrijven heeft binnen A&O-psychologie een ondergeschikte rol.

Het publiceren van artikelen volgens eenzelfde stramien in hooggewaardeerde tijdschriften kan worden gezien als een belangrijk resultaat van deze wetenschappelijke discipline (zie Sanders, 2005). In deze artikelen worden de resultaten van theoretisch gestuurd, empirisch onderzoek weergegeven. Veelal zijn inconclusive results uit eerder onderzoek de aanleiding voor het betreffende onderzoek, of wordt verondersteld dat eerder gevonden effecten waarschijnlijk ook als moderator zouden kunnen werken. In een enkel geval wordt genoemd dat het betreffende onderwerp van onderzoek '(...) *may be one of the most significant human resource challenges in the 21st century*' (zie bijvoorbeeld Siegel, Post, Brockner, Fishman & Garden, 2005), zonder dat dit wordt uitgewerkt. Het empirisch onderzoek is vervolgens naar wetenschappelijke normen met betrekking tot validiteit, betrouwbaarheid en statistiek uitgevoerd. De discussie van deze artikelen wordt over-

heerst door *'suggestions for future research'*, waarbij wetenschappers van harte worden uitgenodigd voor een vervolgonderzoek op dit terrein. Suggesties voor mensen in de praktijk zijn uiterst schaars, en worden, in de gevallen dat er wel een opmerking over wordt gemaakt, in algemene termen geformuleerd. In andere woorden: de relatie met het beroepsveld is splinterdun; laat staan dat een medewerker binnen een P&O- of HRM-afdeling binnen een concrete organisatie ook maar iets met deze resultaten kan.

Samenvattend kunnen we ten aanzien van A&O-psychologie en HRM stellen dat binnen HRM de vraag naar de effectiviteit van HRM wordt getracht te beantwoorden waarbij expliciet aandacht wordt besteed aan organisatiekenmerken, zoals context, strategie van de organisatie, en bedrijfsvoering, maar waarbij de vraag naar het verklaren van het gedrag van medewerkers veelal onderbelicht blijft. Aan de andere kant gaat het bij A&O-psychologie om het verklaren van de determinanten en effecten van gedrag van medewerkers, waarbij geen rekening wordt gehouden met organisatiekenmerken. Het onderzoek binnen HRM is veelal inventariserend en case-study-achtig; het onderzoek binnen A&O-psychologie is veelal gebaseerd op vragenlijsten, voldoet aan de eisen op het terrein van betrouwbaarheid en validiteit, en de data worden veelal met statistisch geavanceerde technieken verkregen. Wat kunnen deze disciplines nu voor HRD betekenen?

DE WETENSCHAPPELIJKE DISCIPLINE HRD

HRD is als wetenschappelijke discipline voortgekomen uit de onderwijskunde en is in vergelijking met HRM en A&O-psychologie een veel jonge(re) wetenschap. Opvallend is dat binnen het hogere beroepsonderwijs onderwijskunde niet de 'moeder' discipline van HRD is; hier gaat het veelal om varianten die vanuit de voorlopers van de huidige 'Personeel & Arbeid'-opleidingen zijn ontstaan (Van Aken, 2002). Dat het om een jonge wetenschap gaat blijkt bijvoorbeeld uit de vele artikelen over de definiëring van het vakgebied en het ontwerp van onderzoek (zie bijvoorbeeld de 'special issue' van het tijdschrift *International Journal of Training and Development*, maart, 2006), en een opsomming van onderwerpen die binnen HRD aan de orde zouden moeten komen (Poell, 2006).

In deze bijdrage wordt niet ingegaan op de definiëringsproblematiek van het vakgebied, en/of het wetenschapsgebied het Rijnlandse of het Anglo-Amerikaanse model moet aanhangen (Van Aken, 2005), en/of onderzoek op het terrein van HRD voor *'the benefit of employees or for the benefit of organizations'* (O'Donell, McGuire, & Cross, 2006) moet zijn. Belangrijk voor deze bijdrage is dat het binnen deze discipline gaat om vraagstukken ter verklaring en ter beïnvloeding van het leren en ontwikkelen van medewerkers binnen organisaties, en daarmee om het ontwikkelen van de organisatie zelf. Dit kan aan de hand van formele trainingen buiten de deur van de organisatie, maar kan ook informeel en binnen de organisatie, bijvoorbeeld door het ontwikkelen van een gunstig leerklimaat. Een belangrijk aspect, en terug te voeren op de onderwijskundige herkomst van het vak, is het ontwerp karakter van deze discipline. Maar ook hier, evenals binnen HRM, is er binnen HRD sprake van meer dan één benadering, veelal aangeduid als de 'performance'-benadering en de 'leren'-benadering (Derksen, 2004; Straathof & Botke, 2003). In de eerste benadering worden mensen beschouwd als *'(...) organisational assets whose economic value derives from their skills, competence, knowledge and experience'* (Harrison & Kessels, 2004, p. 87). In deze benadering past rationeel ontwerpen van trainingsprogramma's als resultaat van onderzoek gericht op het benutten van het individuele 'menselijke kapitaal' ten behoeve van het bereiken van de doelstellingen van de organisatie. Beschrijvingen van deze werkwijze zijn terug te vinden in *'Human Performance Technology'* (Swanson & Holton, 2001). Visser en Brache (2002) duiden deze techniek dan ook aan als 'een praktisch model'. In de tweede benadering vormen de relaties tussen mensen de focus: *'(...) networks, together with shared norms, values and understandings that facilitate cooperation within or among groups'* (Harrison & Kessels, 2004, p. 88). In deze benadering past relationeel ontwerpen van trainingsprogramma's, nu gericht op het benutten van het gemeenschappelijke 'sociale kapitaal' ten behoeve van het bereiken van de doelstellingen van de organisatie. Hoewel we zoals hiervoor gezegd, niet op de discussie over het Anglo-Amerikaanse en Rijnlandse denken in willen gaan, ze zijn zeer wel herkenbaar in beide benaderingen.

TUSSENSTAND

Vanuit ons perspectief zijn in elk geval twee aspecten binnen de wetenschappelijke uitoefening van HRD opmerkelijk: het (opnieuw) definiëren van concepten en theorieën, terwijl bestaande concepten en theorieën binnen A&O-psychologie en/of HRM aanwezig zijn; en het opstarten van nieuwe tijdschriften en geen aansluiting zoeken bij reeds bestaande, hooggewaardeerde en gevestigde tijdschriften. Op beide onderdelen wordt in het navolgende ingegaan. Ten eerste wordt er binnen de HRD weinig tot niet gebruikgemaakt van bestaande inzichten, theorieën en concepten op het terrein van leren van medewerkers. Zo vormt het concept 'leren', alsmede allerlei leertheorieën onderdeel van de psychologie, niet alleen binnen de ontwikkelings- en onderwijspsychologie, maar ook binnen A&O-psychologie. Hetzelfde geldt overigens voor de pedagogiek. Ook zijn voor verschillende belangrijke concepten zoals leergedrag, behoefte aan carrièreontwikkeling, leermotivatie binnen de psychologie betrouwbare en gevalideerde schalen aanwezig. In plaats van deze concepten te gebruiken wordt binnen de HRD veelal het wiel opnieuw uitgevonden en worden soms nieuwe namen bedacht voor concepten die in andere wetenschappen al volop zijn onderzocht. Veelal leidt dit tot het gebruik van niet gevalideerde en weinig betrouwbare schalen, waardoor het enerzijds onduidelijk is wat men eigenlijk meet, maar anderzijds leidt tot Babylonische spraakverwarring en irritatie van wetenschappers uit meer gevestigde wetenschappen.

Deels hieraan gerelateerd is een keuze van veel HRD-wetenschappers om de resultaten van (HRD-)onderzoek, in de vorm van artikelen, niet aan te bieden aan bestaande, hooggewaardeerde tijdschriften, maar 'eigen' niet gevestigde tijdschriften te starten om hun werk te publiceren. Het resultaat is dat we nauwelijks onderzoek van HRD-wetenschappers aantreffen in gevestigde A&O-psychologische en HRM-tijdschriften als *Journal of Applied Psychology*, *Academy of Management Journal*, of *Journal of Career Development*, terwijl psychologen en HRM wetenschappers wel in deze tijdschriften op HRD-onderzoeksterreinen publiceren. Anders gezegd: er wordt in deze tijdschriften wel over HRD gepubliceerd, maar niet of nauwelijks door HRD-wetenschap-

pers. Omgekeerd geldt ook dat A&O-psychologen en HRM'ers nauwelijks in HRD-tijdschriften publiceren, al is dit – gegeven de status van veel jonge HRD-tijdschriften – wel te verklaren. Het lijkt erop alsof beide groepen wetenschappers en beroepsbeoefenaren uitsluitend schrijven voor de eigen gemeenschap. Het bovenstaande heeft twee, aan elkaar gerelateerde gevolgen. In de eerste plaats zijn er weinig HRD-wetenschappers met een binnen de wetenschappelijke muren hoog gewaardeerd trackrecord; dat wil zeggen veel artikelen in gevestigde tijdschriften. In een tijd waarin meer en meer (financiële) verdeelmodellen binnen universiteiten artikelen in gevestigde tijdschriften als een belangrijke parameter opnemen, zijn het de HRD-wetenschappers die aan het kortste eind trekken, en zijn het vooralsnog de psychologen, en in mindere mate de HRM'ers, met een jarenlange traditie van sterk onderzoek en publicaties in de 'juiste' tijdschriften die hier financieel goed uit komen. Gelukkig zijn er uitzonderingen – ook in Nederland – maar ze zijn duidelijk in de minderheid.

Een tweede gevolg is wellicht ernstiger: de stand van zaken van zowel het niveau van de HRD-tijdschriften, als het daaraan verbonden niveau van het onderzoek van veel HRD-wetenschappers leidt al gauw tot de vraag: is HRD een beroepsgroep of een wetenschappelijke discipline? Als slotoverweging bij dit alles past een kritische noot; in de woorden van Kosko, een Amerikaanse wetenschapsfilosoof: '(...) science differs from scientists. The product of science is knowledge. The product of scientists is reputation' (Kosko, 1994).

BESCHOUWEND: HOE KAN HRD AAN WAARDE WINNEN?

Wat zijn nu de lessen uit dit verhaal? Ten eerste kunnen de A&O-psychologie, HRM en HRD als aan elkaar gerelateerde wetenschapsterreinen worden gezien waarbij winst te behalen is door meer gebruik te maken van elkaars kennis. Daarbij kan HRM ten opzichte van A&O-psychologie wellicht wat wetenschappelijke regie gebruiken, en kan A&O-onderzoek ten opzichte van HRM wat contextgevoeliger worden. HRD zou zowel de wetenschappelijke regie vanuit de A&O-psychologie als de contextgevoeligheid van HRM kunnen en moeten gebruiken wil het een zelfstandige

wetenschappelijke discipline worden. Natuurlijk heeft het wel of niet gebruik willen maken van kennis van andere disciplines ook met argumenten van existentiële aard en met achtergrond van de wetenschappers te maken: 'Stel je voor dat ik gebruikmaak, of kennis neem van resultaten van een ander type onderzoek, heb ik dan nog wel recht van bestaan?' In het bovenstaande betoog is gekozen om daar geen aandacht aan te besteden.

Van groter belang lijkt de stelling dat het bij de drie disciplines allereerst om onderzoeksterreinen zou moeten gaan waar goed onderzoek wordt verricht, waarbij met gevalideerde en betrouwbare concepten wordt gewerkt, en waar de data op een zorgvuldige wijze worden geanalyseerd. Of en in welke mate HRD slechts een onderdeel van HRM is, is in die zin dan ook minder relevant. Daarmee is tevens het wel of niet voldoen aan de voorwaarden van een bepaalde benadering van ondergeschikt belang, maar geldt voornog dat de meeste winst voor HRD te halen is door meer gebruik te maken van inzichten en kennis van A&O-psychologie en HRM. Meer dan nu zou niet het voornaamste resultaat van HRD-onderzoek de constatering dat 'iets werkt' moeten zijn, maar zou het beantwoorden van de vraag 'waarom iets werkt' op de voorgrond moeten staan (Van Aken, 2006). Dat bij het beantwoorden van deze vraag kennis en inzichten vanuit de andere twee disciplines te halen zijn, moge blijken uit deze bijdrage. We illustreren dit met enkele voorbeelden en effecten.

Vragenlijsten en modellen: het is in de HRD-praktijk, met name in (management)opleidingen en trainingen, tamelijk gebruikelijk om gebruik te maken van vragenlijsten en modellen. Kennis van validatieonderzoek blijft in die praktijk onderbenut, waardoor allerlei vragenlijsten en modellen in gebruik blijven waarvan de houdbaarheidsdatum allang is overschreden (Van Aken, 2006). We noemen hier het populaire leerstijlenmodel van Kolb (Kolb, Rubin & McIntyre, 1971; Kolb 1984), waarvan al verscheidene keren is vastgesteld dat de validiteit en betrouwbaarheid onder de maat is (Terpstra & Vermulst, 1995; Giezemsan-Feyen & Henning-de Koning, 1998), terwijl het gebruik onverminderd doorgaat. Ondertussen zijn er betere leerstijlentests ontwikkeld die nauwelijks

worden gebruikt (Ruijters & Simons, 2004). Ook het gebruik van vragenlijsten die nimmer zijn gevalideerd is geen uitzondering. We noemen het onder vele HRD-professionals bekende Enneagram (Khalil, Kloosterboer, Ouendag & Verwaaijen, 2004). In onze ogen doet dit het imago van het beroep geen goed en komen HRD'ers maar moeilijk aan de bestuursafdeling waar de strategische beslissingen worden genomen. Hun betogen zijn niet op stevig onderzoek gebaseerd, hetgeen door topmanagement wel degelijk wordt gevraagd.

Macro-invloeden: dit leidt er mede toe dat het vakgebied weinig macro-invloed heeft. 'Opleidingen missen de boot', lazen wij recentelijk (Tabak & Van Beek, 2006) vooral omdat andere disciplines, zoals economen en 'finance & control' zich steviger funderen, al zeggen beide auteurs dat niet met zoveel woorden. Het is merkwaardig dat in tijden van economische malaise bezuinigd wordt op opleidingen, terwijl gedegen wetenschappelijk onderzoek aantoonde dat dit een kortzichtige politiek is (Van Loo & De Grip, 2003).

Competentieontwikkeling: de grote vlucht die het fenomeen competentieontwikkeling/management heeft genomen is merkwaardig te noemen gegeven het feit dat van enig goed doortimmerd onderzoek naar de effecten van het instrumentarium nauwelijks sprake is. En ondertussen groeit de kritiek op het gebruik ervan (zie o.a. Linthorst & De Waal, 2005; Peters, 2003; Van Aken, 2005) en wordt aan de oproep tot een andere benadering, waarin talentontwikkeling als alternatief wordt geboden, nauwelijks gehoor gegeven (Schoemaker, 1994; Schoemaker, 2004; Van Aken, 1991). Volgens ons is dit alles in belangrijke mate toe te schrijven aan de afwezigheid van een academische en onderzoekende attitude van veel beroepsbeoefenaren, met onder meer als gevolg dat het beroep een sterk hype-karakter vertoont en er voortdurend wordt gewezen op het verschijnsel dat de discipline telkens met iets nieuws komt, waar het management niet op zit te wachten (Havekes, 2006).

Wij hopen met dit artikel een bijdrage te leveren aan een kentering in de drie besproken disciplines, hier toegespitst op HRD.

Karin Sanders is hoogleraar Arbeid en Organisatie Psychologie, in het bijzonder met betrekking tot de 'Effectiviteit van HRM- en HRD-arrangementen' aan de Universiteit van Twente. Binnen de afdeling OP & HRD is zij verantwoordelijk voor het thema Arbeid en Organisatie binnen de opleiding Psychologie, en voor de mastertrack Human Resource Development binnen de EST (Educational Science and Technology) master.

Teun van Aken is geruime tijd actief in het HRM- en HRD-beroepenveld. Hij is thans zelfstandig gevestigd organisatieadviseur en managementtrainer te Culemborg. Hij is part-time Lector Career Development aan de Fontys Hogescholen Personeel en Arbeid te Tilburg en Eindhoven. Hij is in die rol mede verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de Masteropleiding Career Development.

REFERENTIES

- Aken, T. van & K. Huijsmans (2005). Master Ontwikkelaar. Argumenten voor een Masteropleiding Career Development. *Stoelriemen vast! Reflectoratiereeks nummer 5*. Tilburg: Fontys Hogescholen.
- Aken, T. van (1991). Talent Management: inzet van talent van levensbelang voor succes van organisaties. *Personeelbeleid*, 27(9), 458-467.
- Aken, T. van (2002). Zelfs HRD is het niet. *Leren in Ontwikkeling*, 2 (6), 19-21.
- Aken, T. van (2005). Zijn de HRD-ers het spoor bijster? Voorstel voor een strategische professionele keuze. *Opleiding & Ontwikkeling*, 18 (7/8), 6-13.
- Aken, T. van (2006). Wetenschap en Houdbaarheid. *Wetenschap en Houdbaarheid. Leren in Ontwikkeling*, 7-12.
- Baron, J.N. & D.M. Kreps (1999). *Strategic Human Resource Management: Framework for general managers*. New York: John Wiley & Sons.
- Bowen, D.E. & C. Ostroff (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of 'Strength' of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203-221.
- Boxall, P. & J. Purcell (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Delery, J.E., & Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configural performance predictions. *Academy of Journal Management Journal*, 39, 619-654.
- Derksen, K. (2004). Zoektocht naar synergie. Kunnen de performance- en de lerenbenadering elkaar versterken en aanvullen? *Opleiding & Ontwikkeling*, 17 (1/2), 15-19.
- Giezeman-Feyen, M. & L. Henning-de Koning. (1998). Voor een dubbeltje op de eerste rij; leerstijltests zijn onbetrouwbaar. *Nederlands Tijdschrift voor Bedrijfsopleidingen*, 3, (12), 12-15.
- Guest, D.E. (1997). Human resources management and performance: A review and research agenda, *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), 263-276.
- Harrison, R. & J. Kessels (2004). *Human Resource Development in a Knowledge Economy. An organisational view*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Havekes, R. (2006). P-Bureaucratie; overschot aan p-instrumenten contraproductief. *Personeelbeleid* (7/8), 11-15.
- Khalil, I., O. Kloosterboer, J. Ouendag & D. Verwaaijen (2004). Teamtype-tests vergeleken: NVO2-panel onderzoekt Belbin, Enneagram, HBDI en MBTI. *Leren in Ontwikkeling* 4 (11), 31-33.
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential Learning*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Kolb, D.A., I.M. Rubin & J.M. McIntyre (1971). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Kosko, B. (1993). *Fuzzy Thinking. The new science of fuzzy logic*. London: HarperCollins.
- Lambooi, M., K. Sanders, F. Koster & M. Zwiers, Effects of Consistent Human Resource Practices on organisational performance. HRM conference, November 4-5, Twente, the Netherlands. Poster to be presented at the Academy of Management Annual Meeting in Atlanta, USA, August, 12-16, 2006.
- Lambooi, M. (2005). Promoting Cooperation. Studies into the effects of long-term and short-term rewards on cooperation of employees. (dissertatie) Veenendaal: Universal Press.

- Linthorst, J. & A.A. de Waal (2005). Competentiemanagement als onderdeel van prestatie management: resultaat verzekerd? *Opleiding & Ontwikkeling* 18 (5), 21-25.
- Man, C.P. de (2006). Develop, Deploy & Defend. The contribution of Human Resource Development to Employee Affective Commitment. (dissertatie) Breda: BSW Bedrijven, Grafimedia.
- Miles, R.E. & C.C. Snow (1994). *Fit, failure and the ball of fame*. New York: Free Press.
- O'Donnell, D., D. McGuire & C. Cross (2006). Critically challenging some assumptions in HRD. *International Journal of Training and Development*, 10, 4-16.
- Ostroff, C., & D.E. Bowen (2000). Moving HR to a higher level: Human resource practices and organisational effectiveness. In: K.J. Klein & S.W. Kozlowski (Eds.). *Multilevel theory, research, and methods in organizations*. 211-266. San Francisco: Jossey-Bass.
- Penrose, E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Blackwell.
- Peters, J. (2003). Competentiemanagement Reload-it; de mens zelf als maat der dingen. *Opleiding & Ontwikkeling* 16 (11), 16-18
- Poell, R. (2006). 'Best before January 18th, 2006'? Over de houdbaarheid van HRD-theorieën en -methoden. *Wetenschap en Houdbaarheid. Leren in Ontwikkeling*, 27-32.
- Reich, R.B. (2002). The challenge of decent work. *International Labour Review*, 1-2, 115-122.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organisations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ruijters, M.C.P. & P.R.-J. Simons (2004). Ook van in het diepe springen kun je leren. *Leren in Ontwikkeling* 4 (6), 28-31.
- Sanders, K. (2005). *Arbeid & Organisatie Psychologie en Human Resource Management: It takes two to tango*. (oratie) Universiteit Twente; 28 april 2005.
- Sanders, K. (2006) *Arbeid & Organisatie Psychologie en Human Resource Management: It takes two to tango. Tijdschrift voor HRM*, 33-41.
- Scherer, F.M., D. Ross (1990). *Industrial Market structure and Economic Performance*. Boston, MA: Houghton Mifflin, Hoofdstuk 17.
- Schoemaker, M.J.R. (1994). *Managen van mensen en prestaties; personeelsmanagement in de moderne organisatie*. Deventer, Kluwer.
- Schoemaker, M.J.R. (2004). De organisatie als werkgemeenschap, vormgeven aan social kapitaal en identiteit. *M&O*, (1).
- Siegel, P.A., C. Post, J. Brockner, A.Y. Fishman & C. Garen (2005). The Moderating Influence of procedural fairness on the relationship between Work-Life Conflict and the Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 90, 13-25.
- Straathof, J. & J. Botke (2003). A Dutch perspective on Performance Technology. *Performance Improvement*, 42 (8), 43-46.
- Swanson, R.A., & E.F. Holton (2001). *Foundations of human resource development*. San Francisco: Berrett Koehler Publishers, Inc.
- Terpstra, Y. & A. Vermulst (1995). De leerstijlen van Kolb gewogen. *DESKunde* (10).
- Tsui, A. & D. Wang (2002). Employment relationships from the employer's perspective: Current research and future directions. *International Review of Industrial and organizational psychology*, 17, 77-114.
- Van Emmerik, H., & K. Sanders (2004). *Solidair gedrag binnen moderne organisaties: Onderzoek naar het geven van steun en hulp op de werkplek*. Amsterdam: Aksant.
- Van Loo, J. & A. de Grip (2003). *Loont het investeren in personeel?* Maastricht, ROA/Universiteit van Maastricht.
- Visser, B., & A. Brache (2002). Improving Human Performance; Een praktisch model. *Leren in Ontwikkeling*, 5, 12-15.
- Wickens, P.D. (1995). *The ascendant organisation: combining commitment and control of long-term, sustainable business success*. Basingstoke: Macmillan.