

# Leren in organisaties als Human Resource Development

Een beknopte historische reflectie op het jongste HR-deelgebied

Jo Thijssen

**Alle mogelijke praktijken op het gebied van Human Resources (HR) zijn de afgelopen jaren op diverse manieren geclusterd tot HR-deelgebieden. Begin deze eeuw ontstond een indeling die voor een historische reflectie een passend vertrekpunt is.**

De betreffende indeling ziet er als volgt uit (Thijssen, 2003a):

1. arbeidscondities (*Labor Conditions*), waaronder arbeidsdeling, functie-eisen, beloning, arbeidscontracten, sociale zekerheid, arbo-activiteiten, etc.
2. arbeidsverhoudingen of -relaties (*Labor Relations*), waaronder managementstijl, medezeggenschap, communicatie tussen sociale partners, etc.
3. personeelsvoorziening (*Human Resource Staffing*), waaronder arbeidsmarktwerking, werving & selectie, regulatie in- en uitstroom, etc.
4. personeelsontwikkeling (*Human Resource Development*), waaronder individuele leeractiviteiten off-the-job en on-the-job, loopbaanontwikkeling, team- en organisatieontwikkeling, etc.

Voorname indeling is een herordening van de categorisatie uit het zogeheten HR-wheel, een bekende Amerikaanse ordening die inmiddels in aardig wat HR-handboeken is opgenomen, met name in de handboeken die de nadruk leggen op Personeelsontwikkeling (o.m. Walton, 1999; Wilson, 2005).

Het bijzondere van deze variant is dat de genoemde vier clusters van HR-praktijken in een historisch-wetenschappelijke volgorde zijn geplaatst. Met historisch-wetenschappelijk wordt hier bedoeld, dat het deelgebied waarop als eerste wetenschappelijk onderzoek van betekenis werd verricht (arbeidscondities), als oudste deelgebied onder nummer 1 is genoemd. De kort na 1900 in het kader van Scientific Management door Frederic Taylor verrichte studies naar arbeidsdeling zijn daar debet aan. Als jongste deelgebied geldt Personeelsontwikkeling, het deelgebied dat daarom onder nummer 4 is genoemd. De door Gary Becker in de jaren zestig van de 20e eeuw verrichte studies naar generieke en specifieke scholing als toetsing van zijn Human Capital Theory zouden hiervoor als beginpunt kunnen gelden. Personeelsontwikkeling is

daarom een deelgebied met een korte historie. Tegelijkertijd is het ook een deelgebied met een turbulente historie. Die turbulentie heeft vooral te maken met drie aspecten: met de HRM-gebonden ambities, met het cluster van HRD-praktijken en met de diversiteit aan betrokken wetenschappelijke disciplines. Elk van deze drie komt hierna aan de orde.

### **HRM-gebonden ambities**

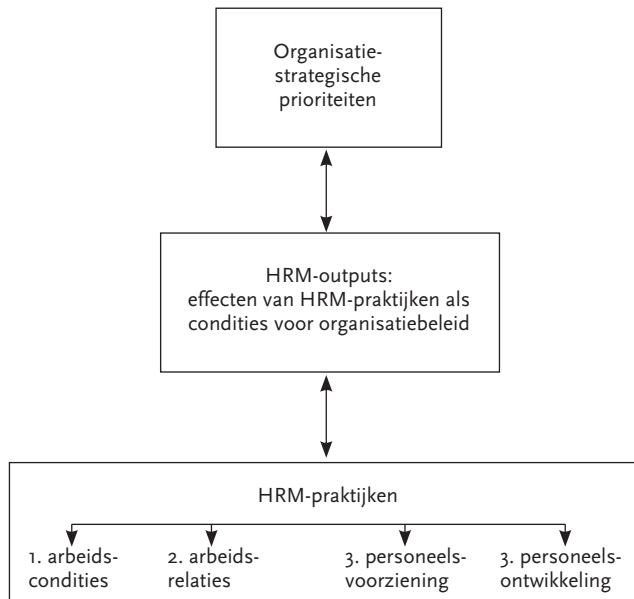
Het vakgebied dat in het verleden wel als leren in arbeidsorganisaties werd aangeduid, wordt tegenwoordig vaak van een andere vlag voorzien: Personeelsontwikkeling of Human Resource Development (kortweg HRD), een term die de afgelopen decennia steeds breder is geaccepteerd. Maar dat ging niet zonder slag of stoot. De term Human Resource Development werd al snel geassocieerd met Human Resource Management (kortweg HRM), hetgeen aanleiding heeft gegeven tot veel discussies over de vraag of HRD per definitie een deelgebied was van HRM. Toen in de jaren tachtig het vakgebied Personeelsmanagement werd 'ingewisseld' voor HRM, hebben diverse grondleggers erop gewezen dat HRM enkele bijzondere extra's zou betekenen: het management van organisaties zou de verantwoordelijkheid moeten nemen voor HRM, terwijl HRM zou moeten bijdragen aan de beleidsstrategische prioriteiten van een organisatie als geheel, zoals bijvoorbeeld op het gebied van klanttevredenheid, productinnovatie, organisatierendement, organisatiecontinuïteit, organisatie-imago, etc. Reeds snel na zijn opkomst werd het begrip HRM, tegen de zin van zijn grondleggers in, veel ruimer gebruikt. Het werd vaak alleen maar gehanteerd als een moderne naam voor Personeelsmanagement, waarbij hooguit sprake was van een beheerstechnische of een instrumentele functie, niet van een strategische functie waarvoor het management (topmanagement en lijnmanagement) verantwoordelijkheid zou moeten dragen. Principiële

voorstanders van het 'echte' HRM hebben daarop gereageerd door te gaan spreken over SHRM (Strategisch Human Resource Management). Dergelijke verschillen in terminologie hebben op diverse congressen tot felle ideologische discussies geleid, waarbij soms ook nog een onderscheid werd gemaakt tussen HRM-praktijken (managementverantwoordelijkheid en strategische ambitie) en HR-praktijken (alle praktijken die tot Personeelsmanagement gerekend kunnen worden), maar deze begrippen zullen hier verder als uitwisselbaar worden gebruikt.

Een soortgelijke, principiële discussie heeft zich herhaald binnen HRD-kringen. Toen leren in organisaties werd geplaatst onder het label Human Resource Development werd, zoals gezegd, door velen een relatie gelegd met Human Resource Management en al snel laaide ook onder HRD-professionals en -onderzoekers de discussie op over de HRM-gebonden ambities van HRD, in het bijzonder over de rol van het management bij HRD-praktijken en over het strategische gehalte ervan. Deze discussie is inmiddels geluwd, hetgeen niet betekent dat de meningsverschillen over een correcte terminologie zijn overbrugd.

Meer consensus bestaat over het feit dat het deelgebied HRD, net als de drie andere hiervoor genoemde HRM-deelgebieden, doorgaans niet *direct* maar slechts *indirect* een bijdrage kan leveren aan de beleidsprioriteiten van een organisatie. HRM-praktijken, zo is de filosofie, kunnen in directe zin hooguit invloed uitoefenen op HRM-outputs, dat wil zeggen op zaken als bijvoorbeeld:

- a. personeelsopbouw (evenwicht en structuur);
- b. arbeidsproductiviteit (arbeidsprijs en -prestatie);
- c. innovatiepotentieel (personele flexibiliteitseisen);
- d. arbeidsklimaat (commitment, satisfactie, cultuur), etc.



Figuur 1. HRM-piramide (Thijssen, 2003a).

Dergelijke HRM-outputs kunnen worden gezien als tussendoelen die op zichzelf belangrijke voorwaarden vormen voor organisatie-strategische doelen. De verhouding tussen HRM-praktijken, HRM-outputs en organisatie-strategische prioriteiten is schematisch weergegeven in een piramidevormig model, de HRM-piramide (zie figuur 1).

De strategische functie van HRM, ook wel aan te duiden als de verticale integratie van HRM, wordt in de HRM-piramide gesymboliseerd door de verticale lijnen. Het proces van beleidsplanning wordt gevisualiseerd door de pijlen van boven naar beneden. Bij beleidsrealisatie is het omgekeerd.

### Cluster van HRD-praktijken

Door het leren in organisaties te 'hernoemen' als HRD is de facto gekozen voor een inhoudelijke 'bijstelling' in het cluster van praktijken. Het hierboven onder HRD genoemde cluster van drie typen HRD-praktijken betreft een heden ten dage onder HRD-professionals

en -wetenschappers algemeen bekende, breed gedragen clustering (McLagan, 1989), die onder meer een activiteit als loopbaanontwikkeling omvat (tweede in de trits van drie). De genen die het onderzoek van McLagan (en de nodige vervolgstudies daarop) minder goed kennen, beschouwen loopbaanontwikkeling bepaald niet altijd als een vanzelfsprekende component van HRD. Niet alleen onbekendheid met de studies van McLagan, ook de vreemde loop van de HRD-historie zal vaak een rol spelen bij kritische vragen over de positionering van loopbaanontwikkeling binnen het HRD-cluster. Daarover het volgende. De systematische aandacht van professionals en wetenschappers voor HRD gaat terug tot de jaren zestig van de vorige eeuw. HRD heeft, nationaal en internationaal, zijn wortels liggen in de psychologie: niet binnen de Leerpsychologie, maar binnen het zich destijds sterk profilerende vakgebied Bedrijfspsychologie (later omgedoopt tot Arbeids- en Organisationspsychologie). Binnen het vakgebied Bedrijfspsychologie kon toen de opkomst worden

gesignaleerd van een deelgebied dat Training & Development (T&D) heette. Vroege Angelsaksische standaardwerken dienden in Nederland als eerste houvast, zowel wanneer het de Bedrijfspsychologie als geheel betrof (o.m. Brown, 1963), alsook wanneer het specifiek ging om Training & Development (o.m. Craig, 1967). In 1970 verscheen het eerste oorspronkelijk Nederlandstalige standaardwerk over Bedrijfspsychologie (Drenth, Willems & De Wolff, 1970), met zeer veel aandacht voor Training & Development (vertaald als: Opleiding & Ontwikkeling), waartoe ook loopbaanontwikkeling (inclusief management development) werd gerekend, net als bij zijn Engelstalige voorlopers. Het ging bij Training & Development in de jaren zestig om een meer intuïtief cluster van praktijken dat qua breedte sterk verwant is met het later door McLagan (1989) empirisch onderbouwde HRD-cluster. De vraag die zich na deze constatering opdringt, is hoe het dan toch kan dat een activiteit als loopbaanontwikkeling soms als een vreemde eend in de HRD-bijt wordt ervaren? Dat heeft alles te maken met de wisselende betrokkenheid van wetenschappelijke disciplines.

### **Betrokken wetenschappelijke disciplines**

Zoals gezegd liggen de wortels van HRD in de bedrijfspsychologie. Door allerlei invloeden, waarop hier niet verder wordt ingegaan, werd het vakgebied tegen 1980 geadopteerd door een kort daarvoor opgekomen, jonge wetenschappelijke discipline, de Onderwijskunde (Thijssen, 2003b). Binnen enkele jaren werd T&D in de Onderwijskunde geïncorporeerd en teruggebracht tot Bedrijfsopleidingen. In 1986 figureerde Bedrijfsopleidingen voor het eerst op de jaarlijkse Onderwijsresearchdagen met als harde kern: de ontwikkeling en realisatie van formele leeractiviteiten binnen arbeidsorganisaties. Bedrijfsopleidingen werden vanuit de Onderwijskunde beschouwd als 'beroeps-onderwijs in pocketformaat'. Deze positionering binnen de Onderwijskunde dreigde te gaan leiden tot een zeker isolement, relatief

los van de andere HRM-praktijken. Anders gezegd: de horizontale integratie met andere HRM-deelgebieden (in Figuur 1 verbeeld door de horizontale lijn) stond stevig onder druk, zowel in wetenschappelijk onderzoek als onderwijs. Toen de eerste (vanuit een min of meer geïsoleerd perspectief opgeleide) studenten als bedrijfsopleiders binnenstroomden in arbeidsorganisaties, ontstonden echter al vrij gauw enige tegenbewegingen die verruiming van het vakgebied nastreefden, alsook een betere afstemming op andere HRM-deelgebieden. Niet zonder resultaat, zoals de thans meest gehanteerde denkbeelden over HRD laten zien.

Bij de invulling van deze verruiming werd (in onderzoek en onderwijs) geput uit een brede range van disciplines, vooral uit sociale wetenschappen, managementwetenschappen en economische wetenschappen. Over de optimale mix wordt thans nog steeds gediscussieerd, niet alleen in Nederland, maar ook internationaal, met name door organisaties van HRD-professionals (zoals ASTD) en HRD-wetenschappers (bijvoorbeeld AHRD). Vormt binnen laatstgenoemde twee groepen HRD de hoeksteen, zelfs de *raison d'être*, tegelijkertijd hebben zich binnen de managementwetenschappen ontwikkelingen voorgedaan in een andere richting. Binnen managementdisciplines als Organisatiekunde en Personeelsmanagement is het tegenwoordig vrij gewoon dat HRD een kleiner deelaspect vormt van onderwijs- en onderzoeksprogramma's op HRM-gebied. Ergo, na de 'relabeling' van leren in organisaties tot HRD zijn er twee disciplinaire wegen ontstaan: één weg met HRD als hoeksteen en één weg met het HRD als onderdeel. Welk van beide wegen in de toekomst de meeste overlevingskansen heeft, is moeilijk te zeggen. Misschien is er wel blijvend ruimte voor beide wegen: een specialistische weg en een generalistische weg. De toekomst zal het leren. Zeker is in elk geval dat HRD als jongste HR-deelgebied vooralsnog niet van turbulentie is gespeend.

## Literatuur

- Brown, J.A.C. (1963). *Bedrijfspsychologie*. Utrecht: Het Spectrum. (Vertaling van: *The social psychology of industry*. Harmondsworth: Penguin)
- Craig, R.L. (1967). *Training and Development Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Drenth, P.J.D., Willems, P.J. & Wolff, Ch.J. de (Eds.). (1970). *Bedrijfspsychologie: onderzoek en evaluatie*. Deventer: Kluwer /Van Loghum Slaterus.
- McLagan, P. (1989). *Models of HRD-practice*. Alexandria (Virginia): American Society for Training and Development.
- Thijssen, J.G.L. (2003a). *De HRM-piramide: model met focus op integratie*. Utrecht: Universiteit Utrecht, USBO.
- Thijssen, J.G.L. (2003b). Herkomst en identiteit van HRD. Voorlopers en karakteristieken van een vakgebied in ontwikkeling. *Opleiding & Ontwikkeling, Tijdschrift voor Human Resource Development*, volume 16 (1/2), 27-32.
- Walton, J. (1999). *Strategic Human Resource Development*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Wilson, J.P. (2005). *Human Resource Development: learning and training for individuals and organisations* (2nd Edition). London: Kagan Page.
- 

Prof. dr. J.G.L. Thijssen is binnen Universiteit Utrecht als emeritus-hoogleraar werkzaam aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap (USBO). Zijn onderzoek richt zich enerzijds op Arbeidseducatie en Human Resource Management en anderzijds op Burgerschapseducatie en Cultuurhistorie.