

A&O Psychologie en HRM: It takes two to tango 1

**Arbeid & Organisatie Psychologie en Human Resource Management:
*It takes two to tango***

Karin Sanders

**Arbeid & Organisatie Psychologie en Human Resource Management:
*It takes two to tango***

**Openbare rede in verkorte vorm uitgesproken bij de aanvaarding
van het ambt van hoogleraar “Arbeid- en organisatie Psychologie,
in het bijzonder betreffende de effectiviteit
van HRM en HRD arrangementen”**

**aan de faculteit Gedragwetenschappen
van de Universiteit Twente op 28 april 2005**

door

Prof. dr. Karin Sanders

***Voor mijn ouders
Jantien Salomons
& Frederik Sanders***

**Mijnheer de Rector Magnificus¹,
Dames en heren,**

Als we recente rapporten van de Wetenschappelijk Raad voor het Regeringsbeleid en de media mogen geloven gaat het niet goed met onze bedrijven (De Waard, 2005). Er zijn geen gemeenschappelijke normen en waarden meer, het ontbreekt aan respect voor elkaar, we zijn niet meer bereid collega's te helpen, en een ieder vindt zijn doelen belangrijker dan die van de organisatie-, afdeling of van het team. Als er om tien voor vijf nog een belangrijke opdracht binnen komt of een collega hulp nodig heeft, blijkt niemand te kunnen: de kinderen moeten uit de crèche worden gehaald, boodschappen moeten worden gedaan, er is een zieke moeder, of er zijn (eet)afspraken die voorgaan. En ook als een leidinggevende met zijn roosters in de knoei komt, blijkt iedereen al een volle agenda te hebben. Bovendien: "ik kan iedere keer wel inspringen en anderen helpen, maar dadelijk wordt wel iemand anders hoofd van de afdeling". Ook de solidariteit tussen generaties wordt bedreigd: "Werknemers die op kosten van de belastingbetaler vervroegd uittreden, verschuiven de lasten naar de jonge generatie. Vakbonden die vasthouden aan het *last-in, first-out* principe beschermen het eigen personeel ten koste van nieuwkomers", aldus PvdA leider Wouter Bos in zijn rede "*Nieuwe dilemma's voor de solidariteit*" (De Waard, 2005).²

Juist de bereidheid van medewerkers om elkaar en leidinggevendens te helpen is belangrijk voor een bedrijf. Uit onderzoek blijkt dat hoe meer medewerkers bereid zijn collega's en leidinggevendens te helpen, hoe lager het verzuim (Sanders, 2004), hoe hoger de winsten (Lambooij, Sanders, Koster & Zwiers, 2005; Lambooij, 2005), hoe beter het economische succes van de onderneming (Wickens, 1995), en hoe gunstiger de gevolgen voor de macro-economische groei (Scherer & Ross, 1990). De bereidheid om te helpen zonder een directe beloning, zonder een verbetering van de carrièremogelijkheden, of zonder dat het expliciet in de formele taakomschrijving staat, maar die wel de organisatie ten goede komt, noem ik in het verdere betoog solidair gedrag (Sanders, 2000; Sanders, & Van Emmerik, & Raub, 2002; 2005; Sanders & Van Emmerik, 2004; Van Emmerik & Sanders, 2004a; 2004b).

Voor de veronderstelde afname van solidair gedrag binnen organisaties worden veelal de toename van het aantal tweeverdieners en van de flexibele en tijdelijke medewerkers genoemd. Zo zou bijvoorbeeld de toename van het aantal tweeverdieners, voortkomend uit de toenemende participatie van vrouwen, tot gevolg hebben dat medewerkers het te druk hebben met het regelen van huishoudelijke zaken en de opvang van de kinderen, waardoor ze dagelijks te

¹ Met dank aan (in alfabetische volgorde) Durk Hak, Maarten van Riemsdijk, Marjan Sanders en Birgit Schyns voor hun commentaar op een eerdere versie van deze rede.

² Deze ontwikkelingen lijken haaks te staan op de toenemende behoefte van organisatie aan vrijwillige participatie, samenwerking, loyaliteit en informele controle van medewerkers (Appelbaum & Batt, 1994; Handy, 1995).

maken hebben met *work-family* of *family-work* conflicten (Schor, 1992; Van Daalen, Sanders & Willemsen, 2005) en waardoor ze geen tijd en energie meer hebben om een collega of een leidinggevende te helpen.

In deze rede wil ik ingaan op de brandende vraag in welke mate medewerkers bereid zijn anderen binnen het bedrijf te helpen? Daarbij bied ik u een voorbeeld van onderzoek op het terrein van arbeid- en organisatie psychologie, en ik laat daarbij tevens zien dat deze vraag vanuit een aantal disciplines kan worden beantwoord. Een aantal daarvan is verenigd in mijn leeropdracht “Arbeid- en Organisatie (A&O) Psychologie, in het bijzonder de effectiviteit van HRM –*human resource management*- en HRD –*human resource development*- arrangementen”. Opmerkelijk bestaat er een soort ‘haat-liefde’ verhouding tussen de verschillende wetenschappen. Deze kloof vormt dan ook het tweede onderwerp van mijn rede. Het derde onderwerp, ten slotte gaat in op de kloof tussen wetenschap en praktijk. Hoewel dit op het eerste oog redelijk losstaande onderwerpen lijken, hoop ik u te kunnen overtuigen dat dit niet het geval is.

1. Solidarity at Work

In de afgelopen jaren is in het kader van het door NWO gefinancierde onderzoeksprogramma “*Solidarity at Work*” onderzoek verricht naar de vraag in welke mate medewerkers bereid zijn om anderen binnen het bedrijf te helpen. En ter geruststelling voor u allen: het valt binnen Nederlandse organisaties erg mee met de afbraak van de solidariteit en de bereidheid om iets voor anderen te doen (Sanders & Van Emmerik, 2004; Van Emmerik & Sanders, 2004). In tegenstelling tot wat vaak wordt gedacht zijn tweeverdieners met kinderen niet minder bereid collega’s te helpen. Medewerkers met kinderen vertonen juist meer solidair gedrag dan anderen! Dit betekent dat er eerder sprake is van een compensatie- dan van een vervangingseffect (Sanders & Van Emmerik, 2004). Ook blijken medewerkers met een flexibel arbeidscontract zich niet minder solidair te gedragen dan mensen met een vast arbeidscontract (Koster, & Sanders; 2004; 2006; Koster, 2005).

Wederkerigheid is hierbij het mechanisme waar het om gaat: “als jij mij helpt, dan help ik jou” en “als jij mij niet helpt, help ik jou ook niet”. Dat geldt binnen de samenleving, binnen huishoudens en ook binnen organisaties. Het mechanisme van wederkerigheid is ondermeer uitgewerkt in de sociale ruiltheorie (Blau, 1955; 1964; Gouldner, 1960; Homans, 1974; Hechter, 1987; Koster & Sanders, 2004; 2006; Sanders, Emans & Koster, 2004; Sanders & Schyns, 2006)³. In termen van solidair gedrag betekent dit dat er sprake is van solidair gedrag als de verwachte balans van positieve en negatieve uitkomsten gunstig uitvalt.

³ In vergelijking met eerder onderzoek naar solidair gedrag binnen organisaties is deze focus relatief nieuw. In eerder onderzoek werd solidariteit bestudeerd als solidariteit tussen medewerkers in conflict met het management en in het bevorderen van groepsnormen (Roethlisberger & Dickson, 1939; Seashore, 1954; Blau, 1955; 1964; Homans, 1964).

Opbrengsten kunnen van sociale, materiele en immateriële aard zijn (Sanders, Emans, Koster, 2004).

Daarmee is de bereidheid om anderen te helpen veel minder gerelateerd aan kenmerken van een persoon, zoals binnen het psychologisch onderzoek naar OCB (Organizational Citizenship Behaviour⁴, Organ, 1987; Organ & Lingl, 1995; Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000) veelal wordt verondersteld. Maar is het in sterkere mate een kenmerk van de onderlinge relatie tussen mensen (Koster & Sanders; 2004; 2006; Jonkers, 2003; Sanders, Emans, & Koster, 2004). Eén en dezelfde medewerker kan zich in de ene relatie buitengewoon solidair gedragen en in een andere relatie buitengewoon onsolidair.

Gegeven dit mechanisme van wederkerigheid en omdat ‘medewerker-medewerker’-relaties fundamenteel anders zijn dan ‘medewerker-leidinggevende (of: manager)’ relaties (Smith, Carroll & Ashford, 1995), is het belangrijk om zowel theoretisch als empirisch onderscheid te maken tussen solidair gedrag van medewerkers naar andere medewerkers, ook wel horizontaal solidair gedrag genoemd, en solidair gedrag van medewerkers naar managers, verticaal solidair gedrag. De relatie medewerker-leidinggevende kan vervolgens breder worden getrokken tot de relatie medewerker-organisatie, waarmee we een link kunnen leggen naar het human resource management van een organisatie. Ik kom hier nog uitgebreid op terug.

Beide vormen van solidair gedrag kunnen samengaan, maar dit is niet noodzakelijk (Koster, Sanders & Van Emmerik, 2003; Sanders & Van Emmerik, 2004; Koster, 2005). Medewerkers kunnen zich in hoge mate solidair gedragen ten opzichte van hun leidinggevende, omdat ze bijvoorbeeld verwachten dat daarmee hun promotiekansen stijgen, maar zijn daarmee niet automatisch bereid zich solidair ten opzichte van collega's te gedragen. Ook het omgekeerde komt voor: medewerkers die ten allen tijde bereid zijn om collega's te helpen, maar die er niet over denken om een leidinggevende of iemand die geassocieerd wordt met het management te helpen. Deze vorm is bijvoorbeeld te vinden bij een groot Nederlands vervoersbedrijf waar medewerkers vaak conducteurs en machinisten worden genoemd (Suilen, 2003).

Het mechanisme van wederkerigheid wijst niet alleen op het belang van onderzoek naar informele relaties binnen bedrijven, maar wijst ook op het belang van de inbedding van informele relaties in de sociale omgeving (Granovetter, 1985). In navolging van Raub (1997; Raub & Weesie, 2000) kunnen drie vormen van inbedding worden onderscheiden. Ten eerste de *temporele inbedding*: informele relaties hebben een gemeenschappelijke geschiedenis, die uit positieve of negatieve ervaringen kan bestaan, en een gemeenschappelijke toekomst. Naarmate relaties tussen medewerkers langer duren, ontvangen de medewerkers meer informatie over de anderen en worden verwachtingen geformuleerd met betrekking tot de betrouwbaarheid van andere medewerkers. Aan de andere kant kan er sprake

⁴ Organizational Citizenship Behaviour' (OCB) is een veel bestudeerde vorm van gedrag binnen organisatieonderzoek. OCB omvat die gedragingen van medewerkers die het functioneren van de organisatie verbeteren maar die niet in de functieomschrijving staan en daarmee niet worden beloond op basis van de formele beloningsstructuur.

zijn van een gemeenschappelijke toekomst: wanneer medewerkers redelijk zeker zijn over hun gemeenschappelijke toekomst, zijn er meer mogelijkheden om opportunistisch gedrag in de toekomst te sanctioneren en solidair gedrag te belonen. Ten tweede is er een *netwerk inbedding*: medewerkers hebben in hun onderlinge relatie te maken met relaties met derde partijen. Dit betekent dat de relatie tussen twee medewerkers niet geïsoleerd en onafhankelijk is, maar is ingebed in een geheel van relaties met andere mensen binnen en buiten de organisatie. Ten derde is er een *institutionele inbedding*: 'instituties' kunnen zorgen dat opportunistisch gedrag kan worden gecontroleerd, en solidair gedrag wordt beloond. Formele en informele beheersstructuren vormen voorbeelden van de institutionele inbedding binnen moderne organisaties (Sanders, 2000).

Vanuit dit theoretische kader is veel onderzoek gedaan. Het blijkt bijvoorbeeld dat transformationeel leidinggevend een positieve invloed hebben op solidair gedrag van medewerkers, zowel op individueel (Sanders, Schyns, Koster & Rotteveel, 2003) als op teamniveau (Sanders & Schyns, 2006); ook blijkt de wijze van feedback van invloed te zijn (Van de Vliert, Sanders, Shi, Wang, & Huang, 2003; Van de Vliert, Shi, Sanders, Wang & Huang, 2004), evenals de onderlinge informele relaties tussen medewerkers binnen een team (Flache, 2002; 2003; Flache & Macy, 1996; Sanders & Van Emmerik, 2004; Lambooij & Flache, 2005), de formele en de informele taakafhankelijkheid (Koster, Sanders, Stokman & Hodson, 2005), het verleden en het toekomstperspectief van een relatie (Koster & Sanders, 2005), de baan zekerheid (Lambooij, Sanders, & Sanders, 2005), de gevolgde trainingen en de promotiemogelijkheden (Lambooij, et al, 2005; Lambooij, 2005) en de status van een groep of team (Van Emmerik, Lambooij, & Sanders, 2003; Van Emmerik, Sanders & Lambooij, 2004; Van Emmerik & Sanders, 2004a; 2004b). Tevens wordt in recent werk van Oosterhof (Oosterhof, Van der Vegt, Van de Vliert & Sanders, 2005) aandacht besteed aan de relatie tussen diversiteit binnen een team en solidair gedrag.

Ook de keerzijde van solidair gedrag, het zogeheten anti-solidair gedrag, zoals het tegenwerken van collega's door geen of verkeerde informatie te geven, of het in de steek laten van teamgenoten door zich op belangrijke momenten ziek te melden, het zogeheten spijbelgedrag (Sanders & Hoekstra, 1999; Sanders, 2004; Sanders & Nauta, 2004) en het pest- en roddelgedrag (Tieks, 2004), valt te verklaren door het mechanisme van wederkerigheid. Ook bij dit type gedragingen gaat het vaak niet om kenmerken van een persoon, maar om een kenmerk van de onderlinge relatie, en om de inbedding van deze informele relatie. Overigens, de veronderstelling dat vrouwen beter zijn in het tegenwerken van elkaar dan mannen, zoals verondersteld in het krabben-mand-syndroom (Van Emmerik & Verliesdonk, 1989, 60) wordt in het onderzoek van Van der Hulst (2004; Van der Hulst & Sanders, 2004; 2005) niet gevonden. Vrouwen blijken gemiddeld genomen even veel negatieve relaties met vrouwen te hebben dan mannen dat met mannen hebben. Bovendien blijken de zogeheten verzuurde relaties met collega's van de eigen sekse bij mannen sterker negatief gerelateerd te zijn aan autoriteit dan bij vrouwen.

Uit het voorgaande mag blijken dat het programma “Solidarity at Work” een enorme hoeveelheid resultaten en daarmee artikelen heeft opgeleverd, wat weer resulteert in tevreden leidinggevend en een tevreden geldschieter. Hoewel het merendeel van de artikelen in arbeid- en organisatie psychologische en sociologische tijdschriften zijn gepubliceerd, heeft een aantal ook hun weg gevonden naar de tijdschriften op het terrein van *human resource management* (HRM), waarbij ik ‘*for the time being*’ *human resource development* (HRD) als onderdeel van HRM beschouw. Ik kom hier later op terug.

Opmerkelijk genoeg lijkt het bij A&O psychologie en HRM in de praktijk nauwelijks te gaan om gerelateerde velden, maar om twee verschillende werelden met een eigen kennisoverdracht, die zich onafhankelijk van elkaar ontwikkelen en nauwelijks gebruik maken van de expertise van de andere discipline. Dit terwijl de A&O psychologie en HRM als wetenschappelijke discipline zich met overeenkomstige onderwerpen en problemen bezig houden. Resultaten van onderzoek op het terrein van A&O psychologie zijn niet of nauwelijks terug te vinden in HRM-tijdschriften, en resultaten van onderzoek op het terrein van HRM zijn niet of nauwelijks terug te vinden in A&O-tijdschriften. In het navolgende wil ik duidelijk maken dat juist het combineren van kennis van zowel A&O psychologie als van HRM voor voortgang van kennis kan zorgen. Daarmee kom ik op het tweede onderwerp.

2. De kloof tussen twee wetenschappelijke disciplines

Laten we om te beginnen kort ingaan op de beide onderzoeksvelden. Binnen HRM, de laatste jaren ook wel Strategisch Human Resource Management genoemd, gaat het om de vraag hoe organisaties met behulp van het HRM beleid hun medewerkers zo effectief mogelijk kunnen inzetten om de productiviteit van een organisatie te verhogen (Boxall & Purcell, 2003: 6). Het gaat dan om vragen of een intern consistent HRM beleid zorgt voor een toename van de prestaties op organisatieniveau (Delery, 1998; Baron & Kreps, 1997; Ostroff & Bowen, 2000), of de vraag of HRM beleid effectief is als het aansluit bij de organisatiestrategie of aansluit bij de context, zoals organisatiekenmerken, omgeving en omvang van de organisatie.

Onderzoekers op het terrein van HRM, en expliciet de *resource based* benadering van HRM (Penrose, 1959; Barney, 1991; Boxall & Purcell, 2003) zijn het eens over de aanname dat HRM niet direct leidt tot betere prestaties op organisatie niveau, maar wel dat HRM van invloed is op houdingen en gedragingen van medewerkers, die op hun beurt weer de prestaties op organisatie niveau positief beïnvloeden. Hoe deze indirecte relaties met prestaties te verklaren zijn, is echter nog steeds een vraag. Veelal wordt in dit verband gesproken over het openen van *the black box*.

Het overgrote deel van het onderzoek uit deze traditie is ofwel inventariserend van aard en heeft dan de vorm van empirisch gedreven survey's op nationaal niveau, maar is meer gericht op het beschrijven van de toestand dan op het

verklaren van een relatie, ofwel het is 'case-study'-onderzoek waarbij het te beschouwen fenomeen in de volle complexiteit van de unieke bedrijfscontext wordt beschreven, maar waardoor het in zeer beperkte mate generaliseerbaar is.

Bij veel A&O psychologisch onderzoek gaat het om theoretische gestuurd onderzoek naar de verklaring van het gedrag van leidinggevend en medewerkers binnen organisaties, waarbij nauwelijks rekening wordt gehouden met context factoren zoals bedrijfsvoering, institutionele kaders, budget- en tijdrestricties, en omstandigheden op de afzet- en arbeidsmarkt. Om dit punt te verduidelijken heb ik de laatste jaargang van één van de meest vooraanstaande tijdschriften op dit terrein van A&O psychologie: *Journal of Applied Psychology* bestudeerd. De artikelen vallen te kenmerken als buitengewoon boeiend, theoretisch onderzoek. De inleiding gaat minimaal in op de maatschappelijke relevantie van een bepaalde vraagstelling, maar komt voort uit theoretisch interesse. 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, 14), zonder dat dit wordt uitgewerkt. Het onderzoek is vervolgens op een zuiver wetenschappelijke wijze uitgevoerd, en bevat als het even kan een vergelijking tussen experimenteel, vignet en *reality* onderzoek, waarbij de respondenten van de experimentele en vignet onderzoeken veelal studenten zijn. De 'discussie' van de artikelen worden overheerst door *suggestions for future research*, en wetenschappers worden van harte uitgenodigd voor dit vervolgonderzoek op dit terrein. Implicaties voor de praktijk zijn over het algemeen vaag, naïef, en erg dun.

Laten we een poging doen om het bovenstaande samen te vatten. HRM onderzoek kan schematisch als volgt worden weergegeven:

HRM [black box] PERFORMANCE

Er wordt een poging gedaan de vraag naar de effectiviteit van HRM te verantwoorden, waarbij rekening wordt gehouden met organisatiekenmerken, zoals context, strategie van de organisatie, en bedrijfsvoering, maar waarbij de vraag naar het verklaren van het gedrag van medewerkers onderbelicht blijft. Aan de andere kant gaat het bij het onderzoek op het terrein van Arbeid- en Organisatie Psychologie om het verklaren van de determinanten en effecten van gedrag van medewerkers, waarbij geen rekening wordt gehouden met organisatiekenmerken. Als we de wetenschappelijke arena nu als een dansvloer beschouwen, zou dit wel eens een heel aardig danspaar kunnen worden.

HRM [verklaring van gedrag] PERFORMANCE

Eén van de meest aardige voorbeelden op dit terrein⁵ is het artikel van David Bowen en Cheri Ostroff getiteld “*Understanding HRM Firm Performance Linkages: The role of the Strength of the HRM system*”, verschenen in the *Academy of Management Review* in 2004⁶. In dit theoretische artikel leggen Bowen en Ostroff als één van de eersten een verbinding tussen HRM onderzoek en A&O psychologie, in termen van de attributietheorie (Fiske & Taylor, 1984; 1991).

De attributietheorie is van herkomst een psychologische theorie waarin wordt uitgegaan van één van de meest aardige eigenschappen van mensen, namelijk dat we gebeurtenissen om ons heen willen begrijpen en willen verklaren; attributies zijn dan de toeschrijvingen van oorzaken aan gebeurtenissen. De attributie-theorie is vooral bekend geworden door het onderscheid in twee typen verklaringen: externe en interne attributies (Heider, 1958). Terwijl een externe attributie een gebeurtenis verklaart vanuit factoren buiten een persoon, kent een interne attributie de oorzakelijkheid van gebeurtenissen toe aan factoren binnen de persoon. In het algemeen geldt dat we bij succes, bijvoorbeeld een artikel wordt voor een goed tijdschrift geaccepteerd, iemand komt voor een belangrijke promotie in aanmerking, of we hebben met voetballen gewonnen, de verklaring van deze gebeurtenis zoeken in interne factoren “kijk dat kan ik toch maar goed”, “altijd al gedacht dat me dit wel gemakkelijk af ging”, of “we zijn echte het beste team op dit moment”. Als iets niet goed gaat, bijvoorbeeld het artikel wordt niet geaccepteerd, de promotie gaat niet door of er wordt met het voetballen verloren, zoeken we veelal de verklaring extern, bijvoorbeeld in termen van pech, of “de lat ligt bij dat tijdschrift ook wel erg hoog”, “nou ja, hij is ook ouder, dat zal wel mee tellen”, en natuurlijk “het optreden van de scheidsrechter”.

Omgekeerd geldt dat mensen de neiging hebben het succes van anderen extern te verklaren: “ze heeft ook wel erg veel hulp gehad“, terwijl ze bij zaken die fout gaan de verklaringen in interne factoren worden gezocht: “ik heb altijd al gezegd dat ze het niet kon”. Opmerkelijk is dat zo’n proces van interne en externe attributies voor succes en falen, dat positief gerelateerd is aan het zelfbeeld, en zelfvertrouwen van mensen vaker bij mannen dan bij vrouwen wordt gevonden (Hansen & O’Leary, 1985; Betz, & Fitzgerald, 1987; Eccles, 1987). Ook blijken

⁵ Naast dit voorbeeld kan ook het werk van Baron & Kreps (1997) worden genoemd waarin al eerder werd getracht het effect van consistentie binnen HRM te verklaren vanuit psychologische mechanismen.

⁶ Eerder verscheen een minder ver uitgewerkte versie van dit theoretische framework in een bundel van Klein en Koslowski: Ostroff & Bowen (2000).

goede prestaties van vrouwen vaker dan goede prestatie van mannen te worden toegeschreven aan geluk of toeval (Deaux & Emswiller, 1974), of aan inspanning (Taynor & Deaux, 1975), maar minder vaak aan competentie van vrouwen. Dit op zich is een onderzoekslijn waard.

Maar laten we terug gaan naar het vraagstuk van de relatie HRM en de attributietheorie. Kelley (1967) besteedt in het ‘*co-variation*’ model naast de interne en externe attributies aandacht aan situationele factoren. Op basis hiervan wordt gesteld dat mensen betrouwbare attributies kunnen maken van oorzaak-gevolg relaties als er in de situatie sprake is van het volgende: de oorzaak-gevolg relatie heeft een onderscheidend vermogen (*distinctiveness*), is consistent, en er is sprake van consensus tussen actoren. Op basis hiervan stellen Bowen en Ostroff (2004) dat wanneer medewerkers het HRM systeem als meer onderscheidend, consistent en als domein waarover consensus bestaat percipiëren, er een sterker organisatie klimaat wordt gecreëerd (Mischel, 1973;1977). Een sterk organisatieklimaat wordt dan gedefinieerd als de gedeelde percepties van wat belangrijk is binnen de organisatie in termen van praktijken, beleid, procedures, routines en beloningen (e.g., James & Jones, 1974; Jones & James, 1979; Schneider, 2000)⁷.

Zij beschrijven vervolgens hoe een “sterk HRM systeem”, in termen van een “sterk klimaat” (Schneider, Salvaggio & Subirats, 2002) kan worden gezien als een “sterke situatie” (Mischel, 1973; 1977) waarin medewerkers de interpretatie wat belangrijk is en welk gedrag wordt verwacht en wordt beloond, delen. In andere woorden: Bowen en Ostroff focussen aan de hand van de attributie-theorie op de kenmerken van een HRM systeem die als een signaal voor de medewerkers werken en waardoor medewerkers begrijpen wat er van hen wordt verwacht (Bowen & Ostroff, 2004, 204). Hiermee wordt de nadruk verschoven van inhoud van het HRM systeem naar het proces van het HRM systeem. In het navolgende ga ik eerst in op de drie elementen van de attributietheorie en behandel vervolgens het, volgens Bowen en Ostroff mediërende effect van een sterk HRM systeem.

‘Strength of the HRM system’

Bowen en Ostroff (2004) onderscheiden ten eerste vier aspecten van *distinctiveness*: zichtbaarheid, begrijpelijkheid, legitimiteit en relevantie (Bowen & Ostroff, 2004, 208). Ze refereren hierbij aan *zichtbaarheid* van de HRM praktijken als de mate waarin de praktijken *salient* en gemakkelijk te observeren zijn. *Begrijpelijkheid* van de HRM -inhoud refereert naar het gemak waarin de praktijk kan worden begrepen en het gebrek aan dubbelzinnigheid van de HRM praktijken en *relevantie* van het HRM systeem refereert naar de mate waarin de situatie op zodanige wijze wordt gedefinieerd dat medewerkers de situatie als relevant voor een belangrijk doel definiëren (Kelman & Hamilton, 1989). *Legitimiteit* van de uitvoerders van het HRM systeem zou er ten slotte toe leiden dat medewerkers overwegen om het gewenste gedrag ten toon te spreiden.

⁷ Dit betekent dat er een onderscheid wordt gemaakt tussen het organisatie klimaat op een aggregaat niveau en een psychologisch klimaat op individueel niveau (Schneider, 1990; 2000).

Het tweede aspect, *consistentie*, refereert aan het bereiken van een effect in de tijd en over modaliteiten waarbij het effect elke keer optreedt op het moment dat de gebeurtenis plaats vindt. Uit eerder onderzoek blijkt dat mensen, dus ook medewerkers binnen organisaties, een bepaalde mate van voorspelbaarheid en consistentie in hun (organisatie) leven verlangen (e.g. Kelley, 1973; Lidz, 1973; Siehl, 1985). In de afgelopen jaren is er aanzienlijk veel geschreven over het belang van het ontwerpen van een HRM met praktijken die elkaar complementeren en die als een geheel op elkaar aan sluiten in het bereiken van organisatiedoelen (Guest, 1997; Delery, 1998; Baron & Kreps, 1999). Interne afstemming tussen verschillende HRM praktijken zou resulteren in voordelen voor organisaties, omdat de verschillende sets van HRM praktijken het gewenste gedrag van medewerkers oproept, beloont en controleert waardoor de strategische doelen van organisaties eerder worden bereikt (Ulrich & Lake, 1991; Wright, McMahan, & McWilliams, 1994).

Consensus is tenslotte het derde kenmerk: er is sprake van consensus als er een overeenstemming tussen medewerkers is in hun percepties van oorzaak-gevolg relaties. Dit kan bijvoorbeeld worden bevorderd als lijnmanagers en HRM medewerkers het eens zijn en dezelfde boodschap uitdragen over de HRM praktijken (Fiske & Taylor, 1991). Hierdoor percipiëren medewerkers hetzelfde bij een bepaalde gebeurtenis. Daarnaast speelt rechtvaardigheid van het HRM systeem een rol. (Arbeid en Organisatie Psychologisch) Onderzoek (Folger & Cropanzano, 1998; Bowen, Gilliland & Folger, 1999) toont dat waargenomen rechtvaardigheid van het HRM systeem van invloed is op de houdingen en gedragingen van medewerkers.

Hoewel het theoretische *framework* van Bowen en Ostroff in hoge mate intrigueert en uitnodigt tot het toetsen van deze ideeën, blijkt dit niet zo gemakkelijk te zijn. Niet alleen blijkt het de nodige inspanning te kosten om te achterhalen wat de onderzoekers nu eigenlijk bedoelen, maar het werkelijke werk komt als de verschillende concepten geoperationaliseerd moeten worden: hoe krijgen we op een valide en betrouwbare wijze in kaart of medewerkers het HRM systeem als onderscheidend of als consistent percipiëren. Voor dit laatste aspect kan gebruik worden gemaakt van het werk van Tsui en Wang (2002; Tsui, Pearce, Porter & Tripoli, 1997) waarin twee typen ruilrelaties, *employment relationships*, tussen medewerkers en werkgevers, *job-* en *organisational focused* worden uitgewerkt. Bij de *job focussed approach* gaat het om de perceptie dat de andere partij, dat kan zowel de werkgever als de medewerker zijn, een korte termijn relatie met een beperkte investering aangaat; bij de *organizational focussed approach* gaat het om de perceptie dat de andere partij een relatie aangaat met een lange termijn perspectief en waarin beide partijen, dus zowel de medewerker als de werkgever, investeren. Beide benaderingen kunnen intern consistent zijn.

In een onderzoek binnen 18 afdelingen⁸ binnen vier Topklinische Nederlandse ziekenhuizen (STZ: Stichting Topklinische Ziekenhuizen) hebben Luc Dorenbosch, Renee de Reuver, Marloes van Engen en ik in samenwerking met vier studenten Personeelwetenschappen van de Universiteit van Tilburg in het studiejaar 2003-04 een eerste poging ondernomen om het theoretische *framework* van Bowen en Ostroff (2004) te toetsen (Dorenbosch, Sanders, Van Engen & De Reuver, 2004; Sanders, Dorenbosch, De Reuver, & Van Engen, 2005). Er zijn vragenlijsten ontvangen van bijna 700 medewerkers binnen de verschillende afdelingen, er zijn interviews met hoofden P&O gehouden en voor de betreffende afdelingen zijn de verantwoordelijke lijnmanagers en personeelsconsulenten ondervraagd.

Aan de verschillende groepen is ondermeer hun perceptie van de HRM praktijken in termen van onderscheidend vermogen, consensus en consistentie gevraagd. Hoewel we graag de effecten op prestaties op bijvoorbeeld afdeling- of ziekenhuis hadden meegenomen, hebben we in dit onderzoek het effect in termen van affectieve betrokkenheid (Tett & Meyer, 1993; Becker, Billings, Eveleth & Gilbert, 1996; Eby, Freeman, Rush & Lance, 1999) bestudeerd. Affectieve betrokkenheid is een uitkomst waarin tot uitdrukking komt of medewerkers een gevoel van solidariteit met de organisatie hebben (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991). In het algemeen geldt dat affectieve betrokkenheid een belangrijke voorspeller is van prestaties van medewerkers en prestaties van organisaties (zie bijvoorbeeld Guest, 1996; Katz, Kochan & Weber, 1985).

Uit dit onderzoek dat in augustus bij de *Academy of Management* wordt gepresenteerd, blijkt dat naarmate medewerkers binnen de verschillende afdelingen het HRM systeem als meer relevant percipiëren, en ze de lijnmanagers meer legitimiteit toekennen -in termen van Ulrich (1997): de rollen *strategic partner* en *change agent*, ze meer affectief betrokken zijn bij het ziekenhuis. Ook blijkt dat naarmate medewerkers de verschillende praktijken van het HRM systeem als meer consistent percipiëren, ze meer affectief betrokken zijn bij de organisatie. Een eerste empirische toetsing van het *theoretische framework* van Bowen en Ostroff blijkt dus redelijk over eind te blijven staan.

Voor het derde aspect, consensus, of wel de mate van overeenstemming tussen lijnmanagers en HR managers over de HRM praktijken blijkt het verhaal niet op te gaan. De mate waarin lijn- en HRM managers overeenstemmen in hun perceptie van de HRM praktijken voor de specifieke afdeling blijkt niet gerelateerd te kunnen worden aan de affectieve betrokkenheid van de medewerkers. In andere woorden: of de lijn en HRM het nu in sterke mate eens of in sterke mate oneens zijn over de wijze waarop HRM binnen de afdelingen wordt ingevuld heeft geen invloed op de mate van betrokkenheid van de medewerkers. Voordat dit voorpaginanieuws wordt, is het belangrijk te melden dat we hierbij niet gevraagd hebben naar de perceptie van de medewerkers over de mate van consensus tussen

⁸ Het ging hierbij om: 1. medische afdelingen (cardiologie, intensive care, interne geneeskunde, kindergeneeskunde); 2. paramedische afdelingen (poli van chirurgie, cardiologie, en neurologie, en nierdialyse); 3. ondersteunde (keuken, portiers, financiële administratie, IT ondersteuning) en 4. para-peri medische afdelingen (laboratorium, fysiotherapie, diëtisten, en apotheek).

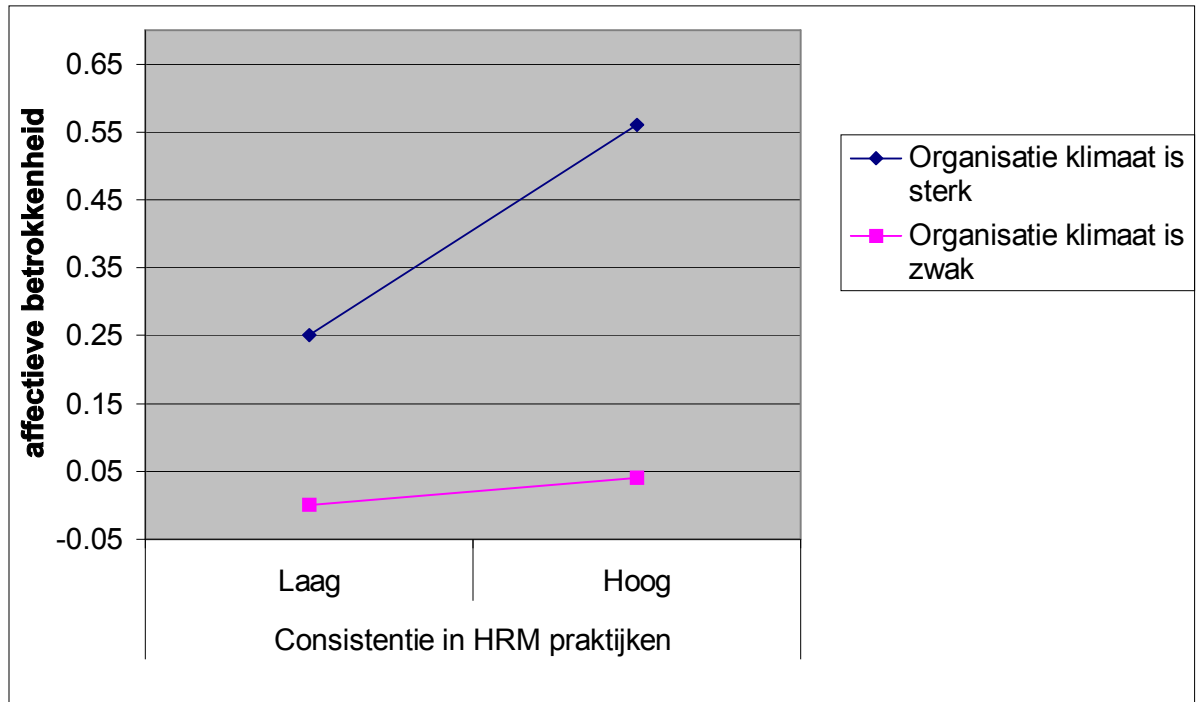
lijn en HRM, maar het verschil in perceptie van HRM praktijken tussen lijn en HRM als uitgangspunt hebben genomen. Helemaal het idee van consensus aan de kant zetten is dus nog niet terecht, wel is duidelijk dat juist op dit punt verder onderzoek nodig is.

Organisatieklimaat

Bowen en Ostroff (2004, 204) werken het organisatieklimaat uit als een mediërend construct tussen sterkte van HRM en organisatieprestaties. Ze veronderstellen dat HRM praktijken kunnen worden gezien als een signaal dat medewerkers kan helpen om de psychologische betekenis van de werksituatie te definiëren (e.g., Rousseau, 1995), en kan bevorderen dat een situatie als sterk of zwak wordt gezien (Mischel, 1973; 1997; Mischel & Peake, 1982). Naarmate de karakteristieken van een sterk HRM systeem meer gedeelde percepties van medewerkers bevorderen, is de kans groter dat er een sterk organisatie klimaat ontstaat over de HRM inhoud.

In veel organisatie klimaat onderzoek (Klein, Conn, Smith, & Sorra, 2001; Gonzalez-Roma, Peiro, & Tordera, 2002; Schneider, Salvaggio, & Subirats, 2002), wordt klimaat sterkte echter niet gezien als een mediërend effect, maar als een moderator. Het idee van een moderator is in feite ook het idee van Mischel (1973). Een sterke situatie kan worden gekenmerkt als een gevestigde orde, met duidelijke en uitgewerkte gedragscontrole, stabiel en gesloten voor externe invloeden. Aan de andere kant wordt een zwakke situatie gekenmerkt door nieuwe, weinig duidelijke normen, dynamisch en gevoelig voor externe invloeden. In een sterke situatie wordt aangenomen dat de spreiding in percepties van de leden van de groep, medewerkers van een afdeling in ons geval, klein is en een gemeenschappelijke gewenste situatie reflecteert. Dit betekent dat binnen afdelingen met een sterk organisatieklimaat, de relatie tussen sterkte van HRM en affectieve betrokkenheid sterker positief wordt verwacht. Uit het onderzoek blijkt dat in tegenstelling tot Bowen en Ostroff, maar in lijn met onze eigen verwachtingen een moderator en geen mediërende invloed van het organisatieklimaat wordt gevonden (zie Figuur 1).

Figuur 1. Affectieve betrokkenheid als een functie van organisatie klimaat en consistentie in HRM praktijken.



De relatie tussen consistentie in HRM praktijken en affectieve betrokkenheid blijkt in de conditie van een sterk organisatie klimaat sterker te zijn dan in de conditie van een zwak organisatie klimaat.

In dit multi-niveau, multi-actor data onderzoek hebben we hiermee een eerste empirische toets van het theoretisch model van Bowen en Ostroff gegeven. De resultaten bevestigen voor een belangrijk deel het *theoretische frame-work* en bieden voor de komende jaren voldoende steun om als uitgangspunt te kunnen dienen. Op basis van dit onderzoek zal ik dan ook de komende jaren verder onderzoek uitvoeren. Een, naar mijn idee noodzakelijke, uitwerking van het model is het meenemen van individuele verschillen tussen medewerkers. Terwijl in het Bowen en Ostroff model niet of nauwelijks individuele verschillen worden meegenomen blijkt uit onderzoek dat mensen eenzelfde gebeurtenis, of bijvoorbeeld eenzelfde leidinggevende anders percipiëren (Schyns & Sanders, 2003; 2004a; 2004b). In dit onderzoek naar impliciete leiderschapstheorieën komt bijvoorbeeld naar voren dat de perceptie van leidinggevendens kan worden gerelateerd aan persoonlijkheid en stemming van de medewerker. Door deze resultaten te combineren met de uitwerking van Bowen en Ostroff zou een completer beeld worden verkregen van de relatie HRM en prestaties. Tevens kan het eerder genoemde onderzoek naar informele relaties binnen teams en afdelingen als relevante uitwerking van het model van Bowen en Ostroff worden genoemd. Immers gedeelde opinies en waarden zoals uitgewerkt in de sterkte van het organisatieklimaat kan onder bepaalde omstandigheden de informele relaties positief en negatief beïnvloeden.

In het bovenstaande heb ik een voorbeeld gegeven waarin vraagstukken op het terrein van HRM met behulp van psychologische theorieën verder worden uitgewerkt, en waarbij voor beide partners eer te behalen is. Ook kan in dit kader gedacht worden aan uitwerkingen van HRM vraagstukken met behulp van de sociale identiteitstheorie (Haslam, 2004). In plaats van verschillende eenlingen in de wetenschappelijke arena, of zoals u wilt: op de dansvloer, kunnen we op deze wijze komen tot *'the best of both worlds'* en zouden we weleens tot een aardige tango kunnen komen. Hiermee kom ik op het derde onderwerp van mijn rede.

3. De kloof tussen wetenschap en praktijk

Zoals ik u aan het begin van deze rede heb laten zien heeft het onderzoek naar solidair gedrag binnen organisaties veel artikelen opgeleverd binnen A&O psychologische en binnen HRM tijdschriften. Des te opmerkelijker is het, gezien het belang van solidair gedrag voor organisaties, dat de resultaten nauwelijks hun weg vinden naar de mensen in de praktijk. Waar zijn bijvoorbeeld de beleidsnotities die op basis van deze resultaten zijn geschreven? En waar zijn de voorstellen voor trainingen voor leidinggevenden met als doel hen instrumenten te bieden ter bevordering van het solidaire gedrag binnen hun bedrijf?

Het probleem van de vertaling van resultaten uit wetenschappelijk onderzoek naar de praktijk is overigens niet uniek voor dit onderzoeksprogramma; veel resultaten van wetenschappelijk onderzoek komen niet buiten de muren van de wetenschap (Johns, 1993; Rogers, 1995). Voor het terrein van arbeid en organisatie gaat het dan om de kloof tussen wetenschappelijke kennis en de kennis van professionals die als P&O -er of HRM -er of als lijnmanagers werkzaam zijn binnen een organisatie. P&O staat voor Personeel en Organisatie, of Personeel en Opleiding, of zoals ik laatst hoorde: Pressie en Onderdrukking. Over het verschil tussen P&O en HRM - afdelingen, en de vraag in hoeverre het hier om een werkelijk verschil gaat valt veel te zeggen (Ten Have, 1993; Biemans, 1999; Kluytmans, 2004). Hier ga ik er niet verder op in, en hanteer ik de naam HRM, waaronder ik ook de P&O-afdelingen, lijnmanagers en leidinggevenden laat vallen, omdat het aansturen van medewerkers meer en meer onderdeel wordt van het takenpakket van lijnmanagers (Storey, 1989; 1992). Jongerius (2005) trekt het in een bijdrage van de Volkskrant nog ruimer: human resource management: 'nota bene het werkteerrein van werkgevers', en legt een directe link tussen HRM en de resultaten van het Innovatieplatform onder leiding van Herman Wijffels. Nederland loopt ver achter op het terrein van het investering in kennis. De private investeringen in Research & Development zijn voor 50 procent afkomstig van de "Big Seven", de Nederlandse multinationals. Het Midden en Klein Bedrijf (MKB) en de dienstensector laten het massaal afweten. Driekwart van de bedrijven houdt zich niet of nauwelijks bezig met innovatie.

Uitgangspunt van HRM binnen organisaties is dat medewerkers, de *human resources* van de organisaties, een waardevol en soms onvervangbaar

bedrijfsmiddel zijn. Intensieve, internationale concurrentie, en afnemende markten dwingen bedrijven om na te denken over de toegevoegde waarde van mensen en de rol van human resource management (Caldwell, 2001). Aan de hand van het HRM beleid wordt getracht bewust gebruik te maken van de *human resources*, zodat het bedrijf op de markt een voorsprong op de concurrenten kan krijgen of kan behouden. Uit eerder onderzoek (Huselid, 1995) blijkt dat HRM een belangrijke component is voor organisaties om effectief te zijn en om een concurrerend voordeel te bereiken. Mensen zijn geen machines en zijn niet altijd even gemakkelijk te sturen en soms lopen ze een kant uit waarvan de organisatie weinig of geen voordeel ondervindt. De algemene taak van HRM is te zorgen dat de *human resources* binnen de organisatie zo effectief mogelijk worden ingezet. Minder algemeen laten de taken van de HRM afdeling zich aan de hand van de rollen van Ulrich (1997) uitleggen⁹.

In termen van Ulrich (1997) draagt HRM in de eerste plaats zorg voor de administratieve processen met betrekking tot het aannemen, belonen, trainen, en beoordelen (*administrative expert*; zie ook Sanders & Van der Ven, 2004). Dit betekent dat het een taak van HRM is om te zorgen dat alle medewerkers hun loon op tijd ontvangen, dat de salarisbetaling stopt op het moment dat medewerkers niet meer werkzaam zijn binnen de organisatie, en dat medewerkers die 12 ½ -jaar in dienst zijn die dag een bloemetje ontvangen en niet pas vier maanden later. Het klinkt erg vanzelfsprekend, maar er zijn nog altijd organisaties die deze zaken niet op orde hebben en waar bijvoorbeeld de loonlijst aanzienlijk langer is dan het aantal mensen dat er in dienst is. HRM is verder betrokken bij de dagelijkse problemen, zorgen en behoeften van de medewerkers en streeft de behoeften van de medewerkers te begrijpen en eraan tegemoet te komen (*employee champion*). Verder participeert HRM in het proces van de strategieformulering en ontwikkelt HR praktijken, die met de ondernemingsstrategie overeenkomen (*strategic partner*), en ten slotte helpt HRM noodzakelijke veranderingsprocessen binnen de organisatie te identificeren en implementeren (*change agent*). In welke mate een HRM -afdeling al deze taken geheel of gedeeltelijk uitvoert, is afhankelijk van het type organisatie, de grootte van de organisatie, het contact tussen lijn- en HRM managers (Sanders & Van der Ven, 2004). Kluijtmans (2004) concludeert overigens dat na twintig jaar HRM de positie van het personeelsmanagement niet fundamenteel is veranderd. Met name is de strategische rol nog altijd beperkt.

Human resource management kan in een aantal praktijken worden uitgevoerd. Veelal wordt aan de hand van Delery en Doty (1996; zie ook Fombrun, Tichy, Devanna, 1984; Beer, Spector, Lawrence, Mills, & Walton, 1985) HRM in praktijken ingedeeld: werving en selectie, beoordeling, beloning, participatie in de

⁹ Ulrich maakt bij het definiëren van de taken van HRM onderscheid in de (gewenste) rollen en bijdragen van HRM aan de hand van twee assen. De verticale as onderscheidt de *focus* van het HRM: lange termijn (strategisch) versus korte termijn (operationeel), en de horizontale as onderscheidt de *activiteiten* van HRM: het managen van de processen versus het managen van mensen. De combinatie van deze twee assen resulteert in vier HRM rollen: *strategic partner*, *change agent*, *employee champion* en *administrative expert*. Voor een efficiënt human resource management zijn volgens Ulrich (1997) alle vier rollen noodzakelijk.

besluitvorming, functie zekerheid, interne promotiemogelijkheden en training. Deze laatste twee aspecten, training en loopbanen zijn onder de noemer van HRD, *human resource development*, de laatste jaren uitgegroeid tot een betrekkelijk zelfstandige onderdeel van HRM. Hiermee wordt tevens het onderscheid HRM en HRD duidelijk. Terwijl bij HRD het beleid gericht is op de ontwikkeling van medewerkers binnen de organisatie, omvat HRM het geheel van de HR praktijken binnen een organisatie.

In het kader van de kloof tussen wetenschap en praktijk is het onderzoek van Rynes, Colbert en Brown (2002) illustratief. In 2002 publiceerden zij in *Human Resource Management*, een vooraanstaand tijdschrift op het terrein van HRM onderzoek (en ISI genoteerd), een artikel waarin de vraag werd beantwoord in welke mate bestaande kennis op het terrein van A&O psychologie aanwezig is in de praktijk. Let wel: we hebben het hier niet over fundamenteel onderzoek, zoals bijvoorbeeld functieleer, maar over een toegepaste wetenschap. Op basis van eerder onderzoek kan worden aangenomen dat het paraat hebben van kennis op deze terreinen leidt tot een optimale performance van medewerkers, en ook leidt tot het maximaal bijdragen aan organisatie uitkomsten, zoals financiële prestaties (Huselid, 1995; Boricki & Burke, 1999), klantvriendelijkheid (Schneider & Bowen, 1995), en aan de veiligheid binnen de organisatie (Zacharatos & Barling, 2004). Een groep van 959 Amerikaanse *human resource professionals* kreeg 35 items op het terrein van HRM, zoals werving en selectie, loopbanen, beoordeling en beloning voorgeschoteld met de vraag of ze wilden aangeven of het betreffende item volgens hen ‘waar’ of ‘niet waar’ is. In tabel 1 wordt een aantal voorbeelden van de items gepresenteerd.

Tabel 1. Een aantal items uit het onderzoek van Rynes, Colbert & Brown, (2002; vertaling KS).

Items	Antwoord	Juist antwoord
“Consciëntieusheid is een betere voorspeller voor prestaties van medewerkers dan intelligentie”	<input type="radio"/> Waar <input type="radio"/> Niet waar	<i>Niet waar</i>
“De meeste managers geven medewerkers een lagere beoordeling dan dat ze objectief verdienen.”	<input type="radio"/> Waar <input type="radio"/> Niet waar	<i>Niet waar</i>
“De meeste medewerkers denken dat ze beter presteren dan dat ze eigenlijk doen”	<input type="radio"/> Waar <input type="radio"/> Niet waar	<i>Waar</i>
“Integriteit testen werken niet omdat medewerkers ze niet naar waarheid invullen”	<input type="radio"/> Waar <input type="radio"/> Niet waar	<i>Niet waar</i>
“Leiderschapstrainingen zijn ineffectief: goede leiders worden geboren, niet gemaakt”	<input type="radio"/> Waar <input type="radio"/> Niet waar	<i>Niet waar</i>
“Organisaties met een duidelijke visie doen het beter dan organisaties zonder een duidelijke visie”.	<input type="radio"/> Waar <input type="radio"/> Niet waar	<i>Waar</i>
“Oudere medewerkers leren meer van een	<input type="radio"/> Waar	<i>Niet waar</i>

training dan jongeren”	<input type="radio"/> Niet waar	
------------------------	---------------------------------	--

Uit de antwoorden bleek een behoorlijke discrepantie te worden gevonden tussen resultaten van onderzoek en de ideeën van mensen in de praktijk. Dit bleek vooral het geval te zijn op het terrein van werving en selectie: (HR-) managers hechten meer waarde aan eigen intuïtie dan aan de resultaten van testen op het terrein van intelligentie en persoonlijkheid als het gaat om het voorspellen van prestaties van toekomstige medewerkers. Blauwe ogen en blond haar lijken in de praktijk meer gewicht te hebben dan de uitslag van een intelligentie- of een persoonlijkheidstest.

Het resultaat is dat HR *professionals* praktijken en technieken gebruiken die niet of nauwelijks bijdragen aan het functioneren van de organisatie; en dat ze niet op de hoogte zijn van kennis waarmee ze het functioneren van de organisatie kunnen bevorderen (Burke, Drasgow & Edwards, 2004). Daarnaast is er sprake van een aantal belangrijke veranderingen, zoals een toename van demografische diversiteit, toename van *outsourcing*, en veranderingen in het werk zelf, waardoor de behoefte om nieuwe kennis op te doen alleen maar groter is geworden.

Het zou buitengewoon boeiend zijn dit onderzoek te repliceren in Nederland, en te zien welke kennis op het terrein van Arbeid & Organisatie Psychologie er binnen Nederlandse bedrijven aanwezig is. In samenwerking met de *Gids voor Personeelsmanagement* hoop ik de komende tijd dit plan te realiseren, en u te zijner tijd de resultaten van dit onderzoek te kunnen presenteren.

Er valt overigens een aantal plausibele argumenten te geven waarom professionals niet al onze resultaten kennen: professionals binnen organisaties hebben het net als wij druk, staan continu onder druk *to do more with less* (Burke, et al, 2004, 229), lopen –net als wij allemaal- achter met het bijhouden van hun literatuur, en vinden de internationale artikelen in de *high impact* tijdschriften met veel significante resultaten, en interpretaties van multi -niveau analyses niet altijd even toegankelijk (Ryan & Tippins, 2004). Theoretische kennis wordt nog al eens als ballast ervaren. Een belangrijk vraagstuk is dan ook hoe de kennisoverdracht van wetenschap naar praktijk kan worden bevorderd. Ik noem in het navolgende een aantal mogelijkheden. Naar aanleiding van het artikel van Rynes, *et al* (2002) verscheen in 2004 een *special issue* over hoe op een negental terreinen bestaande kennis in de praktijk toegepast zou kunnen worden. Hiervoor werd voor elk artikel een combinatie van auteurs uit de praktijk en uit de wetenschap gevormd (zie Burke, et al, 2004). In deze artikelen werd niet enkel gefocust op theorieën en resultaten van psychologisch onderzoek waarbij veelal gegeneraliseerd wordt over allerlei typen organisaties, en waarin een mooi overzicht van de bestaande kennis voor de verschillende HRM-praktijken wordt geboden, maar worden deze theorieën en resultaten ook toegepast op concrete organisaties met een specifieke bedrijfsvoering, cultuur, budget en tijdrestricties, en omstandigheden op de afzet- en arbeidsmarkt. Hierdoor is getracht in elk artikel een relatie te leggen tussen psychologische onderzoeksresultaten en de wijze waarop HRM professionals deze kennis in de praktijk kunnen gebruiken. Daarnaast wordt in elk artikel aangegeven hoe binnen een concrete organisatie, HR programma's, technieken en evaluaties kunnen worden opgezet.

Behalve dat wij als wetenschappers vinden dat praktijkmensen slecht op de hoogte zijn van ‘onze’ onderzoeksresultaten, weten wij vaak weinig over de wijze waarop HRM en P&O binnen Nederlandse bedrijven is ingericht en vormgegeven.¹⁰ Om deze reden is dan ook onderzoek gestart naar juist deze vraag. De komende jaren gaan Maarten van Riemsdijk en Tanya Bondarouk, beiden van de faculteit BBT van UT, Hilbrand Knol van de Saxion Hogeschool in Deventer en ik, samen met Saxion-, BBT- en psychologie-studenten, onderzoek doen naar de vraag hoe P&O / HRM binnen Midden en Klein Bedrijven (MKB) is ingericht, welke taken ze uitvoeren, en welke verantwoordelijkheden ze kennen. Binnen dit onderzoek wordt expliciet aandacht besteed aan de relatie tussen strategie van de organisatie en HRM, waarbij we de vraag willen beantwoorden of organisaties die in kennis investeren, zogeheten innovatieve organisaties, hun HRM op een andere wijze vormgeven dan organisaties met een minder innovatieve strategie.

Daarnaast biedt een door NWO gefinancierd onderzoeksprogramma naar kennisproductie en kennisdisseminatie in het onderwijs van Jules Pieters binnen de faculteit *Gedragwetenschappen*, uitgevoerd door post-doc Bregje de Vries een aardig voorbeeld voor vervolgonderzoek (Pieters, 2003; zie ook Pieters & Jochems, 2003). Voor het terrein van onderwijskunde blijkt sprake te zijn van een soortgelijke ‘kennis-praktijk’ kloof als voor het terrein van arbeid- en organisatie. Kennis die uit wetenschappelijk onderzoek wordt gegenereerd komt maar moeizaam binnen bij de mensen die het werkelijke onderwijs geven, en omgekeerd geldt dat ervaringskennis van onderwijsgeevenden niet of minimaal bekend is binnen de wetenschap. Uit onderzoek van ondermeer Jan van den Akker en Jules Pieters (Van den Akker, Pieters, Visscher-Voerman & Wald, 1998) blijkt dat invoering van wetenschappelijke kennis eerder via informele kanalen op de goede plaatsen terecht komt dan via de formele kanalen. Binnen dit onderzoek wordt getracht deze kloof te verklaren en mogelijk te dichten vanuit informele relaties binnen en tussen de circuits van wetenschappers en praktijkmensen. Soortgelijk netwerkonderzoek zou kunnen worden uitgevoerd voor de circuits van wetenschappers en praktijkmensen op het terrein van arbeid en organisatie.

In dit kader verzorg ik dan ook met veel enthousiasme een aantal malen per jaar een deel van de leergang Personeelwetenschappen binnen de Baak, het opleidingscentrum van VNO/NCW. Hierdoor ben ik telkens in de gelegenheid om theorieën en onderzoeksresultaten te toetsen aan de praktijk, en up-to-date te worden gehouden over de problemen die in de praktijk spelen. In gelijke mate ben ik enthousiast over de contacten die in het laatste jaar tot stand zijn gekomen tussen het HRM netwerk van Nederlandse hoogleraren en het EMD, het European

¹⁰ Dat dit geen eenvoudige klus is werd duidelijk in een onderzoek waarin werd gevraagd de verschijningsvorm van vier ziekenhuizen te vergelijken (Dorenbosch, et al, 2004). Zelfs binnen vier soortgelijke organisaties bleek het vrijwel ondoenlijk om dit te vergelijken. Zo bleek bijvoorbeeld de functie van personeelsconsulent binnen de verschillende ziekenhuizen andere taken en andere verantwoordelijkheden te kennen, maar bleek bijvoorbeeld ook bij het ene ziekenhuis de bibliotheek onder de verantwoordelijkheid van P&O te vallen, terwijl bij een ander ziekenhuis de kinderopvang onderdeel van P&O afdeling te zijn.

Management Development Centre, het netwerk van HRD professionals van multinationals in Nederland, onder coördinatorschap van Rino Schreuder.

4. *It takes two to tango*

Dames en heren, ik kom aan het eind van mijn betoog. Ik heb u vandaag, nadat ik ben ingegaan op een voorbeeld van arbeid- en organisatie psychologisch onderzoek, de kloof tussen twee wetenschappelijke disciplines en die tussen wetenschap en praktijk geschetst, en ik heb u enkele positieve ontwikkelingen genoemd waarmee de kloof kan worden gedicht. Er valt nog veel werk te doen, maar ik geloof dat de weg die we met A&O psychologie in Twente zijn ingeslagen succesvol zal zijn.

Ik ben me bewust dat het een lang verhaal is geworden. Om het u wat gemakkelijker te maken zal ik in deze laatste paragraaf het geheel samenvatten. Ten eerste zie ik Arbeid & Organisatie Psychologie en Human Resource Management, met als onderdeel van HRM, het nieuwe wetenschappelijk terrein van HRD, als twee gerelateerde wetenschapsterreinen waarbij winst te behalen is door meer gebruik te maken van elkaars kennis, waarbij HRM onderzoek wellicht wat wetenschappelijk regie kan gebruiken, en A&O onderzoek wat context gevoeliger kan worden. Natuurlijk heeft het wel of niet gebruik willen maken van kennis van andere disciplines ook met argumenten van existentiële aard te maken: “Stel je voor dat ik gebruik maak, of kennis neem van resultaten van een ander type onderzoek, heb ik dan nog wel recht van bestaan?” In het bovenstaande betoog heb ik gekozen om daar geen aandacht aan te besteden. Liever kijk en onderzoek ik de komende jaren naar mogelijkheden voor samenwerking en focus ik op de win/win situatie. In dit verband sprak John Delery (2005) over de mogelijkheden van een goed huwelijk tussen A&O Psychologie en HRM. Laat ik iets voorzichtiger zijn: voor het uitvoeren van een goede tango is meer nodig dan één persoon en één wetenschappelijke discipline!

Ook ben ik me bewust dat ik als de spreekwoordelijke olifant in de porseleinkast over de verschillen tussen HRM en HRD ben heen gewalst. In mijn ogen zijn de verschillen in vraagstelling van deze twee disciplines niet het probleem –die komen in grote lijnen redelijk overeen-, maar vallen de verschillen veel meer te verklaren vanuit de verschillende disciplines waaruit ze voortkomen. Terwijl HRM veel meer terug te voeren is op een bedrijfskundig, en hopelijk ook de psychologische discipline is de moederdiscipline van HRD veelal de onderwijskundige. Dat hier sprake is van een kloof moge duidelijk zijn, maar ik zie het als een deel van mijn taak om die kloof in elk geval binnen Twente te dichten.

Daarnaast is er tussen A&O psychologie en HRM als wetenschappelijke onderzoeksterreinen sprake van een verschil in methodologische aanpak: terwijl binnen HRM onderzoek *case-studies* min of meer de geëigende techniek is om onderzoek te doen, hangen A&O psychologen erg aan vragenlijsten met gevalideerde en betrouwbare meetinstrumenten, experimenten of vignet-onderzoek. Beide terreinen zouden winnen als niet langer het gebouw waarbinnen een onderzoek wordt uitgevoerd de methodiek van een onderzoek bepaalt, maar de

vraagstelling leidend zou zijn voor de methodiek. Ook zou op dit terrein meer samengewerkt kunnen door kennis op het terrein van kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethodieken te combineren en voordelen van beide methodieken uit te buiten.

Ten tweede, ook voor het dichten van de kloof tussen wetenschap en praktijk op het terrein van arbeid en organisatie is er de komende jaren voldoende werk aan de winkel. Juist door kennis op het terrein van A&O psychologie en HRM te combineren wordt het naar mijn idee gemakkelijker om de kloof tussen wetenschap en praktijk te dichten. Uiteraard kan de vraag worden gesteld of het nodig is dat kennis die wij in de wetenschap vergaren ook in de praktijk moet worden toegepast. Gegeven de enorme hoeveelheid belastinggelden die elk jaar richting universiteiten gaan zou ik die vraag positief willen beantwoorden. De rol van kamergeleerde past niet bij een toegepaste wetenschap als A&O psychologie, en past ook niet bij een ondernemende universiteit. Dit betekent dat wil A&O psychologisch onderzoek meer renderen dat er aandacht moet worden besteed aan de vraag hoe resultaten van ons onderzoek kunnen landen in het veld. Als wij als wetenschappers daar geen antwoord op hebben lopen we de kans ons bestaanrecht te verliezen. Ook voor deze kloof geldt dat de uitvoering van de tango aan meerwaarde wint als de danspartner naast theoretisch relevante factoren ook praktijk relevante factoren in het onderzoek meeneemt.

Woorden van dank

Dames en heren ik kom aan het eind van mijn betoog, en daarmee aan mijn woorden van dank. Soms wordt beweerd dat het houden van een oratie eenmalig is. Het voor de tweede keer houden van een oratie heeft in elk geval het voordeel dat je voor een groot deel van de dankwoorden kunt verwijzen naar je eerste oratie. Dat doe ik dan ook graag (zie Sanders, 2000), waardoor ik meer ruimte houd voor de mensen die ik specifiek voor deze leerstoel wil bedanken.

Ik hoop dat uit het verhaal duidelijk is geworden dat ik de benoemingsadviescommissie onder voorzitterschap van mevr. Prof. Lieteke van Vught Tijssen dankbaar ben voor de voordracht van de leerstoel “Arbeid & Organisatie Psychologie” met als opdracht: “De effectiviteit van HRM en HRD arrangementen”. Het was een meer dan opmerkelijke dag toen ik vorig jaar vanuit Australië voor een kort verblijf in Nederland onderweg naar Schiphol ‘even’ Twente aan deed voor een gesprek met de benoemingsadviescommissie, en vlak voor mijn vlucht van Tokyo naar Sydney nog een mailtje vond over de voordracht.

Ook bedank ik collega's Jaap Scheerens en Jan Kees Looise voor het realiseren van de leerstoel psychologie, en voor het realiseren van deze leerstoel binnen de afdeling Onderwijs, Organisatie en Management. Voor het mij enthousiastmeren van deze leerstoel verdient Nicole Torka de nodige *credits*: niet alleen attendeerde ze mij op deze leerstoel, maar met name doordat ze vervolgens op de door haar bekende wijze, actie ondernam in de zin van “Jan Kees, je moet met Karin praten over die A&O plaats”. Natuurlijk dank ik ook de leden van de afdeling O & M, de faculteit Gedragswetenschappen, Pieter Groot en de studenten

A&O psychologie voor het mij welkom heten binnen deze faculteit, waarbij ik met name de directeurs van het onderwijs en onderzoek, Jules Pieters en Cees Glas, wil noemen. Na jaren sociologie en personeelwetenschappen voelt het weer werkzaam zijn binnen psychologie als een soort thuis komen. Bijzonder opgetogen ben ik dan ook voor het binnen halen van Birgit Schyns als meer dan waardevolle aanvulling voor A&O psychologie. Eerdere ervaringen met haar hebben mij geleerd hoe belangrijk het is om je elke dag te realiseren dat het doen van onderzoek onze *core business* is. Een apart woord van dank wil ik besteden aan de secretariële ondersteuning van onze afdeling. Eerdere functies hebben mij geleerd hoe belangrijk juist deze ondersteuning is. Ik prijs mij dan ook gelukkig met de steun, hulp en de prettige samenwerking met Lisenka van het Reve, Carola Groeneweg en Anouk van der Heij.

Ondanks mijn eerdere opmerkingen over interne en externe attributies van eigen gedrag herken en erken ik het belang van de onvoorwaardelijke steun van ouders. Soms wordt beweerd dat goede ouders bestaan bij de gratie dat ze goede kinderen hebben. Wellicht geldt dat voor mijn tweelingzus Marjan, maar voor mij geldt dat zeker niet. Ik wil mijn ouders dan ook graag bedanken voor alle steun en hulp. Natuurlijk dank ik het thuisfront, mijn echtgenoot Durk Hak en onze zonen Frederik en Bouwe Jan. In vergelijking met de tijd dat ik nog in Tilburg werkte zijn jullie de laatste jaren minder “mannen onder elkaar”. Durk, jou wil ik bedanken voor alle steun, zonder jou vertrouwen dat ik hoogleraar zou worden had ik hier niet gestaan. Frederik en Bouwe Jan, het is een waar genoegen om jullie elke dag om mij heen te hebben. Jullie humor, verhalen van school, vragen “mamma wil je mij overhoren” of “mamma, waarom heb ik eigenlijk tenen”, voetbal, atletiek en zo direkt weer cricket, voorkomen dat ik werkelijk een *workaholic* word.

**Meneer de rector, dames en heren, ik dank u allen voor uw aandacht.
Ik heb gezegd.**

Literatuurlijst

- Appelbaum, E. & Batt, R. (1994). *The new American workplace*. Ithaca: ILR Press.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Barney, J. (1991). Firm resources and competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Baron, J.N. & Kreps, D.M. (1999) *Strategic Human Resource Management: Framework for general managers*. New York: John Wiley & Sons.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. W. (1996). Foci and bases of commitment: Implications for performance. *Academy of Management Journal*, 39, 464-482.

- Beer, M., Spector, P., Lawrence, P., Mills, D., & Walton, R. (1985). *Human Resource Management: A General Manager's Perceptive*. New York: Free Press.
- Betz, N. & Fitzgerald, L. (1987). *The career psychology of women*. Orlando: Academic Press.
- Biemans, P.J. (1999). Professionalisering van de Personeelsfunctie. Delft: Eburon.
- Blau, P. (1955). *The dynamics of bureaucracy*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Borucki, C.C., & Burke, M.J. (1999). An examination of service-related antecedents to retail store performance. *Journal of Organizational Behaviour*, 20, 943-962.
- Bowen, D.E., Gilliland, S.W., & Folger, R. (1999). HRM and service fairness: How being fair with employees spills over to customers. *Organizational Dynamics*, 27, 7-23.
- Bowen, D.E. & Ostroff, C., (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of "Strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203-221.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Burke, M.J., Drasgow, F., & Edwards, J.E. (2004). Closing Scientific-Practice knowledge gaps: contributions of Psychological research to Human resource Management. *Human Resource Management*, 43, 299-304.
- Caldwell, (2003). The Changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties. *Journal of Management Studies*, 40, 983-1004.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8, 289-309.
- Delery, J. (2005). Human Resource Management Systems and Firm performance: Where do we go from here? Presentation at the Research seminar series, partner research group, Nijmegen, 11 March 2005.
- 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.
- De Waard, P. (2005). Bos waarschuwt voor afbrokkelen solidariteit. *Volkskrant*, 12 maart 2005.
- Deaux, K. & Emswiller, T. (1974). Explanations of successful performance on sex-linked tasks: What is skill for the male is luck for the female. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29, 80-85.
- Dorenbosch, L.W. Van Engen, M., De Reuver, R., Sanders, K. (2004), Management Rapportage STZ, pp 1-43.
- Eby, L. T., Freeman, D. M., & Rush, M. C., & Lance, C. E. (1999). The motivational bases of affective organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 463-483.
- Eccles, J.S. (1987). Gender roles and women's achievement-related decisions. *Psychology of Women Quarterly*, 11, 135-172.

- Fiske, S.T., & Taylor, S.E. (1984). *Social cognition*. New York: McGraw-Hill.
- Fiske, S.T., & Taylor, S.E. (1991). *Social cognition (2nd edition)* New York: McGraw-Hill.
- Flache, A. (2002). The Rational Weakness of Strong Ties. Failure of Group Solidarity in a Highly Cohesive Group of Rational Agents. *Journal of Mathematical Sociology*, 26, 189-216.
- Flache, A. (2003). Je vrienden val je niet af: de negatieve effecten van informele netwerken op groepsolidariteit. *Gedrag & organisatie*, 16, 179-200.
- Flache, A. & Macy, M.W. (1996). The weakness of strong ties: collective action failure in a highly cohesive group. *Journal of Mathematical Sociology*, 21, 3-28.;
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human resource Management*. Newbury Park, CA: Sage.
- Fombrun., C., Tichy, N.M., & Devanna, M.A. (1984). *Strategic human resource management*. New York: Wiley.
- Gonzalez-Roma, V., Peiro, J.M., & Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of Applied Psychology*, 87, 465-473.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- 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.
- Handy, Ch. (1995). Trust and the virtual organisation. *Harvard Business Review*, May-June, 40-50.
- Hansen, R.D., & O'Leary, V.E. (1985). Sex-determined attributions. In: V.E. O'Leary, R.K. Unger, & B.S. Wallston (Eds.). *Women, gender, and social psychology*. Hillsdale NJ: Lawrence Erlbaum.
- Haslam, S. A. (2004). *Psychology in organizations: The social identity approach (2nd edition)*. London: Sage.
- Hechter, M. (1987). *Principles of Group Solidarity*. Berkeley: University of California Press.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Homans, G.C. (1974). *Social behaviour. Its elementary forms*. New York: Harcourt Brace Jovanovich
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- James, L.R., & Jones, A.P. (1974). Organizational Climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.
- Jick, T.D. (1979). Mixed Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quaterley*, 24, 602-611.

- Jones, A.P., & James, L.R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 23, 201-250.
- Jongerius, A. (2005). Met veertig uur verslaan we Chinees evenmin. *Volkskrant*, 15 maart 2005.
- Jonkers, M. (2003). *Solidair gedrag: een onderzoek naar de wederkerigheid tussen officieren en de Koninklijke Luchtmacht*. Afstudeerscriptie, Personeelwetenschappen, Universiteit van Tilburg.
- Katz, H.C., Kochan, T.A., & Weber, R.M. (1985). Assessing the effects of industrial relations systems and efforts to improve the quality of working life on organizational effectiveness. *Academy of Management Journal*, 3(28), 509-526.
- Kelley, H.H. (1967). Attribution theory in social psychology. In: D. Levine (Ed.). *Nebraska symposium on motivation*. 192-240. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Kelley, H.H. (1973). The processes of causal attributions. *American Psychologist*, 26, 107-128.
- Kelman, H.C., & Hamilton, V.C. (1989). *Crimes of obedience: Toward a social psychology of authority and responsibility*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Klein, K.J., Conn, A.B., Smith, D.B., & Sorra, J.S. (2001). Is everyone in agreement? An exploration of within-group agreement in employee perceptions of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 86, 3-16.
- Kluytmans, F. (2004). HRM 20 jaar na dato: wat heeft het opgeleverd? *Tijdschrift voor HRM*, 3, 7-23.
- Koster, F. (2005). *For the time being: Accounting for inconclusive findings concerning the effect of temporary employment relationships on solidary behaviour of employees*.
- Koster, F., & Sanders, K. (2004). Burgerschap. In: H. van Emmerik, & K. Sanders (Eds.). *Solidair gedrag binnen moderne organisaties: Onderzoek naar het geven van steun en hulp op de werkplek*. Amsterdam: Aksant. 17-37
- Koster, F., & Sanders, K. (2006) Organizational Citizens or Cooperative Relationships? A social dilemma approach to solidary behavior of employees. *Personnel Review (forthcoming)*
- Koster, F. & Sanders, K. (2005) Serial Solidarity: The Effects of Experiences and Expectations on Cooperation within Teams. (Submitted)
- Koster, F., Sanders, K., Van Emmerik, H. (2003). Solidarity of Temporary Workers: the Effects of temporal and network embeddedness on solidary behaviour of Ph.D. students. *The Netherlands Journal of Social Sciences*, 38, 65-80.
- Koster, F., Stokman, F., Hodson, R., & Sanders, K. (2005) Solidarity through Networks: The Effects of Task and Informal Interdependence on Cooperation with Teams. Paper to be presented at the Academy of Management Annual Meeting in Honolulu, Hawaii, August, 5-10, 2005
- Lambooy, M. (2005). Promoting cooperation: Studies into the effects of long-term and short-term rewards on cooperation of employees (forthcoming)

- Lambooj, M. & Flache, A. (2005) Adverse Effects of Career Enhancement: Career Mobility, Network Closure and Employee Cooperation in Labor Organizations (Submitted).
- Lambooj, M., Sanders, K., Koster, F. & Zwiers, M. (2005). Effects of Consistent Human Resource Practices on Organizational Performance. (Submitted)
- Lambooj, M., Sanders, K., & Siegers, J. (2005). *Encouraging employees to cooperate. The effects of sponsored training and promotion practices on employees' willingness to work overtime.*(submitted)
- Lidz, T. (1973). *Origin and treatment of schizophrenic disorders*. New York: Basic Books.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*, 61-89.
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning conceptualisation of personality. *Psychological Review, 80*, 252-283.
- Mischel, W. (1977). The interaction of person and situation. In: D. Magnusson, & N.S. Endler (eds.). *Personality at the crossroads: Current Issues in Interactional psychology*, 333-352. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Mischel, W. & Peake, P.K. (1982). Beyond deja vu in the search for cross-situational consistency. *Psychological Review, 89*, 730-755.
- Oosterhof, A., Van der Vegt, G, Van de Vliert, E., & Sanders, K. (2005). Consequences of Interpersonal Similarities and Differences in Work Teams. Paper to be presented at the European Association of Work and Organisational Psychology (EAWOP), May, 12-15, 2005 in Istanbul, Turkey.
- Organ, D.W. (1987). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance, 10*, 85-97.
- Organ, D.W. & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Journal of Social Psychology, 135*, 339-350
- Ostroff, C., & Bowen, D.E. (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.
- Pieters, J.M. (2003). Kennisproductie en kennisdisseminatie in het onderwijs. NWO (PROO) project (411-03-140).
- Pieters, J.M. & Jochems, W.M.G. (2003). Onderwijs en onderwijsonderzoek: and ever the twain shall meet? *Pedagogische Studien, 80*, 407-413.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestion for future research. *Journal of Management, 26*, 513-563.
- Raub, W. (1997). *Samenwerking in duurzame relaties en sociale cohesie*. Amsterdam: Thesis Publishers.
- Raub, W. & Weesie, J. (2000) The management of durable relations. In: J. Weesie & W. Raub (Eds.) *The management of durable relations. Theoretical models*

- and empirical studies of households and organisations*. Amsterdam: Thela Thesis, 1-32.
- Roethlisberger, F.J. & Dickson, W. (1939). *Management and the Worker*. Cambridge: Harvard University Press.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organisations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ryan, A.M.R., & Tippins, N.T. (2004). Attracting and selecting: what psychological research tells us. *Human Resource Management*, 43, 305-318.
- Rynes, S.L., Colbert, A.E., & Brown, K.G. (2002). HR professionals' beliefs about effective human resource practices: correspondence between research and practice. *Human Resource Management*, 41, 149-174.
- Sanders, K. (2000). *Solidair gedrag binnen moderne organisaties*. Tilburg: Dutch University Press.
- Sanders, K. (2004). Playing truant within organizations: Informal relationships, Work Ethics and Absenteeism. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 136-155.
- Sanders, K. Dorenbosch, L.W., DeReuver, R., & Van Engen, M. (2005). The "strength" of the HRM system: An empirical test of the Bowen & Ostroff model. Paper to be presented at the Academy of Management Annual Meeting in Honolulu, Hawaii, August, 5-10, 2005
- Sanders, K., Emans, B., & Koster, F. (2004). Determinanten van Solidair gedrag binnen organisaties: een terugblik. *Gedrag & Organisatie*, 17, 120-129.
- Sanders, K. & Hoekstra, S.K. (1998). Informal networks and absenteeism within an organization. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 4, 149-163.
- Sanders, K. & Nauta, A. (2004). Social cohesiveness and Absenteeism: The relationship between characteristics of Employees and Short-term Absenteeism. *Small Group Research*, 35, 724-741.
- Sanders, K., Nauta, A. & Koster, F. (2002). De invloed van tevredenheid met type en omvang van het contract op de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie. *Gedrag en Organisatie*, 15, 456-472.
- Sanders, K. & Schyns, B. (2006). Leadership and Solidarity behaviour: Consensus in perception of employees within teams. *Personnel Review (forthcoming)*.
- Sanders, K. Schyns, B., Koster, F. & Rotteveel, C. (2003). Het stimuleren van solidair gedrag: een kwestie van leiderschap? *Gedrag & Organisatie*, 16, 237-254.
- Sanders, K., & Van Emmerik, H. (2004). Does modern organizations and governance threat solidarity? *Journal of Management and Governance (in press)*
- Sanders, K., Van Emmerik, H. & Raub, W. (2002). Nieuwe vragen voor onderzoek naar solidair gedrag binnen moderne organisaties. *Gedrag en Organisatie*, 15, 184-201.
- Sanders, K., Van Emmerik, IJ, & Raub, W. (2005). Solidarity behavior within Organizations. In: J. Berger. *Yearbook Mannheim Center for Sociology, (forthcoming)*

- Sanders, K. & Van der Ven, F. (2004). De rollen van Ulrich in de praktijk: verschillen tussen groepen actoren binnen een organisatie *Tijdschrift voor HRM*, 6, 37-56.
- Scherer, F.M., Ross, D. (1990). *Industrial Market structure and Economic Performance*. Boston, MA: Houghton Mifflin, Hoofdstuk 17.
- Schor, J.B. (1992). *The overworked American. The unexpected decline of leisure*. New York: Basic Books.
- Schyns, B., & Sanders, K. (2003). Mood and the Evaluation of Leaders. *Current Research in Social Psychology*, 9, 51-59.
- Schyns, B., & Sanders, K. (2004a). Impliciete leiderschapstheorieën en de perceptie van transformationeel leiderschap. *Gedrag & Organisatie*, 17, 143-154.
- Schyns, B. & Sanders, K. (2004b). Mood and the Evaluation of Leaders: A Replication Using an Employee Sample. *Current Research in Social Psychology*, 10, 58-68.
- Schneider, B. (2000). The psychological life in organisations. In: N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, & M.F. Peterson (Eds.). *Handbook of Organisational Culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schneider, B., & Bowen, D.E. (1995). *Winning the service game*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Schneider, B., Salvaggio, A.N., Subirats, M. (2002). Climate strength: A new directions for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87, 220-229.
- Seashore, S.E. (1954). *Group Cohesiveness in the Industrial Work Group*. Ann Arbor: University of Michigan Institute for Social Research.
- Siegel, p.A., Post, C., Brockner, J., Fishman, A.Y., & Garen, C. (2005). The Moderating Influence of Procedural Fairness on the Relationship between Work-Life Conflict and Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 90, 13-25.
- Siehl, C.J. (1985). After the founder: An opportunity to manage culture. In: P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, & J. Martin. (Eds.). *Organizational Culture*. 125-140. Beverly Hills, CA: Sage.
- Smith, K.G., Carroll, S., & Ashford, S. (1995). Intra- and inter-organizational cooperation: Toward a research agenda. *Academy of Management Journal*, 38, 7-23.
- Storey, J. (1989). *New perspectives on Human resource Management*. London: Routledge.
- Storey, J. (1992). HRM in action: the truth is out at last. *Personnel Management*, April, pp 28-31.
- Suilen, P. (2003). NS Reizigers: ene onderzoek naar contrasolidair gedrag binnen NS Reizigers. Afstudeerscriptie Personeelwetenschappen, Universiteit van Tilburg.
- Taylor, S.E., & Fiske, S.T. (1978). Saliency, attention, and attributions: Top of the head phenomena. In: L. Berkowitz (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. 249-287. New York: Academic Press.

- Taynor, J., & Deaux, K. (1975). Equity and perceived sex differences: Role behaviour as defined by the task, the mode and the actor. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 381-390.
- Ten Have, K. (1993). *Markt organisatie en personeel in industrie*. Tilburg: University Press.
- Tett, R.P., & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organisational commitment, turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Tieks, W. (2004). Over koetjes, kalfjes en zwarte schapen: onderzoek naar informeel contact, roddelen en solidariteit in organisaties. Afstudeerscriptie, sociologie, Rijksuniversiteit Groningen.
- Tsui, A. & Wang, D. (2002). Employment relationships from the employer's perspective: Current research and future directions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 17, 77-114.
- Tsui, A.S. Pearce, J.L., Porter, L.W., & Tripoli, A.M. (1997). Alternative approaches to the employee-organisation relationship: does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40, 1089-1121.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding values and delivery results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., & Lake, D., (1991). Organisational capability: Creating competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 5, 77-91.
- Van den Akker, J.J.H., Pieters, J.M., Visscher-Voerman, I., & Wald, I. (Red). (1998). *Studiehuis en onderwijsonderzoek*. Apeldoorn: Garant.
- Van der Hulst, R.C. (2004). *Gender differences in Workplace Authority: An empirical study on Social Networks*. Enschede: Febo Druk B.V.
- Van der Hulst, R.C., & Sanders, K. (2004). De keerzijde van sociaal kapitaal. In: H. van Emmerik, & K. Sanders. (Eds.) *Solidair gedrag binnen moderne organisaties: Onderzoek naar het geven van steun en hulp op de werkplek*. Amsterdam: Aksant. 261-286.
- Van der Hulst, R.C., & Sanders, K. (2005). The Down Side of Social Capital; Gender Differences in Homophilous Relations. Paper to be presented at the Academy of Management Annual Meeting in Honolulu, Hawaii, August, 5-10, 2005
- Van Daalen, G., Sanders, K., Willemsen, T. (2005). Sources of Social Support as Predictors of Health, Well-being and Life Satisfaction among Dutch male and female Dual-Earners. *Women & Health*, (in press)
- Van Emmerik, I.J.H., & Verliesdonk, Y. (1989). *Naar een vrouwvriendelijk personeelsmanagement: Bouwstenen voor Beter Beleid*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Van Emmerik, I.J.H., & Sanders, K. (2004a). The effects of social embeddedness on job performance of tenured and non-tenured professionals. *Human Resource Management Journal*, 14, 40-58.
- Van Emmerik, H., & Sanders, K. (2004b). *Solidair gedrag binnen moderne organisaties: Onderzoek naar het geven van steun en hulp op de werkplek*. Amsterdam: Aksant.

- Van Emmerik, I.J.H., Lambooi, M. & Sanders, K. (2002). Differential Effects of Individual-linked and Team-level Status Allocation on Professionals' Job Performance. *Small Group Research, 33*, 702-717.
- Van Emmerik, H., Sanders, K., Lambooi, M. (2004). Status op individueel en teamniveau en het functioneren van professionals. In: H. van Emmerik, & K. Sanders (Eds.) *Solidair gedrag binnen moderne organisaties: Onderzoek naar het geven van steun en hulp op de werkplek*. Amsterdam: Aksant. 193-204.
- Van de Vliert, E., Sanders, K., Shi, K., Wang, Y.L., Huang, X. (2003). Feedback van de baas hier en in China. *Gedrag & Organisatie, 16*, 125-139.
- Van de Vliert, E., Shi, K., Sanders, K., Wang, Y.L., & Huang, X. (2004). Chinese and Dutch Interpretations of Supervisory Feedback. *Journal of Cross Cultural Psychology, 35*, 417-435
- Wickens, P.D. (1995). *The ascendant organisation: combining commitment and control of long-term, sustainable business success*. Basingstoke: Macmillan.
- Wright, P.M., McMahan, G.C., McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource based perspective. *International Journal of Human Resource Management, 5*, 301-326.
- Zacharatos, A. & Barling, J. (2004). High performance work systems and occupational safety. In: J. Barling & M.R. Frone (Eds.). *The Psychology of workplace safety*. Washington, DC: American psychological Association, 203-222.