

Zijn de HRD'ers het spoor bijster?

Voorstel voor een strategische professionele keuze

*Wat zijn de fundamentele van het HRD-vakgebied? En welke normatieve en strategische keuzes maken we als beroepsgroep? Dat zijn de fundamentele vragen die in dit artikel aan de orde komen. De aanleiding daartoe zijn recente publicaties over de belangrijke kernactiviteiten van HRD, zoals het minithemanummer van *Opleiding & Ontwikkeling* (2005, 5) en het themanummer van het nieuwe tijdschrift *Develop* (2005, 1). De verwarring over de fundamentele van het vak lijken groter dan ooit. Dit artikel gaat op zoek naar een ordening en eindigt met een voorstel voor een strategische professionele keuze.*

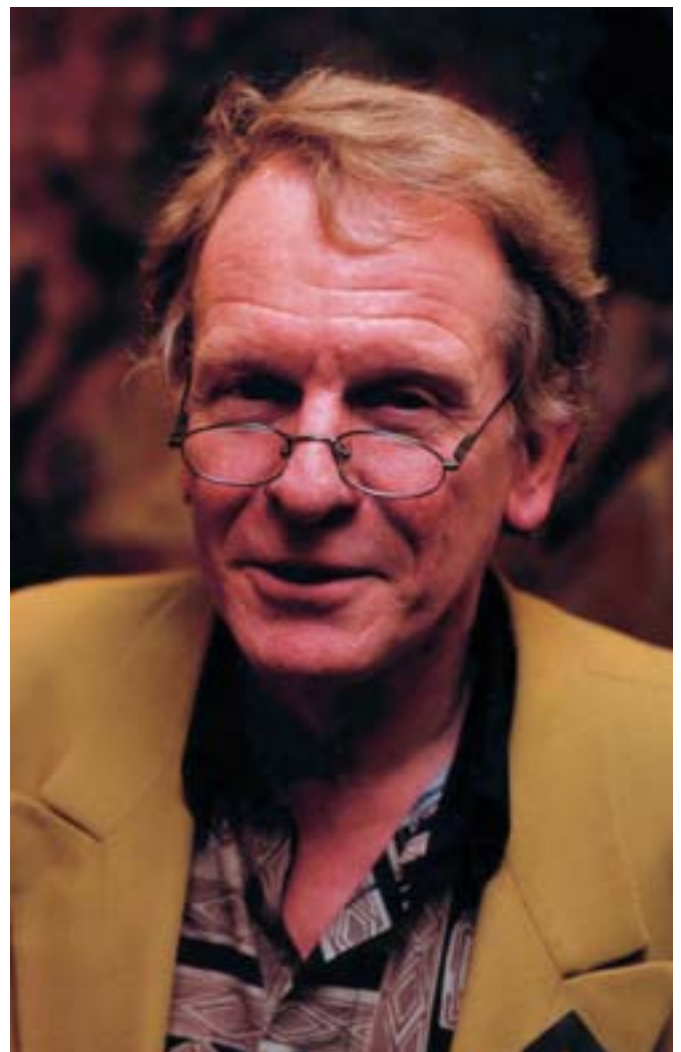
Inleiding

Jarenlang schrijven, congresseren en spreken wij over instrumentering van HRD, over trends in ons vak, over de identiteit van ons beroep en niet in het minst over de naamgeving van de beroepsbeoefenaar. Dat is goed en nuttig, zeker als het zicht op de fundamentele van ons beroep en de ontwikkelingen daarin meer zichtbaar of verbeterd worden en we mee ontwikkelen met de tijdgeest. Over dat laatste twijfel ik echter ernstig. Talentenbeleid, opgekomen halverwege de jaren tachtig van de vorige eeuw, door de economische crisis vervangen door no-nonsense-denken en ideeën over 'terug naar de lijn', vervolgens herleving van functioneringsgesprekken, dat later competentie management werd en zelfs een heuse hype, vervolgens min of meer gelijktijdig de kortstondige opleving van het instrumentarium rondom gedrag en prestatie, aangeduid met *human performance improvement*. Competentie management won met voorsprong en zelfs in CAO's ligt nu het recht op Persoonlijke of Competentie Ontwikkelingsplannen (vaak POP's of COP's genoemd) vast.

Maar het begint weer te 'jeuken'. De grenzen van competentie management worden bereikt, de effecten stellen teleur, de bureaucratiesing ligt op de loer, en zie daar, de roep om talent management is weer terug. Schiet dat wel op? We zijn als het ware *terug bij AF* en ontvangen geen € 20.000.

Zijn de Nederlandse HRD'ers het spoor bijster? Daar ziet het wel naar uit naar mijn mening. En ik ben de enige niet, getuige de 'verzuchting' van de redactie van *Develop* in de epiloog:

Dr. T. van Aken (1946), organisatiesocioloog, is zelfstandig gevestigd organisatieadviseur en managementtrainer. Hij is parttime lector Career Development bij de Fontys Hogeschool Personeel en Arbeid te Tilburg.



'Meest zorgwekkend is echter de steeds vaker gehoorde constatering dat het HRD-vakgebied inhoudelijk weinig progressie boekt', waarbij onder meer opgemerkt wordt dat er geen dominant paradigma is en empirisch onderzoek schaars blijft (Dekker e.a., 2005).

In de twee volgende paragrafen ga ik kort in op een aantal artikelen in het minithemanummer van Opleiding & Ontwikkeling en op het themanummer 'HRD: Trend & Fundament' van Develop, beide in het voorjaar van 2005 verschenen. Daarbij gaat het vooral om de kernbegrippen talentmanagement, competentie management, prestatie management en performance management. Ik ga vervolgens op zoek naar een ordening in ons werk die meer zicht kan geven op het spoor waarop we ons bevinden. Ik doe dit niet op basis van veel onderzoek, maar op basis van veel veredelde eigen ervaring, de basis immers van (te) veel publicaties in ons vakgebied. Deftig kan dit dan wel de *verstehende* methode heten, maar laten we dit artikel maar beschouwen als een bijdrage aan de discussie, en vooral als een voorstel voor een promotieonderzoek.

Minithemanummer Opleiding & Ontwikkeling

In het minithemanummer van O&O draait het om een vier-tal HRD-managementconcepten: competentie management, performancemanagement, prestatie management en talentmanagement. In drie bijdragen wordt daarop ingegaan:

- Een verslag van een rondetafelgesprek door Linthorst en De Waal (2005), waarin het vooral gaat over de relatie tussen competentie management en prestatie management en waarin verkend wordt of het eerste onderdeel is van het tweede.
- Een bijdrage van Van Beers (2005), waarin verondersteld wordt dat performancemanagement, competentie management en talentmanagement drie zijden van één medaille zijn.
- Een bijdrage van Schoemaker (2005), waarin talent, competentie en prestatie een complexe driehoeksverhouding hebben.

In geen van de bijdragen worden alle vier de HRD-concepten besproken, doch drie dan wel twee ervan. Voorts worden niet alle door de auteurs gehanteerde kernbegrippen formeel gedefinieerd. Van Beers geeft nog de meeste definities, maar definieert niet de term talent, en wel de term talentmanagement. En daar waar definities worden gegeven, zijn ze niet aan elkaar gelijk. Daardoor worden de samenhangen tussen de begrippen niet goed geëxploreerd.

Door de definitiekwestie heen loopt nog een ander vraagstuk. Dat heeft te maken met de oriëntatie van waaruit wij ons werk willen doen. Die vraag wordt in het minithemanummer van O&O in de drie bijdragen op verschillende manieren gesteld.

- Bij Linthorst en De Waal luidt die vraag: gaat het om inspanning of resultaat? En nog breder: gaat het om ontwikkeling, gedrag of resultaat? En er wordt gediscussieerd over kritieke (niet *kritische*) succesfactoren met betrekking tot resultaat en kritieke succesfactoren met betrekking tot inspanning,

met de bijbehorende indicatoren.

- Bij Van Beers wordt de vraag wat breder gesteld: bekijken we ons werk vanuit een bedrijfskundige of vanuit een mensgerichte visie? Dan kan competentie management een bijdrage zijn aan respectievelijk prestatie management of aan talentmanagement.
- Bij Schoemaker lijkt de vraag te zijn: waar blijven talenten van medewerkers als competentie management en prestatie management zijn ingevoerd en kun je die drie wel instrumenteren?

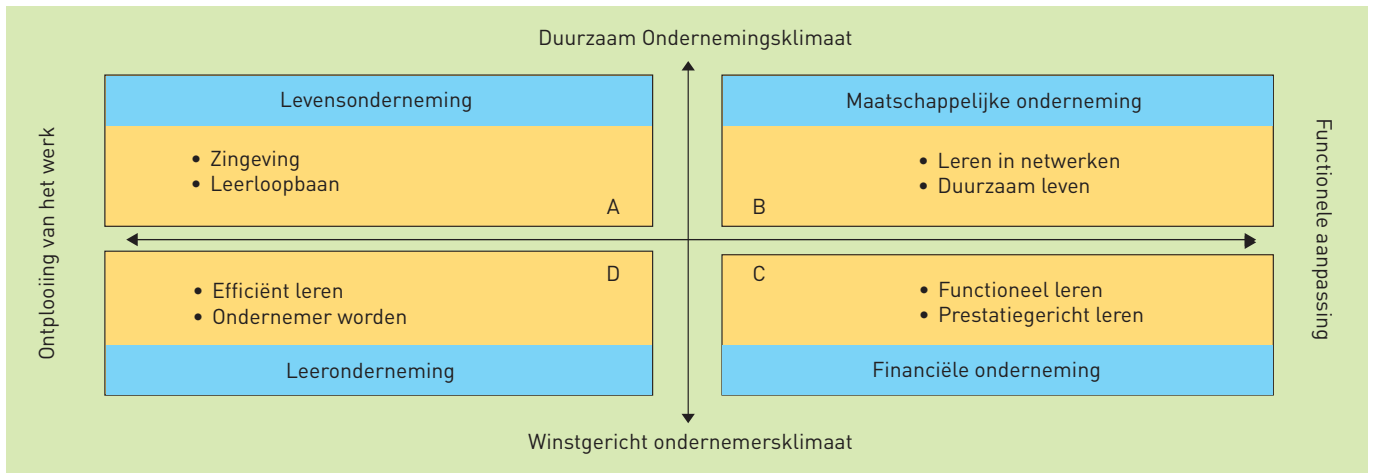
Het vraagstuk waarover deze vragen gaan, duid ik als de vraag naar de oriëntatie van ons beroep: zijn wij een mensberoep of een managementberoep of een combinatie van beide. En in geval van het laatste: hoe combineren we dat dan in de praktijk. De auteurs neigen naar mijn gevoel naar een keuze voor het eerste: een mensvak. Hiermee kom ik bij de vraag naar het fundament van ons vak, waaraan het themanummer van Develop was gewijd.

Themanummer Develop: HRD: Trend & Fundament

De redactie heeft de startuitgave van Develop gebruikt om met elkaar en met andere deskundigen na te denken over de nabije toekomst van ons vak en om te zoeken naar de fundamenten van ons beroep, lees ik in de proloog. Ik ga niet op alle bijdragen in, maar beperk me tot de epiloog en het verslag door Olga Koppenhagen van een workshop scenario-ontwikkeling, onder de titel 'HRD in 2010'. Ik doe dat, omdat juist deze twee bijdragen volgens mij de kern van het themanummer betreffen en omdat vooral in deze teksten het meest duidelijk naar voren komt dat we het spoor bijster raken of reeds zijn.

Om te illustreren dat we het spoor bijster zijn, gebruik ik een aantal citaten uit de epiloog, geschreven door de redactie van Develop (Dekker, Poell, Van der Klink & Verheyen, 2005). Hier en daar becommentarieer ik die citaten.

- '...moeten HRD-processen in handen zijn van HRD-specialisten of juist van de werknemers en leidinggevenden, waarop de meeste HRD-inspanningen zijn gericht?' (pag. 83). Ik bespeur hier de gevolgen van de merkwaardige keuze die P-mensen in de jaren tachtig van de vorige eeuw wilden maken onder het motto 'P terug naar de lijn'. Ik schreef lang geleden al (Van Aken, 1986) dat met een dergelijke keuze in de toekomst de personele functie zou verdwijnen. En elders (in Vinke & Simonis, 1998) verwonderde ik me er al over dat 'F', 'M' en 'T' (respectievelijk Financiën, Marketing en Informatie) zoiets nooit hebben bedacht van zichzelf.
- 'Eén van de meest essentiële vragen is wat er dan overblijft van de identiteit en eigenheid van het HRD-vak. Een vraag die in meer bijdragen door de tekst heen zweemt, maar eigenlijk nergens goed wordt beantwoord.' (pag. 83). Had ik dat antwoord als lezer van dit nieuwe tijdschrift eigenlijk niet mogen verwachten?
- En na de constatering dat HRD de ambitie heeft om aan maatschappelijke vraagstukken bij te dragen (o.a. bepleit door Kessels en Van Noort) constateert de redactie: 'Al met al weten we nog bar weinig over hoe HRD deze maatschap-



Figuur 1: Scenario's Develop.

pelijk functie het beste kan stimuleren.' (pag. 83). Terwijl die ambitie er toch al heel wat jaren ligt (NVvO, 2002).

- 'Het vakgebied zal zijn *body of knowledge* systematisch verder moeten ontwikkelen, waarvoor wetenschappelijk (en toch praktijkrelevant) onderzoek van levensbelang is.' (pag. 85). Alsof er niet heel veel onderzoek is en wordt gedaan. De regelmatig geuite kritiek op het vakgebied is juist dat er van wetenschappelijk onderzoek geen gebruik wordt gemaakt.
- En dan de wat mij betreft meest opvallende uitspraak: 'Er is geen dominant paradigma' (pag. 86). Terwijl ik wel degelijk bespeur, net als in het themanummer van Opleiding & Ontwikkeling, dat er een voorkeur onder de verschillende bijdragen ligt: de op de mens en de werkgemeenschap georiënteerde visie. Behalve bij de managers die in dit nummer aan het woord zijn: zij kiezen voor integratie van HRD in de lijn en het performanceperspectief, laten we zeggen, de bedrijfskundige benadering (pag. 84).

Scenario's Develop

Een boeiend artikel was de beschrijving van een scenario-discussie, waarin twee redactieleden met enkele prominente HRD'ers op verkenning gingen naar 'HRD 2010' (Kopenhagen, 2005). Zij ontwikkelden een viertal scenario's, waarvan ik de essentie weergeef in figuur 1.

Alle deelnemers aan de discussie waren het erover eens dat de scenariomethode een interessante manier is om het vakgebied eens op afstand te bekijken. En ook dat het niet duidelijk is welke kant het op zal gaan, waarbij ook hier de voorkeur uit lijkt te gaan naar de scenario's A en B. Kortom: net als in Opleiding & Ontwikkeling veel beelden, veel termen en weinig keuzes. En wat mij betreft kwamen de fundamentele van het vak niet echt helder tevoorschijn.

In de beide volgende paragrafen ga ik proberen wat meer zicht te krijgen op het spoor waarop HRD zich bevindt. Ik doe dat eerst door een aantal definities aan te scherpen van de kernbegrippen waar het in Opleiding & Ontwikkeling overging, zodat de materie weer overzichtelijk wordt. Ten tweede

neem ik de vier scenario's nog eens onder handen, want de tegenstelling 'ontplooiing los van het werk' versus 'functionele aanpassing' vind ik niet scherp genoeg. Daarna zal ik in de slotparagraaf een morele professionele keuze voorstellen.

Enige definities

Laat ik beginnen met het geven van wat ik relevante definities vind van de meest gehanteerde termen in het minithemanummer van Opleiding & Ontwikkeling. Ik geef *geen* overzicht van alle definities die er zijn (zie hiervoor onder meer het themanummer van Opleiding & Ontwikkeling van september 2004, jaargang 17, nr. 9). Ik geef definities die zo dicht mogelijk liggen bij de betekenissen in Van Dale Groot Woordenboek der Nederlandse Taal en definities die naar mijn taxatie het meest voorkomen. Daarmee blijf ik ook redelijk dicht bij de definities van Van Beers (2005), die de termen naar mijn gevoel nog het meest scherp en eenvoudig uit elkaar houdt.

Talent: een natuurlijke begaafdheid of bekwaamheid. Talent is daarmee een persoonskenmerk, een bezit van het individu. Van dat bezit kan het individu in meer of mindere mate gebruik maken. De van oorsprong calvinistische connotatie van talent is dat het gebruiken en ontwikkelen van talenten niet in de eerste plaats het eigen belang dient of het individu siert. Talenten zijn duurzaam naar hun aard.

Competentie: bevoegdheid tot handelen, waarvoor een samenstel van kennis, vaardigheden en persoonskenmerken (waaronder talenten) benodigd is voor het succesvol verrichten van een specifieke taak. Competenties zijn daarmee taakgebonden en gedefinieerd vanuit het perspectief van de organisatie waarin of waarvoor die taak moet worden verricht. Competenties zijn daarmee veel minder duurzaam dan talenten.

Prestatie: het doen vervullen van een taak, de eerste betekenis in Van Dale. Anders gezegd: gedrag waarmee beoogde resultaten tot stand worden gebracht. Ik gebruik prestatie hier dus niet in de betekenis van de inspanning die geleverd moet worden om dat gedrag te vertonen, het presteren. En ook niet in de betekenis van het resultaat zelf. De term 'toegevoegde waarde' duikt hier vaak op, om aan te geven dat de handelin-

gen van het individu waardevol moeten zijn voor de organisatie en meer moeten opleveren dan ze kosten. Prestatiebeloning in zuivere vorm, is het belonen van het gedrag op basis van de waarde van de opbrengsten. Voor het leveren van een prestatie zijn specifieke competenties nodig.

Performance: het optreden van een individu ten behoeve van het realiseren van zekere doelstellingen. Daarmee is *performance* een ruimer begrip dan prestatie. *Performance* is sterk persoonsgebonden en gebaseerd op talenten en persoonlijke competenties. Een goede *performance* is meer dan een goede prestatie contextgebonden, omdat het een zekere chemie tussen situatie en individu vereist.

Ik voorzie nu elke term hierboven van de toevoeging *management*, hoewel ik in veel gevallen liever de term beleid zou gebruiken. Beleid heeft meer de connotatie van bereiken van doelstellingen ten behoeve van het succes van de organisatie en management meer de connotatie van beheersen ten behoeve van doeltreffendheid en doelmatigheid van de organisatie.

Talentmanagement: het zo goed mogelijk verwerven, ontwikkelen en inzetten van talenten ten behoeve van de arbeidsorganisatie als *werkgemeenschap*. Dat laatste moet er wat mij betreft bij, omdat inzetten van talenten niet louter uit eigen belang geschiedt, maar moet bijdragen aan het goed functioneren van de organisatie als geheel. Daar waar individuen talenten bezitten, die niet goed bruikbaar zijn voor de arbeidsorganisatie, zal gezocht moeten worden naar mogelijkheden buiten de organisatie, omdat het vanuit de gemeenschapsgedachte verspilling is om duurzame talenten onbenut te laten.

Competentiemanagement: het in kaart brengen en ontwikkelen van competenties ten behoeve van een zo adequaat mogelijke functievervulling van mensen in arbeidsorganisaties. Waar talentmanagement vertrekt bij de kenmerken van het in-

dividu en de mogelijkheden exploreert voor inzet daarvan, ook tot over de grenzen van de arbeidsorganisatie, daar vertrekt competentie management bij de functievereisten en worden individuen geacht daaraan te voldoen, dan wel zich die eigen te maken. Competentiemanagement en talentmanagement overlappen elkaar gedeeltelijk, aangezien competenties onder meer persoonskenmerken bevatten, waaronder talenten.

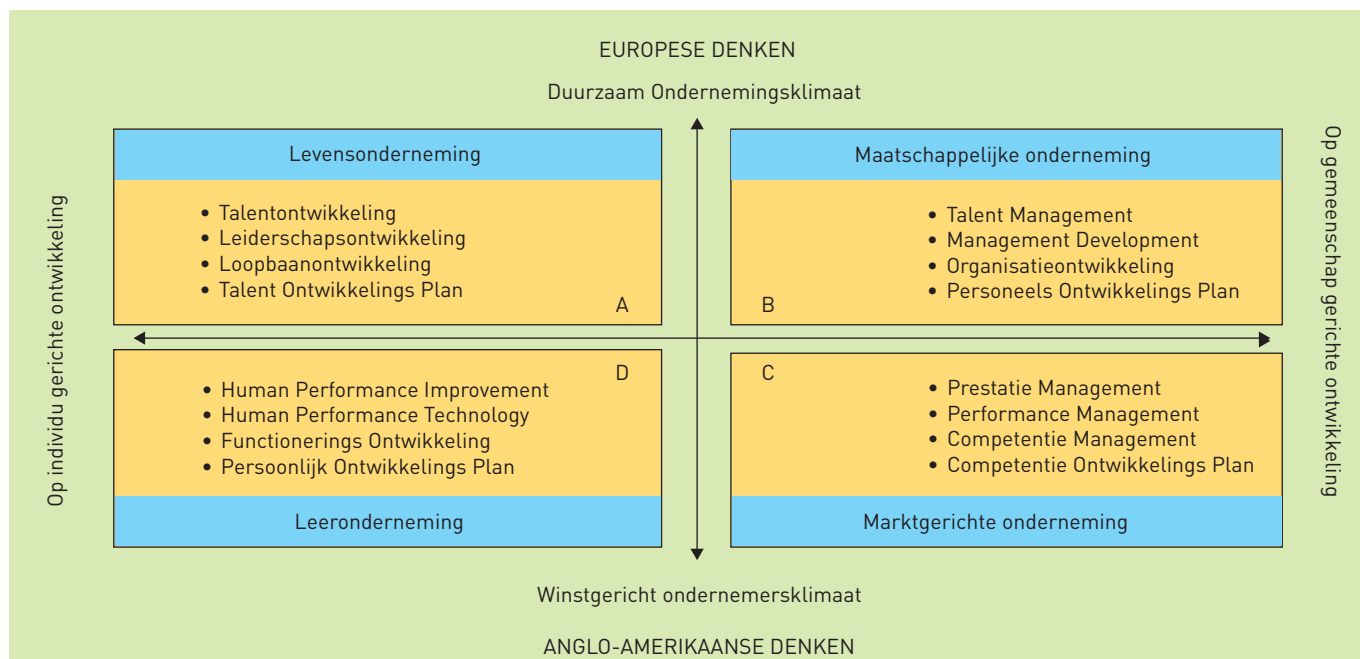
Prestatiemanagement: het beïnvloeden van menselijk gedrag in termen van het bereiken, in stand houden of verbeteren daarvan met het oog op het bereiken van overeengekomen resultaten. Hierbij hoort een stelsel van meetinstrumenten om vast te stellen of de resultaten er daadwerkelijk zijn in termen van de afgesproken kwaliteit en kwantiteit, alsmede een stelsel van feedback-, belonings- en sanctie-instrumenten ten behoeve van de beïnvloeding van gedrag. Prestatiemanagement omvat daarmee competentie management, en dus een deel van talentmanagement.

Performancemanagement: het inrichten, handhaven of verbeteren van de context waarin mensen moeten presteren op zodanige wijze dat van competenties van mensen zo goed mogelijk gebruik kan worden gemaakt ten behoeve van het succes van de organisatie als economische eenheid. Performancemanagement bevat daarmee onderdelen van de vorige drie.

Met mijn definities heb ik geprobeerd deze gecompliceerde materie uit elkaar te rafelen en weer in elkaar te zetten. Dit lost in elk geval enkele kwesties op, zoals de vraag of het drie zijden van een medaille zijn of dat er sprake van een driehoeksrelatie zou zijn. Blijft nog over de oriëntatiekwestie: is ons beroep een mens- of een managementvak.

Aanscherpen van de scenario's

Ik signaleerde hiervoor al dat zowel de auteurs in Opleiding & Ontwikkeling als in Develop de neiging hebben te kiezen voor



Figuur 2: Scenario's Develop gerevisieerd.

de mensgerichte benadering. In figuur 1 in zijn dat de scenario's A en B. Maar scherp wordt die keuze in beide tijdschriften niet. Laat ik proberen de keuzes wat scherper tegenover elkaar te zetten.

Zonder dat de gesprekspartners in de rondetafelbijeenkomst in Develop dat met zoveel woorden zeggen: de verticale as in figuur 1 is eigenlijk de tegenstelling tussen het Europese denken (ook wel Rijnlandse denken) aan de ene kant, dat gericht is op duurzaamheid, en aan de andere kant het Anglo-Amerikaanse denken, gericht op winst (zie o.m. Kalf, 2004 en Van Aken & Reynaert, 2004). Maar ook de horizontale as in figuur 1 vind ik niet scherp genoeg. De tegenstelling *functionele aanpassing* tegenover *ontplooiing los van het werk* klinkt wat mij betreft niet lekker. Volgens mij moet het gaan om *ontwikkelingen op de gemeenschap of de organisatie gericht* en *ontwikkelingen gericht op het individu*. Dit drukt volgens mij de tegenstelling beter uit. Ik heb de scenario's uit Develop (zie figuur 1) in figuur 2 aangescherpt. De benamingen van de ondernemingen heb ik op één punt gewijzigd: van *financiële* onderneming heb ik *marktgerichte* onderneming gemaakt. Voor markt, winst en onderneming kan in het geval van non-profit organisaties ook gelezen worden respectievelijk doelgroep, kostenefficiëntie en arbeidsorganisatie.

In de vier scenario's heb ik de besproken kernbegrippen een plaats gegeven, naast een aantal andere termen. De opsomming pretendeert niet volledig te zijn, maar het geeft wel een beeld welke instrumentering van HRD/HRM past in welk scenario. En dat kan helpen om een keuze te maken, gesteld dat we dat zouden willen. De vraag naar de mensoriëntatie of de managementoriëntatie krijgt naar mijn gevoel nu meer reliëf. Natuurlijk zijn de grenzen tussen de vier scenario's niet scherp, maar ruwweg zou je kunnen zeggen dat de kwadranten A en D tezamen HRD-activiteiten zijn en de kwadranten B en C tezamen P&O-activiteiten. En ik beschouw alle vier de kwadranten tezamen als HRM-activiteiten, zoals ik elders ook al eens HRM als verzamelbegrip heb bepleit (Van Aken, 2002). In de volgende paragraaf doe ik een voorstel voor een keuze.

Normatieve professionele keuze

De vraag is allereerst of het professionals past om een keuze voor één of meer van deze scenario's te maken. Want zoals valt te zien, is die keuze niet waarde vrij en derhalve een politieke keuze. Volgens mij is het zo dat hoe je het ook wendt of keert, professionals willen altijd iets tot stand brengen dat niet alleen voortvloeit uit hun professionaliteit, maar ook uit hun persoonlijke drijfveren, dankzij hun persoonlijke passie. 'Zonder passie zijn professionals niet professioneel', aldus Middel (2004). Anders gezegd, het werk van professionals heeft altijd normatieve implicaties (Kunneman, 1996). Dat betekent overigens niet dat alle professionals in een beroepsdomein dezelfde keuze maken, maar wel dat ze zich niet kunnen onttrekken aan de morele dan wel politieke implicaties van hun keuze.

Dit gezegd hebbende, stel ik voor dat wij als HRD/HRM'ers ons vak beschouwen als een mensvak, waarmee ik aansluit bij wat ik waarneem in ons beroepenveld en in de hier besproken tijdschriften. Ik kom daarop, omdat ik als kernverantwoordelijkheid voor ons beroep zie het leveren van een bijdrage aan de kwaliteit van het sociale subsysteem van een arbeidsorganisatie, zoals de controller, om maar een andere adviseur van management te noemen, verantwoordelijk is voor de kwaliteit van het financiële subsysteem. Zij zijn niet respectievelijk verantwoordelijk voor werknemers of voor uitgaven, maar wel voor een goed functionerende organisatie op hun terrein. Voor de HRM'er betekent dit dus in hoge mate verantwoordelijkheid voor de sociale cohesie van de organisatie, voor de kwaliteit van de werkgemeenschap derhalve. En juist die kwaliteit is door de amerikanisering en economisering ernstig beschadigd, zoals we dat overal om ons heen kunnen zien gebeuren. Bedrijven zijn vaak arena's geworden, de hoogte van mentaal verzuim is niet te schatten, vertrouwen in management is bedroevend laag, conflicten lossen we niet op maar we gaan de ziekte wettig in, en protocollen komen in de plaats van goed leiding geven.

Ook elders heb ik gepleit voor maatschappelijke verantwoordelijkheid van onze beroepsgroep, onder meer door het doorgeslagen denken in termen van marktwerking en concurrentie een halt toe te roepen (Van Aken, 2003).

Kortom: ik stel voor definitief en professioneel te kiezen voor het Europese denken, waarin arbeidsparticipatie in dienst staat van zowel individuele ontplooiing als van de gemeenschap. Ook macro-economisch gezien is dit een uitstekend te verdedigen keuze. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) geeft in twee achtereenvolgende spraakmakende rapportages (WRR, 1990 en 2000) als belangrijkste argument voor arbeidsparticipatie niet een economisch, maar een sociaal motief. Ik citeer: 'Arbeid is een belangrijke vorm van maatschappelijke participatie. Individuen leveren via arbeid een belangrijke bijdrage aan de instandhouding en verdere ontwikkeling van het samenstel van sociale relaties waaruit de maatschappij bestaat.' Arbeidsparticipatie is daarmee voorwaarde voor burgerschap bij de toenemende individualisering van de samenleving. Arbeidsorganisaties zijn derhalve als dragers van de maatschappelijke cohesie. Ook in die zin een belangrijk argument voor het gemeenschapsdenken tegenover de economisering van de samenleving.

Slotwoord

Als wij als beroepsgroep een maatschappelijke functie willen vervullen, zoals Kessels en Van Noort in Develop bepleiten en hetgeen al jaren ook de ambitie is van organisaties als NVO2 en NVP, dan kan een heldere keuze niet langer uitblijven. Als wij werken aan sociale cohesie in arbeidsorganisaties en anderen doen dat in wijken, dorpen en steden, of op scholen en universiteiten, dan zijn we een heel eind verder. Want hoe kunnen we anders aan onze overheid, aan de politiek, duidelijk maken waarom we gesprekspartner willen zijn? Dan moeten we wel iets te melden hebben dat bijdraagt aan de opbouw

van onze samenleving. De voorgestelde normatieve keuze is daarmee tevens een strategische keuze.

Literatuur

- Aken, T. van (1986). De toekomst van de personele functie. **Personeelbeleid**, 6.
- Aken, T. van (2002). Zelfs HRD is het niet. **Leren in Ontwikkeling**, 5.
- Aken, T. van (2002). **Geschiedenis van de Haat, een essay op zoek naar beter begrijpen van haat**. Utrecht, Lemma.
- Aken, T. van & W. Reynaert (2004). Zee, Ziel en Zaligheid, pleidooien voor meer menselijkheid in arbeidsorganisaties. **Reflectoratiereeks** nr. 3, Fontys Hogescholen, Tilburg.
- Beers, W. van (2005). Performancemanagement, Competentiemanagement en Talentmanagement: drie kanten van één medaille? **Opleiding & Ontwikkeling** 18 (5).
- Dekker, H., R. Poell, M. van der Klink & L. Verheijen (2005). Epiloog: Praten over trends en vooral vasthouden aan de fundamenten? **Develop** 1.
- Kalf, D. (2004). **Onafhankelijkheid voor Europa, einde van het Amerikaanse ondernemingsmodel**. Amsterdam, Business Contact.
- Kessels, J. (2005). De kenniseconomie: uitdagingen voor HRD. **Develop** 1.
- Koppenhagen, O. (2005). HRD in 2010: Impressie van een workshop scenario-ontwikkeling. **Develop** 1.
- Kunneman, H. (1996). Normatieve professionaliteit, een appèl. **Sociale Interventie** 3.
- Linthorst, J. en A. de Waal (2005). Competentiemanagement als onderdeel van prestatie management: resultaat verzekerd? **Opleiding & Ontwikkeling** 18 (5).
- Middel, B. (2004). Zonder passie zijn professionals niet professioneel; in M. Slagter e.a. (red.). **De gepassioneerde professional**. Assen, Koninklijke Van Gorcum.
- Noort, R. van (2005). De learning society roadmap, en de rol van HRD in een lerende kennissamenleving. **Develop** (1).
- Schoemaker, M. (2005). Talent, competentie en prestatie: een complexe driehoeksverhouding. **Opleiding & Ontwikkeling** 18 (5).
- Nvvo (2002). **Werkplan 2002-2003**. Apeldoorn.
- Vinke, R. & A. Simonis (1998). Waar zijn de goeroes? Rob Vinke in gesprek met Teun van Aken, Hans Mensink en Sylvie Rath. In Vinke, R & A. Simonis (1998). **De grenzen van het vak**. Deventer, Kluwer Bedrijfsinformatie.
- WRR (1990). **Een wenkend perspectief, arbeidsparticipatie in de jaren '90**. Den Haag, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- WRR (2000). **Doorgroei van arbeidsparticipatie**. Den Haag, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.



Ooproep tot verdere discussie

Op de volgende pagina's gaan Hendrik van der Zee en Teun van Aken in discussie over dit Persoonlijk. Als het aan de redactie van dit tijdschrift ligt, is de discussie daarmee niet afgelopen. Integendeel. We hopen dat het een aanzet is tot een verdere gedachtewisseling over 'de rol, het fundament en de identiteit van human resource development'. Wij willen in elk geval de redactie van *Develop* opnieuw uitnodigen voor een reactie. Bij de voorbereidingen voor dit nummer bleek voor hen de tijd te kort om in te gaan op het artikel van Van Aken. Die uitnodiging blijft staan. Lezers van *O&O* en overige betrokkenen bij het vakgebied worden eveneens uitgenodigd om de gedachtewisseling voort te zetten. Bij (kwalitatief) voldoende reacties, komen we er in een volgend nummer graag op terug, want aanzetten tot en faciliteren van de discussie over het HRD-vakgebied is het minste wat je mag verwachten van hét HRD-magazine van het Nederlandse taalgebied.

Bijdragen en suggesties kunnen worden gestuurd naar harm@weistra.net