

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

Karin Sanders

Veel vraagstukken binnen bedrijven, 'hoe kan ik het ziekteverzuim verlagen', 'hoe kan ik bevorderen dat medewerkers meer gaan samenwerken', en 'hoe worden medewerkers binnen mijn bedrijf meer employable', zijn vanuit verschillende disciplines, zoals Arbeid en Organisatie (A&O) Psychologie, HRM – human resource management – te onderzoeken en te beantwoorden. Opmerkelijk bestaat er een soort haat-liefde verhouding tussen de verschillende wetenschappen. Vaak gaat het om verschillende werelden met een eigen kennisoverdracht, die zich onafhankelijk van elkaar ontwikkelen en nauwelijks gebruik maken van de expertise van de andere discipline. 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-literatuur.

In dit artikel wil ik duidelijk maken dat juist het combineren van kennis op het terrein van zowel A&O Psychologie als van HRM voor voortgang van kennis op dit terrein kan zorgen. Human resource management kan in een aantal praktijken worden uitgevoerd: werving en selectie, beoordeling, beloning, participatie in de besluitvorming, functie zekerheid, interne promotiemogelijkheden en training (Delery & Doty, 1996). 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 navolgende beschouw ik HRD als onderdeel van HRM.

Naast een kloof tussen wetenschappelijke disciplines, die allen min of meer hetzelfde object van onderzoek hebben, is er sprake van een tweede kloof, namelijk die tussen wetenschap en praktijk. Veel onderzoek binnen A&O Psychologie en HRM is te vinden in wetenschappelijke artikelen,

Prof. dr. Karin Sanders is als hoogleraar Arbeid en Organisatie Psychologie verbonden aan de faculteit Gedragswetenschappen van de Universiteit van Twente.

maar opmerkelijk genoeg, zeker gezien het belang van het onderwerp voor bedrijven, blijken de resultaten nauwelijks hun weg vinden naar de mensen in de praktijk. Waar zijn bijvoorbeeld de verzuimnotities die op basis van resultaten van wetenschappelijk onderzoek zijn geschreven? En waar zijn de voorstellen voor trainingen voor leidinggevenden met als doel hen instrumenten te bieden ter bevordering van het samenwerken binnen hun bedrijf?

Het probleem van de vertaling van resultaten uit wetenschappelijk onderzoek naar de praktijk is overigens niet uniek voor dit onderzoeksveld; veel resultaten van wetenschappelijk onderzoek komen niet buiten de

muren van de wetenschap. 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. Over het verschil tus-

*Er is sprake van een kloof
tussen wetenschap en praktijk*

sen P&O en HRM-afdelingen, en de vraag in hoeverre het hier om een werkelijk verschil gaat valt veel te zeggen, maar in dit artikel ga ik daar niet op in, en beschouw ze als één en dezelfde. Uitgangspunt van HRM (P&O) binnen organisaties is dat medewerkers, de human resources van de organisaties, een waardevol en soms onvervangbaar bedrijfsmiddel zijn. 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.

In deze bijdrage wil ik aandacht besteden aan beide kloven – die tussen A&O Psychologie en Human Resource Management en die tussen wetenschap en praktijk – en wil ik suggesties doen deze kloven te overbruggen. Vervolgens ga ik om deze reden in op (de kloof tussen) de onderzoeksvelden A&O Psychologie, om in de volgende paragraaf vervolgens in te gaan op de kloof tussen wetenschap en praktijk. Tot slot, ga ik in op de implicaties van het overbruggen van beide kloven.

De kloof tussen wetenschappelijke disciplines

Binnen HRM als wetenschapsterrein, 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). Het gaat dan om bijvoorbeeld vragen of een intern consistent HRM beleid zorgt voor een toename van de prestaties op organisatieniveau, of om 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) zijn het eens over de aanname dat HRM niet direct leidt tot betere prestaties op organisatieniveau, maar wel dat HRM van invloed is op houdingen en gedragingen van medewerkers, die op hun beurt weer de prestaties op organisatie niveau positief beïnvloeden. Hoe deze indirecte relaties met prestaties te verklaren zijn, is echter nog steeds een vraag. Vaak wordt in dit verband gesproken over het openen van the black box.

Aan de andere kant gaat het bij A&O Psychologisch onderzoek om veelal theoretische gestuurd onderzoek naar de verklaring van het gedrag van leidinggevend en medewerkers, waarbij nauwelijks rekening wordt gehouden met context factoren als bedrijfsvoering, institutionele kaders, budget- en tijdrestricties, en omstandigheden op de afzet- en arbeidsmarkt. Vaak zijn inconclusive results uit eerder onderzoek de aanleiding voor een onderzoek, of wordt verondersteld dat eerder gevonden effecten waarschijnlijk ook als moderator zouden kunnen werken. De 'discussie' van de artikelen worden overheerst door suggestions for future research, en wetenschappers worden van harte uitgenodigd voor dit vervolgonderzoek op dit terrein. Over de maatschappelijke implicaties maken de meeste A&O psychologen zich niet heel druk.

Samenvattend kunnen we stellen dat binnen HRM als wetenschappelijke discipline de vraag naar de effectiviteit van HRM wordt getracht te beantwoorden waarbij expliciet aandacht wordt besteed rekening aan organisatiekenmerken, zoals context, strategie van de organisatie, en bedrijfsvoering, maar waarbij de vraag naar het verklaren van het gedrag van medewerkers vaak 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, maar waarbij geen rekening wordt gehouden met organisatiekenmerken.

Wanneer we de wetenschappelijke arena als een dansvloer zouden beschouwen, zou dit wel eens een heel aardig danspaar kunnen worden. In het navolgende geef ik een voorbeeld van onderzoek gepresenteerd waarbij getracht wordt de sterke punten van onderzoek op het terrein van HRM en van A&O te combineren.

Een voorbeeld op dit terrein 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 2004. In dit theoretische artikel leggen Bowen en Ostroff een verbinding tussen HRM onderzoek en A&O Psychologie, in termen van de attributietheorie (Fiske & Taylor, 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 vaak 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”.

Kelley (1967; 1973) 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. 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. Bowen en Ostroff (2004, 204) veronderstellen vervolgens dat een sterk organisatieklimaat, doordat iedereen binnen een bedrijf weet wat er wordt gevraagd, wordt gewaardeerd en wordt beloond, het bevorderend is voor het bereiken van de doelen van een organisatie.

Op basis van empirisch onderzoek binnen vier Nederlandse ziekenhuizen naar de houdbaarheid van dit theoretische framework van Bowen en Ostroff kan worden geconcludeerd dat dit model redelijk overeind blijft (zie ook Sanders, Dorenbosch, De Reuver & Van Engen, 2005; Sanders, Dorenbosch & De Reuver, 2006), en dat effecten van HRM

*Mensen zijn geen machines
en zijn niet altijd even
gemakkelijk te sturen*

binnen een organisatie kunnen worden verklaard door de toepassing van een psychologische theorie.

De kloof tussen wetenschap en praktijk

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, een artikel waarin de vraag werd beantwoord in welke mate bestaande kennis op het terrein van A&O Psychologie aanwezig is in de praktijk.

Op basis van eerder onderzoek kan worden aangenomen dat het paraat hebben van kennis op dit terrein leidt tot een optimale performance van medewerkers, en ook leidt tot het maximaal bijdragen aan organisatie uitkomsten, zoals financiële prestaties, klantvriendelijkheid, en aan de veiligheid binnen de organisatie. Een groep van 959 Amerikaanse human resource professionals kreeg 35 items op gebieden als 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 voorbeelditems genoemd.

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 bleken meer waarde aan eigen intuïtie te hechten 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.

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

Tabel 1. Voorbeelditems van onderzoek (Rynes et al, 2002).

In het afgelopen jaar is dit onderzoek in samenwerking met Maarten van Riemsdijk, en Bianca Groen, een studente A&O Psychologie van de Universiteit Twente, en Intermediair PW gerepliceerd voor de Nederlandse situatie (Bakker, 2005). Het onderzoek, onder 626 Nederlandse p&o'ers kwam vrijwel overeen met het Amerikaanse onderzoek. Ook hier bleek werving en selectie het terrein te zijn waarop de discrepantie tussen resultaten van wetenschappelijk onderzoek en praktijk het grootste te zijn. Wel bleken p&o'ers met een wetenschappelijke opleiding, en met een studie psychologie achter de rug het duidelijk beter te doen dan de andere respondenten. Tegen de verwachtingen in bleek het lezen van een vakblad of een wetenschappelijk tijdschrift op het HRM terrein niet van invloed te zijn op de hoeveelheid kennis van p&o'ers.

Het resultaat uit zowel het Amerikaanse als ook het Nederlandse onderzoek is dat HR professionals praktijken en technieken gebruiken die niet optimaal bijdragen aan het functioneren van de organisatie; en dat ze matig op de hoogte zijn van kennis waarmee ze het functioneren van de organisatie kunnen bevorderen.

Er valt overigens een aantal argumenten te geven waarom professionals niet al onze resultaten kennen: professionals binnen organisaties hebben het druk, staan continu onder druk to do more with less, lopen 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. Theoretische kennis wordt daarbij 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 in hetzelfde journal

over hoe op negen 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. In deze artikelen werd niet enkel gefocust op theorieën en resultaten van onderzoek waarbij vaak gegeneraliseerd wordt over allerlei typen organisaties, maar worden de theorieën en resultaten 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.

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

HRM'ers bleken meer waarde aan intuïtie te hechten dan aan persoonlijkheidstesten

is ingericht en vormgegeven. Om deze reden zou dan ook onderzoek gestart kunnen worden naar juist deze vraag. Binnen dit onderzoek zou bijvoorbeeld expliciet aandacht besteed kunnen worden aan de relatie tussen strategie van de organisatie en de invulling en taken van HRM, waarbij bijvoorbeeld de vraag kan worden beantwoord of organisaties die veel in kennis investeren, zogeheten innovatieve organisaties, hun HRM op een andere wijze vormgeven dan organisaties met een minder innovatieve strategie.

Daarnaast biedt een onderzoeksprogramma naar kennisproductie in het onderwijs een aardig voorbeeld voor vervolgonderzoek. 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 den Akker, Pieters, Visscher-Voerman en 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.

Belangrijk vraagstuk is hoe kennisoverdracht van wetenschap naar praktijk te bevorderen

It takes two to tango

In dit artikel ben ik ingegaan op twee kloven: de kloof tussen twee wetenschappelijke disciplines en die tussen wetenschap en praktijk, en ik heb enkele positieve ontwikkelingen genoemd waarmee de kloof kan worden gedicht.

Ten eerste zie ik Arbeid & Organisatie Psychologie en Human Resource Management, met als onderdeel van HRM, het relatief 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 wetenschappelijke 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.

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 de bedrijfskunde, en hopelijk de psychologie, is de moederdiscipline van HRD veelal de onderwijskunde. Dat hier sprake is van een kloof moge duidelijk zijn, maar ook die is naar mijn idee 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. 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.

Wetenschappelijke kennis komt vaak via informele kanalen op de goede plaatsen terecht

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. Dit betekent dat, wil A&O Psychologisch onderzoek meer renderen, 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.

Literatuur

- Bakker, P. (2005). Meer mensenkennis gewenst. Uitslag enquête over arbeids- en organisatiepsychologie onder p&o'ers. *Intermediair PW*, 20, 27-28.
- 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.
- 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.
- 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.
- Fiske, S.T., & Taylor, S.E. (1991). *Social cognition* (2nd edition) New York: MCGraw-Hill.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- 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.
- Penrose, E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Blackwell.
- 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. Dorenbosch, L.W., De Reuver, R., & Van Engen, M. (2005). *The "strength" of the HRM system: An empirical test of the Bowen & Ostroff model*. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting in Honolulu, Hawaii, August, 5-10, 2005
- Sanders, K. Dorenbosch, L.W., & De Reuver, R., (2006). De sterkte van een HRM systeem: Een empirische toetsing van het Bowen & Ostroff model. *Tijdschrift voor HRM*, 2006-2, 45-59.
- Van den Akker, J.J.H., Pieters, J.M., Visscher-Voerman, I., & Wald, I. (1998). *Studiehuis en onderwisonderzoek*. Apeldoorn: Garant.