

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/116909>

Please be advised that this information was generated on 2019-04-23 and may be subject to change.

## 1. HRM, HET NUTTIGHEIDSDENKEN VOORBIJ?

*Roel Schouteten, Erik Poutsma en Joost Bücker*

Toen Willem de Nijs in 2000 zijn oratie uitsprak vroeg hij zich openlijk af hoe het onderzoek onder de vlag van Human Resource Management (HRM) gedefinieerd zou worden binnen het dilemma van enerzijds de druk van het nut voor de organisatie en anderzijds de verschaffing van een omgeving en werk dat zinvol is voor de medewerkers. Hij constateerde toen dat de vraagstellingen overwegend ingekleurd zijn vanuit een eenzijdig managementperspectief. Het gevaar bestaat dat HRM een bijdrage levert aan onderzoek waarin de focus voornamelijk ligt op de door management gewenste houding en gedrag; modellering naar beeld en gelijkenis van het management. De keerzijde daarvan is dat de stem van de ‘human resource’ zelf in het onderzoek nauwelijks doorklinkt. Voor dit liber amicorum hebben we aan vrienden van Willem gevraagd om op dit dilemma te reflecteren. Dat heeft geleid tot een veelzijdige verzameling bijdragen, vanuit diverse invalshoeken, die een interessant overzicht bieden van de huidige stand van zaken op het terrein van arbeidssociologie en HRM.

Deze bundel start met een bijdrage van Jules J.J. van Dijck, Willems promotor, waarin de ontwikkelingen in de bedrijfs- en arbeidssociologie van de afgelopen 40 jaar worden gespiegeld aan de loopbaan van Willem zelf; van arbeiders- naar management-socioloog. Door zijn nadruk op een integraal ordeningsmodel voor organisaties, zoals Van Dijck aangeeft, heeft Willem ook een essentiële bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van de Hollandse School in HRM, die door Paul Boselie en Jaap Paauwe in hun bijdrage wordt beschreven. Ze geven een uitgebreid overzicht van de recente nationale en internationale ontwikkelingen in het onderzoek op het terrein van (strategisch) HRM. De Hollandse School onderscheidt zich van andere (internationale) modellen door de expliciete contextuele en integrale benadering. Het onderzoek in deze traditie kenmerkt zich door het door Willem in zijn oratie geschetste dilemma bewust te incorporeren in de onderzoeksopzet.

Dat het echter niet meevalt ook een mensgerichte benadering in HRM te (blijven) volgen, schetsen Jan Kees Looise en Nicole Torka in hun bijdrage. In een (zelf-)kritisch betoog laten ze zien dat het met ‘de mens’ in het HRM onderzoek maar karig is gesteld. De mainstream benadering in HRM theorie is toch vooral gericht op het bereiken van organisatiedoelen. In die zin betogen Looise en Torka dat het bij HRM gaat *over* de mens, *bij* de mens, maar ook *zonder* de mens.

Parallel hieraan is er ook veel discussie gewijd aan wat de juiste benaming is voor dit onderzoeksterrein; de benaming drukt immers ook een focus uit. Joost Bücker en Erik Poutsma gaan hier dieper op in, en ook op de worsteling die Willem zelf hierin doormaakte; van het Nederlandstalige personeelsmanagement tot aan het Engelstalige Strategic Human Resource Management. Ze leggen daarin een relatie tussen de Angelsaksische managementgerichte focus van het HRM onderzoek en de managerial manier waarop dat onderzoek wordt aangestuurd en beoordeeld. Jos Benders, Pierre van Amelsvoort, Roel Schouteten en Geert Van Hootegem gaan in hun bijdrage ook in op de verschillende benamingen die het onderzoeksterrein in de afgelopen eeuw heeft gehad – zoals Personeelsbeleid en (Strategisch) Personeelsmanagement – en vragen zich af of een nieuwe naam – Strategisch Human Resource Management – ook voor vooruitgang heeft gezorgd. Ze concluderen dat er van een strategische integratie van de mens- (P) en organisatiekant (O) in het management nog weinig terecht is gekomen.

Waar het in een op organisatiedoelen gerichte benadering op uit kan draaien voor de mens in die organisatie wordt geschetst door Jan Achterbergh en Dirk Vriens. Zij bieden aan de hand van een systeemtheoretische uiteenzetting inzicht in de manier waarop de organisatie-infrastructuur bijna vanzelfsprekend tot een aantal negatieve effecten (dark effects) voor de mens in de organisatie kan leiden. De ontwerpprincipes die voor deze dark effects kunnen zorgen zijn onmiskenbaar en herkenbaar in bijna alle hedendaagse organisaties die gericht zijn op het verhogen van de productiviteit. Deze focus op productiviteit is het onderwerp van de bijdrage van Ton Wentink. Hij legt uit dat een streven naar een hogere arbeidsproductiviteit niet alleen in het belang is van de organisatie. Ook werknemers profiteren hiervan, bijvoorbeeld in de vorm van hogere lonen en kortere werktijden. Daarom hoort arbeidsproductiviteit hoog op de agenda van HRM te staan.

Een onderwerp dat al jaren hoog op de HRM agenda staat is diversiteitsmanagement; het kan tot de kerntaken van HRM worden gerekend om oog te hebben voor en onderscheid te maken tussen de capaciteiten en talenten van mensen. Yvonne Benschop laat echter zien dat systematische ongelijkheid in organisaties niet verklaard kan worden door verschillen in capaciteiten en talenten van medewerkers. Bovendien houdt HRM zich weinig systematisch bezig met het bestrijden van deze ongelijkheidsregimes. Daarom biedt Benschop in haar bijdrage zeven zwaarden om de zevenkoppige draak van de ongelijkheidsregimes te kunnen verslaan. Caroline Essers, Guy Notelaers en Beatrice van der Heijden richten zich in hun bijdrage ook op diversiteit, maar dan vanuit het oogpunt van in- en exclusie van bepaalde groepen medewerkers in de arbeidsorganisatie. In hun onderzoeken bestuderen ze de identiteit van de ‘Ander’ in de organisatie en hoe dat ook, door stigmatisering, kan leiden tot pesten en uitsluiting.

Stigmatisering en stereotypering spelen ook een zeer belangrijke rol in de houding van management ten opzichte van ouderen in de organisatie. Hans Doorewaard schetst een scenario om te voorkomen dat ouderen te snel worden gedwongen om af te bouwen en zo tot een verloren generatie verworden. Uitgangspunt hierbij is te focussen op wat ouderen wel kunnen in plaats van wat ze niet meer kunnen. Dat is ook het uitgangspunt van de bijdrage van Jacques van Hoof en Joop Zinsmeister. Zij geven een overzicht van de ontwikkelingen in het (overheids)beleid met betrekking tot ouderen op de arbeidsmarkt. Daarnaast bieden ze op basis van actieonderzoek aanknopingspunten voor het ontwikkelen van een langtermijnperspectief om ouderen actief en productief voor de arbeidsmarkt te behouden.

Zoals ook uit de bijdrage van Van Dijk blijkt heeft Willem zich uitgebreid bezig gehouden met de arbeidsverhoudingen, zowel in Nederland als daarbuiten (Europa). Zijn belangrijkste bijdrage op dit terrein heeft hij geleverd samen met Ad Nagelkerke in de vorm van hun boek 'Regels rond arbeid'. Vanuit deze achtergrond schetst Ad Nagelkerke in zijn bijdrage aan dit liber amicorum een overzicht van de veranderingen in de rol van een van de belangrijkste instituties op het terrein van de arbeidsverhoudingen: de vakbeweging. Hij gaat in op de vraag wat de betekenis (nog) is van de vakbeweging in een postindustriële samenleving. Is er nog wel een rol voor collectieve belangenbehartiging in een tijd van steeds verder gaande individualisering en flexibilisering? Erik de Gier gaat in zijn bijdrage ook dieper in op het effect van flexibilisering voor de arbeidsverhoudingen. Vanuit een historisch perspectief plaatst hij vraagtekens bij de huidige euforie over de zegeningen van steeds verdergaande flexibilisering van de arbeid, omdat het tot onevenwichtige arbeidsverhoudingen leidt waarvan het onzeker is of het sturen op het psychologische contract dit kan neutraliseren.

Pascale Peters en Beatrice van der Heijden betogen in hun bijdrage echter dat het wel degelijk mogelijk is om door het bieden van vrijheid, verantwoordelijkheid, autonomie, inspraak, kennisdeling en scholing een strategisch klimaat te creëren waarin flexibiliteit een vanzelfsprekendheid wordt. Echter, zoals we in de bijdrage van Achterbergh en Vriens zagen, schuilt hierin ook een gevaar voor dark effects. Een tegenwicht hiertegen kan volgens Michiel Schoemaker worden gevonden in werkgemeenschappen die als sociale netwerken als bindmiddel kunnen fungeren in de relatie tussen de organisatie en haar individuele talenten. Dit leidt tot een nieuw soort arbeidsrelatie die gebaseerd is op het tegelijkertijd binden en loslaten van individuen.

Het vraagstuk van arbeidsrelatie en binding speelt ook een belangrijke rol in het onderzoek dat Arnoud van de Ven en Jaap Groot hebben opgezet. In de organisatie van sportorganisaties speelt HRM een nog relatief bescheiden rol. Dat blijkt uit het feit dat er bij het ontwerp van een nieuwe functie voor sportorganisaties – de combinatiefunc-

tionaris, die voor verschillende opdracht- en/of werkgevers werkt – er maar weinig aandacht is besteed aan de arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden voor deze functionaris, hetgeen onherroepelijk tot diverse knelpunten leidt. Van de Ven en Groot schetsen de contouren van een onderzoek om hier verbetering in te brengen.

Het door Willem in zijn oratie geschetste dilemma van het nuttigheidsdenken binnen HRM – managementperspectief versus de mensgerichte benadering – nodigt ook uit tot filosoferen over en relativeren van de rol van werk in het menselijk bestaan. Ben Dankbaar betoogt dat het helemaal niet nodig is om werk aantrekkelijk of leuk te maken voor de medewerkers. Op basis van een historisch perspectief, beginnend bij Adam en Eva in het Paradijs, laat hij zien dat het zelfs beter is als het werk vervelend is voor degenen die het moeten doen. Dat vraagt namelijk om afstand en bezinning. Steeds vaker worden werkers geconfronteerd met instrumenten, die ten doel hebben hun productiviteit te meten, en met doelstellingen, die steeds naar boven worden bijgesteld. Vertrouwen is goed, maar afrekenen is beter, lijkt het devies van de werkgever. Iedereen weet dat in een professionele omgeving kwantitatieve maatstaven voor productie en productiviteit gebrekkig zijn; dat de kwaliteit van huishoudelijke zorg niet in minuten is uit te drukken; dat aantallen publicaties niet alles zeggen over de kwaliteit van een wetenschapper; dat aantallen bekeuringen niets zeggen over de kwaliteit van een wijkagent. Maar toch wordt er steeds meer met dat soort maatstaven gemeten en gewogen. Het is tijd voor bezinning.

René ten Bos vraagt zich daarna af of arbeid een levensvorm is, zoals bedoeld door Wittgenstein – een verzameling constituerende regels die bepalen hoe die levensvorm eruit komt te zien. Vanuit theologische grondslagen voor de bedrijfskunde schetst ten Bos hoe je vanuit het Franciscanisme de huiveringwekkende gedachte kunt verklaren dat mensen als een middel of *resource* kunnen worden gezien, met alle nare gevolgen van dien. In het verlengde hiervan gaat Tom van den Belt in zijn bijdrage in op de ontwikkeling van een normatief kader voor HRM, waarbij ethiek, moraliteit en spiritualiteit de basis vormen voor HRM en leiderschap in organisaties. Daar waar Ten Bos bij de kloosterregels van de Franciscaanse orde uitkomt, neemt Van den Belt de Benedictijnse spiritualiteit als voorbeeld voor een normatief kader. Een leidinggevende die volgens de Regel van Benedictus bij elk besluit het welzijn van zijn/haar onderschikten voor ogen houdt, zal vanzelf de juiste beslissingen nemen en het bedrijf door de crisis loodsen.

Tot slot, geeft het thema ook aanleiding om in te gaan op andere dilemma's. Paul Hendriks beschrijft twee perspectieven waarin de relatie tussen HRM en Kennis Management (KM) kan worden gezien. Hij onderscheidt het positieve *Utopian dream* perspec-

tief dat zegt dat HRM en KM tot nieuwe inzichten leidt en die bekende problemen binnen organisaties zal wegnemen, tegenover de meer kritische *Foucauldian gloom* benadering die het eerste perspectief beschouwt als een nieuwe vorm van managementbeheersing, een dilemma dat sterke overeenkomsten vertoont met het dilemma van managerial versus mensgericht HRM.

Sandra Schruijer gaat in op het nuttigheidsdenken van studenten bij Executive management programma's. In hoeverre zijn studenten bereid serieus te reflecteren op eigen kunnen en eigen positie in de groep? Er wordt nog te vaak gekozen voor de snelle weg met de minste weerstand; snel op weg naar een academische graad.

Ten slotte, schrijft Piet Verschuren over het bewust benutten van de 'mental capacities' van onderzoekers in HRM-onderzoek. Vaak worden die mental capacities vanwege de subjectieve connotatie als negatief beschouwd voor de validiteit van het onderzoek. Verschuren pleit echter voor een bewust gebruik van mental capacities om de validiteit juist te verhogen. Daarvoor is participatief onderzoek nodig waarbij de onderzoeker bewust actief participeert met respondenten in de dataverzameling en kennisvergaring. Hij noemt dit *human resource based* research. Hij vergelijkt deze benadering met de keuze tussen het management perspectief en het human perspectief in het begrip 'human resource management', en concludeert dat er een balans moet worden gevonden tussen het gebruik van mentale vermogens en het voldoen aan de validiteitseisen in wetenschappelijk onderzoek.

De uiteenlopende bijdragen aan dit liber amicorum laten zien dat er in het afgelopen decennium allerm minst een duidelijker definitie van HRM is gevormd. Er wordt nog steeds geworsteld met de vraag of de nadruk nu op het mensgerichte of op het managementperspectief moet liggen. Veel bijdragen laten zien dat er in het onderzoek, maar ook in de managementpraktijk veel nadruk ligt op het managementperspectief, en schetsen daarbij meteen ook welke nare consequenties dat kan hebben voor de mens in de organisatie. Er is dus nog altijd behoefte aan bezinning en relativering.

Maar er zijn ook de contouren zichtbaar van een meer integrale benadering waarin het menselijke perspectief en managementperspectief tegelijkertijd en in hun onderlinge verhouding worden bestudeerd. Deze benadering – in de bijdrage van Boselie en Paauwe 'De Hollandse School' genoemd – is mede door Willem op de kaart gezet. Met Willems emeritaat ligt er dus een schone taak voor de 'achterblijvers' om deze ontwikkeling verder uit te werken.