

## 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/2066/18829>

Please be advised that this information was generated on 2021-03-07 and may be subject to change.

## **Human Resource Management:**

Een nieuwe identiteit voor personeelsmanagement?

### **Rede**

uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van gewoon hoogleraar in strategisch personeelsmanagement aan de Katholieke Universiteit Nijmegen op vrijdag 31 maart 2000.

door

dr. Willem de Nijs

*Gewaardeerde toehoorders,*

## **proloog**

Ongeveer een jaar geleden mocht ik mijn opwachting maken bij het college van bestuur van deze universiteit. In mijn beste pak gestoken en een beetje nerveus - want zo vaak gebeurt het tenslotte niet, dat je in deze contreien oog in oog komt te staan met je werkgever - ging ik zo het finale stadium tegemoet van een toch wat traag verlopen benoemingsprocedure. Tijdens dit gesprek, waarin zo de verschillende en nauwelijks voor onderhandeling vatbare arbeidsvoorwaardelijke 'koetjes en kalfjes' de revue passeerden, kwam ook de naamgeving van de leerstoel ter sprake. Ik hoor het de toenmalige rector magnificus nog zeggen: "human resource management, joh zou je dit wel zo noemen? Is daar geen Nederlands equivalent voor? Wij hebben toch een grote voorkeur om leerstoelen zoveel mogelijk in gewone Nederlandse taal te omschrijven". Blij verrast om uit de mond van je werkgever te horen, dat de Nederlandse taal blijkbaar in het Nijmeegse wetenschapsbedrijf nog niet helemaal is afgeschreven, stelde het me toch voor een onverwacht probleem. Ja, daar vraag je me wat, hoe vertaal je in hemelsnaam human resource management. Management van menselijke bronnen of zo iets, dat klinkt natuurlijk niet. De suggestie van de rector om het maar gewoon personeelsbeleid of sociaal beleid te noemen, daarvan gingen mijn tenen - en in het vervolg van mijn rede zal U duidelijk worden waarom - toch wat krom staan. Ik kon toen dus niet iets moois bedenken en we namen hartelijk afscheid met de afspraak dat ik binnen twee weken met een nieuwe aansprekende naamgeving voor de dag zou komen. Uiteindelijk is het, zoals U op de uitnodiging hebt kunnen lezen, strategisch personeelsmanagement geworden.

En zo, dames en heren, is het onderwerp van mijn rede geboren. Want al nadenkend over de naamgeving van mijn leerstoel werd ik ook als vanzelf gedwongen stil te staan bij de identiteit van het vakgebied. Wat is human resource management nu eigenlijk en is het wel de vlag die de lading dekt? Is het wel een goede naam voor een academisch aandachts-en vakgebied? Is het wel een wetenschappelijk verantwoord concept of is het niet meer dan een van die vele modieuze managementconcepten? In een binnenkort nog openbaar te verdedigen proefschrift (ten Bos, 2000) wordt de stelling betrokken, dat managementconcepten niet modieus genoeg kunnen zijn: de vraag is of de wetenschap zich ook door deze modes moet laten leiden en inspireren. Je gaat een wetenschapsgebied toch niet tooien met een term die mogelijk binnen de

kortste keren weer door een andere is ingehaald. Vanmiddag confronteer ik U met de uitkomsten van mijn zoektocht naar een antwoord op deze vragen. Het oogmerk enige ordening te scheppen in een naar mijn overtuiging chaotisch en zelfs hier en daar hilarische trekken vertonend debat, vormt ook de grondslag voor een pleidooi de wetenschappelijke positie beter te profileren, om niet te zeggen te heroveren, op het “contested terrain” van human resource management : een kennisdomein dat naast nog immer zorgelijke en vertwijfelde personeelsmanagers toenemend bevolkt wordt door populistische managementgoeroes en immer zelfverzekerd ogende adviseurs. Op deze intellectuele excursie die, ik zeg het vooraf, trekken vertoont van een persoonlijke odyssee, hebben we de volgende halteplaatsen ingelast:

Allereerst staan we stil bij de herkomst en de populariteit van het human resources concept. Daarna mengen we ons in het HRM debat dat we gemakshalve hebben geordend rondom een viertal controversen. Van daaruit betrekken we onze stelling dat HRM niet als een wetenschappelijke etiket mag en kan worden gebruikt voor het aandachtsgebied van personeelsmanagement, hetgeen ten slotte ook de ammunitie zal leveren voor een perspectief op een wetenschappelijke onderzoeksagenda van strategisch personeelsmanagement.

### **hrm: de derde golf**

Toen ik me in 1988 in een kort maar krachtig artikel voor het eerst bezighield met de opkomende denkmodes personeelsmanagement te beschouwen vanuit het perspectief van human resources, had ik nog geen enkel idee over de stof die dit concept nog zou doen opwaaien. Achteraf bezien was het ook wel een erg naïeve analyse, waarin wel wat nuanceringsen werden geplaatst bij de theoretische en praktische pretenties, maar over het algemeen overheerste toch een positieve teneur. Ook ik verwelkomde het human resources concept als een uitweg voor de patstelling waarin het denken over personeelsmanagement in Nederland in die periode terecht was gekomen en ook ik was gecharmeerd van de beloften die het voor de praktijk in zich droeg. Nu eens niet door sociale wetenschappers, die al zo lang het klachtenbeeld over personeelsmanagement hadden gevoed en bepaald, maar uit onverwachte en voor het management zeker onverdachte hoek werden door auteurs van zeer gerenommeerde Amerikaanse business schools pleidooien gehouden voor een strategische her- en opwaardering van dit beleidsgebied. (1) Sterker nog: er werd niet alleen gesteld dat werknemers met hun potentieel en kwaliteiten een belangrijke ‘asset’ zouden zijn, maar dat zelfs het hele succes van een onderneming afhankelijk kan zijn van de wijze waarop het management met zijn werknemers omgaat. Kortom, personeelsmanagement of human resource management, zoals het voortaan ging heten, werd gepromoveerd tot een belangrijk zo niet het belangrijkste strategische aandachtsgebied. U kunt zich voorstellen hetwelk een

beroering dit veroorzaakte. Zeker in Nederland, waar het in de hoogtij dagen van het sociale beleidsdenken bijna ongepast was om dit beleidsgebied vanuit management perspectief te beschouwen. Sociaal beleid was en is in vele organisaties nog steeds een door professionals verkokerd domein, lange tijd gefixeerd op het formuleren en najagen van nauwelijks operationaliseerbare autonome sociale doelstellingen en mede daardoor op steeds grotere afstand gemanoevrerd van wat het topmanagement als de echte strategische vraagstukken beschouwt. Ook toen al gaapte er grote kloof tussen woord en daad. De alledaagse praktijk van vele sociale beleidsfunctionarissen (om het juiste jargon nog maar even vol te houden) bleef ondanks allerlei fraai geformuleerde doelstellingen niet ver verwijderd van wat de goeroe aller management goeroes Peter Drucker al in 1955 in zijn boek 'Practice of Management' over personeelsmanagement formuleerde: "partly a file clerk's job, partly a housekeeping job, partly a social workers job and partly firefigthing to head of union trouble or settle it". Het beeld komt bij me boven of veel beroepsbeoefenaren in die periode niet gebukt gingen - en vergeef me deze vergelijking- onder een soort van "dirty harry" complex.(2) Na zijn zoveelste overtreding van de regels met dodelijke afloop, wordt rechercheur Harry door zijn chef ter verantwoording geroepen en uit actieve dienst ontheven. Hem wordt hem een functie aangeboden op het 'personnel department'. Volkomen verbouwereerd staart Harry zijn chef sprakeloos aan om na enige tijd met zijn sigaar in de linker mondhoek te mompelen: "personnel, that's for assholes", om vervolgens kwaad over zoveel onrecht met een harde klap van de deur de ruimte te verlaten, de goedwillende chef op zijn beurt verbouwereerd achterlatend.

Met deze gestileerde en ik geef het toe overdreven beelden op de achtergrond kunt U zich dus wel voorstellen hoe de HRM- filosofie voor de personeelspraktijk een "Umwertung aller Werte" inhield en nog minder hoeft het U te verbazen dat sindsdien zeker in de snelle managementliteratuur in termen van een zwart-wit tegenstelling wordt gesproken. HRM is nieuw, vooruitstrevend, strategisch en vormt naast de definitieve afrekening met het reactieve, korte termijn gerichte, instrumentele en "ad hoccerige" om niet te zeggen, toerberige personeelsmanagement ook een heilsboodschap voor de door gebrek aan vertrouwen en invloed geplaagde personeelsmanagers. Maar niet alleen voor de praktijk bood het HRM concept een mooi perspectief. Ook wetenschapsgebieden die voorheen in de strategische managementliteratuur nauwelijks voor serieus werden genomen, profiteerden mee van deze hele herwaardering van de 'softe' systeem aspecten van een organisatie en die sommige, wel heel cynische, commentatoren tot de opmerking hebben verleid, dat het HRM concept ook wel de reddingsboei is geweest voor wetenschapsgebieden die anders door gebrek aan belangstelling langzaam maar zeker steeds verder naar de academische marginaliteit waren gedrukt.(3) Nu is het in

populaire managementliteratuur, door Burrell (1989) ooit plastisch getypeerd als “Heatrow management theory”, gebruikelijk, welhaast noodzakelijk, om eenvoudige zwart-wit formules te presenteren. De jachtige manager is nu eenmaal gecharmeerd van eenvoudige transparante boodschappen die hem, of toenemend ook haar, het besef geven met een revolutionair concept aan de slag te gaan en bovendien ook nog eens zijn c.q. haar eer strelen als heroïsch strijder tegen oude organisatiemonsters als inflexibiliteit, geringe betrokkenheid en inzet van werknemers. Managementliteratuur en dat geldt helaas toenemend ook voor de meer serieuze HRM literatuur, heeft nogal een ingebakken tendens a-historisch te zijn : een concept wordt als nieuwe mode gelanceerd met een trendy boodschap en innovatief imago met veronachtzaming van het feit dat de ideeën, benaderingen, theoretische grondslagen en zelfs, zo realiseerde ik me onlangs, het hele concept als zodanig vaak helemaal niet nieuw is. In mijn analyses tot nu toe over human resource management ben ik weliswaar ingegaan op de historische wortels van dit concept en heb ik aangegeven aan welke stromingen en theorieën uit de managementleer het HRM concept is opgebouwd en waaraan het dus veel om niet te zeggen alle intellectuele schatplicht is verschuldigd. Wat ik me echt niet realiseerde is, dat het HRM concept zelf helemaal niet zo nieuw is en al naspelbaar is in literatuur uit het allereerste begin van de twintigste eeuw. U kunt dat vreemd vinden, maar ik persoonlijk was nogal geschokt toen ik na lezing van een prachtige studie van Roy Jacques (1996 zie ook 1999) me bewust werd van de historische relativiteit van dit als nieuw en revolutionair gepresenteerde concept van personeelsmanagement. In deze studie, waarin hij onder meer laat zien hoe het beeld over werknemers en zelfs het werknemer zijn in de loop der tijd door het management zorgvuldig is geboetseerd en zelfs gefatsoeneerd naar diens beeld en gelijkenis, onderscheid hij drie historische golven van kritiek op het eenzijdig technisch en economisch georiënteerde handelen van het management. De eerste golf is direct na de Eerste Wereldoorlog: een periode waarin ook net als nu in de USA gesproken wordt over een kwalitatieve structuur- en cultuurbreuk in het industriële bestel en die het noodzakelijk zou maken organisaties op andere leest te schoeien en vooral meer aandacht te schenken aan de strategische betekenis van wat toen al heel modern ‘human systems management’ werd genoemd. Wat te denken van dit citaat: “*In the ideal organization, every employee is looked upon of limitless latent possibilities, of deze: “Every efficient employee is an asset and not an expense”* . En wat te denken van deze, waarin al het belang van human resource accounting wordt aangekondigd : “*For understanding the human as a valuable resource is that our records show that the average employee in the average institution represents a capitalized value of between \$2.500 and \$3.000 to his employer.*” (4) Deze citaten zijn niet geplukt uit een recent handboek van HRM maar uit studies uit 1914 en 1917.

Direct na de Tweede Wereldoorlog is er weer eenzelfde golf van kritiek op het dominante managementperspectief en die zich min of meer in dezelfde bewoordingen uit. Gilbreth and Cook spraken in 1947 al van : “*the unexplored frontier of today is our untapped human resources*” en ene Tootle in hetzelfde jaar : “*every man or woman in a supervisory capacity is in a certain sense a personnel director*”.(5) In de jaren vijftig en zestig vind deze golf zijn hoogtepunt in de werken van McGregor, Argyris, Likert en vele anderen die - en ik zal U verder niet vermoeien met nog meer citaten - een theoretisch gefundeerd perspectief formuleerden over het sociale en humane aspect van organiseren met daarbij de zo eigentijds klinkende nadruk op integratie, strategische oriëntatie en “human capital based thinking”. Kortom, we kunnen moeilijk volhouden dat het human resources perspectief met zoveel a-plomp in de jaren tachtig als baanbrekend aangekondigd, ook werkelijk nieuw is. De centrale elementen uit deze benadering zijn al veel eerder geformuleerd en het is dan ook heel vreemd dat in de zogeheten moderne grondleggende studies, als er al verwijzingen plaatsvinden, deze niet betrekking op de historische en theoretische fundamenteen.

De grote vraag die nu opkomt is, waarom dit perspectief op personeelsmanagement nu ineens ook in de praktijk blijkbaar veel meer aanslaat dan vroeger het geval is geweest. Om U duidelijk te maken waarom dit zo is, zou ik U nu een grondige analyse moeten voorschotelen over de grote en fundamentele veranderingen, die zich momenteel op grote schaal voordoen in ons maatschappelijk, cultureel en economisch leven. Dit zou betekenen, dat ik het werk van bijvoorbeeld Castells (1996), die in een magistraal drieluik daarvoor meer dan 1300 bladzijden nodig heeft, in een alinea zou moeten samenvatten. In plaats daarvan, kan ik U beter confronteren met een beeld over de nieuwe werknemer en zijn arbeidsrelatie in een van kenmerkende werkgelegenheidssectoren van onze informatie-economie, ontleend aan een documentaire die ik onlangs op tv heb gezien. Een manager van een software bedrijf, zelf niet ouder dan hooguit 28, gekleed in t-shirt en jeans geeft een rondleiding door zijn bedrijf dat zich geeft gespecialiseerd in het bedenken, ontwikkelen en verkopen van nieuwe spelprogramma's. Hij leidt ons binnen in een ruimte waar zich het primaire proces of de kernactiviteit zou moeten afspelen. We zien een groot aantal computers met daarom heen groepjes van werknemers die weliswaar met iets bezig zijn, maar wat precies is onduidelijk. Enige vaste structuur of organisatie is niet direct aanwijsbaar. Voor een buitenstaander komt het chaotisch over, verschillen tussen leiding of gewone werknemers zie je niet. Voor een traditionele toeschouwer wordt het helemaal absurd als de camera 'inzoomt' op een puberaal ogende jongeling, de puisten net opgedroogd, die in de werkruimte zelf uitgestrekt op een bank ligt en een of andere comic strip blijkt te lezen. “Och die kunnen we beter niet storen”, zegt de rondleidende manager of wat daar voor doorgaat nog: “die is misschien op

dit moment wel iets aan het uitbroeden dat wel eens zeer succesvol kan zijn”. Terloops vermeld hij nog dat de meesten hele lange werkdagen maken, geen echt onderscheid zien tussen werk en privé en dat alle werknemers via aandelen en optieregelingen medeëigenaar zijn van het overigens ook naar ouderwetse performance standaarden gemeten zeer succesvolle bedrijf. Wat ik met dit extreme karikaturale voorbeeld wil duidelijk maken is dat we om ons heen meer en meer arbeidssystemen tot ontwikkeling zien komen waarin de werknemers met hun inzet en kwaliteiten inderdaad om Van Dijck(1992) te persifleren “de sleutel tot bedrijfssucces” zijn geworden en management lijkt te zijn gereduceerd tot het verschaffen van de juiste faciliteiten dat er werk gedaan wordt, maar dat de werknemers uiteindelijk zelf bepalen hoe en wat. Dit verschijnsel doet zich niet alleen voor in de veel besproken software- en computerindustrie, maar is herkenbaar en staat op het punt van doorbreken in bijna alle typen en soorten van arbeid die in een geavanceerd technologische, geïnformatiseerde of kennisintensieve omgeving plaatsvinden. In deze periode doet zich op grote schaal een ontwikkeling voor, die overigens - o ironie van het moderne en populaire denken- al door een van de groten uit de Franse arbeids-sociologie in 1955 op papier is gezet en toen door critici, overigens in een discours met een totaal andere lading, is afgeserveerd als onrealistisch, utopisch en in de geest van die tijd zelfs als politiek incorrect. Ik doel hier op het door Alain Touraine (1955) bedachte dialectisch evolutieschema van arbeid en de daarin verborgen these van de paradoxale technologische ontwikkeling. Eenvoudig gesteld komt het hier op neer, dat technologische innovaties in de produktie-en dienstverlening voortgekomen uit de intentie de invloed van de factor arbeid te minimaliseren juist het tegendeel bewerkstelligt. In plaats van minder afhankelijk wordt de produktie en dienstverlening juist meer afhankelijk van de resterende en een ingrijpende gedaanteverandering ondergane arbeid. Touraine brengt dit tot het inzicht dat technische systemen van arbeid paradoxaal gesproken ook tevens door en door sociale systemen zijn, dat wil zeggen arbeidssystemen waarin het voortaan sociale en culturele factoren zijn, die allesbepalend zijn voor de produktiviteit en kwaliteit. Daarmee verwoord hij in rudimentaire vorm wat later de kern zal gaan worden van de “resource based view of the firm”, die men weer kan aanmerken als de ‘grand theory’ van het human resources denken.

Ik sluit dit voor mijn verdere betoog cruciale onderdeel af met de opmerking, dat het succes van het humane resource concept dus niet gezocht moet worden in het zogenaamde nieuwe en baanbrekende karakter daarvan, maar in het feit, dat deze derde poging tot herformulering van het strategisch belang van de factor arbeid gelukkigerwijs samenviel met de opkomst van nieuwe arbeidssystemen, zowel in traditionele als nieuwe werkgelegenheidssectoren. De vraag is echter of het ook een theoretisch correct antwoord is op deze vernieuwingsslag in het arbeidsbestel.



## **human resources: “a moving concept on te move”**

Het human resources concept heeft, zover is nu wel duidelijk, de harten van vele wetenschappers, personeelmanagers en niet te vergeten consultants sneller doen kloppen. Het is om het zo uit te drukken “a moving concept” en daarmee ook, en dat is de tragiek ervan, een concept “on te move”.(6) In plaats van een centripetaal concept dat orde, transparantie en coherentie schept, is het meer en meer een centrifugaal begrip geworden, uitgewaaierd in vele meervoudige en meerduidige betekenissen. De term dekt inmiddels vele realiteiten en praktijken: ook die welke zelfs haaks staan op het als authentiek beleefde fundament. Het zal U dan ook niet verbazen dat zich het afgelopen decennium een debat heeft ontwikkeld dat qua intensiteit en heftigheid niet onderdoet voor de Hoekse en Kabeljauwse twisten. Adepten en criticaster lijken, ondanks hun tegenstellingen, in een dodelijke omhelzing verenigd, samen te verdrinken in de vloed van argumenten en misverstanden die zij zelf hebben opgeroepen. De reddingsboei, die hen door wat meer nuchtere waarnemers wordt toegeworpen en er op neerkomt het human resources concept voortaan maar als een nieuwe neutrale en generieke term voor personeelsmanagement te beschouwen is, ik zeg het U alvast bij voorbaat, niet die van mij. Een dergelijke oplossing zou impliceren, dat een debat met zoveel heftigheid gevoerd voor niets is geweest en het is bovendien geen oplossing voor de controversen die dit concept heeft opgeroepen. Deze controversen, of nog beter misverstanden, worden veroorzaakt doordat het HRM concept - en nu orden ik dit debat naar een aantal hoofdlijnen- allereerst inhoudelijk geen eenduidige betekenis heeft, vervolgens een verwarrend conceptueel statuut heeft, daarnaast een empirisch wankel basis vertoont en bovendien gebukt gaat onder een ambigue moraliteit. Ik zal deze door mij uit het debat gemaakte gevolgtrekkingen kort - en helaas door deze rituele omstandigheden gedwongen - veel te kort toelichten.

## **hrm en hrm**

Om meteen maar met het meest cruciale punt te beginnen; er bestaat geen overeenstemming over wat nu wel of niet aangemerkt kan worden als human resource management. Ook het HRM denken wordt geconfronteerd met verschillende scholen en modellen die qua uitgangspunten en inhoud soms diametraal tegen over elkaar staan. Was er in het begin nog sprake van een simpele overzichtelijke intellectuele tweedeling, sindsdien is het aantal modellen van HRM uitbundig gegroeid. Nu kan men wel op zoek gaan naar wat deze modellen gemeenschappelijk hebben, maar dan komt men op zulke algemeenheden terecht, dat men zich in alle gemoede kan gaan afvragen waarom dit dan nog de aparte naamgeving van human resource management verdient. Een

minimale vereiste om als etiket te dienen voor een wetenschapsgebied is dat er toch een zekere overeenstemming bestaat over de inhoud van het kenobject. Dit betreft niet alleen een formele kwestie: zolang er geen overeenstemming bestaat over de inhoud van het concept is het ook nauwelijks mogelijk dit kengebied coherent te ordenen, laat staan dat er een eenduidig conceptueel kader ontwikkeld kan worden dat ook richtinggevend kan zijn voor verdere theorievorming en onderzoek. Het is dan ook niet verwonderlijk dat recente pogingen om de veelheid van modellen en benaderingen te integreren in een overkoepelend denkraam het niveau van formele ordeningsschema's nauwelijks overstijgt.

### **hrm: een theoretisch misverstand?**

Behalve gebrek aan overeenstemming over de inhoud van het concept doet zich in de uiteenlopende variëteit van hrm modellen nog een veel diepgaander probleem voor. Er kan namelijk gesproken worden van een wezenlijke verandering in theoretische pretentie van de elkaar in tijd op volgende HRM modellen. De oorspronkelijke grondleggers van wat ik nu maar gemakshalve het moderne human resource management noem, laten over hun modellen overigens geen enkel misverstand bestaan. Zo stellen Beer e.a.(1984) uitdrukkelijk, dat hun studie niet meer dan de pretentie heeft om managers van een algemeen denkraam te voorzien en spreken dan ook van een "map" of "territory" en niet van een theorie van HRM. Het is bedoeld om het top management te attenderen op het cruciale belang van de menselijke factor en hen te inspireren tot het ontwikkelen van een pro-actieve strategie op dit gebied. Kortom het is een denkraam om managers tot een ander soort van handelen te stimuleren. Dit betekent heel concreet, dat het HRM concept in oorsprong ontwikkeld is als een normatief en prescriptief managementconcept en dus hoogstens de status verdient van praktijktheorie. In de loop der tijd zijn de pretenties echter veel groter geworden. In veel studies wordt het HRM concept niet langer als een hoogstens plausibele managementfilosofie gepresenteerd maar als een managementtheorie met een descriptief en empirisch gehalte. Dit roept toch wel enige verbazing op, zeker als men in aanmerking neemt, dat ook in deze aangepaste modellen nauwelijks tegemoet wordt gekomen aan wat men toch als de meest simpele eisen van wetenschappelijke theorievorming kan beschouwen. Bijna alle commentatoren (o.a. Legge, 1995, Noon, 1992, Torrington 1998, Steyart en Janssens, 1999) zijn het over eens, dat het in al deze zogeheten theoretische modellen ontbreekt aan logische consistentie en aan verifieerbaarheid van veronderstelde samenhangen en in hun charmante eenvoud, om niet te spreken naïviteit, op het niveau van plausibiliteit blijven steken. Voor de goede orde: ik heb niets tegen normatieve managementconcepten en dito praktijktheorieën, maar we moeten er wel voor waken deze het statuut van wetenschappelijke theorie toe te kennen en tot grondslag te maken

van een kennisgebied. Op het inmiddels “contested terrain” van human resource management wordt de wetenschap zo in de afhankelijke rol gedrukt om achteraf als legitimeringskader te dienen voor modieuze managementconcepten en het zal U inmiddels duidelijk zijn daar ben ik fel op tegen. Ik zie die relatie liever omgekeerd.

### **hrm: een empirisch misverstand?**

Vooralsinds de theoretische opwaardering van hrm modellen worden er verwoede pogingen ondernomen deze in empirisch onderzoek bevestigd te zien.

Gezien het bovenstaande mag het echter geen verbazing wekken dat het empirisch onderzoek tot nu toe nauwelijks de veronderstelde samenhangen heeft bevestigd en dat zelfs de empirische vindplaatsen van wat men HRM praktijken zou kunnen noemen maar heel dun zijn gezaaid. De praktijk lijkt wel heel ver weg achter te blijven bij de ronkende theoretische retoriek hetgeen ook voeding geeft aan een nog curieuzer verschijnsel. Modellen die qua inhoud en veronderstelde samenhangen nauwelijks openstaan voor empirische verificatie, worden als maatstaf en beoordelingskader gehanteerd voor de praktijk van personeelsmanagement. De praktijk wordt zo geconfronteerd met een onbereikbaar ideaal en krijgt vervolgens het verwijt over zich heen dat dit ideaal niet gerealiseerd is. Het behoeft geen betoog dat dit niet bevorderlijk is voor het zelfbeeld en het vertrouwen van personeelsmanagers en dat het structurele klachtenpatroon over gebrek aan effectiviteit en invloed daardoor eerder versterkt dan verminderd wordt.

### **hrm: een morele spagaat?**

Een ander controversieel aspect betreft het inherente meerduidige morele gehalte van de HRM filosofie die ook al in de naam zelf tot uiting komt. Het is het onoplosbare conflict tussen het humane- en het resource karakter of nog beter het dilemma tussen ontwikkelen en benutten van menselijke vermogens. In de HRM literatuur wordt vaak de suggestie gewekt alsof deze beide aspecten met elkaar te verenigen zijn hetgeen herinneringen oproept aan een debat dat in Nederland in de jaren zeventig met veel verve werd gevoerd tussen werkgeversorganisaties en vakbeweging over de vorm en inhoud van sociaal beleid. (zie o.a. Van Haaren, 1984) De ideologische patstelling werd toen treffend verwoord met de slogans: “goed economisch is sociaal” versus “goed sociaal is economisch”. Aan U te raden welke uitspraak bij welke belangengroep hoort en aan U om uit te maken wie er gelijk heeft. Ik zal het maar

niet proberen als ik U was. Waar het mij om gaat is dat de HRM filosofie (van theorie durf ik nu niet meer te spreken) is opgebouwd uit verschillende moeilijk met elkaar te verenigen “ethieken” en dat er in de praktijk onder de noemer van HRM een wisselende legitimering kan worden gevonden voor de verschillende activiteiten van personeelsmanagement. Het leidt er ook toe dat van de moderne werknemer een morele flexibiliteit en subjectieve lenigheid wordt verlangd om niet in een mentale spagaat terecht te komen: een werknemer die bovendien moet zien te leven met a la moment veranderende beelden en verwachtingen over zijn functioneren: dan ben je interne klant, dan human capital, vervolgens een simpel gebruiksartikel, dan weer 'teamplayer', 'empowered' intrapreneur en tenslotte als de nood aan de man komt aangesproken te worden als loyaal lid van de bedrijfsgemeenschap. Door Legge (1998) zijn onlangs de ethische posities van het HRM denken nog eens onder het vergrootglas gelegd en zij komt tot de nuchtere conclusie dat hoe je het ook wendt of keert het utilitarisme (of instrumentalisme) uiteindelijk de enige juiste morele schuilplaats voor HRM is. De deontologische positie, gebaseerd op absolute, onwrikbare waarden, treft men vaak aan in de bekende “mission statements”. Zij vormen de officiële woorden van het management die maar al te vaak in de harde realiteit en daarop afgestemde marktgerichte instrumentele dadendrang van hetzelfde management onvermijdelijk in retoriek moeten smoren. In dit verband kan ik U niet een aardige, inmiddels in de literatuur (Storey, 1992, Legge, 1998), geboekstaafde anekdote onthouden. Een grote Amerikaanse automobielfabriek kwam zoals het hoort in de jaren tachtig met een HRM programma voor versterking van de betrokkenheid van haar werknemers gebaseerd op officieel geformuleerde “Mission Values and Guiding Principles”. Ik zal er een paar uitlechten:

De eerste - en daar hadden ze het gezien wat daarna tot praktijk werd beter bij kunnen laten - , luidde als volgt:

*“customers are the focus of everything we do”*. Our work must be done with our customers in mind, providing better products and services than our competition.

De tweede luidde:

*“employee involvement is our way of life”* We are a team. We must treat each other with trust and respect.

Tenslotte de volgende die voor grote commotie zou zorgen:

*“integrity is never compromised”* The conduct of our company world wide must be pursued in a manner that is socially responsible and commands respect for its integrity and for its positive contribution to society. Our doors are open to men and women alike without discrimination and without regard to ethnic origin or personal beliefs.

Om deze campagne te ondersteunen werden grote plakkaats in en buiten de onderneming verspreid waarop een verzameling van verschillende huidskleuren

voorziene mannelijke en vrouwelijke werknemers te bewonderen zijn, als team verrukt en trots verenigd rond het nieuwste produkt dat zij voor de veeleisende consument hebben gemaakt. In 1996 wordt het bedrijf door dezelfde werknemers aangeklaagd wegen discriminatie en na een spontane werkonderbreking van drie uren biedt de raad van bestuur officieel zijn verontschuldigingen aan. Wat blijkt namelijk het geval : voor een promotiecampagne in Oost Europa waren de lichamen van de gekleurde werknemers op de poster geretoucheerd met blanke hoofden. De marketing afdeling ging er namelijk van uit dat zwarte werknemers in deze landen nu eenmaal geen goed verkoopprodukt zijn. In The Times leidde dit incident tot de prachtige opmerking: " The company has not changed: standardization still rules, but it is any colour as long as they are not black" en de kenner weet nu meteen over welke onderneming het gaat. Ook de in het HRM denken prominente, aan het stakeholders perspectief ontleende, ethische positie van: "egalitarian justice, mutuality and reciprocity" loopt uiteindelijk stuk op de harde realistische wetten van de markt, waarin niet de woorden maar de daden van het management als moreel juist kunnen worden gezien zolang die maar leiden tot versterking van de concurrentie- en rendementspositie. Dat HRM als managementconcept haar ethische fundering wel moet vinden in het utilitarisme is niet verwonderlijk, alhoewel het vreemd blijft waarom er tegelijkertijd ook een beroep wordt gedaan op andere ethische posities, die in de praktijk niet door het management kunnen worden waargemaakt en dus voor een hoop misverstanden en verwarring aanleiding geven en in ieder geval de afstand tussen woorden en daden van het management alleen maar vergroten. Maar misschien is dit ook wel de aantrekkelijkheid van managementconcepten en een verklaring voor hun populariteit. Ik kom daar op het einde van mijn rede nog op terug.

Dames en heren, gezien de analyse tot nu toe, zal het U niet bevreemden dat ik dus enige huiver heb om het HRM concept op dit moment als nieuw wetenschappelijk fundament te omarmen voor personeelsmanagement 'sui generis' en daarmee als de nieuwe identiteit en naamgever te beschouwen van de academische discipline die dit gebied als studie en onderzoeksobject heeft. Ik opteer liever voor een minder beladen en neutraler term zoals die van strategisch personeelsmanagement. Maar leidt deze analyse nu tot de onvermijdelijke conclusie dat we het HRM concept maar beter helemaal overboord kunnen gooien? Het zal U verbazen dat ik nu toch een pleidooi ga houden om dat maar niet te doen op voorwaarde dat we dit concept dan wel gaan ontdoen van zijn normatieve pretenties en dat we human resource management voortaan gaan bestuderen en onderzoeken in haar hoedanigheid van managementconcept en niet meer dan dat. HRM is een speciale en dus niet universele set van managementpraktijken, welke zich manifesteert onder heel bijzondere omstandigheden. HRM is in mijn optiek slechts een van de mogelijke vele varianten van strategisch personeelsmanagement. Dit impliceert dat de wetenschappe-

lijke onderzoeksagenda, zoals die tot nu onder de banier van human resource management tot stand is gekomen, een ander vertrekpunt moet kiezen en aanmerkelijk moet worden aangevuld en gecorrigeerd. De contouren van deze strategie van ontzuivering, ontvlechting en onthaasting zal ik U nu schetsen.

### **Naar een onderzoeksagenda voor hrm**

Uit het voorgaande mag men niet de conclusie trekken, dat het allemaal kommer en kwel is wat zich onder de noemer van HRM manifesteert. Integendeel: ondanks de gebrekkige theoretische fundering heeft de opkomst van de moderne 'human resources beweging' een niet te onderschatten betekenis voor de P&O discipline gehad. Al was het alleen maar omdat zij aanmerkelijk heeft bijgedragen aan de bedrijfskundige emancipatie van dit managementgebied. Door het onder andere hameren op de noodzakelijke verbinding van personeels- en organisatievraagstukken, het koppelen van personeelsmanagement aan strategische vraagstukken heeft zij de P&O discipline van een oriëntatie en een jargon voorzien die haar meer dan voorheen 'salonfähig' hebben gemaakt in de bestuurskamers van ondernemingen. De positie van dit beleidsgebied is in veel onderneming in ieder geval optisch versterkt getuige de groeiende vraag naar personeelmanagers en niet te vergeten de werkelijk gigantische groei die de consultancy op dit terrein heeft doorgemaakt. Voor mijn verhaal is echter meer van belang dat de HRM beweging het afgelopen decennium een zeer grote invloed heeft gehad op de samenstelling van de onderzoeksagenda.

Allereerst kunnen we constateren dat het onderzoek op dit gebied enorm in omvang is toegenomen met daarbij een grote verschuiving in oriëntatie en probleemformulering. Ook het aantal nieuwe tijdschriften dat zich met de term HRM afficheert is heel frappant. Opmerkelijk is de toename van positivistische, grootschalige onderzoeken, waarin gepoogd wordt harde regulariteiten en causale verbanden op te sporen. Niet vreemd hieraan is het feit dat met name economen en organisatiepsychologen zich meer en meer op dit terrein zijn gaan manifesteren en een meer prominente positie zijn gaan opeisen. Nieuw is verder, dat veel onderzoeksvraagstellingen zich richten op de strategische aspecten van personeelsmanagement met daarbij een grote voorkeur voor de externe integratie problematiek en voor wat men de kikkerproef van het HRM concept zou kunnen noemen; leveren de HRM praktijken nu echt datgene op wat wordt verwacht in termen van 'performance'. Maar behalve dit op bevestiging van verwachtingen gebaseerde onderzoek is er onder de banier van HRM ook sprake van een groei in wat ik maar meer fundamenteel onderzoek noem. Vele klassieke thema's als motivatie, beloning, betrokkenheid, prestatiebesturing, groepsvorming en noem maar op, zijn weer hernieuwd en vanuit een ander perspectief onder de wetenschappelijke loep ge-

legd en, het moet gezegd, het zijn ook de resultaten van deze onderzoeken die juist ironisch genoeg de scepsis hebben gevoed over zowel de wetenschappelijke als praktische pretenties van het HRM concept. Zo blijkt bijvoorbeeld een van de kernleerstellingen dat een betrokken werknemer ook een meer en beter presterende werknemer oplevert, nauwelijks empirische bevestiging te vinden. Duidelijk wordt daarmee dat dit idee, dat ons overigens heel erg doet herinneren aan een andere klassieke misser: nl dat een tevreden werknemer ook per definitie een produktieve werknemer is, gebaseerd is op een wel heel oppervlakkige kennis van theorieën op het gebied van motivatie, commitment en prestatiegedrag. Ook het gemak waarmee gesuggereerd wordt dat betrokkenheid door het gericht en gecombineerd inzetten van een aantal praktijken kan worden beïnvloed, is tegen beter theoretisch weten in, sterk op geloof en hoop gebaseerd en een bevestiging van de bij het management klevende behoefte om de complexiteit van menselijk gedrag tot eenvoudige hanteerbare sjablonen te reduceren. Zelfs Guest, een van de belangrijkste auteurs op HRM gebied en lange tijd een van de theoretische aanjagers, komt in een recente publikatie tot het inzicht (1998) dat er geen studies te vinden zijn waarin successen worden gemeld met betrekking tot het versterken van de betrokkenheid van werknemers om daarbij in een adem terloops te melden dat dit ook geldt voor andere kernleerstellingen van het HRM denken, zoals bijvoorbeeld organisatiecultuurverandering.

Maar goed, ondanks dit onbedoelde resultaat kunnen we op het positieve conto van de HRM beweging in ieder geval bijschrijven de enorme stimulans die van daaruit op het onderzoek is uitgegaan. Echter, in het formuleren van uitgangspunten en doelstellingen voor onderzoek kan men zich wel afvragen of men daarbij niet te ver naar een kant is doorgeschoten. Zo zijn de vraagstellingen overwegend ingekleurd vanuit een eenzijdig managementperspectief en zijn de respondenten meestal ook nog eens afkomstig uit de hoek van het management zelf. Op zich is dit natuurlijk niet verwonderlijk; tenslotte legt het HRM denken vooral de nadruk op de strategische rol van personeelsmanagement en op de integratie in het lijnmanagement. Daarbij wordt de onderzoeksfocus bijna automatisch gericht op de zogeheten harde economische externe 'outcomes' van HRM: heeft het inderdaad de beoogde effecten op 'performance', flexibiliteit, innovatievermogen etcetera. Vragen die natuurlijk voor het management uiterst relevant zijn. De keerzijde hiervan is wel dat "the voice": de stem van de "human resource" zelf in het onderzoek nauwelijks doorklinkt. Op zich een verschijnsel, dat als men het goed bekijkt, haaks staat op en ander centraal idee van de HRM filosofie: de werknemer als activa met potentieel, talenten, kennis en dus met een stem die even luid zou moeten klinken als die van het management. Neen, wat dit betreft bevestigt het onderzoek onbedoeld dat in het ondernemingskoor de dirigerestok nog altijd stevig in handen van het management is en

dat voorzanger per definitie het management is, ook al is zijn stem niet bevorderlijk voor de harmonische samenzang. De “inside story”, het verhaal hoe werknemers zelf HRM praktijken beleven en in hoeverre de voor werknemers belangrijke “internal outcomes” worden gerealiseerd is een perspectief dat momenteel in het onderzoek onderbelicht blijft (Clark e.a., 1998). En als werknemers al object van studie zijn gebeurt dit overwegend vanuit de optiek in hoeverre zij de door het management gewenste houding en gedragingen tentoonspreiden, waarmee het HRM onderzoek zonder het te beseffen een onderdeel vormt van het al eerder vermelde proces om werknemers nog beter te modelleren naar het beeld en gelijkenis van het management. Dit aspect alleen is al reden genoeg om de onderzoeksagenda meer in balans te brengen, maar het wordt nog meer urgent als men de gevolgen in de analyse betreft van de trend HRM onderzoek vooral te enten op grootschalig survey onderzoek. Het onderzoek wordt zo gestuurd vanuit niet in de empirie gewortelde modellen, met als grote nadeel dat de realiteit zelf en daarmee ook de ongelooflijke variëteit en rijkdom aan situaties, mogelijkheden, praktijken niet aan bod kunnen komen. Ook dit staat nogal haaks op de uitgangspunten van een van de centrale grondleggende theorieën van HRM de zogeheten “resource based view of the firm”. De concurrentiekracht van ondernemingen wordt daar gezocht in de unieke en niet te kopiëren kenmerken van een organisatie en naar mijn bescheiden mening zou dit juist moeten betekenen dat het onderzoek meer de nadruk legt op contextspecifieke- en dus niet op universele en mogelijk door iedereen te kopiëren aspecten. Onderzoek wat Mabey en anderen (1998) treffend hebben verwoord als studie naar “naturally occurring, ordinary events in natural settings”. Niet dat er onder de HRM paraplu geen case studies plaatsvinden, maar deze zijn vooral op zoek naar uit een model ontleende praktijken, die vervolgens als ‘best practices’ uit hun specifieke context worden geïsoleerd en zo tot na te volgen voorbeeld voor andere organisaties worden gepromoveerd, daarmee hun eigen theoretische basis weersprekend. Zoals U merkt, ben ik langzaam maar zeker al bezig met het formuleren van een nieuwe onderzoeksagenda. Waar het mij om te doen is, dat deze agenda wordt uitgebreid en meer in balans wordt gebracht. Recentelijk hebben Looise en Pauwe (1998) zich ook in deze richting uitgelaten en hebben een aantal aandachtsgebieden en thema’s genoemd waarop het onderzoek de komende jaren zich zou moeten richten om te ontsnappen aan de ook door hen gesignaleerde eenzijdigheden en onvolkomenheden. De voorstellen die zij doen komen voor een deel tegemoet aan de bezwaren die ik hierboven heb geformuleerd, maar in mijn ogen gaan ze nog niet ver genoeg. Hun onderzoeksagenda wordt nog teveel gestuurd vanuit een ongedefinieerd HRM concept en legt het onderzoek bovendien vast binnen de lijnen van een, weliswaar niet langer normatief, maar nog steeds theoretisch niet volwaardig en daarmee te beperkt model. Een aansprekende onderzoeksagenda onder de vlag



van HRM kan zich alleen maar als onderscheidend en sturend manifesteren als duidelijk is wat men onder dit concept verstaat. Als men op dit gebied van ‘rekkelijken en preciezen’ zou kunnen spreken behoort ik zonder twijfel tot de laatste categorie. In verschillende publikaties heb ik een lans gebroken voor een meer precieze omschrijving van human resource management. Dit komt er heel simpel weg op neer deze term voortaan uitsluitend te reserveren voor een personeelsmanagementstrategie, of misschien nog beter voor een ‘bundle of practices’, welke zich voordoet ik heel bijzondere situaties: namelijk daar, waar de kwaliteit van het produkt of dienst inderdaad primair afhankelijk is van de kwaliteiten en inzet van werknemers. Vaak zijn dit ook arbeidsomgevingen waarin nieuwe produktie- en organisatieconcepten zich bij uitstek manifesteren en waar sprake is van een fundamentele herziening van de klassieke arbeidsrelatie. HRM is daarmee een van de vele inhoudelijke varianten van strategisch personeelsmanagement die mogelijk meer dan andere wordt gestuurd door een eigen managementconcept. Voor de samenstelling van de onderzoeksagenda betekent dit in mijn optiek het volgende:

Allereerst dient het onderzoek zich veel meer dan nu het geval is, te concentreren op die arbeidsomgevingen waar er inderdaad een empirische kans bestaat op het aantreffen van HRM -achtige praktijken. In het grootschalig empirisch onderzoek wordt er toch een schot hagel op de praktijk afgevuurd om dan tot de verrassende ontdekking te komen dat de vindplaatsen van HRM empirisch maar dun gezaaid zijn. Nogal wieses zou ik zeggen: we spreken dan wel al van een nieuwe economie maar het echte nieuwe werk in nieuwe werkomgevingen en met nieuwe werkrelaties is zich pas aan het ontwikkelen en is bij lange na nog niet dominant. Dat duurt nog wel even.

Vervolgens dient in het onderzoek veel meer ruimte te worden ingeruimd voor het bestuderen van de nieuwe praktijken zelf en waarbij we ook meer trouw blijven aan wat steeds meer wordt erkend als het specifieke kenobject van de PenO discipline nl de arbeidsrelatie. HRM kan men vanuit deze optiek beschouwen als een managementpraktijk die ageert en reageert op de ingrijpende vernieuwing in arbeidsrelaties die zich hier en daar aan het manifesteren is. De praktijk verandert hier en daar zo snel en zo fundamenteel dat ons gewoonweg het zicht ontbreekt wat er allemaal aan vernieuwing en verandering om ons heen plaatsvindt. Het is mijn stellige overtuiging dat de wetenschap op de praktijk achterloopt en dat de praktijk echt niet met veranderingen wacht tot zich een theoretisch model heeft aangediend om dit wetenschappelijk verantwoord te doen. Wat dit betreft kan men zich zelfs afvragen of de HRM modellen nog niet teveel geworteld zijn in het klassieke industriële discours en of zij al weer niet achterhaald zijn. Het is niet voor niets dat de al eerder aangehaalde David Guest, nadenkend over de ingrijpende en nauwelijks te voorspellen veranderingen en vernieuwingen in arbeidsrelaties de conclusie trekt, dat het centrale HRM thema van binding en betrokkenheid zijn

actuele en praktische relevantie inmiddels heeft verloren getuige de enorme multipiele flexibilisering en fragmentering in operationele en contractuele arbeidsrelaties.

Dit brengt mij uiteindelijk bij de opmerking om in het onderzoek weer meer beroep te doen op de aloude case study methodiek, maar dan wel casussen van moderne arbeidsplekken.

Als het studieobject de arbeidsrelatie is ligt het voor de hand om er van uit te gaan dat echte nieuwe managementpraktijken zich bij uitstek manifesteren daar waar ook daadwerkelijk sprake is van een transformatie van de arbeidsrelatie in operationele, contractuele en psychologische zin. Nog te veel richt het onderzoek op wat ik maar gemakshalve de traditionele arbeidsorganisaties noem. Niet dat daar geen vernieuwingen plaatsvinden maar deze verlopen erg traag en kunnen het traditioneel omhulsel maar met moeite doorbreken. Wat dit betreft zou ik, net als George Friedmann direct na de Tweede Wereldoorlog deed, onderzoekers en studenten hartstochtelijk en romantisch willen toeroepen: ga in hemelsnaam naar die moderne bedrijven en organisaties, zie en beschrijf wat er daadwerkelijk gebeurt, leg je oor te luisteren en schrijf de verhalen op, ervaar en doorgrond de veelheid en complexiteit van verhoudingen en praktijken, kruip desnoods af en toe in de huid van de nieuwe werknemer, die opgeschoten puber op de bank met een stripboek.: dat is waar op dit moment een enorme behoefte aan bestaat. Misschien dat met een dergelijke primaire en onderzoekstechnisch gesproken primitieve strategie uiteindelijk ook dat gebeurt wat George Friedmann in Frankrijk gelukt is. Onderzoekers niet al te zeer gehinderd door theoretische modellen met de praktijk in aanraking brengen en die desondanks uiteindelijk aan de wieg hebben gestaan van een van de meest vruchtbare theoretische scholen met een naambekendheid en invloed tot ver over de Franse grenzen.

Ik neem aan, dat U zich nu onderhand begint af te vragen wat deze ruwe schets van vertrekpunten nu eigenlijk te maken heeft met de eerder genoemde strategie van ontzuivering, ontvlechting en onthaasting. Aan het einde van mijn betoog moet ik nu U vertellen dat mijn verhaal niet zozeer over HRM gaat. In mijn verhaal zit nog een andere vertelling verborgen nl een kleine verhandeling over de rol van wetenschap in de niet meer bij te benen explosie in trends en modes in managementconcepten. Met Karsten en Van Veen (1998, zie ook Regtering, 1999)) kunnen we constateren dat de rol van “de wetenschap” als kennisleverancier en als fundament voor managementpraktijken aanmerkelijk aan betekenis heeft ingeboet en haar rol steeds meer is overgenomen door allerlei goeroes en organisatie-adviseurs. Ongetwijfeld heeft dit te maken met de enorme dynamiek die zich in en rond organisaties afspeelt en die het management af en toe zelf tot wanhoop drijft in

haar streven hier niet alleen adequaat op te reageren maar ook nog eens sturing aan te geven. Managementconcepten met hun op dynamiek en actie gerichte taal verschaffen het management de geijkte interpretatiekaders die hen niet alleen in staat stelt deze dynamiek te benoemen maar ook tot doelgericht handelen te bewegen. Managementconcepten zijn talige stelsels, verdichtingsels in een toenemend ongrijpbare en soms virtuele realiteit en verschaffen het management even een tijdelijk houvast en schijnzekerheid..

Managementconcepten moeten dan ook per definitie flexibel, vaag en multi-interpretabel zijn, mee kunnen deinen en meedemen met de turbulenties die zij vaak zelf in het leven hebben geroepen. Managementconcepten staan dan ook wat pretentie en inhoud betreft haaks op wat ik maar gemakshalve wetenschapsconcepten noem: waarheidsgetrouwe, onpartijdige kennis gebaseerd op eenduidige begrippen en hoofdzakelijk gericht op verklaren en daarmee bijna per definitie gericht op het blootleggen van blijvende, fundamentele en structurele processen in management en organisatie.

Als het inderdaad zo is, dat de behoefte aan wetenschappelijk gefundeerde kennis voor het management van minder belang is geworden en het mogelijk zelfs zo is, zo als sommige auteurs beweren, dat universiteiten en business schools steeds minder als denktank door het management serieus worden genomen, dan wordt het toch hoog tijd dat de huidige rol van wetenschap in de kennissamenleving van management en organisatie eens serieus onder de loep wordt genomen. Op dit moment is er in mijn ogen sprake van een ongewenste vervalting van management- en wetenschapsconcepten, waarbij het bovendien zo is dat managementgoeroes en organisatieadviseurs ook nog eens de wetenschappelijke agenda en interesse bepalen. Wetenschap wordt daarmee in de rol gedwongen van legitimering en onderbouwing van managementconcepten, want blijkbaar werkt het ook in de praktijk toch beter als er een wetenschappelijk sausje over wordt gegoten. De wetenschap als onpartijdige bron van kennis wordt zo naar de achtergrond gedrongen in een wereld waar het enige dominante succescriterium die van de zogeheten nuttigheid is. Het zal U niet verbazen dat ik dus een voorstander ben van ontvlechting van deze beide werelden. Zoals managementconcepten niet modieus genoeg kunnen zijn, zo kunnen wetenschapsconcepten wat mij betreft niet wetenschappelijk genoeg zijn. Voor alle duidelijkheid: dit impliceert niet dat ik hier een pleidooi hou om ons als wetenschappers maar weer terug te trekken in de bekende ivoren toren en ons met de zuivere wetenschap gaan bezighouden: we ons alleen nog maar laten leiden door de verplichtingen en regels van de academische discipline en ons niet langer om de echte wereld bekommeren. Voor een wetenschap op het gebied van management en organisatie een onzinnige suggestie juist in een periode waarin de filosofen het "Weltbegriff" van Immanuel Kant meer en meer serieus aan het nemen zijn, getuige de groeiende aandacht in deze kring voor de wereld van economie,

management en organisatie. Het zou toch wel heel vreemd zijn als wij dan in reactie daarop de door Schopenhauer zo venijnig beschreven rol zouden aannemen van filosofische academische haarklovers, van met elkaar bekvechtende pluizebollen en stofkoppen, langbenige bleke cycaden bedreven in het steeds weer opnieuw formuleren van wereldvreemde ideeën en concepten.(7)

Neen hetgeen ik bedoel daarvoor kan ik ook een beroep doen op een uitspraak van een andere eveneens reeds lang overleden academicus Friedrich Schiller, die in zijn oratie in 1789 fulmineerde tegen het toen al optredende fenomeen van de zogeheten “Brotgelehrte” : de geleerde die niet langer geïnteresseerd is in de intrinsiek waarde van kennis maar de waarde ervan alleen nog maar afmeet in termen van toepasbare nuttigheid en economisch rendement.

“Vorzuglich müssen die Nutzlichkeitsapostel von der Universität verwiesen werden, weil es ihnen ganz an Sinn für die Wissenschaft fehlt, sie dieselbe nicht um ihrer selbst willen, sondern deswegen schätzen, weil sie dazu taugt Häuser zu bauen, den Acker zu bestellen und das Kommerz zu beleben.(8) Dit betekent niet dat we weer de door Schiller gewenste “Philosophenkopf” moeten worden. Integendeel: uiteindelijk zal er toch behoefte bestaan aan solide, rationele kennis ook binnen het nu zo modieuze terrein van management en organisatie. De tijd is er weer rijp voor als zelfs Rosemary Kanter een boek aanbeveelt waarin managementgoeroes worden afgeschilderd als moderne medicijnmannen, die zich meer druk maken om hun eigen marktwaarde en de marketing van hun boek dan om de kennisinhoud en waar een pleidooi wordt gehouden voor meer wetenschappelijk gefundeerde kennis. (9) Kennis die niet per definitie onnuttig en ontoepasbaar hoeft te zijn maar het alleen niet nodig heeft om zich steeds weer in de nieuwste modieuze kleren te hullen.

Managementconcepten zijn voor de wetenschap, ik geef het volmondig toe, want ik ben er tenslotte zelf ook ooit voor gezwicht, verleidelijke cyrenen. Het is moeilijk hun roep te weerstaan. Het beste wapen hiertegen -en nu volgen we voor de afwisseling maar wel eens een advies van menig managementgoeroe- is het in stelling brengen van onze kerncompetenties, datgene doen waar we goed in zijn en wat ons onderscheid van de rest. Behalve tot ontzuivering en ontvlechting heeft dit ook het bijkomende gelukkige aspect van onthaasting. De wetenschap en ook de universiteit als een plek waar niet alleen wij maar ook alle “dedicated followers of fashion”: even op adem kunnen komen .....

Ik heb gezegd.

## noten

1. Ik doel hier op de studie van Beer e.a. (1984) en Fombrun e.a. (1984) die in feite bedoeld zijn om de MBA programma's human resource management aan de Harvard University resp. Michigan University te promoten.
2. Dirty Harry is een rol die Clint Eastwood in diverse films heeft gespeeld.
3. Een stelling die onder meer door K. Legge (1995) wordt verwoord.
4. Al deze citaten zijn ontleend aan R. Jacques (1999)
5. ibid 4
6. De term moving concept is ontleend aan Steyart en Janssens (1999), die er overigens een heel andere betekenis aan geven.
7. Ontleend aan M. Zeeman (2000)
8. Bovenstaande en citaat ontleend aan A.C.Zijderveld (1972)
9. Dit is het boek van Micketwaith and Wooldridge (1996). Zie voor een uitgebreide bespreking ten Bos (2000).

## Literatuur.

Beer, M., B.Spector e.a., *Managing Human Assets*, The groundbreaking harvard Business School Program, New York/London, 1984.

Bos, R. ten, *Fashion and Utopia in Management Thinking*, proefschrift KUB, forthcoming. 2000

Burrell, G., The absent centre, in: *Human Systems Management*, 1989, pag.307-312.

Castells, M. *The Information Age: Economy, Society and Culture, VolI, Vol II and Vol.III*, Oxford, 1996.

Clark, T., C.Mabey and D.Skinner, Experiencing HRM: the importance of the inside storey, in: C.Mabey, D.Skinner, T.Clark (eds.), *Experiencing Human Resource Management*, London, 1998, pag.1-14.

Dijck, J. van, *De Mens als Sleutel voor Bedrijfssucces*, Den Haag, 1992

Fombrun, C. e.o., *Strategic Human Resource Management*, New York, 1984.

Guest, D., Beyond HRM; commitment and the contract culture, in: P.Sparrow and M. Marchington, *Human Resource Management: The new Agenda*, London, 1998., pag.37-52.

Haaren, P. van (red), *Ondernemen kan ook anders: Balans en Perspectief van het Sociaal Beleid*, Den Haag, 1984

Jacques, R., *Manufacturing the Employee; Management Knowledge from the 19th to 21st Centuries*, London, 1996.

Jacques, R., Developing a tactical approach to engaging with strategic HRM, in: *Organziation*, Vol. 6, no. 2, 1999, pag. 199-222.

Karsten, L. en K. van Veen, *Managementconcepten in Beweging: Tussen Feit en Vluchtigheid*, Assen, 1998.

Legge, K., *Human Resource Management; Rhetorics and Realities*, London, 1985

Legge, K., The Morality of HRM, in: C.Mabey, D.Skinner, T.Clark (eds.), *Experiencing Human Resource Management*, London, 1998.

Looise, J. en J. Paauwe, HRM in Nederland: stand van zaken en onderzoeksagenda, in: *Tijdschrift voor HRM*, jg.1, no.1, 1998, pag. 7-33.

Nijs, W. de, *Alain Touraine: Het Sociologisch Geweten van de Geprogrammeerde Samenleving*, proefschrift KUB, 1987.

Nijs, W. de, HRM: ideaal of praktijk?, in: *Tijdschrift voor Productiviteitsmanagement*, jg. 3, no. 3, 1988

Nijs, W. de, Human resource management en arbeidsverhoudingen, in: F. Kluytmans en W. vander Meeren (red.), *Management van Human Resources: Stromen, Stimuleren, Structureren*, Heerlen/Deventer, 1992, pag. 121-139.

- Nijs, W. de, De personele component, in: J. Doorewaard en W. de Nijs (red.), *Integraal Management*, Leiden/Antwerpen, 1992, pag. 85-107.
- Nijs, W. de, Human resource management: concepten en benaderingen, in: J. Doorewaard en W. de Nijs (red.), *Organisatieontwikkeling en Human Resource Management*, Houten, 1998.
- Micklethwait, M. en A. Wooldridge, *The Witch Doctors. What the management Gurus are Saying. Why it Matters and How to Make Sense of It*. London, 1996
- Noon, M., HRM: a map, model or theory, in: P. Blyton and P. Turnbull (eds.), *Reassessing Human Resource Management*, London, 1992.
- Regtering, H., Herfsttij der managementconcepten, in: *Filosofie in Bedrijf*, jg. 9, no.4. 1999, pag. 55-64.
- Steyart, C. en M. Janssens, Human and inhuman resource management: saving the subject of HRM, in: *Organization*, vol.6, no. 2, 1999, pag.181-198.
- Storey, J., *Developments in the Management of Human Resources*, Oxford, 1992.
- Touraine, A., *L'Evolution du Travail Ouvrier aux Usines Renault*, Paris, 1955.
- Torrington, D., Crisis and opportunity in HRM: the challenge for the personnel function, in P. Sparrow and M. Marchington, *Human Resource management: The New Agenda*, London, 1998, pag.23-37.
- Zeeman, M., Blinde liefde voor Sartre, in *De Volkskrant*, vrijdag 25 februari, 2000.
- Zijderveld, A., *Over het Nut en de Zin van de Sociologie*, Meppel, 1972.