

## De Canon van HRM: dupliek

Willem de Lange  
Beatrice van der Heijden  
Peggy de Prins

**Wij zijn Jan Kees Looise, Frits en Jeroen Kluytmans en Pascale Peters zeer erkentelijk voor hun replieken op ons artikel over de Canon van HRM. Een goed idee van de redactie van het Tijdschrift voor HRM om hen daartoe uit te nodigen en wij waarderen het zeer dat zij aan dit verzoek gehoor hebben willen geven. Graag reageren wij door middel van deze dupliek.**

### **De keuze van HRM-theorieën en -concepten**

Wij gaan eerst in op de repliek van Jan Kees Looise over de historische ontwikkeling van theorieën en concepten over HRM. Hij besteedt hierbij veel aandacht aan onze keuze van de theorieën en concepten in de Canon van HRM. Wij wisten bij voorbaat dat die keuze bij sommige lezers kritiek zou oproepen; dat hebben wij in ons artikel en in de inleiding van de Canon ook geschreven. We hebben niet een specifiek criterium genomen op basis waarvan de keuze is gemaakt, maar een procesmatige benadering gevolgd. We hebben dat in het artikel een Delphi-achtige onderzoeksmethode genoemd. Het is enigszins vergelijkbaar met de manier waarop andere canons zijn samengesteld, zoals de Canon van Nederland en de Canon van de Nederlandse letterkunde. Deze zijn vastgesteld door een 'commissie van deskundigen'. En (natuurlijk) is geen enkele canon zonder kritiek, want er zijn zoveel meer deskundigen dan in zo'n commissie kunnen zitten. En iedereen heeft zijn eigen stokpaardje en expertise. Onze initiële lijst met onderwerpen is gevalideerd door middel van overleg met eminente onderzoekers uit het vakgebied: de auteurs van de hoofdstukken. Een betere 'commissie van deskundigen' hadden wij ons niet kunnen wensen. Een groot voordeel hierbij was bovendien dat Willem de Lange econoom is, Peggy De Prins sociologe, en Beatrice van der Heijden psychologe.

Een van de eerste keuzemomenten voor ons betrof het startpunt: waar begin je? Looise zet met name vraagtekens bij het feit dat het startpunt van de Canon door ons is gelegd eind jaren vijftig. Hij heeft een sterke voorkeur om te beginnen met Taylor (1911). Daardoor mist hij Mayo en andere belangrijke denkers. Op de eerste lijst die wij hebben gemaakt zijn wij inderdaad begonnen met Taylor, maar we hebben er uiteindelijk voor gekozen om te beginnen rond 1960, precies om de reden die Looise aangeeft: in die periode krijgen we een toespitsing op vraagstukken die we nu bundelen onder de vlag van HRM. Voorgaande theorieën – zoals het scientific management (het woord zegt het al) – zijn in het algemeen (veel) breder en meer te scharen onder de noemer van management en organisatie.

Dat brengt ons bij zijn tweede opmerking. Het valt Looise op dat er in de Canon wel erg veel Amerikaanse theorieën en grondleggers zijn opgenomen, met name vanuit de disciplines van de psychologie en Organizational Behavior. Of je het daar nu mee eens bent of niet, het is een niet te ontkennen feit dat de HRM-theorie – ook in Nederland – daardoor bepaald werd. Dat de praktijk – in ieder geval op het terrein van arbeidsverhoudingen en –voorwaarden – anders was (en is), is beslist waar, maar dat werkte niet door in de theorievorming. De enige relevante theorie van eigen bodem die hier in de jaren tachtig van de vorige eeuw doorbrak was de sociotechniek – die dan ook een plek gevonden heeft in de Canon.<sup>1</sup> In het artikel (en de inleiding van de Canon) constateren ook wij de dominantie van de VS respectievelijk de A&O-psychologie. Je kunt daarbij natuurlijk opmerken dat je eruit krijgt wat je erin stopt, maar dat was nu eenmaal het resultaat van onze inventarisatie. We dagen Looise graag uit om relevante theorieën uit de periode 1960 - 1990 uit Europa (laat staan Nederland of Vlaanderen) te noemen die een (blijvende) plek hebben verworven in de HRM-literatuur, zeker internationaal gezien, buiten de theorieën en grondleggers die wel degelijk in de Canon zijn opgenomen. We hebben onder meer Ilmarinen, De Sitter en Baltes een plek gegeven, maar zij blijven in die periode uitzonderingen. Het is niet anders en dat constateren we dan ook in onze analyse.<sup>2</sup>

Looise stelt verder dat “een groot deel van het personeelsmanagement (..), zeker ook in Nederland, nog steeds (is) vastgelegd in cao’s (en arbeidswetgeving) en het is toch wel opmerkelijk dat daaraan in de huidige HRM-benaderingen nauwelijks aandacht meer wordt besteed”. En ook niet in de Canon, hoor je hem denken. Maar het is (wat de Canon betreft) eenvoudig verklaarbaar. Dat is namelijk een verhaal dat thuishoort in een leerboek, niet in een canon met een overzicht van theorieën. En het is niet zo dat in de Canon van HRM de praktijk buiten beeld is gebleven. Alle auteurs hebben in hun hoofdstuk de betekenis van de theorie voor de praktijk beschreven. Maar de theorie heeft steeds de leidraad gevormd.

Ten slotte stelt Looise dat de Canon weinig theorieën en concepten bevat die betrekking hebben op actuele ontwikkelingen rond organisatie en arbeid, zoals smart industries, netwerkbedrijven, platforms en flexibilisering “die ook weer om een nieuwe HRM-benadering vragen”. Echter, Dat is niet het eigene van een Canon. Vergelijk onze Canon met tal van an-

dere canons: van het leren, van bekende Nederlanders, van de Nederlandse film, van de letterkunde etc. Canons geven een overzicht van werk (of gebeurtenissen, personen et cetera) uit het (al dan niet recente) verleden. Een canon – ook de onze – kijkt terug, niet vooruit. Het is een naslagwerk. En daarin komen ook theorieën en concepten voor die intussen ‘verouderd en achterhaald’ zijn. Dat is ook de reden dat in alle hoofdstukken een overzicht wordt gegeven van de ontwikkelingen van de betreffende theorie, en van de kritiek op die theorie, sinds het ontstaan.

In tegenstelling tot wat Looise beweert, worden in de Canon (en in ons overzicht in het artikel) ook een aantal ‘actuele’ ontwikkelingen beschreven: zelfsturing (en niet alleen bij De Sitter, maar ook in verscheidene andere hoofdstukken), flexibilisering van de arbeid (met name Flexicurity, Wilthagen), job crafting, sustainable careers, etc. Criterium voor ons was daarbij dat de theorie intussen een vaste plek moet hebben verworven in het HRM-denken. Dat is ook de reden dat we zijn gestopt in 2015. Nieuwere concepten en theorieën moeten zich nog bewijzen.

### **De wisselwerking tussen HRM-theorie en -praktijk**

Frits en Jeroen Kluytmans gaan allereerst in op de wisselwerking tussen theorie en praktijk. Vooral Frits is van mening dat die wisselwerking gering te noemen is. Vervolgens wordt een kritische kanttekening gemaakt bij het Kernmodel van HRM in ons artikel.

De kennis vanuit de verschillende hoofdstukken is door ons geaggregeerd in dit model waarin zowel de multidisciplinariteit als ook de multiniveaubenadering van het vakgebied recht worden gedaan. De pijlen in het model pleiten voor meer empirisch werk waarin de onderlinge afhankelijkheden tussen zowel HRM-thematieken en -praktijken, alsook tussen het microniveau (de werkvloer), het mesoniveau (de organisatie), en het macroniveau (het sociaal beleid in een bepaalde institutionele context) worden meegenomen. In de hedendaagse context, waarin maatschappelijke betrokkenheid en duurzaamheid een belangrijke rol spelen, is het van belang om aandacht besteden aan kritische reflecties over belangentegenstellingen tussen de organisatie en het individu. In de theorie wordt daar in toenemende mate aandacht aan besteed. Dat wordt ook gereflecteerd in de Canon van HRM. Zie bijvoorbeeld de hoofdstukken over Flow (Moss Kanter), Empowerment (Spreitzer), Critical HRM (Legge), Duurzaam HRM (Ehnert) en Sustainable Careers (De Vos & Van der Heijden). Maar wij onderschrijven de mening van Kluytmans en Kluytmans dat de implementatie in de praktijk van deze concepten en theorieën nog niet breed is; het is in ieder geval (nog) geen gemeengoed. Maar toch, uit bijvoorbeeld interviews met (HR-) beleidsmakers in de vakbladen blijkt dat velen wel degelijk op de hoogte zijn van het (theoretisch) gedachtegoed en daarmee ook daadwerkelijk aan de slag zijn gegaan. Maar dat er nog veel winst te behalen is, staat buiten kijf. Want deze professionals zullen veel niet representatief zijn voor de doorsnee HR-functionaris en het is ook nog maar de vraag of de werkvloer het beleid ook daadwerkelijk zo mooi ervaart als de beleidsmakers beweren...

De gelaagdheid van het veld en de eigen dynamiek die inherent is aan de verschillende vraagstukken, en de hieruit resulterende complexiteit van het vakgebied, komt ons inziens goed tot zijn recht in het Kernmodel van HRM. Ook zien we met het verstrijken van de jaren een verschuiving van (louter) theoriegestuurd onderzoek – wat ten grondslag lag aan de ontwikkeling van eerdere belangrijke theorieën en concepten in het vakgebied – naar meer empirisch gestuurd onderzoek, dat veelal start vanuit complexe vraagstukken vanuit de praktijk, en daarna wordt vertaald in nieuwe theorieën en concepten. Dit laatste is, zo denken wij, deels het gevolg van de toegenomen aandacht voor valorisatie van onderzoek, in Nederland en Vlaanderen nu ook een belangrijk criterium in beoordelingsgesprekken en bijvoorbeeld in aanvragen voor door NWO-gefinancierd onderzoek. Conclusies uit onderzoek dat is gebaseerd op vragen vanuit de praktijk dienen uiteraard ‘evidence-based’ te zijn en – als het om wetenschappelijk onderzoek gaat – te leiden tot nieuwe theorievorming. Met andere woorden, sturing vanuit de wetenschap, aan de ene kant, en sturing vanuit de praktijk, aan de andere kant, zien wij als communicerende vaten. Dit wordt in het Kernmodel van HRM door ons als reciproke pijlen tussen HRM-praktijken enerzijds, en HRM-kern en -visies anderzijds, weergegeven.

### **Gender, zacht en hard HRM**

Pascale Peters heeft het genderaspect binnen ons overzicht van HRM modellen en theorieën van commentaar voorzien. Wij beamen haar redeneerlijn van harte. De tijdsgeschiedenis heeft een belangrijke rol gespeeld in de ontwikkeling van het denken over mannen en vrouwen in organisaties en dat is – tot op zekere hoogte (zie bijvoorbeeld het verschil in beloning tussen mannen en vrouwen) – nog steeds het geval. Dit is ook niet anders in de wetenschap. Zie het verschil dat nog altijd bestaat tussen aantallen mannelijke en vrouwelijke hoogleraren. Het is een frappant en intrigerend gegeven. We bouwen verder op het genderperspectief dat Peters introduceert.

Onze (groot)moeders moesten in de naoorlogse periode stoppen met werken op het moment dat zij huwden. In de toenmalige fabrieksomgevingen deden ze in hun korte loopbaan wel hetzelfde werk, maar vaak tegen een veel lager loon. Een opmerkelijke getuigenis van een werkneemster uit die tijd bij één van de Vlaamse ‘parels’ uit de industrie ‘Agfa Gevaert’ (bekend om de filmrolletjes) leert dat vrouwen volledig gescheiden werden gehouden van hun mannelijke collega’s: “Dat was heel streng geregeld, zelfs nog in 1966. Wij mochten in de eetzaal niet bij de mannen gaan zitten. Bij de bedienden was dat anders, die mochten wel gemengd eten” ([www.dezuidrand.be](http://www.dezuidrand.be), 2018). Ondertussen is dit beeld gelukkig bijgesteld. Niet dat we er al zijn. Het glazen plafond of noem het ‘kleverige vloeren’ blijven hardnekkig bestaan. De roep om gelijke beloning herhaalt zich jaar in jaar uit. Dat zorgarbeid ook ‘arbeid’ is en als dusdanig moet worden erkend en betaald, is in het verlengde hiervan een blijvende eis.

Het streven naar inclusie en gelijke kansen lijkt hiermee wel een (HR-) realiteit van alle tijden. Niet enkel voor vrouwen trouwens, maar voor alle doelgroepen die afwijken van het hardnekkige beeld van de normme-

dewerker (hooggeschoold, man, Nederlander/Belg en in vast dienstverband). Een belangrijke hefboom hiervoor is het inzetten op een gezonde work-life balance. Burn-out en ziekmakende werkdruk blijken immers etterende wonden in het huidige HR-klimaat. Samen met Peters zijn we ervan overtuigd dat voor vrouwen hierin nog een extra dimensie schuilt. Het zoeken naar het juiste evenwicht qua werkdruk, en in het verlengde hiervan qua werk-privébalans, ligt bij hen immers nog net iets anders dan bij mannen. Tijdbestedingsonderzoek (Glorieux & van Tienoven, 2016) toont bijvoorbeeld aan dat vrouwen nog steeds duidelijk meer tijd besteden aan huishoudtaken (Glorieux & van Tienoven, 2016). De totale werklast mag dan wel even hoog zijn voor vrouwen en mannen, de samenstelling van het werk is erg verschillend. De werklast van vrouwen bestaat voor een veel groter deel uit huishoudelijk werk en kindercare en opvoeding (in geval van kinderen), zelfs in koppels waarin zowel de vrouw als de man een voltijds contract heeft. De consequenties laten zich raden: vrouwen ervaren veel meer tijdsdruk dan mannen, ongeacht leeftijd, opleiding, contractuele relatie of gezinssituatie. In het verlengde hiervan blijkt dat het mentaal welzijn van in deeltijd werkende vrouwen een stuk hoger ligt in landen waar de overheid zich actief inzet voor de dubbele rol die vrouwen spelen: ondersteuning van hun rol als werknemer én ondersteuning van hun rol als zorgende moeder/huisvrouw. Dé uitdaging voor duurzaam HRM én arbeidsmarktbeleid van de toekomst is dan ook werkdruk en werk-privébalans van vrouwen én mannen tot permanente onderwerpen van dialoog te maken. Enkel op die manier zal ongelijkheid en verspilling van vrouwelijk én mannelijk talent kunnen worden ingeperkt. Een ambitie die kan tellen.

Met het bovenstaande betoog onderschrijven we de opvatting van Peters dat 'de tijdsgeest' door de jaren heen veel invloed heeft (gehad) op de maatschappelijke positie van vrouwen (en mannen) en op de gangbare ideeën over de praktische vormgeving aan de arbeidsrelatie en ook op de theorievorming rondom strategisch HRM. Het maakt verklaarbaar dat de bijdrage van vrouwen aan de theorievorming op het terrein van HRM (en op tal van andere wetenschapsgebieden) lange tijd zo bescheiden is geweest. Maar wij vinden het wel 'opmerkelijk'. Opmerkelijk in de zin van: van belang om te constateren (in het Duits zouden we zeggen: bemerkenswert), maar dus wel verklaarbaar.

Boeiend is de stelling van Peters dat het "logisch (is) dat ze (bedoeld wordt: vrouwen, red.) nu voorlopers zijn in de wetenschappelijke vernieuwing van het veld!" Zij verklaart dat uit het gegeven dat de economische en maatschappelijke ontwikkelingen een andere visie op HRM, met meer aandacht voor een mensgerichte organisatie, vereisen. Dat sluit aan bij het onderscheid tussen hard en zacht HRM dat we in ons artikel – en de Canon en ook in het Kernmodel van HRM – in navolging van onder andere Guest hebben gemaakt. Deze ambitie verder waarmaken in de praktijk van alledag blijkt een nobele, maar tegelijkertijd complexe en zwaar geladen uitdaging. Wat de impact van de toenemende feminisering van het HRM-onderzoek en -beroep op dit debat zal zijn, valt nog niet met zekerheid te zeggen. We kunnen enkel de hoop uitdrukken dat het een

positieve én reputatieversterkende is, ten voordele van de (uiteindelijke) balans of synergie tussen zacht en hard HRM.

### **Tot slot**

We hebben de replieken met veel plezier gelezen. Alle referenten hebben een mooie aanvulling gegeven op ons artikel, ieder vanuit zijn of haar specifieke expertise. Natuurlijk zijn er op onderdelen wel verschillen van inzicht, maar in de basis zijn wij het met elkaar eens. Nu de praktijk nog!

### **Literatuur**

Glorieux, I., & Van Tienoven, T. P. (2016). Gender en tijdsbesteding. De (on) wankelbaarheid van genderstereotypen, 1999, 2005 en 2013. Brussel: Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen.

X (2018), Ik werk(te) bij Gevaert. Geraadpleegd op: [https://www.dezuidrand.be/sites/default/files/entityone\\_paragraphs/files/Ik%20werkte%20bij%20Gevaert\\_uitgave.pdf](https://www.dezuidrand.be/sites/default/files/entityone_paragraphs/files/Ik%20werkte%20bij%20Gevaert_uitgave.pdf)

---

Willem de Lange is emeritus lector HRM van Avans Hogeschool en zelfstandig onderzoeker; Peggy De Prins is verbonden aan Antwerp Management School en Universiteit Antwerpen, departement Management; Beatrice van der Heijden is verbonden aan Radboud Universiteit; Open Universiteit; Universiteit Gent, België; Hubei University, Wuhan, China en Kingston University, London.

**Eindnoten**

- 1 Met De Sitter hebben we zelfs 'gesmokkeld'. Hij is in onze landen van grote betekenis geweest, maar hij heeft nauwelijks internationaal gepubliceerd. Veelzeggend is dat hij in de Oxford Handbook of HRM niet wordt genoemd.
- 2 Dat de theorievorming rondom HRM in Nederland achterbleef is helemaal niet verwonderlijk. De eerste universitaire opleiding op dit gebied was Personeelwetenschappen aan de Universiteit van Tilburg. Deze ging van start in 1988.