

Bibliografische gegevens**Titel:** Leerboek HRM.**Auteur(s):** Frits Kluijtmans en Albert Kampermann**Uitgeverij:** Noordhoff Uitgevers

Leerboek HRM

Erik Jan van Dalen

Aan het begin van dit kalenderjaar verscheen de derde druk van Leerboek HRM van Kluijtmans en Kampermann. Hét *Leerboek HRM*, zou je bijna kunnen stellen. Want het is ‘standaard’ kost voor zo’n beetje iedere HRM-student in het HBO in Vlaanderen en Nederland. En wees eerlijk, hebben niet ook veel (lang geleden afgestudeerde) HRM-professionals het boek nog steeds in hun kast staan omdat het zo’n compleet overzicht geeft van het HR-vakgebied? Ik in elk geval wel. In mijn kast staat de tweede druk uit 1993. Met veel nieuwsgierigheid heb ik kennis gemaakt met de grondig herziene druk die onlangs verscheen. Ik permitteer me de vrijheid niet alleen de nieuwste versie te recenseren, maar daarbij ook een vergelijking te maken met de editie uit 1993.

Het eerste wat in deze boekrecensie aandacht krijgt, is wat in de nieuwste druk van het boek bijna geen aandacht meer krijgt: de geschiedenis van het vakgebied HRM. Ik behoor tot de school die van mening is dat het kennen van je verleden noodzakelijk is om het heden te begrijpen. Ik ervaar het daarom als een tekortkoming van de nieuwste druk dat de HRM ontstaans-geschiedenis ontbreekt. Dat was in 1993 nog wel anders. Toen was er een heel hoofdstuk aan gewijd. In de 2017 uitgave treft ik slechts her en der snippets historie aan. Het meest duidelijke voorbeeld zit in hoofdstuk 9, Het ontwikkelen en opleiden van medewerkers. De inhoud van de paragraaf ‘Leren en opleiden door de eeuwen heen’ biedt een verfrissende beschrijving vanaf de gilden uit de middeleeuwen, via het ontstaan van arbeids- en fabrieksscholen buiten de organisatie (ambachtsscholen) ten tijde van de

industrialisatie tot en met de Human Relations beweging van midden jaren zestig van de vorige eeuw. Anno 2017 is het concept van de gilden in essentie terug van weggeweest nu opleiden en ontwikkelen uitvoering krijgen in de vorm van een samenspel van leren 'in de schoolbankjes' en werken 'op de vloer'. Daarmee is het een treffend voorbeeld van de relevantie van het kennen en begrijpen van je verleden.

De geschiedenis van het vak is uit het boek verdwenen. Maar wat is *nieuw* ten opzichte van de editie uit 1993? Een vergelijking van de inhoudsopgaven is veelzeggend. Begon de 1997 uitgave nog met hoofdstukken over personeelsplanning en personeelsvoorziening vanuit het *interne* perspectief van een organisatie, in de 2017 uitgave start het boek met het *externe* perspectief van de arbeidsmarkt. Van daaruit beschrijven de auteurs de impact op personeelsplanning en stromen van personeel. Die perspectiefwisseling is goed gekozen. Het doet recht aan de actualiteit. De impact van 'de buitenwereld' was al groot, maar is nog veel groter geworden en dat zien we terug in het boek.

Nieuw in de 2017 editie zijn ook de talrijke praktijkcasuïstieken. Ze illustreren de theorie op een plezierige wijze. Daarbij valt op dat de casuïstiek niet alleen uit grote bedrijven en instellingen afkomstig is, maar ook uit kleine en middelgrote organisaties. Het HRM in MKB-organisaties krijgt meer specifieke aandacht dan in de 1993 uitgave. En dat is terecht. In het MKB doet zich een sterke banengroei voor, terwijl de HR-praktijk in veel MKB-organisaties het stadium van personeelsbeleid nog niet voorbij is.

In de nieuwste uitgave van *Leerboek HRM* lees je ook over de flexibele arbeidsrelatie. Flexibele arbeid kent veel verschijningsvormen, zowel interne als externe flexibiliteit van arbeid. Daarnaast is er het in- of uitbesteden van werk, wat impact heeft op de inzet van mensen, hetzij intern of extern personeel. We vinden het deels terug in het *Leerboek HRM*. Daarmee is alles wel ook gezegd. Want de beschrijving van de aard en de impact van flexibilisering is nog niet doorgedrongen tot in de haarvaten van het boek. Het accent ligt nog steeds op HRM met en voor leidinggevenden en medewerkers in loondienst. Actuele HR-dilemma's over flexibele arbeid en arbeidsrelaties ontbreken. Ik denk aan:

- Wie heeft welke rol in de scholing van flex-personeel?
- Hoe borgen we in de inlenende organisatie de (ervarings-)kennis die flex-personeel opbouwt tijdens het werk voor die organisatie?
- Hoe ga je om met de spanning die ontstaat als flex-personeel ook wordt of werd ingeleend door concurrerende organisaties?
- Pas je de HR-gesprekkencyclus ook toe op flex-personeel. En indien ja, welke aanpassingen zijn nodig in het type gesprek en de afspraken die eruit voortvloeien?

Wellicht is het gemis aan de behandeling van dergelijke flex-dilemma's tekenend voor het HR-beroepsveld: We hebben nog geen goed antwoord

hierop. HRM richt zich merendeels op loondienstverbanden en ‘doet flex erbij’. Misschien een wat boude uitspraak in deze boekbespreking, maar daarmee is het ook een compliment aan de auteurs van *Leerboek HRM: flexibele arbeid en arbeidsrelaties ontbreken niet*, maar het accent ligt op HRM met en voor leidinggevend en medewerkers in loondienst.

Resteert mij nog een opmerking over de vormgeving van het boek. Het kleurgebruik en de veelheid aan cartoons en krantenknipsels maken het boek naar mijn mening wat rommelig. Ze zijn bedoeld ter illustratie van de hoofdttekst. Deze opmaak en *sidesteps* passen ongetwijfeld bij de manier waarop de primaire doelgroep van het boek, de student, kennis tot zich neemt. En daarmee is het boek ook bij de tijd. Maar mijn smaak is het niet. Het leidt mij te veel af van waarin het boek uitblinkt in 2017 en uitblonk in 1993: een compleet overzicht van het HR-vakgebied. Niet alleen HBO studenten, maar ook doorgewinterde HR-professionals zouden de nieuwste uitgave moeten aanschaffen en lezen. Al is het maar om de samenhang tussen werkvelden binnen HRM niet het oog te verliezen. Er verschijnen veel goede boeken over leiderschap, zelfsturing, talentontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en andere HR-onderwerpen. Maar het boek van Kluijtmans en Kampermann blijft in 2017 doen wat het boek al in 1993 deed: helpen om integratie en samenhang te blijven zien over het gehele HR-vakgebied.

Drs. Erik Jan van Dalen is Projectmanager HRM (advies en interim) bij Van Dalen HR projectadvies en redactielid van het Tijdschrift voor HRM.

Leerboek HRM (2017) in vogelvlucht

Het Leerboek HRM biedt een integraal overzicht van het HR-vakgebied. De onderwerpen zijn geclusterd in logisch samenhangende delen:

1. Plannen, stromen en matchen
De hoofdstukken behandelen de arbeidsmarkt en de planning van personeel. Maar ook de matching tussen mens en functie als mede maatwerk in werk (o.a. jobcrafting).
2. Motiveren en sturen
Beoordelen, belonen en leiderschap staan centraal in dit deel. Motivatietheorieën komen aan bod, nieuwe methoden om de gesprekkencyclus breder in te richten dan uitsluitend personeelsbeoordeling en de bouwstenen om te komen tot beloning en beloningsgrondslagen.
3. Ontwikkelen en verduurzamen van mens en organisatie
In dit deel draait het om (persoonlijke) ontwikkeling en loopbaanmanagement. Ook staat duurzame inzetbaarheid in dit deel als hoofdstuk centraal.
4. De HR-functie in verandering
Het vierde en laatste deel richt de schijnwerpers op de HR-functie. HR-data analyse staat in een hoofdstuk beschreven: wat is het en wat is de relevantie ervan. Het laatste hoofdstuk gaat in op de rollen van de HR-afdeling in relatie tot die van de leidinggevende en de gevolgen ervan voor (de besturing van) de arbeidsrelatie.