

# De grondslag van HRM

## *Een overzicht van theorieën en hun grondleggers*

Willem de Lange  
Peggy De Prins  
Beatrice van der Heijden

*Dit artikel is gebaseerd op (de inleiding van) de Canon van HRM, Vijftig theorieën over een vakgebied in ontwikkeling. Het boek geeft in vijftig hoofdstukken een overzicht van de meest relevante theorieën en hun grondleggers vanaf het eind van de jaren vijftig van de vorige eeuw. De redactie bestond uit de schrijvers van dit artikel (in het vervolg zullen we dan ook de wij-vorm hanteren). Er is aan meegewerkt door meer dan zestig auteurs, voornamelijk wetenschappers uit Nederland en Vlaanderen. De Canon geeft een overzicht van hoe het vakgebied zich sinds de jaren zestig heeft ontwikkeld, en nog steeds volop in ontwikkeling is. In dit artikel wordt hier nader op in gegaan.*

### **Inleiding**

HRM is een multidisciplinaire wetenschap. Sommige theorieën vinden hun oorsprong in de psychologie, andere in de economie of de sociologie. Het vakgebied heeft betrekking op alles rondom ‘de mens in de organisatie’: hoe er leiding wordt gegeven, hoe het werk is verdeeld, welke zeggenschap de medewerker heeft, zijn of haar competenties en ontwikkeling, work-life balance, et cetera, en dan nog tal van operationele zaken als werving en selectie, socialisatie, beloning, waardering – om maar een willekeurige greep te doen uit die volle grabbelton van het personeelsmanagement. Het is ook een relatief jonge wetenschap. Veelal wordt 1984 aangehouden als het jaar waarin het vakgebied als (min of meer) zelfstandige discipline erkenning verwierf. Niet als verwijzing naar het boek van Orwell, maar omdat in dat jaar twee boeken verschenen die een groot stempel drukten op het ontstaan en de ontwikkeling van het vakgebied, en van de theoretische ontwikkeling in de decennia die daarop volgden – tot nu toe. Het waren *Managing Human Assets* van Beer, Spector, La-

---

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.

wrence, Mills en Walton en Strategic Human Resource Management van Fombrun, Tichy en Devanna. De daarin ontwikkelde concepten zijn later bekend geworden als respectievelijk het Harvard Model en het Michigan Model, zo vernoemd naar de universiteiten waar deze wetenschappers aan verbonden waren. Maar de theorievorming is natuurlijk niet pas in 1984 begonnen. Met dit artikel willen wij inzicht geven in de ontwikkeling van het HRM-denken. Uitgangspunt is de vraag: zoals wij vandaag de dag denken over human resource management, waar komt dat gedachtegoed vandaan? Welke concepten en theorieën liggen daaraan ten grondslag?

In de volgende twee paragrafen besteden we aandacht aan de vraag welke theorieën van belang worden geacht voor de ontwikkeling van het moderne HRM-denken (en daarmee hoe wij tot de samenstelling van de Cannon zijn gekomen). We lichten allereerst toe hoe we tot een selectie van vijftig theorieën en concepten zijn gekomen, en nemen in vogelvlucht de belangrijkste kenmerken daarvan door (zie tabel 1). Aansluitend wordt het verschil tussen ‘hard’ en ‘zacht’ HRM verduidelijkt. Op basis van de besproken theorieën hebben we het ‘Kernmodel van HRM’ ontwikkeld. Dat wordt weergegeven in Figuur 1 en vervolgens nader toegelicht. We laten zien dat de theorieën niet los gezien kunnen worden van de tijd waarin ze zijn ontwikkeld. Er is dan ook sprake van een duidelijke ontwikkelingslijn, een continuüm. Dat is ook de reden dat de theorieën in chronologische volgorde zijn opgenomen. Ook de sterke verwevenheid tussen theorie en praktijk wordt aangetoond.

Vervolgens zoomen we in op de grondleggers van de theorieën en concepten in ons overzicht. Wat was (of is) hun wetenschappelijke achtergrond? Waar waren (of zijn) zij werkzaam? We laten – in het verlengde van de hiervoor genoemde verwevenheid tussen theorie en praktijk – zien, dat veel wetenschappers tevens werkzaam waren (zijn) als consultants. En dat vrouwen steeds prominenter aanwezig zijn in het vakgebied. We sluiten af met een (optimistische) blik op de toekomst.

### **De selectie van de theorieën**

Welke theorieën hebben bijgedragen aan het huidig denken over HRM? Daar bestaat geen objectieve maat voor. Een indicatie wordt verkregen uit citaten. wat bijvoorbeeld terug te vinden is in Google Scholar. Bij door ons geselecteerde theorieën gaat het vaak om maar liefst duizenden citaties. Verder is gebruik gemaakt van vakliteratuur en leerboeken, onder meer The Oxford Handbook of HRM (Boxall, Purcell, & Wright, 2007) en de Encyclopedia of HRM (Wilkinson & Johnstone, 2017) en andere (ook Nederlandstalige) hand- en leerboeken.

De (eerste) lijst van concepten en theorieën is met een Delphi-achtige onderzoeksmethode tot stand gekomen. In eerste instantie is door ons – op basis van onze expertise en het literatuuronderzoek – samengesteld. De lijst is met alle (latere) auteurs van de hoofdstukken in het boek – allen experts op een specifiek (deel)vakgebied – gedeeld en daarbij is ook om hun commentaar hierop gevraagd. Daaruit zijn waardevolle suggesties naar voren gekomen, waarop de lijst is aangepast en – uiteindelijk – door ons definitief is vastgesteld.

Daarvóór ligt nog de vraag: waar begin je? Eerste, voor de hand liggende gedachte is, om te starten met Frederick Winslow Taylor (1911). Vervolgens krijg je het bekende lijstje met namen als Weber, Fayol, Mayo, et cetera. Of zouden we nog verder terug in de tijd moeten gaan? Naar de *Wealth of Nations* van Adam Smith uit 1776 met het beroemde verhaal over de speldenfabriek, waarin voor het eerst melding werd gemaakt van het belang van arbeidsdeling? De door deze ‘denkers’ opgestelde theorieën hebben onmiskenbaar wezenlijke sporen nagelaten in het HRM-denken. Al was het maar in een ‘zich afzetten tegen’. Wij hebben echter besloten om de periode rond 1960 als startpunt te nemen. Met wetenschappers als Simon, Thompson, March en Barnard komen de organisatie van de arbeid en de arbeidsverhoudingen steeds meer centraal te staan in onderzoek. Vanuit een ‘brede’ organisatiekundige benadering vindt in toenemende mate een toespitsing op personeelsmanagement plaats. Daarmee de weg voorbereidend voor (modern) HRM.

We spreken van ‘concepten en theorieën’. Bij concept kan worden gedacht aan een idee, een model, een benaderingswijze of een ontwerp. Om van een theorie te kunnen spreken dient er – meer dan bij een concept – sprake te zijn van een stevig wetenschappelijk fundament, veelal gebaseerd op (veel) empirisch onderzoek. Dat wil overigens niet zeggen dat alle theorieën universele waarheden zijn. Welke theorie is dat wel? Newton weerlegde na 2000 jaar de fysica van Aristoteles, en ook Newtons theorieën werden na enkele eeuwen weerlegd door Einstein en anderen. Er blijft veelal sprake van tegengestelde, of in ieder geval verschillende meningen, of er hebben zich verschuivingen voorgedaan in de tijd, de context is veranderd, empirisch onderzoek heeft nieuwe inzichten doen ontstaan et cetera. Maar dit alles doet niets af aan het belang van de theorieën, en dat de denkbeelden onmiskenbaar een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan het hedendaagse denken over HRM.

Hoe het ook zij, wij realiseren ons dat onze keuze – hoe zorgvuldig ook gemaakt – subjectief is. Ongetwijfeld zullen er lezers zijn die vinden dat belangrijke concepten en theorieën en grondleggers ontbreken of die juist vinden dat sommige van de door ons gekozen grondleggers er niet in thuis horen; die dus een andere keuze zouden hebben gemaakt.

### **De theorieën in vogelvlucht**

In Tabel 1 geven we een overzicht van de theorieën en hun grondleggers. Van de theorieën wordt het jaar vermeld waarin deze (voor het eerst) zijn gepubliceerd. Van de grondleggers noemen we de wetenschappelijke achtergrond, waar deze werkzaam zijn of waren, of zij ‘pure’ wetenschappers zijn/waren dan wel of zij (ook of zelfs uitsluitend) werkzaam zijn/waren als consultant, en of het om mannen of vrouwen gaat.

H	Grondlegger	Jaar	Theorie	V/M	Discipline grondlegger	Adviseur	Land
1	Herbert Simon	1958	Beslissen en bestu- ren		politieke wet., ec. e.a.	nee	VS
2	Frederick Herzberg	1959	Tweefactoren-the- orie		psychologie	ja	VS
3	Douglas McGregor	1960	Theorie X en Y		psychologie	ja	VS
4	Victor Vroom	1964	Expectancy Theory		psychologie	ja	VS
5	Peter Blau	1964	Social Exchange Theory		sociologie	nee	VS
6	Gary Becker	1964	Human Capital Theory		economie	?	VS
7	John Adams	1965	Equity Theory		psychologie	ja (?)	VS
8	Edwin Locke & Gary Latham	1968	Goal Setting Theory		psychologie	?	VS
9	David McClelland	1973	Competentiema- nagement		psychologie	ja	VS
10	Chris Argyris & Donald Schon	1974	Organizational Learning		psychologie. OB/filosofie	ja	VS
11	Oliver Williamson	1975	Transactiekosten- theorie		technologie/ economie	nee	VS
12	Richard Hackman & Greg Oldham	1976	Job Characteristics Model		psychologie / OB	?	VS
13	Douglas (Tim) Hall	1976	Protean Careers		organizatio- nal behavi- our (OB)	ja	VS
14	Edgar Schein	1978	Career Dynamics		psychologie	ja	VS
15	Raymond Miles & Charles Snow	1978	Strategic HR Sys- tems		OB / be- drijfskunde	ja	VS
16	Robert Karasek	1979	Demand-Control Model		sociologie	ja	VS*
17	James Walker	1980	Strategische Perso- neelsplanning		bedrijfskun- de	ja	VS
18	Juhani Illmarinen	1981	Werkvermogen		fysica	ja	Finland
19	Ulbo de Sitter	1981	Sociotechniek		sociologie	ja	Neder- land
20	Michael Beer et al.	1984	Harvard Model		psychologie e.a.	ja	VS
21	Charles Fombrun et al.	1984	Michigan Model		bedrijfskun- de / sociolo- gie	ja	VS
22	John Atkinson	1984	Flexible Firm		?	ja	VK
23	Paul Baltes	1984	SOC Model		psychologie	nee	Duits- land
24	Edward Deci & Richard Ryan	1985	Self Determination Theory		psychologie	ja	VS
25	Edward Lawler	1986	High-Involvement Management		psychologie	ja	VS
26	David Guest	1987	HRM and Industri- al Relations		psychologie & sociologie	ja	VK
27	Dennis Organ	1988	Organizational Citi- zenship Behaviour		OB	?	VS

28	Pat McLagan	1989	Models for HRD Practice	V	adult education	ja	VS
29	Denise Rousseau	1989	Psychologisch Contract	V	psychologie & antropologie	nee	VS
30	Veel wetenschappers	1990	HRM and Performance		divers	n.v.t.	divers
31	Jay Barney	1991	Resource Based View		bedrijfskunde & sociologie	ja	VS
32	Robert Kaplan & David Norton	1992	Balanced Scorecard		bedrijfseconomie	ja	VS
33	Mihaly Csikszentmihalyi	1992	Flow		psychologie	nee (?)	VS
34	Rosabeth Moss Kanter	1993	Employability	V	sociologie	ja	VS
35	Gretchen Spreitzer	1995	Psychological Empowerment	V	bedrijfskunde	nee	VS
36	Karen Legge	1995	Critical HRM	V	?	nee	VK
37	John Delerey, David Lepak & Scott Snell	1996	Configuratie, fit & HR-Architectuur		psychologie / bedrijfskunde	nee	VS
38	John Boudreau & Peter Ramstad	1997	HR Metrics		bedrijfskunde	ja	VS
39	Dave Ulrich	1997	Models of HR Roles		OB. Bedrijfskunde	ja	VS
40	Ton Wilthagen	1998	Flexicurity		sociologie	nee	Nederland
41	Eileen Appelbaum	2000	AMO Theory	V	economie	nee	VS
42	Arnold Bakker	2001	Job Demands-Resources Model		psychologie	nee	Nederland
43	Amy Wrzesniewski & Jane Dutton	2001	Job Crafting		psychologie, management	ja	VS
44	Gary Yukl	2002	Taxonomie voor leiderschap		bedrijfskunde / psychologie	ja	VS
45	Jaap Paauwe	2004	Contextually-Based HRM		economie	nee	Nederland
46	David Bowen & Cheri Ostroff	2004	De sterkte van HRM-systemen	V**	bedrijfskunde / psychologie	?	VS / Australië
47	Jac Fitz-enz	2009	HR Analytics		politieke wet., communicatie	ja	VS
48	David Collings	2009	Talentmanagement		bedrijfskunde	ja	Ierland
49	Ina Ehnert	2011	Duurzaam HRM	V	bedrijfskunde	nee	Duitsland*
50	Ans de Vos & Beatrice van der Heijden	2015	Sustainable Careers		psychologie	nee	België / Nederland

\* Ook in andere landen werkzaam (geweest)

\*\* Ostroff

Tabel 1. Overzicht van theorieën en kenmerken van grondleggers

Alle theorieën en concepten hebben gemeen dat ze betrekking hebben op de arbeidsorganisatie en dat uiteindelijk het verbeteren van de performance van de organisatie en/of van het welzijn van de medewerkers wordt beoogd. Guest (1999) maakt onderscheid tussen ‘hard’ en ‘zacht’ HRM (Van de Voorde en van Beurden in de Canon; we laten nu verder de aanhalingstekens weg.) Onder hard HRM verstaat Guest [onder verwijzing naar Storey (1987)] het personeelsmanagement waarin het organisatiebelang centraal staat, en dat erop gericht is om de doelen van de organisatie te bereiken. Het werknemersbelang is daaraan ondergeschikt. In de zachte versie van HRM worden de werknemer en diens belang centraal gesteld. Het gaat om medewerkerswelzijn en betrokkenheid. In termen van Ulrich (1997) betreft het de rol van employee champion.

Theorieën over motivatie, competenties, de ontwikkeling van medewerkers en hun loopbanen, en medewerkerswelzijn zijn overwegend zacht. Theorieën over organisatie en management en over strategisch beleid en performance zijn voornamelijk hard. Terecht wijst Guest er echter op dat HRM ‘een wolf in schaapskleren’ is: “de belangen van het management gaan uiteindelijk toch voor” (van de Voorde en van Beurden in de Canon. p. 465). Zo moet een grotere betrokkenheid van medewerkers wél leiden tot een betere performance, minder stress tot minder uitval, een grotere rechtvaardigheid tot minder onvrede, het inzetbaar houden van oudere werknemers tot meer productiviteit en ga zo maar door. Onmiskenbaar is er in de zachte theorieën wel meer aandacht voor het medewerkersbelang, maar ook de organisatie spint daar garen bij. En daar is niets mis mee. De verwevenheid van hard en zacht heeft er overigens toe geleid dat wij er ons niet aan gewaagd hebben om een tweedeling te maken van de geselecteerde theorieën.

### **Het Kernmodel van HRM**

De inzichten die voortgekomen zijn uit het overzicht van de theorieën zijn door ons bijeengebracht in een overkoepelend raamwerk, het Kernmodel van HRM. De in Tabel 1 genoemde concepten en theorieën laten een groot verschil in breedte en ‘gewicht’ zien. Zo hebben sommige betrekking op een enkele HR-praktijk (bijvoorbeeld job crafting) of op een bundel van HR-praktijken (bijvoorbeeld rond thema’s als competentie management of duurzame loopbanen), andere bevatten een totale visie op het vakgebied (zoals het Harvard en Michigan Model en Duurzaam HRM). De laatstgenoemde zijn te bestempelen als integrale of overkoepelende theorieën. We onderscheiden een zestal categorieën, die we in tabel 2 met een aantal voorbeelden van theorieën en concepten weergeven.

Praktijken	Theorieën en concepten (voorbeelden)	Grondleggers (besproken in de Canon)
Enkelvoudige HRM-praktijken	psychologisch contract	Rousseau
	personeelsplanning	Walker
Bundels van (thematische) HRM-Praktijken	competentiemanagement	McClelland
	loopbaanbeleid	Hall; Schein
Arbeidsrelaties	Transactiekostenbenadering	Williamson
	Social Exchange Theory	Blau
HR-architectuur, rollen en klimaat	Models of HR Roles	Ulrich
	HR Architectuur	Lepak & Snell
Organisatie- en taakontwerp	Sociotechniek	De Sitter
	JD-R Model	Bakker
Leiderschap	besluitvorming	Simon
	taxonomie	Yukl

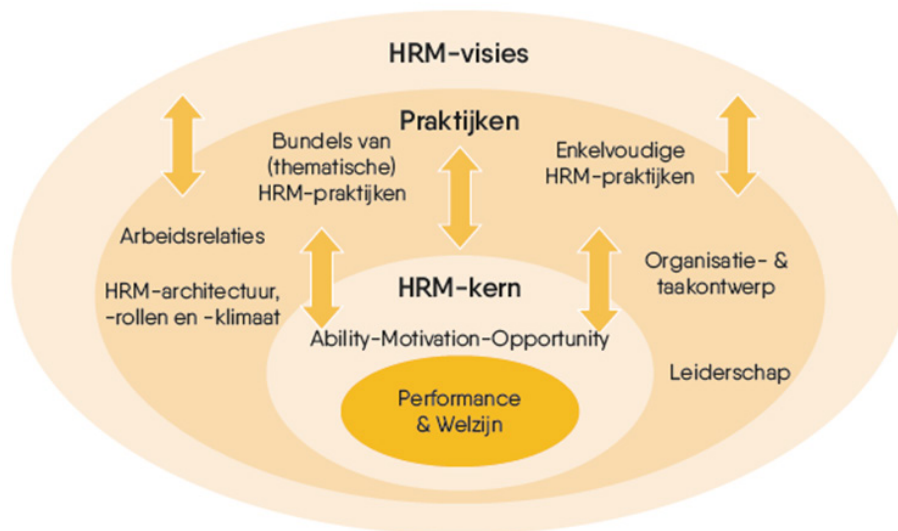
Tabel 2. De inhoud van HRM-theorieën en –concepten

Sommige praktijken zijn niet of minder specifiek HRM-gericht, en zijn juist breder. Maar ze hebben wel een grote impact op HRM en zijn om die reden hier opgenomen. Dit betreft dan vooral de concepten en theorieën over de inrichting van de organisatie en over leiderschap.

Alle theorieën en concepten hebben gemeen dat ze betrekking hebben op de arbeidsorganisatie en dat ze uiteindelijk het verbeteren van de performance van de organisatie (hard HRM) en/of van het welzijn van de medewerkers (zacht HRM) beogen. Daarom zijn deze doelstellingen in de kern van het model geplaatst. Echter, de relatie van praktijken naar doelstellingen verloopt indirect. In lijn met het AMO-model (Appelbaum et al., 2000) kunnen we stellen, dat de praktijken – in eerste instantie – inwerken op competenties (abilities), motivatie (motivation) en/of mogelijkheden (opportunities) van de medewerkers, om langs die weg tot een betere performance of welbevinden te komen. Zo wordt met een sociotechnisch vormgegeven arbeidsorganisatie beoogd de intrinsieke motivatie van medewerkers te verhogen, hen een grotere autonomie te geven en hun competenties te vergroten. Dit werkt op zijn beurt positief door op de kwaliteit van arbeid en arbeidsverhoudingen (welzijn) én van de organisatie en daarmee op de performance.

Een ander voorbeeld: een high involvement praktijk – zoals het vergroten van de autonomie en medezeggenschap van medewerkers – kan het gevoel van psychologische empowerment (Spreitzer, 1995) van de individuele medewerker verhogen, wat op zijn beurt positief doorwerkt op de welzijnsperceptie van de medewerker en op de slagvaardigheid van de organisatie. Dit mondt uit in de volgende figuur (Figuur 1).





Figuur 1. Het Kernmodel van HRM

De concepten en theorieën staan nooit op zichzelf. Zo kunnen motivatietheorieën niet los worden gezien van leiderschapsstijlen of van het organisatie- en het taak(her)ontwerp. Vaak zijn de concepten en praktijken gebaseerd op een bepaalde integrale theorie. Als voorbeeld hiervan HR Analytics, dat is gebaseerd op (onder meer) de Resource-Based View (Barney, 1991) en de Human Capital Theory (Becker, 1961). Zo heeft competentie management zijn 'roots' binnen strategisch HRM, en is duurzaam loopbaanmanagement verwant met het ideeëngoed van duurzaam HRM. Het komt ook voor dat theorieën voornamelijk focussen op en starten vanuit competenties, motivatie of mogelijkheden om van daaruit de brug te slaan naar praktijken.

Sommige thema's komen onder verschillende noemers en binnen verschillende cirkels terug. Neem het voorbeeld van loopbanen. Hierover is in ons overzicht een viertal theorieën opgenomen: van Hall (protean careers, 1976) via Schein (career anchors, 1978) en Moss Kanter (employability, 1993) tot De Vos en van der Heijden (sustainable careers, 2015). Deze vier theorieën hebben gemeen dat zij alle benadrukken dat de medewerker zich moet blijven ontwikkelen, ook al is de invalshoek verschillend, van micro naar macro, van het niveau van het individu, het team, de organisatie tot dat van de arbeidsmarkt of zelfs de maatschappij. Deze niveaus lopen als een extra dimensie door het onderscheid 'HRM-visies, praktijken en uitkomsten'. In de figuur is dat verbeeld door middel van de wederkerige pijlen.

Als we de theorieën nader beschouwen vallen enkele zaken op. Allereerst dat hun ontstaan nadrukkelijk samenhangt met de tijd waarin zij zijn ontstaan; zij zijn 'kinderen van hun tijd'. Hierop aansluitend de invloed die (macro)-economische, technologische en andere ontwikkelingen hebben (gehad) op de ontwikkeling van het vakgebied. Vervolgens – en eveneens aansluitend – de wisselwerking tussen theorie en praktijk, de verschuiving van interne naar externe gerichtheid en de (disciplinaire) verbreding van het vakgebied. Wij werken deze punten hieronder uit.



### **‘Signs of a time’**

Veel theorieën kunnen niet los worden gezien van de tijd waarin zij tot stand zijn gekomen. Aan de hand van enkele theorieën laten we het tijdsbeeld zien. Zo krijgt in de periode na de tweede wereldoorlog de humanisering van de arbeid steeds meer aandacht. We zien dit bijvoorbeeld terug in de tweedeling theorie X en theorie Y van McGregor (1960) en de tweefactorentheorie van Herzberg (1959). Voor dit ‘revisionisme’ (Vanderstraeten in de Canon) is de basis overigens al gelegd in de jaren dertig en veertig (door onder andere Mayo en Maslow). In deze stroming heeft men oog voor de behoeften en motivatie van medewerkers, de benutting van hun capaciteiten, en het gegeven dat medewerkers bereid zijn om verantwoordelijkheid te nemen. Dat leidt tot – wat ook wel genoemd wordt – de humanistische psychologie en tot nieuwe managementtheorieën, zoals die van Herbert Simon (eind jaren vijftig). Deze kunnen worden geplaatst tegen de achtergrond van een periode van sterke economische groei en bloei in de jaren vijftig en zestig, toen de wereld zich herstelde van de oorlog.

In de theorie van Douglas Hall over ‘protean careers’ (De Vos in de Canon) zien we verder hoe de babyboomgeneratie in de jaren zeventig zijn stempel op ontwikkelingen gaat drukken: zij “stonden aan de start van hun loopbaan, en deze generatie wilde vrijheid, persoonlijke keuze, en de kans om hun waarden te uiten in hun werk. Het thema van verandering hing in de lucht” schrijft zij. Het resulteert in theorieën over loopbanen, competentie-management en de ontwikkeling van medewerkers. Met een steeds sterker accent op de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers, in hun werk en voor hun eigen loopbaan.

Maar dan doen zich dramatische ontwikkelingen voor. Mede als gevolg van de eerste en tweede oliecrisis (1973 respectievelijk 1979) kwamen veel westerse landen, waaronder Nederland, België en de VS, in een diepe economische crisis terecht, de zwaarste sinds de crisis van de jaren dertig. Met man en macht proberen bedrijven te overleven. Een andere factor wordt gevormd door de opkomst van Japan, dat de economische dominantie van de VS aantast. Nieuwe managementmodellen (zoals Toyotisme) blijken veel efficiënter te zijn dan de traditionele Amerikaanse productiemethoden, die nog altijd sterk stoelen op tayloristische principes uit het begin van twintigste eeuw. Het roer moet om, wat in Nederland en Vlaanderen de tijd rijp maakt voor de sociotechniek van de Sitter (1981), maar ook voor ideeën over flexibilisering van de arbeid (Atkinson, 1984).

Deze ontwikkelingen laten ook het personeelsmanagement niet onberoerd. De productiviteit moet worden verhoogd, en de (personele) kosten moeten omlaag. Het personeelsmanagement wordt geacht daar een bijdrage aan te leveren en wordt meer strategisch ingezet. Dat wil overigens niet zeggen dat personeelsmanagers een strategische rol en positie krijgen. Het personeelsmanagement in de praktijk is in die tijd vooral nog een uitvoerende discipline – in onze landen personeelswerk of personeelsadministratie genoemd – zonder beleidsmatige ambities (en kwaliteiten!). Het gaat om voornamelijk administratieve werkzaamheden, met veelal een juridische component (het correct uitvoeren van wettelijke en arbeidsvoorwaardelijke voorschriften). En daarnaast operationele werkzaamheden als werving en selectie en ontslag.

Pas in de loop van de jaren tachtig – wakker geschud door onder meer Beer (1984), Fombrun (1984) en Miles en Snow (1978), zo lijkt het – vindt een ‘niveauverhoging’ plaats van operationeel naar meer beleidsmatig. Men besteedt meer aandacht aan het ontwikkelen van een visie op het personeelsmanagement, van waaruit de werkzaamheden een invulling krijgen.

Maar het zijn niet alleen economische ontwikkelingen die op dit terrein een nieuw tijdperk inluiden. Fombrun et al. (1984) bijvoorbeeld verwijzen ook naar de technologische ontwikkelingen, de globalisering van de economie, de opkomst van de dienstensector ten koste van de industrie, de democratisering van de samenleving, de opmars van de kenniswerker et cetera. Steeds meer wordt duidelijk dat de mens de belangrijkste asset is, die van doorslaggevend belang is voor de concurrentiepositie van het bedrijf. En daarmee dat het personeelsmanagement daarom een belangrijke rol zou moeten spelen in de organisatie. Het is het startsein voor een stroom van onderzoek rondom strategisch HRM en ‘HRM en performance’ (Paauwe in de Canon). Het is ook de tijd waarin harde HRM-theorieën als de Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992), HR Metrics (Boudreau & Ramstad, 1997) en de Resource-Based View (Barney, 1991) opkomen. Wat overigens ook een ‘tegenbeweging’ oproept, onder meer in de personen van Csikszentmihalyi (Flow, 1990), Legge (Critical HRM, 1995) en Spreitzer (Psychological empowerment, 1995) en in Nederland Wilthagen (Flexicurity, 1998).

Paauwe merkt op dat het onderzoek op het gebied van Strategisch HRM (SHRM) en performance nog lang niet is afgerond (Paauwe in de Canon). Maar we zien ook reeds nieuwe perspectieven verschijnen, zoals Duurzaam HRM (De Lange & Koppens, 2004, Ehnert, 2008, De Prins, 2015).

#### *Blijvende relevantie*

Het tijdgebonden stempel dat de theorieën met zich meedragen betekent niet dat oudere theorieën vandaag de dag volledig achterhaald zouden zijn. Integendeel, veel van de inzichten en fundamenten hebben de tand des tijds doorstaan en zijn in die zin ‘tijdloos’ te noemen. Daarin ligt ook de kracht van de Canon van HRM. Deze laat ons toe om ons huidige denken over personeel in organisaties te toetsen aan de inzichten van onze voorgangers en om te laten zien hoe ons denken en onderzoek hierop verder bouwt.

Neem bijvoorbeeld de tweefactorentheorie van Herzberg uit de jaren vijftig en zestig van de vorige eeuw (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). Volgens Herzberg waren mensen alleen te motiveren door zinvol werk, werk waarin ontplooiing, waardering en het realiseren van doelen belangrijk waren. Aangenomen kan worden dat de uitdaging er destijds vooral uit bestond om binnen een tayloristische, top-down bestuurd organisatie toch voldoende autonomie en ademruimte te kunnen claimen. Voor de huidige generatie werknemers geldt dit trouwens nog steeds. Zie bijvoorbeeld het concept job crafting (Tims in de Canon). Daarbij wordt er echter wel een iets andere invulling gegeven. Doordat alle werknemers verschillend zijn, waarderen zij specifieke aspecten van het werk ook anders. Het claimen van individuele ruimte binnen jobs gebeurt tegenwoordig dus nog steeds, sterker nog, het gebeurt ondertussen op vele plekken onder de meer ‘officiële’ HR-vlag van job crafting.

Theorieën beïnvloeden elkaar en ontwikkelen zich zo verder. Dit is mooi te zien aan de AMO theorie van Appelbaum (Bos-Nehles in de Canon). De theorie werd oorspronkelijk als individuele prestatietheorie ontwikkeld door Cummings en Schwab (1973) en Blumberg en Pringle (1982). Op basis van het werk van David Guest (1997), Appelbaum et al. (2000) en Lepak (2006) is in het personeelsmanagement begonnen de theorie op organisatieniveau toe te passen en zijn zo AMO-bevorderende HRM-praktijken ontstaan. Zo heeft de theorie zich dus ontwikkeld met de tijd. En daarmee de praktijk.

Sommige inzichten en concepten zijn meer fundamenteel veranderd. Neem bijvoorbeeld de impact van leiderschap op motivatie. Volgens Herzberg vormden leidinggevendenden in zijn tijd vooral een hygiënefactor. In de toenmalige terminologie was er sprake van 'kwaliteit van toezicht' en 'bedrijfsbeleid'. Deze termen suggereren reeds een heel andere invulling van en visie op leiderschap. Uit enkele getuigenissen, die beschreven zijn in historische documenten, onthouden we zelfs exemplarisch dat er zogenaamde 'chaperonnes' op de fabrieksvloer rondliepen die alles en iedereen in de gaten hielden. Zij waren overal bij: de gesprekken tijdens pauzes, de toiletbezoeken, ... Vandaag de dag zou deze praktijk eerder als een gevangenis-, dan als een bedrijfsregime aanvoelen. Leidinggevendenden van nu dienen wél motivatiepotentieel te hebben. Op het moment dat bazen erin slagen werknemers mee te krijgen in het verhaal van de organisatie, zonder ze te dwingen en teveel te controleren, maar met respect voor en erkenning van het individueel belang en het talent van werknemers, dan voeden leidinggevendenden de motivatie (Segers, De Prins, & Brouwers, 2010).

### **Praktijk en theorie**

Een opvallend kenmerk van de ontwikkeling in het HRM-denken is ook de wisselwerking tussen theorie en praktijk. Meestal volgt de theorie (in eerste instantie) de praktijk. Het is de praktijk die nieuwe oplossingen zoekt en vindt voor problemen waarmee organisaties worden geconfronteerd, en een invulling geeft aan de ontwikkeling van de organisatie. De theorie pikt dit op, onderzoekt de praktijk, analyseert en ordent. En geeft dit vervolgens terug aan de praktijk, waarna de ideeën zich verder kunnen verspreiden. In die zin bevestigt de theorie vaak de ervaringskennis die bestaat op het betreffende terrein en daagt deze vervolgens terug uit. De modellen van Ulrich zijn hier een duidelijk voorbeeld van, evenals personeelsplanning en HR Analytics. Maar er zijn ook uitzonderingen. Zo is het concept van sterke HR-systemen van Bowen en Ostroff (2004) wel 'academisch relevant', maar het wordt in de praktijk weinig gebruikt. Kennelijk omdat het nogal abstract gevonden wordt (De Winne in de Canon).

Eveneens opvallend is de verschuiving van interne naar externe gerichtheid. Het heeft relatief lang geduurd voordat men beseftte dat het personeelsmanagement afhankelijk dient te zijn van de omgeving. In termen van Paauwe (2004): contextually-based.

Ten slotte noemen we nog de verschuiving van psychologische naar economische, sociologische, bedrijfskundige en nog andere thema's. Er heeft een sterke verbreding van het vakgebied plaatsgevonden. Daarover meer als we de grondleggers bespreken.

Uit dit alles blijkt dat HRM-onderzoek altijd een sterke empirische basis heeft gehad en (meestal) ook relevant is voor de praktijk. Daarbij merken we nog wel op dat het vooral grote bedrijven en instellingen zijn waar het onderzoek plaatsvindt en die profiteren van de bevindingen. Het MKB blijft veelal buiten beeld.

### **De grondleggers**

In Tabel 1 is ook een aantal kenmerken van de grondleggers opgenomen: hun (wetenschappelijke) achtergrond, waar zij werkzaam zijn/waren, of zij (ook) actief zijn/waren als consultant en de man/vrouw-verhouding.

#### *Disciplines*

Bal (in de Canon) merkt op dat hij tijdens zijn promotietraject waarnam “hoe HRM als vakgebied langzaam overgenomen wordt door psychologen” (p. 628). Als we naar een langere tijdspanne kijken, dan klopt deze waarneming niet. Het onderzoek op dit vakgebied is van oudsher gedomineerd door psychologen, zeker tot ver in de jaren zeventig. Pas aan het einde van dat decennium komen andere disciplines opzetten, met name bedrijfskunde, sociologie en economie. Maar de psychologie blijft sterk vertegenwoordigd.

Wetenschappers met verschillende achtergronden zoeken elkaar soms ook op. Het mooiste voorbeeld daarvan is de studie van Beer en collega's (1984). Het boek *Managing human assets* is het resultaat van de samenwerking tussen een psycholoog, een historicus, een socioloog, een econoom en een politicoloog. Overigens merken we hierbij nog op dat sommige wetenschappers zich niet in één hokje laten stoppen. Dat geldt bijvoorbeeld voor Simon, Boudreau, Barney en Delerey.

#### *De VS: het Mekka van de HRM-wetenschap?*

We kunnen er niet omheen: ‘het’ gebeurde in de VS. Tot 2000 zijn de wetenschappers, voor zover we hen tot de grondleggers rekenen, uit andere landen uitzonderingen. Als ze niet van Amerikaanse origine zijn, zijn ze toch bijna allemaal in de VS gaan werken: Adams is in Brussel geboren, Baltes in Duitsland en Csikszentmihalyi in Italië (in een plaats die nu tot Kroatië behoort). De enige uitzonderingen tot het einde van de twintigste eeuw zijn Ilmarinen (geboren in Finland) en de Sitter (Nederland), die in eigen land zijn blijven werken. Vanaf 1998 neemt het aantal niet-Amerikanen duidelijk toe. De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat dat ook te maken heeft met de auteurs; wij hebben meer oog voor Nederland en Vlaanderen dan (bijvoorbeeld) een Engelsman zou hebben. Maar de wetenschappers die in Tabel 1 genoemd worden, komt de plek zeker toe, het is niet zomaar aan chauvinisme toe te schrijven.

Nog een andere opmerking is dat de onderzoekers op het terrein van SHRM en ‘HRM en performance’ wel over de gehele wereld werkzaam zijn, inclusief onder meer in Japan, China en Nieuw Zeeland (Paauwe in de Canon). Maar dat is dan toch ook vooral pas na 2000 het geval.

Geconcludeerd kan worden dat Europese landen – en in mindere mate landen van andere continenten – pas de laatste twintig jaar hun achterstand inlopen. De VS zijn niet langer het (enige) Mekka van de HRM-wetenschap.

Eigenlijk is het opmerkelijk dat dit zo lang geduurd heeft. Het lijkt alsof Europa de VS al die tijd slaafs gevolgd heeft in het personeelsmanagement. Maar niets is minder waar! Het Rijnländs denken – hier in Europa het dominante model – verschilt op veel punten aanzienlijk van het Angelsaksische model, dat prevaleert in de VS en het VK. Dat geldt in het bijzonder voor de arbeidsverhoudingen en de arbeidsvoorwaarden. Op deze terreinen kunnen de VS zeker zoveel leren van West-Europa als omgekeerd, en dat begint ook door te dringen (zie bijvoorbeeld Laloux, 2014). En ook theorieën over job resources, contextually-based HRM, HR climate, duurzaam HRM en sustainable careers getuigen hiervan.

### *Consultancy*

De wetenschapsbeoefening op het terrein van HRM is nauw verbonden met de praktijk. Veel van de wetenschappers zijn verbonden (geweest) aan een universiteit – vaak een business school – en hebben of hadden daarnaast een (eigen) consultancypraktijk.

Allereerst merken we op dat wij niet van iedereen hebben kunnen achterhalen in hoeverre zij zich met consultancy bezig houden (of hielden). Dat is met een vraagteken in Tabel 1 weergegeven. En een ‘nee’ wil niet zeggen dat de betrokken grondlegger geen enkele verbinding heeft met de praktijk en nooit adviseert. Maar dat gaat altijd minder ver dan het hebben van een aanstelling bij of het zelf hebben van een consultancypraktijk. Alleen dat wordt in Tabel 1 met een ‘ja’ gehonoreerd.

Theorie en praktijk bevruchten elkaar. In lijn met een eerder gemaakte opmerking valt daarbij op dat vooral grote, veelal multinationale ondernemingen worden geadviseerd. Dat bepaalt dan ook (mede) de kijk op HRM en de ontwikkelde theorieën. Duidelijke exponenten hiervan zijn onder meer Herzberg, McGregor, Vroom en Adams in de jaren zestig, McClelland, Hall en Schein in de jaren zeventig, Beer, Fombrun en Lawler in de jaren tachtig, Barney, Moss Kanter en Boudreau in de jaren negentig en Dutton, Yukl en Fitz-enz na 2000. Waarmee we maar willen zeggen: de verwevenheid is van alle tijden. Al lijkt het er wel op, dat het hebben van een eigen consultancypraktijk naast een aanstelling aan een universiteit in de VS veel meer voorkomt dan in Europa en dat deze dualiteit sinds 2000 minder geëigend aan het worden is.

Opvallende ‘vreemde eenden in de bijt’ in het overzicht zijn Ramstad, McLagan en Atkinson. Deze drie grondleggers zijn niet verbonden aan een universiteit. Ramstad heeft veelvuldig samen met Boudreau gepubliceerd en is volledig werkzaam in de praktijk, McLagan is fulltime consultant. Van Atkinson hebben we nauwelijks iets kunnen vinden, behalve dan dat hij verbonden was aan een onderzoeksinstituut (Beukema in de Canon). Buiten zijn veel geciteerde model over flexibele arbeid – dat hem een plaats in het overzicht heeft bezorgd – heeft hij ook niet bijgedragen aan theorievorming.

### *Vrouwen en mannen in de HRM-wetenschap*

Zeer opmerkelijk is – tot slot – dat vrouwen tot eind jaren tachtig volledig ontbreken in ons overzicht. McLagan en Rousseau zijn in 1989 de eerste



vrouwen die als grondleggers kunnen worden aangemerkt. Er zijn wel enkele vrouwen bekend die voor die tijd onderzoek deden op het terrein van management en organisatie (bijvoorbeeld Woodward en Devanna) maar zij zijn uitzonderingen. Ook al blijven mannen in de meerderheid, vrouwen komen vanaf de jaren negentig wel meer naar voren. En kijken we naar Nederland en Vlaanderen, bijvoorbeeld naar de samenstelling van de departementen HRM (en ook de publicaties!) van de universiteiten van Leuven, Gent, Tilburg, Nijmegen en Utrecht, waar vrouwelijke UHD's en hoogleraren steeds meer vertegenwoordigd zijn, dan zijn we optimistisch over de toekomst.

### **De toekomst van het vakgebied**

We zijn niet alleen positief over het vakgebied voor wat betreft de ontwikkeling in de man-vrouw verhouding. Ook op andere gebieden zijn we optimistisch over de toekomst. We zien nieuwe thema's opkomen die nauw verbonden zijn met maatschappelijke ontwikkelingen, zoals HR Analytics. Maar ook talentmanagement, duurzaam HRM en sustainable careers. Beer, Boselie en Brewster merkten in 2015 op dat het onderzoek rondom HRM en performance het vakgebied sterk is gaan overheersen, waarbij de economische invalshoek dominant is – en daarmee het shareholdersperspectief. Het lijkt erop dat met een aantal van de meer recente thema's gehoor wordt gegeven aan de hartenkreet van Beer en collega's om het multi-stakeholdersperspectief, waarvoor Beer et al. reeds pleitten in 1984, weer terug op de agenda te plaatsen. Daarmee krijgt ook zacht HRM meer aandacht (de werknemer als stakeholder, met employee well-being als een van de centrale uitkomstmaten) en duurzaam HRM (de maatschappij als stakeholder).

Deze ontwikkelingen laten zien dat het vak springlevend is. Zoals de praktijk zich blijft ontwikkelen en nieuwe wegen zoekt en ontdekt, die aansluiten bij maatschappelijke ontwikkelingen, zo doet ook de wetenschap dat. Het is daarbij van belang om de verschillende perspectieven met elkaar te verbinden, als vorm van co-creatie. Dat betekent dat in de verdere theorievorming – naar onze mening – de verschillende disciplines met elkaar verbonden dienen te worden. En men dient daarbij oog te hebben voor zowel de zachte als de harde kant van HRM. Om met Paauwe (in de Canon) te spreken: er wenkt een perspectiefrijke toekomst. Gelukkig maar, er moet nog wel wat werk overblijven ...

Tot slot. Uiteraard bevelen wij de Canon graag aan om kennis van te nemen. En dat geldt niet alleen voor studenten in het hoger onderwijs – om daarmee verdieping aan te brengen in hun kennis van HRM – , ook niet alleen voor de docenten – om 'oude' kennis op te halen – maar evenzeer voor HR-professionals in de praktijk: ter onderbouwing van beleids- en operationele maatregelen. Neem daarbij niet alleen kennis van de oorspronkelijke theorie, maar ook van recente ontwikkelingen op dit terrein, en van de kritiek die in de loop der tijd is geleverd. In de Canon wordt daar bij elke theorie veel aandacht aan besteed. Dat scherpt de geest – en het beleid.

### Literatuur

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca, New York: Cornell University Press.
- Atkinson, J. (1984). Manpower Strategies for Flexible Organisations. *Personnel Management*, 16(8), 28-31.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Becker, G. (1964). *Human Capital Theory*. New York, Columbia.
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427 – 438.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Quinn Mills, D., & Walton, R. E. (1984). *Managing Human Assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program*. New York: The Free Press.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (1997). Measuring Intellectual capital: Learning from financial history. *Human Resource Management*, 36, 343-356.
- Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research. Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 7(4), 560-569.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “*strength*” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (Eds.) (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: the psychology of optimal experience*. New York: Harper and Row.
- Cummings, L. L., & Schwab, D. P. (1973). *Performance in Organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
- De Lange, W., De Prins, P., & Van der Heijden, B. (2019). *Canon van HRM. 50 Theorieën over een vakgebied in ontwikkeling*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- De Lange, W., & Koppens, J. (2004). *De duurzame arbeidsorganisatie*. Zwolle: Netwerkers.



- De Prins, P. (2015). 12 Sleutels voor een duurzaam HRM. Winst voor organisatie, medewerkers en maatschappij. Leuven: Acco.
- De Sitter, L. U. (1981). Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren. Deventer: Kluwer.
- De Vos A., & Van der Heijden, B. I. J. M. (Eds.) (2015), Handbook of Research on Sustainable Careers. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Ehnert, I. (2008). Sustainable human resource management: a conceptual and explanatory analysis from a paradox perspective. Contributions to management science. Heidelberg: Springer-Verlag
- Fombrum, C., Tichy N., & Devanna, M. (1984). Strategic Human Resource Management. John Wiley & Son.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Guest, D. E. (1999). Human resource management the workers' verdict. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 5-25.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in Organizations*. Pacific Palisades, CA: Goodyear Publishing Company.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to work*. New York: John Wiley.
- Kanter, R. M. (1993). Employability security. In R.B. Reich & M. Moskowitz (Eds.), *Is the Good Corporation Dead? Business and Society Review*, 87(Fall 1993), 11-14.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Havard Business Review*, January-February, 71-79.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Brussel: Nelson Parker.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management. Rhetorics and Realities*. Hampshire, UK: MacMillan.
- Lepak, D.P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E.E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 25, 217-271.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.

- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs* (Vol. 6834). New York: Addison Wesley Publishing Company. heestermans
- Segers, J., De Prins, P., & Brouwers, S. (2010) Leadership and engagement: A brief review of the literature, a proposed model, and practical implications. In: Albrecht S.L., *Handbook of Employee Engagement. Perspectives, Issues, Research and Practice*. Cheltenham/Northampton: Edward Elgar Publishing Limited, 149-158.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Storey, J. (1987). *Developments in the management of human resources: an interim report*. Warwick Papers in Industrial Relations. Coventry: Warwick University SIBS.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results* Boston: Harvard Business School Press.
- Wilkinson, A., & Johnstone, S. (Eds.) (2017). *Encyclopedia of Human Resource Management*. Cheltenham/Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Wilthagen, T. (1998). *Flexicurity: A new paradigm for labour market policy reform?* WZB Discussion Paper, FSI 98-202.