

# De historische ontwikkeling van theorieën en concepten over HRM

Jan Kees Looise

**De Canon van HRM (De Lange, Van der Heijden & De Prins, 2019) die kortgeleden is verschenen bevat een overzicht van 50 theorieën en concepten die een rol hebben gespeeld en nog spelen in het vakgebied HRM. Volgens de redacteurs van dit omvangrijke boekwerk (900 bladzijden) betreft het de meest 'saillante theorieën en concepten', oftewel 'de theorieën en concepten die iedereen die zich met het vakgebied bezighoudt zou moeten kennen'.**

In hun artikel in Tijdschrift voor HRM (De Lange, Van der Heijden & De Prins, 2020) zetten zij de opvallendste bevindingen ten aanzien van deze theorieën uiteen. Het resultaat van hun keuze betreft 36 theorieën en concepten afkomstig van de Verenigde Staten, 4 van het Verenigd Koninkrijk en Ierland, 5 van Nederland, 2 van Duitsland en 1 van Finland. Dat roept bij mij de vraag op over welk type HRM we het hebben. Allereerst: het Amerikaanse of het Nederlandse/Europese? Echter, eenzelfde vraag kwam bij me op bij het kennisnemen van de gekozen theorieën en concepten en de disciplines van de grondleggers daarvan. Meer dan de helft van de theorieën zijn afkomstig uit de Psychologie, Organizational Behavior (OB) en (micro)Sociologie, slechts in beperkte mate komen theorieën uit de bedrijfskunde of organisatiekunde aan bod en er worden (vrijwel) geen theorieën of concepten op het gebied van management, organisatie(cultuur), arbeidsmarkt, arbeidsverhoudingen, medezeggenschap, technologie en arbeid en digitaal HRM besproken. Natuurlijk zijn keuzes van onderwerpen in een dergelijk overzicht als de canon altijd subjectief en arbitrair en daarom ook vaak onderwerp van discussie. Een zorgvuldige toelichting van die keuze en/of definitie van het aandachtsgebied kan dan behulpzaam zijn, maar deze ontbreken mijns inziens bij dit overzicht. De vraag voor deze bijdrage was echter om nader in te gaan op de historische

positionering en ontwikkeling van de theorieën en concepten. De Lange et al. (2020) geven aan dat de theorieën en concepten 'signs of time' zijn. Daarmee wordt bedoeld dat de meeste theorieën en concepten niet los kunnen worden gezien van de tijd waarin ze tot stand zijn gekomen. Die constatering is me uit het hart gegrepen en had het dan ook verdiend om nog wel wat verder te worden uitgewerkt. Nu wordt door de auteurs slechts een summier samenvatting geschetst tussen achtereenvolgens: de opkomst van revisionisme en de theorieën van Herzberg, McGregor en Simon, tussen 'de babyboomgeneratie van de jaren '70 en theorieën inzake loopbaan, competentie management en de ontwikkeling van medewerkers, de oliecrisis en nieuwe managementmodellen en aandacht voor sociotechniek in de jaren '80, de strategisch HRM-benadering met de bekende Harvard- en Michiganmodellen in de jaren '90 en de performance-benadering van Paauwe, de HR Metrics en de Resource-Based View (?) in de jaren daarna. Op zichzelf zijn de meeste van die samenhangen terecht, maar een verdere uitleg en onderbouwing daarvan ontbreekt helaas in de bijdrage van de Lange et al. (2020). Hoe moeten die ontwikkelingen precies worden geduid? En op welke manier hangen de betreffende theorieën daarmee samen? En wat betekenen nieuwe ontwikkelingen voor de relevantie van die theorieën en concepten, ook naar de toekomst toe? Hieronder een poging om de hoofdlijnen van zo'n meer uitgewerkte historische benadering aan te geven.

### Waar ligt het startpunt?

Om te beginnen zou ik – in lijn met auteurs als Kaufman (2008) en Jacobi (2004) – als startpunt van het vakgebied het begin van de 20e eeuw kiezen en dus niet pas 1960 zoals in het artikel van De Lange et al. (2019) is gebeurd. In de 19e eeuw waren er ook al wel enkele voorbeelden van een meer systematische en moderne aanpak van het personeelsmanagement, ook in Nederland (zie Looise, 2017), maar dit waren toch grote uitzonderingen. Met het ontstaan van grote bedrijven in combinatie met de opkomst van vakbonden eind 19e eeuw wordt een systematische aanpak van het personeelsmanagement meer gangbaar, eerst in de VS en later ook in Europa. Onderdeel van die systematische aanpak vormt de aanstelling van een deskundige ondersteunde stafdiensten, bestaande uit ingenieurs, juristen, economen en later ook psychologen en sociologen. Uit deze periode stammen dan ook de eerste invloedrijke theorieën en concepten, zoals natuurlijk die van de arbeidsingenieur Frederic Taylor, van de econoom en arbeidsverhoudingspecialist John R. Commons en later ook van de psycholoog Elton Mayo en hun respectievelijke volgelingen. Hun theorieën en concepten hadden ook in Europa en Nederland grote invloed op de ontwikkeling van het personeelsmanagement en hadden in de Canon mijns inziens dan ook niet mogen ontbreken. Datzelfde geldt voor die van de naoorlogse Engelse arbeidsverhoudingspecialist John Dunlop (de grondlegger van het bekende Dunlopmodel). Personeelsmanagement werd in de VS en het VK lange tijd aangeduid als 'labor relations' (arbeidsverhoudingen), waarbij geen onderscheid werd gemaakt de interne (met de eigen werknemers) en externe arbeidsrelaties (met vakbonden en overheden). Pas met het op grote schaal tot stand komen van cao's is geleidelijk een splitsing tussen de omgang met externe (industrial

relations) en interne (personeelsmanagement, later HRM) arbeidsrelaties ontstaan. Maar daarmee werd hun inhoudelijke relatie natuurlijk niet verbroken. Een groot deel van het personeelsmanagement is, zeker ook in Nederland, nog steeds vastgelegd in cao's (en arbeidswetgeving) en het is toch wel opmerkelijk dat daaraan in de huidige HRM-benaderingen nauwelijks aandacht meer wordt besteed<sup>1</sup>.

### **Rationalisering en verzakelijking HRM**

Vanaf de jaren '60 zien we dan ook het ontstaan van de 'smalle' personeelsmanagement benadering met een focus op het rationele en zakelijke interne management van personele zaken, het zogenaamde revisionisme. Waarschijnlijk is dit ook de reden geweest om deze periode als startpunt voor het overzicht van HRM theorieën te kiezen, maar hopelijk is uit het voorgaande duidelijk dat daardoor een aantal essentiële theorieën en concepten van HRM worden gemist. Als reactie op de onvrede bij veel werknemers op de rationele aanpak en zakelijke benadering van het werk en het als gevolg daarvan stijgende ziekteverzuim en verloop ontstaat eind jaren '60 meer aandacht voor een meer 'softe' benadering van werknemers in de vorm motivatie- en leiderschapstheorieën, zoals die van Herzberg, McGregor en Vroom, en voor inhoud van taken, zoals in de werkstructurering- en taakverruimingsexperimenten bij Philips die tevens de eerste aanzetten vormden tot de latere sociotechniek. In deze periode is ook sprake van een aantal 'loongolven' en vindt de maatschappelijke democratiseringsbeweging zijn weg naar het bedrijfsleven in de vorm van experimenten met medezeggenschap en uitbreiding van medezeggenschap (swetgeving). Ook vakbonden bemoeien zich intensief met het sociale beleid van ondernemingen, onder meer door middel van het zogenaamde bedrijvenwerk. In het vervolg van de jaren '70 volgt dan de toenemende automatisering in de industrie en computerisering van de dienstensector in samenhang met uitgebreid onderzoek naar de gevolgen voor de omvang en de inhoud van het werk. De jaren '80 worden gekenmerkt door ingrijpende veranderingen in zowel maatschappij als organisaties, met ook de nodige doorwerking in het denken over HRM. In een omgeving van deregulering, flexibilisering, aandeelhouderswaarde, terug naar de kern, stimulering ondernemerschap, toenemende digitalisering enzovoort wordt HRM een strategische factor, zoals ook tot uiting komt in de bekende Harvard-en Michiganmodellen, het flexible firm model, de human capital benadering, de HRM en performance benadering en de employability benadering.

### **Tijd voor een meer eigentijds HRM**

Vanaf de eeuwwisseling lijken we echter weer in een nieuwe (postindustriële?) fase te zijn beland, met smart industries, netwerkbedrijven, platforms en veel flexibele werkers die ook weer om een nieuwe HRM-benadering vragen. Opmerkelijk is dat daarover in HRM-land nog slechts beperkt lijkt te worden nagedacht gezien ook het geringe aantal theorieën en concepten hierover in het werk van De Lange et al. (2019; 2020).

<sup>1</sup> Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld het proefschrift van Jaap Paauwe uit 1989 waarin zowel het model van Dunlop als de organisatietyologie van Mintzberg als basis voor het conceptueel model worden gebruikt.

Vanzelfsprekend kan deze korte uiteenzetting niet meer dan een eerste aanzet bieden tot een meer uitgebreide en diepgaande koppeling van theorieën en concepten aan historische perioden en ontwikkelingen. Hopelijk kan zo iets later nog eens aan het overzicht worden toegevoegd. De vraag die dan rest is die naar het belang van de – in een aantal gevallen inmiddels verouderde en achterhaalde - theorieën en concepten voor het HRM van vandaag en van de toekomst. Afgezien van het (globaal) kennen van de ontwikkeling van het vakgebied vrees ik dat dat belang nogal beperkt is en dat er weinig lezers zijn die de gehele Canon van HRM zullen doorworstelen. Wat mij betreft vormt de Canon van De Lange en collega's vooral een aansporing tot het ontwikkelen van nieuwe meer eigentijdse en ook meer op Europa en Nederland gerichte theorieën en concepten, zoals een aantal voorbeelden daarvan gelukkig ook in de bundel te vinden is.

### Literatuur

- De Lange, W., De Prins, P., & Van der Heijden, B. (2019). De Canon van HRM. 50 theorieën over een vakgebied in ontwikkeling. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- De Lange, W., De Prins, P., & Van der Heijden, B. (2020). Grondslag van HRM: een overzicht van theorieën en hun grondleggers. *Tijdschrift voor HRM*, 2020(1), 53-69
- Jacoby, S. (1997), *Employing bureaucracy: managers, unions and the transformation of work in American industry, 1900-1945*. New York: Columbia University Press.
- Kaufman, B.E. (2008), *Managing the Human Factor. The early years of Human Resource management in American Industry*. Ithaca/London: Cornell University Press.
- Looise, Jan Kees (2017), Tussen paternalisme en human resource management. De personele innovaties van Van Marken en de Nederlandse Gist- en Spiritusfabriek (1870-1900). *Tijdschrift voor HRM*, 2017(4), 1-20.
- Looise, Jan Kees (2018), HRM en arbeidsverhoudingen: historische achtergronden van een ongemakkelijke relatie en perspectieven voor de toekomst. *Tijdschrift voor HRM*, 2018, Editie 4, 73-94
- Paauwe, J. (1989), *Sociaal ondernemingsbeleid: tussen dwang en ambities. Een theoretisch-empirisch onderzoek naar de vormgeving van het sociaal beleid van ondernemingen ten tijde van recessie en herstel*. Alphen aan den Rijn: Samsom.

---

Jan Kees Looise is als emeritus hoogleraar Human Resource Management verbonden aan de Universiteit Twente en is lid van de redactie van het Tijdschrift voor HRM.

# De relatie tussen theorie en praktijk in HRM land

Frits Kluytmans en Jeroen Kluytmans

Het artikel van De Lange, De Prins en Van der Heijden (2020) – en het boek waarop het gebaseerd is - is zonder meer een aanwinst voor het vakgebied. Het biedt op overzichtelijke wijze inzicht in de wortels van het vakgebied en nodigt op die manier uit om te reflecteren op de stand van zaken in HRM land. We hebben dan ook niet lang hoeven aarzelen om in te gaan op de vraag van de hoofdredacteur van het Tijdschrift voor HRM om de link theorie en praktijk onder de loep te leggen.

Wij, zijn Frits Kluytmans, emeritus-hoogleraar Strategisch HRM en Jeroen Kluytmans, Manager employability bij DSM. Inderdaad vader en zoon, die zich voor het eerst gezamenlijk uiten over een issue in het vakgebied HRM. De ene vanuit het verleden en de theorie en de andere over het heden en de toekomst vanuit de praktijk. Bovendien is Jeroen als chemisch technoloog een relatieve buitenstaander in HRM-land die met een open blik van verwondering naar die praktijk kijkt. Vanwege de verschillende achtergronden hebben we ervoor gekozen ieder een deel van de review te schrijven. Des te opmerkelijker is het dat onze conclusies in grote lijnen met elkaar overeenstemmen.

## **De link theorie-praktijk: een doorlopend vraagstuk**

*Frits Kluytmans*

De auteurs van het artikel zijn buitengewoon positief over de wisselwerking tussen theorie en praktijk: “Uit dit alles blijkt dat HRM-onderzoek altijd een sterke empirische basis heeft gehad en (meestal) ook relevant is voor de praktijk”. Ik gebruik niet voor niets de kwalificatie ‘buitengewoon positief’ voor deze conclusie, omdat het nog niet zo heel lang geleden nogal anders werd gezien. In de “Verkenning Personeelwetenschappen” (juli 1993) werd weliswaar ook geconstateerd dat veel onderzoek werd ingegeven door de praktijk, maar dat de uitwerking daarvan

vooral door het monodisciplinaire karakter nauwelijks bijdroeg aan die praktijk. Terwijl de invalshoek van de professional vooral instrumenteel was (de hoevraag), was het onderzoek vaak op zoek naar verklaringen (de waaromvraag). In een replicatiestudie van Looise en Paauwe (TvHRM, nr.1, 1998) komt vrijwel dezelfde conclusie naar voren. Ik vrees dat dat momenteel niet anders is omdat de oriëntatie van wetenschap en praktijk verschillend is en onderzoek zelden vanuit praktijkvragen wordt opgezet.

*Verschillende theorieën, verschillende niveaus, verschillende relaties*

Overigens geldt die geringe bijdrage van de wetenschap aan de praktijk niet voor alle aspecten van HRM. Zoals uit het artikel blijkt – en de auteurs ook beamen – gaat het bij HRM om heel uiteenlopende soorten ‘theorie en concepten’. Een theorie heeft een stevige wetenschappelijke basis; een concept is een idee, een denkbeeld, een ontwerp of een model. Aan concepten heeft HRM nooit gebrek gehad, maar de vraag blijft welke waarde zij voor de praktijk hebben. In hun ordenend schema zien de auteurs af van een multilevel perspectief, zo stellen zij. En dat is jammer omdat dat volgens mij juist nodig is om de relaties tussen praktijk en theorie inzichtelijker te maken.

HRM kent namelijk meerdere niveaus die, zo lijkt het althans, tussen disciplines verkaveld zijn. Het microniveau van de werkvloer is voornamelijk het domein van psychologen. Selectie, beoordelen en belonen, leidinggeven, competentie-management, loopbanen zijn vaak onderwerpen die zowel binnen de wetenschap als in de praktijk één op één voorkomen en daarmee ook gemakkelijk herkenbaar en vertaalbaar zijn naar de praktijk.

Het mesoniveau van de organisatie als geheel is meer het terrein van bedrijfskundigen en economen, zo lijkt het. Zij richten zich in hun onderzoek veel eerder op organisatieontwerpen, op strategische vraagstukken (personeelsplanning), arbeidsrelaties en HR-architectuur. In vergelijking met de onderzoeken op het microniveau gaat het veelal om complexe systeemvraagstukken die alleen op een meer abstract niveau generaliseerbaar zijn en derhalve resulteren in modellen en ontwerpen, die zich moeilijker direct laten vertalen in de praktijk. Derhalve verloopt dat vertaalproces naar de praktijk vaak via adviesbureaus.

Tenslotte het macroniveau, het terrein dat vroeger sociaal beleid werd genoemd met thema’s als medezeggenschap en arbeidsverhoudingen. Het voormalige onderzoeksveld van de arbeidssociologie, een vak dat (in Nederland in ieder geval) vrijwel van de kaart is verdwenen. Afnemende invloed van vakbonden in veel sectoren en betere politieke antennes binnen ondernemingen, maken dat de agenda voor de uitwisseling tussen maatschappij en onderneming voornamelijk wordt bepaald door de onderneming. Zo wordt meer en meer Maatschappelijk Ondernemen, maar toch hinkt de derde P van People nogal achter, zo merken De Prins en De Vos (2017) op.

Hier stuiten we ook op een omissie in het overzicht van De Lange, Van der Heijden en de Prins (2019; 2020) zelf. Aan belangentegenstellingen

tussen kapitaal en arbeid, maar ook tussen goede en slechte banen, tussen de primaire en secundaire arbeidsmarkt wordt nauwelijks aandacht besteed. En in het verlengde daarvan had de vraag van Van Zuthem of personeelsbeleid nu aanpassings- of veranderingsbeleid is niet mogen ontbreken. Want in bredere zin is dat in Nederland ook een van de wortels van HRM geweest. Heel zwakjes en verhuuld klinkt dit debat nog door in het onderscheid tussen de harde en zachte versie van HRM. En soms wordt verwezen naar het onderscheid tussen het Angelsaksische en Rijnlandmodel, maar de link naar (strategisch) HRM wordt zelden gelegd.

De roep vanuit de praktijk (zie verder) om meer werk te maken van onderzoek naar een meer geïntegreerde HRM-theorie, is begrijpelijk, maar mijn inziens gedoemd te mislukken. Dat komt niet alleen door de hiervoor geschetste gelaagdheid van het veld, maar ook omdat de vraagstukken die zich voordoen een geheel eigen dynamiek hebben. En ook al willen we zeker vanuit ordeningsdrang graag een overkoepelend samenhangend en geïntegreerd model schetsen, de werkelijkheid is complexer. De geschetste niveaus hebben allemaal invloed op 'de mens in de organisatie', maar hun invloed is heel verschillend en loopt vaak niet synchroon. Het zijn een stel diepe borden die wat schots en scheef op elkaar staan en ieder op hun eigen wijze bijdragen aan zicht op de HRM praktijken zonder dat ze naadloos op elkaar aansluiten.

Vanzelfsprekend kan deze korte uiteenzetting niet meer dan een eerste aanzet bieden tot een meer uitgebreide en diepgaande koppeling van theorieën en concepten aan historische perioden en ontwikkelingen. Hopelijk kan zo iets later nog eens aan het overzicht worden toegevoegd. De vraag die dan rest is die naar het belang van de – in een aantal gevallen inmiddels verouderde en achterhaalde - theorieën en concepten voor het HRM van vandaag en van de toekomst. Afgezien van het (globaal) kennen van de ontwikkeling van het vakgebied vrees ik dat dat belang nogal beperkt is en dat er weinig lezers zijn die de gehele Canon van HRM zullen doorworstelen. Wat mij betreft vormt de Canon van De Lange en collega's vooral een aansporing tot het ontwikkelen van nieuwe meer eigentijdse en ook meer op Europa en Nederland gerichte theorieën en concepten, zoals een aantal voorbeelden daarvan gelukkig ook in de bundel te vinden is.

### **De link praktijk-theorie: wie wijst de weg?**

*Jeroen Kluijtmans*

Als buitenstaander in het HRM vakgebied, en zonder kennis genomen te hebben van de essentiële theorieën beschreven in de Canon van HRM (De Lange et al., 2019), maar met een inmiddels jarenlange praktijkervaring in een belangrijk gebied van de huidige HRM-praktijk, rijst vooral de vraag op welke wijze de wetenschap en de praktijk elkaar beïnvloeden. Is de wetenschap richtinggevend aan de praktijk of onderbouwt ze slechts de reeds bewezen inzichten uit de praktijk? Hierbij sluit ik graag aan op de eerder beschreven niveaus waarin het HRM-vakgebied actief is. Het gevoel vanuit de praktijk overheerst dat vooral op macro- en mesoniveau de wetenschap richtinggevend is. Maar op microniveau lijkt de ene keer de wetenschap richtinggevend te zijn (bijvoorbeeld wat belangrijke motivatoren voor me-

dewerkers zijn) en op andere momenten slechts ondersteunend aan de al in de praktijk opgedane inzichten (bijvoorbeeld wat medewerkers werkelijk nodig hebben om duurzaam inzetbaar te blijven).

Vanuit mijn eigen praktijk is gebleken dat er toch vorm kan worden gegeven aan een succesvol beleid zonder brede wetenschappelijke basis. Dit beleid is voor een groot deel gebaseerd op de vraag: wat heeft de mens nodig om goed te kunnen functioneren? Dit is inderdaad mogelijk meer voer voor psychologen, maar valt ook eenvoudiger te beantwoorden met de vraag: wat heb ik zelf nodig en op welke wijze is dit te vertalen naar de wijze waarop we hier in de organisatie mee omgaan?

Op meso- en macroniveau lijkt er vanuit de praktijk meer behoefte aan sturing vanuit de wetenschap: welke organisatiestructuren bieden de beste vertaling van de huidige sociale en maatschappelijke context richting de werkvloer?

Dat gezegd hebbende is het opmerkelijk dat er in het bedrijfsleven vaak een duidelijke cesuur bestaat tussen de verschillende niveaus. Het bedrijfsleven, noch de wetenschap lijken in staat om de verschillende niveaus op een logische en relevante manier aan elkaar te koppelen. Daarnaast is vaak een tempoverschil merkbaar tussen het microniveau en het meso- en macroniveau. Die laatste hinken vaak na, waardoor er een mismatch ontstaat tussen wat medewerkers willen en wat organisaties hen te bieden hebben.

De eerder geschetste verkaveling tussen disciplines lijkt eerder bij te dragen aan het ontbreken van een degelijke connectie tussen de niveaus. De HR-wetenschap zou zich juist moeten richten op die onderlinge samenhang tussen niveaus door onderzoek te doen hoe maatschappelijke vraagstukken vertaald kunnen worden in een HR-strategie met doorwerking naar de werkvloer. Zo'n geïntegreerde theorie zou een wezenlijke bijdrage zijn voor de HR-praktijk.

Zoals eerder aangehaald schrijven de auteurs dat iedereen die werkzaam is in het vakgebied toch minimaal de essentiële theorieën tot zich dienen te nemen. Vanuit de praktijk valt juist op dat het meest verrassende en effectieve beleid vaak wordt vormgegeven door multidisciplinaire teams waarbij het aantal klassiek geschoolde HR-medewerkers in de minderheid is. Dit multidisciplinaire karakter wordt door de auteurs ook onderkend in het ontstaan van het vakgebied, maar kennelijk in de wetenschappelijke uitvoering nog onvoldoende benut.

Recent verscheen een aantal interessante artikelen op LinkedIn over het inrichten van een toekomstgerichte en agile HRM-organisatie, waarbij de schokkende conclusie was dat agile HRM mogelijk zou leiden tot een versnippering over vele andere disciplines, waardoor HRM als eigenstandig vakgebied juist weer zou verdwijnen. Met de huidige Canon in de hand zal ik kennismaken van de essentiële theorieën van HRM. Mogelijk zal dit ertoe leiden dat mijn visie op de praktijk en de connectie tussen de

verschillende niveaus en vakgebieden hierdoor sterk verandert, maar tot nu toe heb ik kunnen overleven zonder deze.

De voorliggende Canon is een pracht overzichtswerk, het is aan de HR-wetenschap om de komende jaren de verschillende theorieën op de verschillende niveaus met elkaar te verbinden, alleen dan zal er ook over vijftig jaar weer een nieuwe HRM-canon kunnen worden geproduceerd.

### Referenties

De Lange, W., De Prins, P., & Van der Heijden, B. (2019). De Canon van HRM. 50 theorieën over een vakgebied in ontwikkeling. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.

De Lange, W., De Prins, P., & Van der Heijden, B. (2020). Grondslag van HRM: een overzicht van theorieën en hun grondleggers. Tijdschrift voor HRM, 2020(1), 53-69

Looise, J. en Paauwe, J. (1998) HRM in Nederland. Tijdschrift voor HRM, nr 1, 1998

De Prins, P & De Vos, A. Duurzaamheid en blijvende inzetbaarheid. In Kluijtmans, F & Kampermann, A. Leerboek HRM, 3e druk 2017

---

Frits Kluijtmans is emeritus-hoogleraar Strategisch HRM aan de Open Universiteit en Jeroen Kluijtmans is Manager employability bij DSM

# Vrouwelijke grondleggers van HRM

Pascale Peters

**Het is logisch dat vrouwen ontbreken in het historisch overzicht van het denken over HRM, maar het is ook logisch dat ze nu voorlopers zijn in de wetenschappelijke vernieuwing van het veld!**

In oktober 2019 verscheen de ‘Canon van HRM: 50 theorieën over een vakgebied in ontwikkeling’ (De Lange, De Prins, & Van der Heijden, 2019; 2020). Doel van het overzicht van toonaangevende auteurs en de presentatie van hun theorieën is het achterhalen van waar het hedendaagse denken over Strategic Human Resource Management (Strategisch HRM) in wetenschap en praktijk vandaan komt. De canon benadrukt het tijdsgewricht waarin de HRM-theorieën zijn ontstaan. Dit laatste is inderdaad belangrijk om de ontwikkeling van het denken over strategisch HRM toen, nu, maar ook in de toekomst, beter te begrijpen én ook de rol van vrouwelijke wetenschappers daarin. Gezien de invloed van het tijdsgewricht op het denken over Strategisch HRM is het naar mijn mening dan ook helemaal niet ‘zeer opmerkelijk’ dat vrouwen tot eind jaren tachtig volledig ontbreken in de ‘Canon van HRM’ en dat de eerste vrouwen die als grondleggers van HRM worden aangemerkt hun theorieën pas in 1989 publiceerden, zoals De Lange et al. (2019; 2020) stellen. Ook is het niet opmerkelijk dat vrouwen anno 2020 een steeds groter stempel (kunnen en willen) drukken op het denken over Strategisch HRM. Laten we daarom eens kijken hoe ‘de tijdsgeest’ door de jaren heen niet alleen invloed heeft (gehad) op de maatschappelijke positie van vrouwen en mannen, maar ook op de gangbare ideeën over de praktische vormgeving van de arbeidsrelatie en de theorievorming rondom Strategisch HRM. Daarvoor moeten we volgens mij verder terug gaan in de tijd dan de ‘Canon van HRM’ doet, die alleen de naoorlogse periode in ogenschouw neemt. In het onderstaande vat ik op basis van de inzichten uit mijn promotieonderzoek

(Peters, 2000) en mijn inaugurele rede (Peters, 2020) een aantal trends samen vanaf het vroege industriële tijdperk tot nu.

Rationalisatie van het productieproces in de vroege industriële periode zorgde ervoor dat het betaald werk steeds meer van het werk in het privé-domein werd gescheiden. In Nederland werd aan het begin van de 20ste eeuw gepleit voor wet- en regelgeving die er voor zou moeten zorgen dat getrouwde vrouwen konden worden ‘vrijgesteld’ van de lange uren zwaar en eentonig werk in de fabrieken. Door het primair uitvoeren van zorgtaken en huishoudelijke werk in de privésfeer zouden vrouwen in de meeste gevallen vooral indirect aan de economie kunnen bijdragen en waren niet financieel zelfstandig. Na de Tweede Wereldoorlog kregen vrouwelijke ambtenaren in Nederland tot 1957 daadwerkelijk wettelijk ontslag op het moment dat zij trouwden. Alhoewel deze wet- en regelgeving niet gold voor private organisaties, waren de arbeidspraktijken ook daar sterk beïnvloed door de heersende ‘gender-ideologie’, waardoor vrouwen konden beschikken over een tijdsreservoir dat hen in staat stelde om het onbetaalde huishoudelijk werk, de zorgtaken voor het kerngezin en eventuele mantelzorgtaken in het privé-domein te verrichten. Het zogenaamde ‘kostwinnersmodel’ vormde in de naoorlogse welvaartsstaat de basis van het arbeidsmarkt- en het sociale zekerheidsstelsel. Als gevolg van de sterke productiviteitsgroei door het inzetten van nieuwe technologieën in de relatief stabiele, nationale massamarkten kon de arbeidstijd van de werknemers, die voornamelijk een vast dienstverband waren aangegaan, tot de jaren 80 collectief worden verkort. In de extra vrijetijd konden de massaproducten worden geconsumeerd, wat een impuls gaf aan de economie. De naoorlogse periode werd dan ook gekenmerkt door een verdeling van de welvaart (cf. Peters, 2000).

‘Traditioneel gezien’ hebben vrouwen op basis van de zojuist beschreven burgerlijke ‘gender-ideologie’ een andere maatschappelijke positie dan mannen en ontwikkelen ze andere sociale identiteiten. Tot de dag van vandaag heeft deze traditionele genderideologie niet alleen een grote invloed op de verdeling van het betaald en onbetaald werk tussen mannen en vrouwen, maar ook op de maatschappelijke organisatie van het betaald en onbetaald werk. Na de economische crises van de jaren 70 en 80 en met de langzame afbraak van de naoorlogse welvaartstaat en de verdergaande seculariserings- en individualiseringstrend, begon de arbeidsdeelname van vrouwen in steeds globalere, dynamische, onzekere, neoliberale, kapitalistische economieën echter omhoog te schieten. Enerzijds doordat vrouwen zelf steeds meer formele opleiding genoten en ‘het recht op betaald werk’ opeisten. Anderzijds door de behoeften van werkgevers aan flexibilisering van de arbeid, waarbij ook langzaam afscheid werd genomen van gestandaardiseerde arbeidstijden en -contracten.

Het neoliberale marktdenken (geïnspireerd door de Chicago School van Milton Friedman), gekenmerkt door een sterke focus op deregulering en flexibilisering van de vrije markt en het behalen van korte termijn economische organisatiedoelen in het voordeel van aandeelhouders (investeerders), heeft veel invloed gehad op het wetenschappelijke denken en

het vormgeven van de arbeidsrelatie sinds de jaren 80. Betaald werk door vrouwen werd steeds meer geaccepteerd, maar vooral in flexibele (en) deeltijdbanen, vaak gekenmerkt door minder gunstige arbeidscondities. Mannen gingen overigens niet evenredig minder betaald en meer onbetaald werk verrichten, terwijl betrokkenheid bij de doelen van de organisatie juist belangrijker werd. In het licht van de steeds belangrijkere directe rol van vrouwen en mannen in het betaald werkdomein en het afnemende tijdsreservoir van vrouwen (en mannen) voor onbetaald werk en de terugtrekkende overheid in het maatschappelijke domein, is het niet opmerkelijk dat de rol van vrouwen in de HRM-wetenschap vanaf eind jaren tachtig is veranderd, ook binnen Nederlandse en Vlaamse HRM-opleidingen (De Lange et al., 2019). De door De Lange en collega's gesignaleerde hernieuwde aandacht voor 'het multiple stakeholder perspectief binnen HRM' als alternatief voor het eenzijdige marktdenken van de Chicago School (cf. Beer, Boselie, & Brewster, 2015) past bij de toegenomen spanningen rondom de flexibilisering van de arbeidsmarkt, de druk op de kwaliteit van de arbeid, en de groeiende behoefte aan het kunnen combineren van werk en privé. Deze spanningen worden versterkt door de inzet van zogenaamde 'disruptieve technologieën en business modellen', zoals kunstmatige intelligentie, big data, robotisering, en 3D-printers en digitale platforms die het werk van velen onzeker maken en de vaste baan nog meer onder druk zetten. Deze spanningen hebben onder andere betrekking op de ongelijke kansen die werknemers (waaronder veel jongeren en vrouwen in flexibele banen) hebben wanneer het gaat om: 1) toegang tot formeel en informeel leren gedurende de arbeidsloopbaan die steeds meer nodig is om als individu in toekomstige arbeidsmarkten staande te blijven en te floreren; 2) het vermogen om gezond te blijven in het licht van steeds hogere eisen en verwachtingen in het werk- en het privédomein; en 3) het hebben van betekenisvol en motiverend werk. Op dit moment ervaren veel huidige en toekomstige werknemers (studenten) ongenoegen en stress over de toekomst van werk en privé in toekomstige de zogenaamde volatiele, onzekere, complexe en ambigue (arbeids)markten, waarin de risico's die bedrijven ervaren steeds meer worden afgewenteld op individuen.

Om het welzijn van werknemers te vergroten, maar ook met het oog op de continuïteit van het economisch succes van bedrijven en nationale economieën en de duurzame inzetbaarheid van individuen, vraagt een groeiende groep HRM-onderzoekers, waaronder de editors van de canon zelf, steeds dringender om een nieuw paradigma voor Strategisch HRM. Opvallend is daarom dat De Lange et al. (2019; 2020) enerzijds erkennen dat ook de zogenaamde 'zachte HRM theorieën' die in de canon worden besproken (gebaseerd op de vooroorlogse inzichten van de Human Relations School van verlichtingsdenker Elton Mayo), die weliswaar meer aandacht hebben voor het welzijn van werknemers dan de harde variant (gebaseerd op Taylors 'time and motion studies'), in de afgelopen decennia op een tamelijk harde wijze zijn ingezet. In lijn met de neoliberale marktideologie van na de jaren 80 zijn zachte en harde varianten van HRM ingezet om arbeidsrelaties op basis van zogenaamde 'hybride HRM-modellen' vorm te geven. Deze hybride modellen stellen voor om onderscheid te maken tussen hoe de arbeidsrelatie van verschillende groepen werkenden wordt vormgegeven en

hoe deze groepen verschillend worden behandeld en beloond. Vooral de kortetermijnbelangen van organisaties en hun klanten en investeerders staan voorop. De Lange et al. (2019; 2020) geven aan dat daar ‘niets mis mee’ is. En toch blijkt anno 2020 dat juist de eenzijdige uitgangspunten van ‘gangbaar HRM’ gebaseerd op deze hybride modellen niet bijdragen aan duurzame economische, humane én ecologische ontwikkelingen en ongelijkheid in de duurzame inzetbaarheid en arbeidskwaliteit van individuele werkenden tot gevolg hebben. Het gebrek aan aandacht voor meervoudige langetermijndoelstellingen is, zo geven de samenstellers van de Canon zelf ook aan, op de lange termijn onhoudbaar. Steeds meer mensen, en vooral jongeren, ervaren nu al burnout-klachten. Het is dan ook logisch én hoopvol dat een nieuw paradigma gloort aan de horizon. ‘Duurzaam HRM’ wordt in het één-na-laatste hoofdstuk in de ‘Canon van HRM’ beschreven (Ehnert, 2014; De Prins, De Vos, Van Beirendonck, & Segers, 2015). Het allerlaatste hoofdstuk gaat over duurzame loopbanen (De Vos & Van der Heijden, 2014). Beide theorieën, die elkaar veronderstellen, zijn ontwikkeld door vrouwen die wellicht zelf spanningen tussen werk en privé ervaren. Historisch gezien hebben vrouwen ook meer belang bij een nieuw paradigma dat ‘the ideal worker ideology’ ter discussie stelt en dat Strategisch HRM ziet een strategische pilaar van wendbare, maar ook primair mensgerichte organisaties, waarin naast economische doelstellingen, ook maatschappelijke en ecologische langetermijndoelstellingen worden nagestreefd. Duurzaam HRM vraagt om meer reflectie op de huidige en toekomstige Strategisch HRM-theorieën en onderzoeken en beleidsvraagstukken dat gericht moet zijn op het zoeken naar duurzamere HRM-uitkomsten voor meerdere partijen. HRM-professionals zullen in de toekomst een veel belangrijkere en een meer proactieve rol moeten spelen in het verduurzamen van het succes van zowel organisaties, loopbanen van individuen, als van de maatschappij als geheel. Om te voorkomen dat individuele werknemers, in het licht van verdergaande technologische ontwikkelingen, globalisering, maatschappelijke versneling, individualisering, vergrijzing, en een terugtrekkende overheid, worden ‘overvraagd’ zal HRM het nieuwe paradigma, dat door de auteurs zelf wordt voorgesteld, moeten omarmen en soft skills ontwikkelen die dialoog en inspraak van alle werknemers mogelijk maken.

### Referenties

- 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.
- De Lange, W., De Prins, P., & Van der Heijden, B. (2019). De Canon van HRM. 50 theorieën over een vakgebied in ontwikkeling. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- De Lange, W., De Prins, P., & Van der Heijden, B. (2020). Grondslag van HRM: een overzicht van theorieën en hun grondleggers. *Tijdschrift voor HRM*, 2020(1) (53-69)

- De Prins, P., De Vos, A., Van Beirendonck, L., & Segers, J. (2015). Sustainable HRM for sustainable careers: Introducing the 'Respect Openness Continuity (ROC) model'. In A. De Vos, & B.I.J.M., Van der Heijden. *Handbook of research on Sustainable Careers* (Chapter 21, pp. 319-334). Cheltenham, UK/ Northampton, MA, USA: Edgar Elgar.
- De Vos, A. & Van der Heijden, B.I.J.M. (2014). *Handbook of research on Sustainable Careers*. Cheltenham, UK/ Northampton, MA, USA: Edgar Elgar.
- Ehnert, I. (2014). Paradox as a lens for theorizing sustainable HRM. Mapping and coping with paradoxes and tensions. In I. Ehnert, W. Harry, & K. J. Zink (Eds.), *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations* (pp. 247-272). Heidelberg: Springer.
- Peters, P. (2000). *The Vulnerable Hours of Leisure. New Patterns of Work and Free Time in Netherlands, 1975-95*. Amsterdam: Thela Thesis.
- Peters, P. (2020). *Leren, Balanceren, Met Werk en Privé*. Inaugurele Rede Pascale Peters, uitgesproken op donderdag 16 januari, 2020 in Breukelen. Te downloaden via: [www.nyenrode.nl/pascalepeters](http://www.nyenrode.nl/pascalepeters)

---

Pascale Peters is professor SHRM bij Nyenrode Business Universiteit

## 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 tijdsgeest 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.