

HRM als leer- en ontwikkelingstraject

Jaap Paauwe

Het mooie van het vakgebied HRM is dat het voor de beoefenaren ervan, of dat nu vanuit de wetenschap of vanuit de praktijk is, tegelijkertijd een leertraject is. HRM is bij uitstek een vakgebied dat een weerspiegeling vormt van maatschappelijke ontwikkelingen en datgene wat zich voordoet in de wetenschappelijke disciplines die toeleveren aan het vakgebied. Dat zie je ook terug bij Frits Kluijtmans zelf en in de door hem geredigeerde leerboeken. In de jaren zeventig noemden we het vakgebied ‘sociaal ondernemingsbeleid’ en dat was in een tijd waarin er nog een discussie werd gevoerd over al dan niet eigenstandige doelstellingen van sociaal beleid. Dit op de maatschappelijke golf van democratisering van ondernemingen en participatie. En... voor de laatste ontwikkelingen op dat gebied moest je vooral de bedrijfssociologische studiedagen volgen. Ons werkcollege (1976), dat ik als student volgde aan de Erasmus Universiteit, heette dan ook Sociaal Ondernemingsbeleid.

Hoe anders in de jaren tachtig, waarin we werden overspoeld door een nieuw paradigma uit de VS onder de noemer Human Resource Management, met daarin een nadrukkelijke verbinding met de strategie van de onderneming en het accent op toegevoegde waarde. De inspiratiebronnen verschoven van de arbeids- en bedrijfssociologie naar die van het strategisch management. Dat werd in de jaren negentig nog versterkt onder invloed van de stroming van de *Resource Based View* (RBV), waarin het accent lag op het onderscheidende vermogen (en dus het concurrentievoordeel) van interne hulpbronnen. Medewerkers bleken bij uitstek te voldoen aan de criteria van het RBV-denken (waarde toevoegend, schaars, moeilijk te imiteren en moeilijk te vervangen). Vanaf 1995 – het jaar waarin de baanbrekende publicatie van Huselid verscheen, waarin hij een relatie aantoonde tussen meer geavanceerd HRM en de beurswaarde van de onderneming – werden we overspoeld door publicaties waarin de toegevoegde waarde van HRM in termen van dollars en euro’s getracht werd aan te tonen. Bedrijfskundige en economisch inzichten



Prof. dr. J. Paauwe is hoogleraar Organisatie en Personeel, HR-Studies, Tilburg University.

(human capital) voerden de boventoon, ondersteund door theorievorming rond *Organizational behaviour* (OB) en vanuit de arbeids- en organisatiepsychologie. In de praktijk maakten de rollen van Ulrich furore en vandaag de dag is het model van de *HR Business partner* in het bedrijfsleven dominant en moet je als werknemer vooral niet denken dat de HR-functie er is om jouw belangen te behartigen. Neen, het is een echte ondersteunende managementfunctie geworden.

*HRM kan alleen floreren bij een goede mix van
bedrijfskundige, OB en psychologische inzichten*

Temidden van al dat bedrijfskundige geweld, waren er gelukkig ook HRM-wetenschappers en praktijkbeoefenaren die de rol van de werknemer weer centraal begonnen te stellen en dan niet alleen als *resource*, maar als meedenkende en richtinggevende persoon met een eigen inbreng voor loopbaan en inrichting van werk. De onderstroom van de zogenaamde positieve psychologie met haar accent op bevlogenheid, energie, job crafting, i-deals heeft daaraan in belangrijke mate bijgedragen. Deze past goed in een maatschappelijke setting van werknemers (jong en oud) die zelf richting geven aan hun loopbaan en werk en daarvoor ook de verantwoordelijkheid willen nemen. Vandaag de dag kan het vakgebied dan ook alleen floreren bij een goede mix van bedrijfskundige, OB en psychologische inzichten.