

## HRM in context: wat betekent het en hoe gaan we er mee om?

Jan Kees Looise

**Op 12 en 13 november jl. vond in Utrecht de tweejaarlijkse internationale conferentie van het Dutch HRM Network plaats. In dit Network zijn vrijwel alle HRM-wetenschappers in Nederland en Vlaanderen verenigd. De conferentie is echter geen Nederlands-Vlaams onderonsje; de helft van de deelnemers komt uit andere landen, waarbij het V.K. altijd sterk vertegenwoordigd is. Het is altijd een goede gelegenheid om elkaar en buitenlandse collega's te ontmoeten en de nieuwste HRM-inzichten uit te wisselen. Overigens is dat 'nieuw' betrekkelijk, want het kan ook gaan om het herontdekken van oude inzichten die de laatste jaren wat waren weggezakt.**

Dat laatste was nu ook het geval, want het thema van de conferentie was: 're-contextualizing HRM', oftewel het opnieuw plaatsen van HRM in zijn context. De organisatoren wilden daarmee aangeven dat in het denken over HRM de context geleidelijk wat buiten beeld is geraakt en dat het daarom tijd wordt om die context weer eens wat meer voor het voetlicht te halen.

Het meer en minder aandacht hebben voor de context van HRM – en van management in het algemeen – lijkt in golven te verlopen. Tot de jaren '70 van de vorige eeuw was er in de benadering van HRM (toen nog personeelsmanagement) weinig aandacht voor verschillen tussen sectoren, grote en kleine bedrijven, de rol van vakbonden, enzovoort. Men ging over het algemeen uit van een universele benadering die voor alle bedrijven zou gelden, een 'one-best-way' of 'best practice' benadering. In de jaren '70 kwam hierin verandering onder invloed van het contingentiedenken, waarbij de rol van de externe en interne organisatieomgeving steeds meer centraal kwam te staan (de 'best-fit' be-

nadering). In het HRM-denken is dit goed terug te zien in de bekende Michigan- en Harvardmodellen van HRM, die beide in 1984 werden gepubliceerd en waarin veel aandacht was voor de organisatiecontext. In het Michigan-model (Fombrun et al) gaat het om economische, politieke en culturele 'forces', die de missie en strategie, de structuur en het HR-beleid van de organisatie bepalen en die vervolgens weer doorwerken in de zogenaamde Human Resource cycle. In het Harvard-model (Beer et al) gaat het om 'situatieve factoren' zoals business strategie, managementfilosofie, werknemerskenmerken, arbeidsmarkt, technologie, wetgeving en maatschappelijke waarden die doorwerken in de opstelling van de verschillende HRM-stakeholders, zoals aandeelhouders, management, vakbonden, overheid en plaatselijke gemeenschap en vervolgens weer in het HR-beleid.

### **Verschuiving**

Beide modellen hebben een enorme invloed gehad op het denken over HRM en op de ontwikkeling van het vakgebied. In een recent themanummer van het (Amerikaanse) tijdschrift *Human Resource Management* ter gelegenheid van de dertigste verjaardag van beide modellen wordt bij deze ontwikkeling uitgebreid stilgestaan. Daarbij wordt ook geconstateerd dat de aandacht voor de context en de rol van stakeholders voor HRM in die periode aanzienlijk is afgenomen ten gunste van een sterk accent op de relatie tussen HRM en performance en de rol van aandeelhouders en management. In vaktermen spreken we van een verschuiving van een pluralistisch naar een universalistisch HRM en van een stakeholders- naar een shareholdersbenadering, waarbij niet langer het contingentiedenken centraal staat, maar benaderingen als de resource based view, het AMO-model en de human capitalbenadering. In feite zijn al deze benaderingen erop gericht om een zo optimaal mogelijk HR-beleid te ontwikkelen dat de hoogste bijdrage levert aan de (financiële) resultaten van de organisatie en daarmee voor de aandeelhouders. De aandacht voor vooral externe contextfactoren, zoals de rol van de overheid en vakbonden, de maatschappelijke context, de arbeidsmarkt, maar ook sommige interne contextfactoren, zoals de rol van de werknemers, is daarbij vrijwel verdwenen. Overigens is er op dit punt nog wel een verschil tussen het Amerikaanse en het Europese HRM-denken. In Europa is zeker nog wel meer aandacht voor de context, maar in het Amerikaanse publicatiegeweld valt die aandacht soms nauwelijks meer op. Een probleem daarbij is dat als Europese HR-onderzoekers in Amerikaanse tijdschriften willen publiceren – en gezien de hoge 'ranking' daarvan kunnen ze zich niet veroorloven om dat niet te doen – ze ook zoveel mogelijk bij de Amerikaanse benadering moeten aansluiten. Vandaar dat toch ook veel Nederlandse collega's zich richten op het 'HRM en performance'-onderzoek. Het accent is sterk komen te liggen op kwantitatief onderzoek (zogenaamde 'proper

science') en er is nauwelijks oog voor kwalitatief onderzoek (waaronder ook ontwerpgericht en actie-onderzoek).

Maar ook als Europese HR-onderzoekers zich weinig van de Amerikaanse aanpak aantrekken en streven naar 'contextrijk' HRM-onderzoek doen zich nog wel enige problemen voor. Want hoe definieer je die context en hoeveel context moet je meenemen in je analyse? Met de komst van het contingentiedenken gingen onderzoekers aanvankelijk enthousiast aan de slag om de verschillende contextfactoren per organisatie in beeld te brengen. Maar vervolgens had men grote moeite om te beslissen welk gewicht aan welke factoren moest worden gegeven en welke consequenties hieruit voortvloeiden voor het te volgen beleid. Vaak kwam men uiteindelijk niet veel verder dan het bekende 'it depends', oftewel het hangt er vanaf welke factoren je meeneemt en wat je er mee doet. Al gauw kwam men dan ook tot de conclusie dat volledige contextualisering niet zinvol was en dat men moest streven naar beperking, bijvoorbeeld in de vorm van clusters van contingenties, zoals in de bekende "structures in five" van Mintzberg. In het HRM-denken leidde dit tot de zogenaamde 'configuratietheorie', waarbij gezocht werd naar ideale combinaties ('Gestalts') van HRM-aanpakken die geschikt zijn voor bepaalde bedrijven. Helaas is de aandacht voor dit configuratiedenken beperkt gebleven, ook al omdat moeilijk te bepalen blijft wat die configuraties precies zijn. Een ander probleem is dat organisaties niet altijd zitten te wachten op al te genuanceerde adviezen; vaak kiest men voor de best-practices die door collega-bedrijven worden gevolgd, ongeacht de vraag of die aanpak voor het eigen bedrijf nu wel het meest zinvol zijn.

### Lagen

Hoe hier nu verder mee om te gaan? Interessant vind ik in dit verband nog altijd de oplossing van Boxall en Purcell (2003), die kiezen voor een tweelagenmodel van HRM. De 'basislaag' daarvan wordt gevormd door generieke HRM-processen en algemene principes van arbeidsmanagement die in iedere organisatie voorkomen en ook min of meer op dezelfde wijze werken. Alle organisaties met personeel in loondienst moeten werven, selecteren, beoordelen, belonen, enzovoort en de kern daarvan is in al die organisaties gelijk. Maar daarboven – of wellicht nog beter daaromheen als een schil – zit dan een 'oppervlaktelaag' van HR-beleid en toepassingen die sterk beïnvloed worden door de maatschappelijke, sectorale en organisationele context waardoor de basisprocessen en -principes van HRM een bepaalde lading krijgen in relatie tot de eigen context. Dit tweelagenmodel kan mijns inziens een goed aanknopingspunt vormen voor het HRM-denken, al biedt het natuurlijk ook geen pasklare oplossing voor de vraag wat dan precies in beide lagen thuishoort. Hier ligt dan ook een schone taak voor toekomstige

HR-onderzoekers én praktijkmensen: samen meer systematisch nadenken over de vraag welke contextfactoren voor een specifieke organisatie van belang zijn en op welke wijze ze in de analyse en beleidsvoorbereiding kunnen worden meegenomen. Context matters, doe er dan ook wat mee.

---

Jan Kees Looise is emeritus-hoogleraar HRM aan de Universiteit Twente en redactielid van Tijdschrift voor HRM.

### Literatuur

- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D.Q. & Walton, R. (1984), *Managing Human Assets*. New York, The Free Press.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2003), *Strategy and Human Resource Management*. Hampshire, Palgrave Macmillan.
- Fombrun, C., Tichy, N.M., & Devanna, M.A. (1984), *Strategic Human Resource Management*. New York, John Wiley & Sons.