

Loopbanen zijn vandaag de dag een actueel thema binnen de internationale wetenschappelijke literatuur op het terrein van HRM. Nogal provocerend worden concepten gelanceerd als de ‘boundaryless career’ of de ‘protean career’.

Deze concepten verwijzen naar de idee dat een werknemer zijn/haar loopbaan in verschillende organisaties opbouwt en bijgevolg niet sterk gebonden is aan één organisatie, maar veeleer aan de professie. Als er opportuniteiten elders zijn, dan vertrekt men. Soms worden ze nomaden of ‘jobhoppers’ genoemd. De levensloopbaan wordt gelanceerd in het kader van een nieuwe arbeidsmarkt, waarop transitie tussen diverse levenssferen zouden moeten plaatsvinden; een noodzaak wil men de participatiegraad verhogen in lijn met de Lissabon doelstellingen. Er is dan ook behoefte aan een empirische toetsing van vaak geponeerde, maar weinig onderbouwde stellingen, die de klassieke loopbaan bij dezelfde werkgever als ideaaltype ondergraven. Op basis van panelgegevens is het mogelijk longitudinaal (levens)loopbanen in kaart te brengen en na te gaan welke determinanten loopbanen en transitie vorm geven. Inzichten in de onafhankelijke variabelen maken het dan weer mogelijk de HRM praktijken in kaart te brengen. Buyens en collega’s laten dit zien in het eerste artikel, waarmee zij een brug slaan

tussen theorie, onderzoek en HRM praktijken. Daarbij komen zij tot de conclusie dat HR een cruciale rol speelt ten aanzien van het bevorderen of juist belemmeren van transitie op de arbeidsmarkt. Zonder de medewerking van bedrijven kan de overheid niet veel doen. Ligt het daaraan dat de transitionele arbeidsmarkt vooralsnog meer theorie dan praktijk is? Feit is in ieder geval – zeker wat België betreft – dat de traditionele loopbaanpaden nog altijd dominant zijn.

Spanningsveld

Stembert, van het (Nederlandse) ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, bevestigt de bevindingen van Buyens c.s. Kennelijk is weinig transitioneel zijn geen exclusief verschijnsel op de Belgische arbeidsmarkt. Ook op dit departement ligt het accent op transitie binnen de organisatie. De auteur ziet het bevorderen van andere transitie (c.q. het begeleiden van loopbanen buiten de organisatie) niet als de taak van de werkgever. Zo komt in de twee bijdragen het spanningsveld tussen traditioneel en transitioneel duidelijk tot uitdrukking.

In de bijdrage van Sanders worden twee andere spanningsvelden belicht: dat tussen Arbeid en Organisatie psychologie en HRM en tussen theorie en praktijk. Wat het eerste betreft constateert Sanders dat deze vakgebied

den elk vanuit een verkokerd perspectief de diverse arbeids- en organisatievraagstukken bestuderen en eng disciplinair blijven denken en (onder)zoeken. Mogelijk nog problematischer is de doorstroming en discussie tussen enerzijds de theorie en het onderzoek op het gebied van personeelsmanagement, en anderzijds het degelijk onderbouwen van het HR beleid in organisaties. De auteur bouwt een duidelijk betoog op om beide kloven te overbruggen en wederzijdse synergie te ontwikkelen. Een professioneel HRM steunt op wetenschappelijk bevonden inzichten en niet op intuïtie, stelt zij. Evident wellicht, maar in de praktijk komt daar vooralsnog weinig van terecht. Zij wijst er onder meer op dat het overbruggen van de kloof tussen theorie en praktijk noodzakelijk is voor de wetenschap, wil zij haar bestaansrecht niet verliezen. De 'beschuldigende' vinger wordt daarbij met name uitgestoken in de richting van de wetenschap. (Terzijde merken we hierbij op dat we met het Tijdschrift voor HRM met de juiste dingen bezig zijn.... Zie hiervoor de missie op de achterzijde van het Tijdschrift.) Ook hier zouden we trouwens kunnen spreken van transitie: van wetenschap naar praktijk. Laten we vooral de 'traditie' overboord zetten dat we daaraan onvoldoende aandacht besteden.

Black box

Sanders geeft vervolgens – met enkele collega's – meteen zelf het goede voorbeeld. Sinds de jaren negentig is er een wetenschappelijke discussie omtrent de samenhang tussen enerzijds (strategische) HRM praktijken en anderzijds de operationele / financiële prestaties van organisaties. De vraag bleef echter hoe HRM dan ook feitelijk tot die performance zou leiden. Immers, samenhangen op organisatieniveau zeggen niets over wat er feitelijk gebeurt. Deze 'black box' was de vraagstelling in 2004 voor Bowen en Ostroff,

die het idee van een 'multi-level' kijk ontwikkelden. Welke boodschap wordt via HRM gecommuniceerd en wat wordt daarvan door de werknemer gepercipieerd? Sanders en collega's werken de 'sterkte van HRM systemen' uit op basis van het Bowen en Ostroff model. Zij toetsten deze nieuwe theoretische inzichten in vier ziekenhuizen en rapporteren hun bevindingen. Het blijkt dat in de onderzochte situaties de betrokkenheid bij de organisatie wel degelijk wordt beïnvloed door HR praktijken.

Het laatste artikel – van Breman en Bruinsma – gaat eveneens in op het vraagstuk van performance (c.q. de effectiviteit van HRM), door een verband te verkennen tussen competenties / competentie management en organisatieprestaties. Zij stellen deze wijze van inrichten en aansturen van HRM praktijken ter discussie. De focus ligt op een van de nieuwe terugkoppelingstechnieken, de 360° feedback. Naar de effectiviteit van dit HR instrument is nog weinig onderzoek gedaan. Breman en Bruinsma willen met hun bijdrage in deze leemte voorzien. De relevantie voor de praktijk is – gezien het steeds grotere gebruik van deze methode – evident.

Het spanningsveld tussen 'traditie en transitie' is in alle artikelen aanwezig. Wil de HR functie haar positie in organisaties behouden en versterken, dan zal zij niet teveel moeten vasthouden aan tradities. Vernieuwing is noodzakelijk, want in toenemende mate wordt zij aangesproken op haar toegevoegde waarde; op haar bijdrage aan de performance van de organisatie. Dit nummer van het Tijdschrift voor HRM reikt daar weer de nodige handvatten voor aan.

De redactie