

In de rubriek 'Vanaf de zijlijn' betwijfelt Luchien Karsten of er in het HRM-werkveld echte innovaties aanstaande zijn. Wil er sprake zijn van innovatie dan zou het – naar analogie van Schumpeter – zo moeten zijn dat de HRM-wetenschapper als 'creative destructor' bestaande verhoudingen doorbreekt om een innovatie te kunnen lanceren. In de bestaande verhoudingen in het vakgebied neemt de relatie tussen strategie en HR-beleid een vooraanstaande positie in. Wellicht wordt de ruimte voor innovaties gecreëerd door juist deze relatie los te laten, zoals Jaap Paauwe in zijn column bepleit.

In dit nummer van het *Tijdschrift voor HRM* blijkt in meerdere artikelen dat nauwkeurige afstemming van HR-beleid en -instrumentarium op de strategie van de organisatie hetzij in de praktijk niet realiseerbaar is, hetzij niet langer als wenselijk wordt beschouwd. Nu de omgeving waarin organisaties opereren verre van stabiel is, is de uitgezette koers vaak al achterhaald op het moment dat de inkt van de strategienota nog niet is opgedroogd. Dat is de reden waarom Jaap Paauwe bepleit niet langer te pogen het HRM-beleid af te stemmen op de strategie van organisaties. Het is volgens hem veel verstandiger om het HRM-beleid zo in te richten dat werknemers in feite in staat zijn *elke* strategie mede te realiseren.

Als bedrijven in het kader van steeds veranderende strategieën werknemers willen die zelfredzaam zijn op de arbeidsmarkt, dan moet competentie-ontwikkeling volgens Thijssen meer behelzen dan het sturen op een scala aan breed toepasbare beroepscompetenties alleen. Het is dan belangrijker dat werknemers beschikken over de zogeheten employability skills. Thijssen onderscheidt hierin de leercompetenties en de mobiliteitscompetenties. Beide zijn competenties op het gebied van selfmanagement. Leercompetenties zorgen voor de mogelijkheid om nieuwe bekwaamheden te verwerven, mobiliteitscompetenties om nieuwe functies te verkrijgen. Voordat de HRM-er met dit inzicht aan de slag kan moet er echter nog wat vernieuwing in het vakgebied gerealiseerd worden. Men weet nog niet of deze employability skills zijn te ontwikkelen. Valide instrumenten ontbreken tot dusverre. Het loslaten van de relatie tussen competentie-ontwikkeling en de strategie van de onderneming creëert wellicht de ruimte om deze vernieuwing tot stand te brengen.

Het ontbreken van valide instrumenten betekent niet dat er in de praktijk niet met employability-skills wordt gewerkt. Gerdi Lambers beschrijft in haar commentaar bij het artikel van Thijssen hoe er in de onderwijspraktijk ervaring wordt opgedaan met het

ontwikkelen van verschillende leercompetenties van leraren. In haar organisatie beoogt men een omslag naar een professionele cultuur te realiseren waarin lifelong leren de standaard wordt.

Dat het in de praktijk niet altijd realiseerbaar blijkt om HR-beleid af te stemmen op de organisatiestrategie blijkt ook in het artikel van Paffen. Paffen laat zien dat juist het verbinden van Management Development met de organisatiestrategie als één van de zaken waar men in de praktijk moeite mee heeft. Op basis van ervaringen en opvattingen van senior managers en HRM/MD-managers wordt een typering gegeven van de spanningsvelden en worstelingen van alledag inzake MD. De theorie over MD blijkt op een groot aantal punten niet in lijn te zijn met wat de praktijk laat zien. De processen rondom MD verlopen moeizaam in veel organisaties.

Het is hoog tijd voor een benadering waarbij het personeelsmanagement een bijdrage levert aan de beweeglijkheid, veranderingsbereidheid, betrokkenheid en leervermogen van werknemers, zegt Jaap Paauwe. Dit zou impliceren dat HRM in het kader van fusies en overnames een proactieve rol heeft op strategisch niveau. Kooij en Buitelaar noemen een dergelijke rol in hun artikel die van de strategisch veranderaar. HRM neemt dan beslissingen die een groot en lange termijn effect hebben op het gedrag van de onderneming. In de praktijk blijkt HRM dit nog nauwelijks waar te kunnen maken. De rol van het personeelsmanagement tijdens een fusie of overname is voornamelijk bewakend en in mindere mate adviserend en uitvoerend van

aard. HRM opereert (nog) grotendeels reactief op strategisch niveau, maar (pro-)actief op tactisch en uitvoerend niveau. HRM lijkt echter in opmars. Met name in de implementatiefase van fusies en overnames gaat HRM ook op strategisch niveau een meer proactieve rol spelen.

In de laatste bijdrage presenteren Arends en Groot een model en onderzoeksresultaten die inzicht geven in de gronden en verwachtingen van organisaties wanneer ze hun werving- en selectieproces geheel of gedeeltelijk uitbesteden. De belangrijkste reden om een W&S-bureau in te schakelen blijkt gelegen in hun kennis en toegang tot de arbeidsmarkt. In specifieke situaties gelden (daarnaast ook) andere redenen voor outsourcing. Bijvoorbeeld: bij werving en selectie voor hogere of specialistische functies schakelt men een bureau in vanwege de specifieke selectiemethoden en -instrumenten waarover een bureau beschikt (bijvoorbeeld assessments). Ook financieel-economische gronden spelen in specifieke situaties als deze een rol.

Het loslaten van de relatie tussen organisatiestrategie en HR-beleid klinkt zo op het eerste gezicht gewaagd binnen ons vakgebied. Het lijkt of daarmee de fundering onder het strategisch HRM-denken wordt weggehaald. Men kan het echter ook juist als een uiting van strategisch HR-denken zien om te werken aan de basisconditie van medewerkers en een aantal basisprincipes. Als die basisconditie en -principes organisaties helpen om nog te bepalen strategieën te realiseren is dat een uitermate strategische keuze.