

20 jaar HRM, wat heeft het opgeleverd?

Pieter Jan Zijlema

COMMENTAAR

Allereerst – enigszins relativerend en wellicht bemoedigend – heeft de ontwikkeling van PZ naar HR veelal minimaal 1 salarisschaal omhoog opgeleverd. HR-ers hebben in materieel opzicht over het algemeen niet slecht voor zichzelf gezorgd. Of dit ook altijd parallel loopt met de geleverde opbrengst van de inspanning is twijfelachtig. In het verhaal van Kluijtmans spreekt mij vooral aan hetgeen Paauwe bepleit. ‘Een benadering waarbij personeelsmanagement zich meer richt op het bevorderen van de beweeglijkheid, veranderingsbereidheid, betrokkenheid en leervermogen van werknemers zodat reeksen van nog te kiezen strategieën mogelijk worden. Met de belangrijke begrippen van fairness en legitimiteit naast de eisen van markt- of taakomgeving.’

Dit is voor mij de definitie van HRM zoals ik die in de afgelopen jaren ervaren heb. In mijn wijze van zien, is het zo dat HR-ers vooral veel met zichzelf en daarom minder met de organisatie als een samenstel van mensen in interactie met de omgeving bezig zijn geweest. Ik herinner mij nog de vaak voorkomende discussies over de positie van HR: wel of niet in het managementteam, wel of niet in de board. Veel werd gesproken over de vraag of HR wel serieus genomen werd. Die discussie was twintig jaar geleden zo en die discussie hoor ik nu nog. Dit doet ons vak

geen goed. Wij zetten onszelf te veel en te vaak in een afhankelijkheid en gaan te weinig uit van onze eigen kracht. Indachtig aan hetgeen Paauwe bepleit, hebben wij ons naar mijn idee te weinig gericht op de kern.

Is het ook niet zo dat allerlei ontwikkelingen binnen ons vak bepaald worden door de economische situatie en de situatie op de arbeidsmarkt zonder dat vanuit HR deze ontwikkelingen aangelegd worden tegen hetgeen Paauwe bepleit: de kernpositie van HR? Vanzelfsprekend zijn in de afgelopen twintig of dertig jaar veel zaken of onderwerpen sterk geprofessionaliseerd. Wij kennen prima software-modellen, het onderwerp beoordelen wordt van veel meer kanten belicht en gebruikt, wij maken gebruik van competentie management en zo kan ik nog wel even doorgaan. Dit zijn allemaal stappen voorwaarts maar deze zullen, indien zij niet afgeleid worden van de HR-kern, slechts marginaal van invloed zijn. Het moet gaan om de kern. Een voorbeeld: op dit moment is prestatiebeloning bij de overheid een hot item. Dit kan alleen nu, vanwege de arbeidsmarkt en de economische situatie. Ik heb nergens een discussie gehoord waarover het vanuit HR zou moeten gaan. Namelijk de vraag: wat draagt prestatiebeloning bij aan de kern? Wanneer deze vraag niet beantwoord wordt is het een illusie te veronderstellen dat

prestatiebeloning daadwerkelijk de prestatie verbetert. Ik acht de kans meer dan groot dat een en ander zal verzanden in procedures, regels, toetsingscriteria enzovoort, enzovoort. Dergelijke ontwikkelingen heb ik vaak gezien en ervaren. Vaak liep het op niks uit. Het is de taak van HR om juist de vraag te stellen: wat voegt het toe? Pas dan zal stap voor stap vooruitgang geboekt gaan worden.

Wat vandaag nieuw is en van groot belang, is morgen weer achterhaald. In de afgelopen dertig jaar heb ik vaak de consistentie in visie op arbeid en de consequente en herkenbare naleving gemist. HR-ers moeten durven zeggen dat een vis begint te stinken bij de kop. In de top van de organisatie begint goed beleid en goed beleid kent naar markt- en of taakgerichtheid ook de principes van fairness en legitimiteit. Indien HR hieraan vanuit haar vakdiscipline werkt, zal blijken dat HR een grote toegevoegde waarde heeft. Ik denk dat dit te weinig gebeurd is. Vanzelfsprekend is dan dat de basiszaken goed geregeld moeten zijn. Basiszaken zijn onder andere dat het loon op tijd en goed betaald wordt, dat het informatiesysteem klopt, dat de afgesproken kaders (die per organisatie verschillen) juist zijn en uitgevoerd worden zoals ze bedoeld zijn. De thema's betrokkenheid, leren werken met verschillende scenario's en zelfstandigheid, komen hier telkens weer terug. In de afgelopen jaren heb ik hier wel degelijk vooruitgang in gezien. Toch heb ik ook verschillende malen meegemaakt dat ik collega's hoorde zeggen dat ze vanuit het

management onvoldoende kansen hebben gehad. Het is ongepast dat een HR-er dat zegt. In een dergelijke situatie is het vooral zaak om in de spiegel te kijken en de vraag te stellen: hoe komt het dat het management zo reageert en hoe krijg ik het wel voor elkaar?

Samenvattend: de ervaring heeft mij geleerd dat weliswaar de onderwerpen verschillen en dat deze professioneler aangepakt worden, dat de inhoud van de onderwerpen laat zien dat de factor arbeid niet alleen maar als sluitstuk bekeken wordt, maar dat de kern van HR nog steeds hetzelfde is (zie het pleidooi van Paauwe). HR-ers hebben zich, en dat geldt dus ook voor mij, teveel bezighouden met de verschillende onderwerpen op zichzelf zonder de relatie naar de rode draad waar het echt om gaat in het oog te houden. Mede hierdoor is HR zelf verantwoordelijk voor de minder positieve oordelen, zoals blijkt uit de onderzoeken in het stuk van Kluijtmans. De ervaring leert mij dat de meerwaarde van HR door middel van succes stap voor stap bereikt kan worden. De kwaliteit van HR-mensen wordt vooral bepaald door de wijze waarop zij binnen een organisatie inhoud kunnen geven aan de kernbegrippen van Paauwe. Hieraan heeft het in veel gevallen ontbroken. Maar misschien staan wij wel aan de vooravond van een mooie doorbraak van HRM.

Pieter Zijlema is HR director bij KLM catering services schiphol bv.