

HRM in de derde fase?

Als de schijn niet bedriegt, lijkt het erop dat het HRM denken en doen in een derde, beslissende fase is aanbeland.

In de beginjaren (van 1984 tot ongeveer 1994) ligt het accent vooral op het conceptualiseren van het HRM denken: wat is eigenlijk de essentie van HRM en wat maakt het wezenlijk anders dan traditioneel personeelsmanagement? Toen die vraag wat was uitgekauwd en er weinig nieuwe inzichten meer ontstonden, richtte de aandacht zich vooral op de vraag op welke wijze en hoe meerwaarde gecreëerd zou kunnen worden. Dat is de tweede fase, waarin zowel in de praktijk als in onderzoek veel aandacht wordt besteed aan sturing van HR-processen, aan het meten van voortgang en prestaties en aan het blootleggen van de waardeketen tussen HR beleid en de performance van ondernemingen en instellingen. Er ontstaan veel modellen die de opeenvolgende schakels van de keten proberen weer te geven. Momenteel lijkt het erop dat we ook die fase achter ons laten. De kritische geluiden over de opbrengsten van het HRM performance onderzoek nemen toe, de eigen professionele inbreng vanuit HRM wordt weer onderkend en het gevecht om een erkende plek in organisaties lijkt beslist. HRM doet ertoe en dat wordt van hoog tot laag onderschreven. Waar het vooral aan schort is de implementatie van het nieuwe gedachtegoed. Gedeeltelijk komt dat

omdat het vak opnieuw uitgevonden moet worden. Bestaande instrumenten en activiteiten hebben nog steeds een sterk conserverend en beheersmatig karakter en ze passen ook niet altijd bij de nieuwe vragen die zich voordoen. Daarnaast is ook de HR professional nog op zoek naar een nieuwe positie waarin hij meer dan in het verleden, samen met anderen vorm moet geven aan de HR functie. De overgang naar deze derde fase is echter duidelijk. De praktijk en het onderzoek naar die praktijk komen meer centraal te staan.

Ander beeld

De inhoud van dit nummer weerspiegelt deze overgang. Met twee wetenschappelijke onderzoeken naar ontwikkelingen in de praktijk, een artikel over veranderingen in het beroepsprofiel en een discussiestuk over de toekomst van HRM gebaseerd op reeds bereikte successen, geeft dit nummer een heel ander beeld te zien dan het eerste nummer uit 1998, toen nog de stand van zaken in HRM centraal stond. Het is ook opvallend hoe positief de toonzetting over de vooruitgang van het vak in sommige artikelen is.

Biemans: "Er tekent zich de laatste jaren wel een duidelijke richting af. Het meest dominant daarbij is de gewenste en gezochte aansluiting van de HR functie bij het primaire proces: het meedenken van het vak met de organisatie". Schuiling, Heine, Van den Bogaart en Keu-

zenkamp: "We hebben de mindset vernieuwd en verzakelijkt, zowel bij werkgevers als bij werknemers".

En hoewel het de vraag is of die vooruitgang uitsluitend op het conto van HRM geschreven kan worden, het is lang geleden dat er zo positief over het vak geoordeeld werd.

Beide artikelen constateren concrete positieve veranderingen in de praktijk, een betere aansluiting tussen HRM en het primaire proces en zij die daar leiding aan geven, intensieve aandacht en verbetering van basisprocessen enzovoorts. Ook zijn beide eensgezind dat er nog een weg te gaan valt, maar het zou ook wel erg zijn als we nu al het eind bereikt zouden hebben. Het meest opvallende in beide bijdragen is de pragmatische insteek die gekozen wordt: activiteiten en actoren die ermee aan de slag moeten worden concreet benoemd, zodat zonder aarzeling duidelijk wordt welke weg begaan moet worden.

Dat dat natuurlijk discussie oproept, blijkt uit de reacties van Vinke en van Goldsteen en Kloosterboer. Vooral de laatste houden een vurig pleidooi om HRM nog meer klantgericht te laten werken en zijn het oneens met de stelling van Schuiling e.a. dat HRM de lijnmanager moet managen. Die discussie is nu niet direct een teken van een overgang naar een nieuwe fase, maar de focus op de praktijk wel. Ook de twee andere artikelen in dit nummer worden gekenmerkt door vernieuwing.

In het artikel van Soens en De Vos wordt aandacht besteed aan concrete bedrijfspraktijken en zij zijn daarbij op zoek naar nieuwe wegen. In dit geval worden de best practices op het gebied van loopbaanbeleid van tien organisaties in kaart gebracht. Hoewel de conclusie van de onderzoekers is dat zelfs deze best practices nog veel zwakke schakels vertonen,

biedt dit onderzoek wel concrete handvatten om tot verbeteringen te komen. Het wordt hierbij van belang geacht om een transfer van informatie van gevorderde naar beginnende bedrijven op het gebied van loopbaanontwikkeling op gang wil brengen.

In de bijdrage van Van der Meer en Miltenburg komt het HR beleid in het MKB in beeld; en dat is helaas een zeldzaamheid. Het artikel Dagvers management gaat over de bakkerijsector, waarvan het overgrote deel van de bedrijven tot het MKB moet worden gerekend. Zij schetsen een aanpak op bedrijfstakniveau waarbij werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers nu eens niet komen tot ge- en verboden, maar gezamenlijk proberen condities te scheppen en stimulansen te geven aan lokale partijen om hun strategisch personeelsbeleid beter vorm te (kunnen) geven. Het accent op een MKB sector en de vernieuwende aanpak kan ook voor andere sectoren een prikkel vormen om aan de slag te gaan.

Zeldzaamheid

Ten slotte nog twee andere uit het leven gegrepen bijdragen in dit nummer. Erik Henderickx, die terecht wijst op de zwarte kanten van een al te verzakelijkt en doorgeslagen bedrijfsbeleid en de risico's die daarmee op langere termijn gelopen worden. En Ton Korver, die vanuit de zijlijn het idee oppert om iedereen net als bij het golfspel op voorhand een handicap te geven, zodat mensen met een beperking daardoor niet eenzijdig door gehandicapt worden. Een voorstel dat stemt tot nadenken. De redactie hoopt overigens dat dit niet het enige deel is dat die functie vervult, maar dat meerdere artikelen tot nadenken aanzetten.

De redactie