

In deze bijdrage reageert Rob Vinke op het artikel 'De toekomst van Human Resource Management' van Gertjan Schuiling, Wim Heine, Henk van den Bogaart en Marjo Keuzenkamp.

Een mening over HR-passie: 'De zon is slechts een morgenster'

Rob Vinke

Een ieder die positief wil denken over morgen, heeft vandaag al mijn instemming. Zeker als het om de toekomst van HR gaat. Dat bewonder ik in de bijdrage van Gertjan Schuiling, Wim Heine, Henk van den Bogaart en Marjo Keuzenkamp. Zij doen enorm hun best om vooruitgang in het werkdomein van HR te bereiken. Dat doen ze met passie voor het HR-vak en dat is pure winst. Het is overigens geen eenvoudige opgave. De Noord-Amerikaanse filosoof Henry David Thoreau schreef in het slotakkoord van zijn voortreffelijke werk Walden (1854/1972):

'Maar zo ziet die nieuwe morgen eruit, die niet kan verrijzen door alleen maar het voorbijgaan van de tijd af te wachten. Licht dat onze ogen verblindt is voor ons duisternis. Slechts die dageraad ontwaakt waartoe wij wakker zijn (p. 299)'.

Wat willen de auteurs ons laten zien en weten?

Vertrekpunt

In 'De toekomst van Human Resource Management' wordt door Schuiling c.s. als eerste een afzetpunt gecreëerd. Ze doen dat door naar standpunten van Maas en Strikwerda

te wijzen. Dat is jammer. Maas geeft aan afiniteit met HRM te hebben, maar heeft zich, zoals blijkt uit haar uitspraken, nooit in het brede werk van de beoefenaren verdiept. HRM zou nooit iets zeggen. In termen van Thoreau; 'Geluid dat ons horen overstemt is voor ons stilte'. In HRM-land worden veel standpunten ingenomen, maar dan moet je wel willen horen en zien en niet je eigen hobby's als vertrekpunt nemen. Ook de uitspraken van Strikwerda doen vermoeden dat hij zich nog nooit serieus met het vak en de beoefenaren heeft beziggehouden. Buiten deze twee bronnen is er gegoogled. Dat is doorgaans wel een snelle, maar zelden een accurate bron om de actuele stand van zaken op een vakgebied in beeld te brengen. Als er overigens iets beter was gegoogled dan hadden de auteurs ook HRM in de toekomst (Gründemann e.a., 2004) en HRM voor de toekomst kunnen vinden (Vinke, 2007). In het Engelstalige werkgebied is nog veel meer te vinden. Zoek bijvoorbeeld maar eens in het onderzoeksgebied dat het werk van Jaap Paauwe bestrijkt (Paauwe, 2004). Dit alles vergeef ik de auteurs graag.

Terecht worden veel successen op HRM-gebied aan de orde gesteld. De genoemde vijf punten zijn wel van heel verschillende aard.

P&O terug naar de lijn, Vernieuwing mindset en Lidmaatschap van managementteams duiden op een duidelijker groter geworden toegevoegde waarde van mensen in primaire organisatieprocessen. Zeker zijn ook het bereikte op het gebied van e-HRM en verdere standaardisatie als successen aan te wijzen. Maar deze successen mogen we, naar mijn bescheiden mening, echt niet volledig aan het aandeel van HRM toeschrijven. Vele andere disciplines hebben aan dat succes bijgedragen. De slag van lifetime employment naar lifetime employability is nog maar net op gang. Zeker, de mindset is ook hier sterk veranderd, maar in het dagelijkse gedrag zijn we nog onvoldoende opgeschoten en breken we onze nek nog dagelijks over de versoepeling van het ontslagrecht. Kortom, terechte punten, maar een diepere analyse had wellicht aan het licht gebracht dat er sterke verschillen zijn per branche en in profit-/not-for-profitsectoren. Dat geldt ook voor de duiding van de veranderende context. Daar had meer ingezeten, daar was meer uit de analyse te halen.

Bij de verandering van HR en de veranderende rollen komen we bij de kern van het betoog. Ik deel de mening van de auteurs dat we steeds meer van doen hebben met een portfolio van rollen. HRM-ers zijn allang niet meer de enige partij die zich bemoeien met de inzet van menselijk kapitaal. Lijnmanagement, topmanagement, externe partijen en niet in de laatste plaats de medewerker zelf kunnen HR-rollen vervullen. Dat duidt op het belang van regie en ketenmanagement van HR, omdat anders iedereen in en buiten de organisatie zich bemoeit met de invulling en uitvoering van HR-taken en -rollen. Dan kan tot HR-anarchie leiden.

Welke rollen en klussen?

Vanuit het portfolio van rollen komt een voorgestelde werkverdeling tot stand. Een eerste is dat de lijn uitvoert en dat HR managet. Natuurlijk moet er dan wel eerst iets te

delegeren en managen zijn. De ontwerpkant, de training, de implementatie, het overdragen en de kwaliteitsbewaking mogen natuurlijk niet ontbreken. Dan is de agenda aan de orde. Performance management, Leren en ontwikkelen en wellicht ook nog Organisatiecultuur kun je bij die rollen en klussen betrekken, maar dan heb je al bijna geen verschil meer tussen HRM en management. Wellicht is dat ook de bedoeling van de auteurs, dat HRM en management ineenvloeien. Dat ga je al helemaal denken bij het vierde punt Maatschappelijk ondernemen. Zo kun je natuurlijk alles wel HRM gaan noemen. Dan is alles waar mensen in de voortbrenging hun handen opleggen HRM, dus ook financiën, inkoop en verkoop. Trouwens iedereen onderneemt maatschappelijk, waarschijnlijk gaat het toch vooral om het maatschappelijk bewust ondernemen en dan zijn we eerder bij het domein van cultuur.

We komen uit bij de kern: een indeling in vier rollen van HR. Schuiling c.s. stellen dat deze indeling misschien lijkt op het model van Ulrich (1997), maar dat is niet het geval. Dat is helemaal waar. Bij Ulrich gaat het om twee assen die met elkaar te maken hebben: korte en lange termijn/processen en mensen. Daar is in ieder geval een schaal uit af te leiden. De besproken indeling van de auteurs is ook een twee-maal-twee-indeling, maar van in elkaar overlopende schalen is geen sprake. Het gaat namelijk primair om de vier rollen organisatie-architect, veranderregisseur, talentinspirator en procesmanager. Ook hier bekruipt mij de gedachte dat je zo wel erg veel belegt bij HRM. Trouwens, in het jongste model van Ulrich (Ulrich en Brockbank, 2005) is al meer overeenstemming te zien. Vooral de expliciete rol van talentinspirator komt overeen. Los van het zoeken naar verschillen en overeenkomsten kan ik mij heel wel vinden in deze vier rollen. Kanttekening is natuurlijk dat ze niet louter tot het HRM-domein behoren. In het hart van het model staat passie. Dat lijkt mij niet juist. Daar hoort een regierol van HR te

staan die de vier genoemde rollen optimaal op elkaar betreft. Per deelgebied is er natuurlijk wel de gedrevenheid en de passie, maar natuurlijk ook cultuur. Ik neem dat graag voor lief, want de ambitie die uit het model spreekt is stellig waardevol: HR midden op de kaart van de voortbrenging, met handen, hart en hoofd. Dat staat als een huis.

Kritiek

Een goed huis staat op een stevig fundament. Om het vier-HR-rollenmodel kracht te geven is het van belang om de materie dieper te verkennen en de relevante praktijk directer te koppelen. De auteurs hebben erg veel willen behandelen in hun artikel en dat geeft het een gepassioneerde toon maar ook een gehaaste insteek. Snel, snel, want er moet nog zo veel worden gezegd. Ze hadden veel eerder tot de kern van hun model kunnen komen. Het is natuurlijk begrijpelijk dat de auteurs in het bestek van een artikel niet alles in beeld hebben kunnen brengen. Daarom leent de gekozen invalshoek zich feitelijk ook tot een diepere uitwerking. Wellicht in een stevig onderzoek resulterend in een fundamenteel boek. Een dergelijk boek kan als een statement gelden voor het HR-vak. Een manifest voor de toekomst en een definitieve afrekening met HR-Calimero's zoals Maas en Strikwerda blijkbaar zo graag benadrukken. Dat zijn slechts rimpels in de tijd. Het artikel getuigt van durf en visie. Benadruk vooral wat HR wel kan en laat je niet te veel leiden door wat teleurgesteld over de rol van HR vinden.

De toekomst aan HR?

In welke richting beweegt HRM zich? Waar liggen de accenten de komende periode? Gaat het alleen om het leveren van toegevoegde waarde aan de organisatie of aan de medewerker of schuilt de kracht juist in de combinatie van beide? Hoe gaan we om met verschillen binnen de organisatie; mag dat in de vorm van verschil in HRM? Waar koersen we op? Het vertalen van maatschappelijke ontwik-

kelingen of deze juist buiten de deur houden? Als de mens achter de medewerker centraal staat in het handelen, zet dat grote druk op organisaties om er alles aan te doen de door de medewerker gewenste opbrengsten mogelijk te maken.

In veel organisaties is er sprake van gedwongen winkelnering. HRM kan zelfstandig bepalen hoe het de activiteiten ordent. Dergelijke HRM-afdelingen hebben weinig zintuigen. Er wordt ze verweten dat ze te weinig zien, horen, ruiken, voelen en proeven, maar ze kunnen op die ongevoeligheid niet worden gecorrigeerd. Dat lukt veel beter als er concurrenten zijn. Als het lijnmanagement de beschikking krijgt over het opleidingsbudget en zelf kan kiezen of de eigen HRM-afdeling of een aanbieder van buiten de klus gaat uitvoeren, is er veel meer richting. Dat is een situatie waarin HRM zich goed rekenschap moet geven van de wensen van interne klanten. Als HRM concurrenten heeft kan de HRM-verantwoordelijkheid met veel meer scherpheid worden ingevuld. Dan stelt HRM de goede vragen. Waar liggen topmanagement, lijnmanagement en medewerkers 's nachts wakker van? Hoe weten we precies wat dat betekent en wat kunnen we eraan doen? De zintuigen ontwikkelen zich dan razendsnel, worden veel gevoeliger en met de verkregen informatie wordt veel meer gedaan. Kortom, concurrentie helpt HRM om scherper in de werkelijkheden van vandaag en morgen te staan.

De toekomst van HRM zal schitterend zijn als we onze volle kracht tot gelding brengen. Niet bovenop de kennis gaan zitten, dat werkt verstikkend. We kunnen het vak veel toegankelijker maken als we de kennis en de ervaring beter delen. Universiteiten, adviesbureaus, opleidingsinstituten, praktijkmensen, uitgeverijen en uitvoerenden zullen hun kennis beschikbaar moeten stellen. HRM is van ons allemaal.

Prof. dr. Rob H. W. Vinke is hoogleraar personeelswetenschappen aan de Business Universiteit Nyenrode

Literatuur

Gründemann, R.W.M e.a. (2004), *HRM in de toekomst*, Zaltbommel: Thema.

Pauwe, J. (2004), *HRM and performance*, New York NY: Oxford University Press.

Thoreau, H.D. (1854, 1972), *Walden*, Amsterdam: Pranger.

Vinke, R.H.W. (2007), *HRM voor de toekomst*, Amsterdam: WEKA (2e druk).

Ulrich D. (1997), *Human resource champions*, Boston: Harvard Business School Press.

Ulrich D. & W. Brockbank (2005), *The HR value proposition*, Boston: Harvard Business School Press.