

Het keurmerk liP heeft in het afgelopen jaar in Nederland meer bekendheid gekregen. In sneltreinvaart zijn organisatieadviseurs en interne facilitators opgeleid en zijn keuringsinstituten erkend door Investors in People Nederland voor hun assessmenttaak. Er kan terecht worden gesproken van een hype, die wellicht dezelfde populariteit zal krijgen als liP in Engeland. Juist daarom is het van belang dat er wordt geleerd van de ervaringen in het Verenigd Koninkrijk, waardoor Textor en Hoeksema terecht met dit artikel kritische vragen opwerpen.

In de kritische beschouwing van de stappen door Textor en Hoeksema wordt gepleit voor het hanteren van instrumenten en formats voor de uit te voeren stappen. Dit is echter tegenovergesteld aan de kracht van liP, namelijk dat liP voor iedere organisatie toepasbaar is zonder dat de bestaande instrumenten behoeven te worden weggedaan en vervangen door standaards. Zoals zij zelf aanhalen bij het belang voor de organisatie, kunnen liP-indicatoren worden aangepast aan de behoeften van elke organisatie. Het gebruik van standaardformats is juist iets wat andere kwaliteitssystemen tot zeer belastende administratieve en bureaucratische processen heeft gemaakt.

De aspecten die met name rondom het belang van liP voor organisatie, markt, management en medewerkers worden aange-

haald, zetten aan tot denken. Zij verstrekken een bruikbaar overzicht van voor- en nadelen voor de verschillende belanghebbenden. Terecht wordt opgemerkt dat niet het behalen van het papiertje de voordelen oplevert, maar het feit dat er aandacht, tijd en geld in medewerkers wordt gestoken. Ofwel goed personeelsbeleid, waarbij direct duidelijk is dat liP met name druk beslag legt op het (lijn)management dat dit uitvoert.

'Bezint eer gij begint' is altijd op zijn plaats. Maar juist bij een hype of trend in managementtechnieken is het zeer zinvol om even achter het oor te krabben alvorens de hype te volgen. Textor en Hoeksema pleiten voor een verplichte kritische beschouwing na elke stap in het proces. Naar mijn mening is echter een belangrijke vraag over het hoofd gezien: kan het liP-certificaat zonder meer door iedere organisatie worden ingevoerd? Met andere woorden, wat bepaalt of een organisatie er klaar voor is en of liP past in het personeelsbeleid van de organisatie?

Textor en Hoeksema noemen in het artikel als uitgangspunten van liP enerzijds de koppeling tussen organisatie doelstellingen en de opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten en anderzijds het systematisch en effectief inzetten van opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten. Hier worden twee kernpunten van strategisch HRM aangehaald:

- 1 mensen als belangrijkste kapitaal van een organisatie voor het realiseren van de organisatiedoelstellingen;
- 2 consistent en coherent personeelsbeleid bestaande uit personeelsinstrumenten die verticaal aansluiten bij het strategisch managementproces en horizontaal op elkaar zijn afgestemd.

Alvorens met liP van start te gaan, dient dus te worden nagegaan of deze uitgangspunten aansluiten bij de status-quo van de organisatie, ofwel of de organisatie klaar is voor liP. Dit betekent dat de uitvoering van de principes van liP (commitment, planning, actie, evaluatie) moet passen in het personeelsbeleid en met name moet aansluiten bij de bestaande personeelsinstrumenten. Dit betekent ook dat het (lijn)management, voor het belangrijkste deel verantwoordelijk voor de uitvoering van deze personeelsinstrumenten, in staat moet zijn dit ook inhoudelijk en effectief uit te voeren. Wanneer het management dit niet kan of wanneer de instrumenten niet passen bij het personeelsbeleid dat in de praktijk wordt gevoerd, is de organisatie nog niet klaar of niet 'volwassen' genoeg om liP te implementeren.

Deze volwassenheid kan worden nagegaan door bijvoorbeeld te kijken naar de ontwikkelingsfase waarin de organisatie zich bevindt volgens het zogenaamde INK-model. Het Instituut Nederlandse Kwaliteit onderscheidt enkele ontwikkelingsfasen, die evenwel kunnen worden gekoppeld aan liP. Als we de vier fasen die het INK hanteert, vergelijken met de vereisten die worden gesteld aan een liP-organisatie, komt dit overeen met INK-fase 3: systeemgericht. In een systeemgerichte organisatie zijn alle processen, inclusief ondersteunende processen, gericht op en gekoppeld aan heldere doelen. De organisatie concentreert zich op zowel externe als interne klanten. Hiertoe zijn afdelingen niet gescheiden, zij werken juist samen.

Meetpunten in de processen richten zich op trends en ontwikkeling.

Een organisatie is volwassen genoeg om volgens liP-principes te gaan werken als de fase waarin zij zich bevindt, met deze systeemgerichte fase overeenkomt. Conform ontwikkelingsgericht personeelsmanagement (Oosterwijk, 2000) kan het voor een organisatie die nog niet geheel voldoet aan de systeemgerichte fase, echter toch zinvol zijn om te gaan werken volgens liP-principes. Het werken volgens liP-principes wordt dan gebruikt als hefboom om het personeelsmanagement te verbeteren en de organisatie naar een volgend niveau te brengen. In dat geval draagt het personeelsbeleid bij aan het bereiken van de organisatiedoelstelling en het bereiken van de volgende ontwikkelingsfase.

Het is helder dat liP niet als doel dient te worden gesteld, maar wel als middel kan dienen om het (personeels)management te verbeteren. Organisaties doen er echter goed aan eerst in de spiegel te kijken alvorens liP te implementeren om te voorkomen dat een papieren tijger wordt ingevoerd.

liP kan niet willekeurig worden geïmplementeerd in iedere organisatie. liP moet passen bij de mogelijkheid om de vereiste processen te implementeren en tevens bij de volwassenheid van de organisatie. De noodzaak tot congruentie van HR-processen onderling en congruentie met de ontwikkelingsfase van de organisatie is belangrijk. Het streven naar succes door middel van de mensen in de organisatie kan worden bereikt, echter onder voorwaarde dat de strategie van de organisatie is afgestemd op de gewenste ontwikkelingsfase.