

Beweeglijk blijven met HRM; een lasting dance?

Judith Semeijn, Willem de Lange, Albert Kampermann

December tweeduizend twaalf. Het vakgebied HRM beleeft roerige tijden. Oude rotten in het vak zullen wellicht zeggen dat het nooit anders is geweest – met misschien de toevoeging dat we ons er dan ook maar niet druk om moeten maken. Bij dit advies sluiten we ons niet aan; daarvoor is dit vak ons te geliefd. Maar we maken ons er wel ‘druk’ om op een positieve manier. In deze uitgave wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste ontwikkelingen in HRM. Een groot aantal wetenschappers en andere deskundigen op het terrein van HRM komt hier aan het woord. Dit heeft behalve een inhoudelijke ook een speciale aanleiding: het emeritaat van prof. dr. Frits Kluijtmans als hoogleraar Strategisch Human Resource Management aan de Open Universiteit. Geheel in lijn met diens voorliefde voor de inhoud van het vak, waarvan de resultaten in de afgelopen decennia niet onopgemerkt zijn gebleven, zelfs toonaangevend in de wereld van HRM in Nederland, onthouden we ons hier zoveel mogelijk van lofbetuigingen en anekdotes. Want als hij iets niet wenst, dan is het een liber amicorum.

Wel is mede ter gelegenheid van het afscheid van Frits Kluijtmans op de Open Universiteit een seminar georganiseerd onder de titel: *‘Beweeglijk blijven met HRM; the last(ing) dance’*. Door die titel hebben we ons laten inspireren voor dit boek, dat tevens een uitgave is van het Tijdschrift voor HRM. Want niet onvermeld mag blijven dat Frits een van de oprichters is van het Tijdschrift en tot op de dag van vandaag deel uitmaakt van de redactie.



Dr. J.H. Semeijn is universitair docent SHRM en voorzitter van de vakgroep Organisatie aan de faculteit Managementwetenschappen van de OU.



Dr. W.A.M. de Lange is lector HRM Avans Hogeschool, zelfstandig adviseur/onderzoeker en hoofdredacteur van het Tijdschrift voor HRM.



Dr. A. Kampermann is projectleider van de Business Development Group van de Open Universiteit Nederland.

Voor Frits is het (bijna) de *last dance*, maar dat geldt (gelukkig) niet voor het vakgebied. Maar beweeglijk blijven is wel een noodzaak om te overleven. Langer doorwerken, de teloorgang van de baan zekerheid, nieuwe arbeidsverhoudingen, dreigende grote tekorten op de arbeidsmarkt en hernieuwde aandacht voor de mens in organisaties doen een groot beroep op HRM-expertise en verdere kennisontwikkeling. Hoe verhouden die zich tot andere ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, in de economie en in de samenleving?

Een strategisch moment

In 2004, twintig jaar na het verschijnen van de fameuze studies van Beer et al. en Fombrun et al., de zogeheten Harvard- en Michigan-modellen (waarin het begrip HRM werd geïntroduceerd als een nieuwe vorm van personeelsmanagement), schreef Kluijtmans een artikel in het Tijdschrift voor HRM, met als centrale vraag: Wat heeft het opgeleverd? Hij komt daarin tot de conclusie “dat de feitelijke hooggespannen verwachtingen maar ten dele zijn ingelost. Er lijkt geen sprake van een fundamentele andere positionering van dit beleidsgebied in organisaties.” (pag. 17) Ook stelt hij (onder meer) dat het strategisch belang van HRM en de maatschappelijke effecten beperkt zijn. De HR-functie is volgens hem vooral een ‘managerial’ functie geworden en daarmee is vooral de ‘harde’, performance-gerichte benadering dominant geworden. Hoe is het nu, een kleine tien jaar en twee diepe crises later (waarvan het einde van de laatste nog lang niet in zicht lijkt te zijn)? Wat heeft zich de laatste jaren afgespeeld in en rond het vakgebied en waar heeft het ons gebracht? Eén ding is zeker: de ontwikkelingen doen een groot beroep op eenieders veerkracht en beweeglijkheid, in organisaties, op de arbeidsmarkt en ook in de arbeidsverhoudingen.

Beweeglijk blijven is een noodzaak om te overleven

De inhoud

De keuze van de auteurs in deze uitgave is onder meer gebaseerd op de samenstelling van het Leerboek Personeelsmanagement (2005) en het Leerboek HRM (2010), beide onder redactie van Frits Kluijtmans. Zij bouwen voort op actuele ontwikkelingen rondom de thema's die in deze boeken aan de orde komen. Anderen zijn benaderd vanwege inhoudelijke relevantie van thema's die nu hoog op de HR-agenda van menig (HR) manager staan, zoals talentontwikkeling en 'nieuwe' arbeidsrelaties. Hierbij is ook gekeken naar wie op deze thema's met Frits heeft samengewerkt. In verband met de beperkte ruimte moesten er wel keuzes gemaakt worden, waardoor sommigen niet gevraagd zijn die toch eigenlijk niet hadden mogen ontbreken. We hebben 'teams' samengesteld van scribenten rondom bredere thema's met de uitdagende vraag om met elkaar de discussie aan te gaan over dat thema: wat zijn daarin de belangrijkste ontwikkelingen en waar zal dat toe leiden? Aan u, lezer, om te beoordelen in hoeverre we in deze opzet zijn geslaagd.

De thema's sluiten aan bij de oratie van Kluijtmans (2008). De arbeidsrelatie zelf wordt daarin als een centraal begrip voor het vakgebied beschouwd en gerelateerd aan (voortdurende) veranderingen; veranderingen van en in organisaties, veranderingen in de werknemerspopulatie

en veranderingen in de institutionele context. Kluijtmans gaat daarbij in op een veranderend speelveld voor HRM, veranderende arbeidsrelaties zelf, de rol van de leidinggevende, duurzame inzetbaarheid van medewerkers en de rol van de HR-professional.

De actuele ontwikkelingen met betrekking tot arbeidsrelaties zelf worden in dit issue expliciet uitgewerkt in de bijdrage van Huiskamp c.s. Zij constateren dat de meeste arbeidsrelaties weliswaar nog altijd ‘vast’ zijn, maar tegelijkertijd is er sprake van een grote differentiëring en flexibilisering van deze relaties. In alle gevallen is een *dialog* tussen werkgever en werknemer, meer in het bijzonder tussen leidinggevende en medewerker, een vereiste, zo betogen zij. Daarbij doet zich een opmerkelijke verbreding voor. Niet alleen het functioneren van de medewerker is onderwerp van gesprek, maar ook zijn ontwikkeling, arbeidsvoorwaarden en de wederzijdse verwachtingen en verplichtingen; of zullen dit worden, zo verwachten de auteurs. Het sluiten van *i-deals* en het voeren van een *creatieve, permanente dialoog* wordt door hen gezien als toetssteen van volwassen arbeidsverhoudingen.

Een van de belangrijkste thema's in de dialoog is – zoals gezegd – de ontwikkeling van de medewerker. Dit thema staat centraal in de bijdrage van Jansen c.s. In hun hoofdstuk wordt ingegaan op de actuele ontwikkelingen op het gebied van loopbaanmanagement, talentmanagement en management development. De constatering is dat deze gebieden meer en meer overlappen, en dat de begrenzingen tussen de (klassiek) verschillende doelgroepen aan het vervagen zijn. Een andere conclusie is, dat de verantwoordelijkheid voor de personele ontwikkeling meer en meer verschuift van de werkgever naar de individuele medewerker, en – mede hiermee samenhangend – dat loopbanen zich steeds meer over organisaties heen bewegen. Flexibiliteit van de organisatie én van de medewerker staan centraal, evenals duurzame inzetbaarheid. Voor de organisatie (in casu HRM) is de vraag hoe zij nu en in de toekomst zal kunnen beschikken over de juiste medewerkers, voor de medewerker hoe waardevol te blijven op de dynamische arbeidsmarkt. Werknemers zullen – stellen de auteurs – moeten beschikken over *arbeidsmarktcompetenties*; en dat is wezenlijk nieuw.

De arbeidsmarkt als zeer relevante omgevingsvariabele voor het vakgebied neemt ook een belangrijke plaats in de bijdrage van Evers c.s. in. Hierin worden twee thema's aan de orde gesteld: strategische personeelsplanning enerzijds en in-, door- en uitstroom anderzijds. De auteur(s) geven inzicht in hoe 'personeelsstromen' behalve kwantitatief (instrumenteel) ook meer kwalitatief (strategisch) beschouwd kunnen worden en hoe de HR-functie daarmee om kan gaan. Geconcludeerd wordt, dat organisaties nog veel te weinig een proactief beleid voeren om problemen in de personeelsvoorziening te voorkomen. Met strategische personeelsplanning kunnen veel problemen worden voorkomen en dat geeft – volgens Evers en co-auteurs – de kans om een grote, aantoonbare toegevoegde waarde te leveren. De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zijn dan, althans voor HR, veeleer een kans dan een bedreiging – mits de professe dit adequaat oppakt.

Het aantonen van de toegevoegde waarde van HRM is een 'klassiek' thema voor het vakgebied. Dit vraagstuk wordt uitgediept in de bijdrage van De Blicke c.s. over HRM en Performance. Zij beginnen met de verzuchting: "Wat zou het toch heerlijk zijn als er een krachtige causale relatie bestond tussen de kwaliteit van HRM en het organisatieresultaat." Waaruit al meteen duidelijk wordt dat die relatie kennelijk niet of moeilijk aantoonbaar is. De auteurs gaan in op zowel de

theorie als de praktijk, en aan beide zitten nogal wat haken en ogen. Daarom stellen De Blicck c.s. dat de relatie “niet macro- maar microscopisch (moet) worden benaderd. (...) HRM is een prachtige paraplu maar de samenstellende onderdelen en de praktijksituaties zijn zo verschillend dat er nauwelijks algemeen geldende uitspraken te verwachten zijn. “De interactie tussen leidinggevende (stijl) en werknemer is ook bij dit thema een belangrijke sleutel tot goed presenteren. Het HR-beleid kan daar een bijdrage aan leveren, waarbij motivatie een belangrijke rol speelt. Immers, zo wordt gesteld, “als motivatie de energiebron is, dan is motivatie het hart van HRM”.

*Een van de belangrijkste thema's in de dialoog
is de ontwikkeling van de medewerker*

Enkele relevante contextuele ontwikkelingen voor HRM worden uitgediept door Looise c.s., namelijk de veranderingen in producten, markten en technologie; op de arbeidsmarkt en in de Nederlandse arbeidsverhoudingen. Een afzonderlijke paragraaf wordt besteed aan de jongeren in relatie tot digitalisering. Aan deze ontwikkelingen verbinden de auteurs een aantal uitdagingen voor HRM. Voor het strategische niveau van HRM is het volgens hen dé uitdaging om “binnen de veranderende context enerzijds een goed presterende organisatie te zijn en anderzijds die HRM-praktijken te ontwikkelen die ook nog het duurzame competitieve voordeel kunnen realiseren.” Maar er zijn meer uitdagingen: maatwerk voor verschillende (doel)groepen werknemers, de digitalisering van ons leven en de individualisering en daarmee gepaard gaande onderhandelingen. Hun slotconclusie luidt dat van HRM vooral ‘veelzijdigheid’ wordt verlangd en zij pleiten daarbij voor *evidence based HR management*. Maar zij hebben er vertrouwen in dat de HR-functie dit kan waarmaken.

De waarde van HRM komt ook tot uitdrukking in de bijdrage aan ontwikkelingen binnen de hedendaagse arbeidsorganisatie. Zo schetsen Kreffer en de Leede de verwevenheid met sociale innovatie waarbij HRM bijdraagt aan het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden, het hanteren van nieuwe organisatieprincipes en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen. Hierbij speelt ICT een belangrijke rol, niet in de laatste plaats voor het vakgebied zelf. Aan de hand van een case over ‘zelffroosteren’ laten de auteurs zien wat potentiële, maar ook onderbouwde voordelen daarvan kunnen zijn: minder ziekteverzuim, hogere betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers en gunstige effecten op de productiviteit. In het verlengde hiervan bespreken de auteurs hoe ICT-ontwikkelingen als zodanig ook een bijdrage leveren aan de vernieuwing van de HRM-functie en daarmee ook aan de ontwikkeling van de HRM-rol. Hoe dit uitpakt hangt af van de concrete invulling van het gebruik van ICT door betrokkenen en doet dus een appèl op hun individuele vaardigheden en ontwikkeling.

Besluit

Deze uitgave eindigt met een bijdrage van de (gast)redactie die terugblijkt op wat er aan de orde is geweest en in hoeverre dat antwoord geeft op de vraag of we anno 12 december 2012 van een 'strategic momentum' (Van Aken & Opendakker, 2005) mogen spreken. Is er nu een voldoende sterke basis waarop een effectief HRM-beleid ook echt haalbaar wordt; bijna dertig jaar na de ontwikkeling van het concept, en tevens acht jaar na de genoemde taxatie door Frits Kluijtmans? Kunnen de betrokken partijen nu gezamenlijk de verantwoordelijkheid dragen? In hoeverre is daarvoor op dit moment aan de voorwaarden voldaan?

Zijn we intussen volwaardige danspartners van het strategisch management? En is het ook een volwaardige dans, of belanden we nog vaak in een pijnlijke spagaat?

Tot slot: naast deze bijdragen bevat deze uitgave ook twee beschouwingen die niet onvermeld mogen blijven. Jaap Paauwe geeft zijn visie op HRM als leer- en ontwikkelingstraject en – ten slotte – blikt Frits Kluijtmans zelf terug. Vast niet voor de laatste keer kijkt hij toe vanaf de zijlijn en hij vraagt zich af hoe het is gesteld met de verhouding tussen de wetenschap en de HR-praktijk.

Literatuur

- Aken, J. van & Opendakker, R. (2005) *Strategic momentum: the immediate outcome of an effective strategy formation process*. Eindhoven Centre for Innovation Studies, Working Paper 05.17.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D and Walton, R. (1985) *Human Resource Management: A General Manager's perspective*, Glencoe, Ill.: Free Press.
- Fombrun, C.J., Tichy, N.M. & Devanna, M.A. (1984) *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
- Kluijtmans, F. (2004). HRM 20 jaar na dato: wat heeft het opgeleverd? *Tijdschrift voor HRM* (11) 3.
- Kluijtmans, F. (2008). *Van verzorger naar spelverdeler. Over veranderende posities op het HR speelveld*. Oratie Open Universiteit Nederland.
- Kluijtmans, F. (red) (2005). *Leerboek Personeelsmanagement*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Kluijtmans, F. (red) (2010). *Leerboek Human Resource Management*. Groningen: Wolters-Noordhoff.