

HRM in beweging – is het strategic momentum aangebroken?

Albert Kampermann, Willem de Lange en Judith Semeijn

In dit afsluitende artikel geven we een overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen die een impact hebben op het Human Resource Management, zowel de inhoud van het vakgebied als de HR-functie, zoals die in deze uitgave naar voren zijn gekomen. En dat zijn er nogal wat! Het is dan ook onvermijdelijk dat vakgebied en functie de laatste decennia een forse transformatie hebben ondergaan en dat is in de voorgaande bijdragen ook duidelijk geworden. Een vraag die hierbij nog niet is beantwoord luidt, of de HR-functie hiermee nu ook een sterke(re) positie heeft verworven in de organisatie.

In zijn oratie van 2008 noemt Kluijtmans een aantal ‘dwarsliggers’ in het HR-vakgebied waardoor een sterke positie van de HR-functie is belemmerd. Hij schetst deze dwarsliggers vanwege de problematische relatie tussen wat HR doet, en wat het (vermeende) succes daarvan is. Kernvraag hierbij is: wat draagt HR bij aan organisatiesucces en – op individueel niveau – aan de loopbanen van mensen? Terugkijkend op de ontwikkelingen in het vakgebied worden we – met Kluijtmans – niet vrolijk. Zo wordt het gezicht van het vakgebied nog steeds in hoge mate bepaald door instrumenten (de eerste dwarsligger). Personeelsmanagement gaat vooral over manieren om mensen te werven en te selecteren, over beoordelings- en beloningssystemen, over trainingsmethoden en dergelijke. Het vak wordt (te) weinig gedefinieerd in termen van vraagstukken, domeinen en uitdagingen. In de tweede plaats is er weinig sprake van maatwerk in HRM. Binnen het vak is sprake van een overdreven regelzucht, gebaseerd op eenvormigheid (gelijke monniken, gelijke kappen). De derde dwarsligger is nog fundamenteler van aard en betreft de eigen positiebepaling: hoort HR nu bij het management of is de functie er voor de werknemers? Deze vraag is een overblijfsel van het klassieke vraagstuk over de belangentegenstelling tussen kapitaal en arbeid, tussen individu en organisatie. Kluijtmans betwijfelt of daarin een keuze is gemaakt. Het gevolg van die dwarsliggers is dat de professie vaak een marginale positie binnen organisaties heeft en gebukt gaat onder minderwaardigheidsgevoelens.

Maar misschien zijn we te somber. In deze uitgave zijn tal van ontwikkelingen de revue gepasseerd die laten zien hoezeer het vakgebied in beweging is. In deze slotbijdrage vragen we ons af of wellicht het *strategic momentum* (Van Aken & Opdenakker, 2005) is gekomen voor HRM. Is nu dan de tijd voor HRM aangebroken als volwaardig partner van het general management, ook in strategische zin? Wat betekent dat voor haar rol en positie? Emans (2008) spreekt van ‘Gouden Tijden, Zwarte Tijden’ voor HRM als een uitvloeisel van een aantal sociaal-economische trends, waarvan sommige ervoor gezorgd hebben dat HRM als managementspecialisme is uitgegroeid tot een van de belangrijkste pijlers van de bedrijvigheid in onze samenleving. Een sterke en positieve bewering die de urgente en ingrijpende ontwikkelingen accentueren waarvoor HRM-expertise noodzakelijk is.

Uitdagingen voor HRM

Volgens Van Aken en Opdenakker (2005) zijn voor het strategic momentum drie elementen van belang.

1. *Collective insight*

Is er door economie en demografie een voelbare noodzaak aanwezig, van hoog tot laag in de organisatie, voor HRM en HRM als deel van de oplossing?

2. *Empowerment*

Is HR vervolgens in staat om met activiteiten en processen het momentum te ‘pakken’, kan zij sociaal innoveren, is het instrumentarium op orde en/of zijn de professionals in staat om de beoogde doelstellingen te realiseren?

2. *Collective commitment*

Is er een voldoende gedragen beeld dat HRM er toe doet en medewerkers en managers zich committeren aan het gedachtegoed van HRM?

Als aan deze voorwaarden wordt voldaan zijn – in ieder geval tot op zekere hoogte – de door Kluijtmans genoemde dwarsliggers verleden tijd. Het gaat immers om validering van het vak, zowel naar beleid (doet HR er toe?), instrumenten (werkt HRM?) als keuzes (voor wie is HR?). Het idee achter het strategic momentum is dat er een minimum kritische massa aanwezig moet zijn om tot een effectief HR-beleid te komen. En daarmee dat HRM ertoe doet.

Een turbulente arbeidsmarkt

In de eerste plaats wordt het momentum gevoed door het (collectieve) besef dat de huidige economie vraagt om ingrijpende herzieningen op de interne en externe arbeidsmarkt, wat mede ingegeven wordt door de demografische ontwikkelingen (vergrijzing en ontgroening) en de als gevolg daarvan afnemende beschikbaarheid van arbeid.

Is nu dan de tijd voor HRM aangebroken als volwaardig partner van het general management?

In de bijdrage van Evers c.s. wordt gesteld dat de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt het strategisch belang van de HR-functie aanzienlijk versterken. HR-professionals dienen dan wel de expertise te hebben én aan te wenden om deze ontwikkelingen te vertalen naar de gevolgen voor de eigen arbeidsorganisatie en vervolgens interventies te plegen waarmee op die ontwikkelingen kan worden gereageerd. Personeelsplanning vanuit een HR -oogpunt is zowel een effectiviteitsvraagstuk ('doing the right things') als een efficiëntievraagstuk ('doing the things right'). Het is een complex vraagstuk, waarbij over een aantal beleidsterreinen en beleidsniveaus heen een integraal gestuurd beleid moet worden ontwikkeld. Evers c.s. pleiten in hun bijdrage voor een duidelijk beleidsterrein waarop de strategische claims versterkt kunnen worden: personeelsplanning. Dit reikt verder dan kwantificering van personele ken- en stuurgetallen, het moet worden verbreed met een meer kwalitatief doel: de voortdurende integrale afstemming van de personele bezetting op het strategisch organisatiebeleid. Voor wat betreft de bepaling van personeelsbeschikbaarheid wordt de waarde van beschrijvende analyses en het toepassen van voorspellende modellen, van groot belang geacht. Nieuwe, integrale analysemodellen voor instroom, doorstroom en uitstroom moeten het mogelijk maken om de juiste allocatie van arbeid te realiseren. Dat vergt inzicht in kenmerken van de huidige werknemers in termen van kwaliteit en kwantiteit, en gerichte beleidsontwikkeling met het oog op de gewenste formatie in de toekomst, waarmee onder meer een relatie wordt gelegd met het opleidingsbeleid.

Personeelsplanning zal de komende jaren steeds belangrijker worden, omdat er schaarste ontstaat op bepaalde arbeidsmarktsegmenten, de turbulentie in de omgeving toeneemt, arbeidskosten beter moeten worden bewaakt en de investeringen in human capital toenemen. Als HR in staat is om hierop adequaat te reageren toont het zijn meerwaarde voor

de organisatie. Hier ligt een uitgelezen mogelijkheid om het strategische momentum te pakken.

Digitale wereld

Niet in de laatste plaats als gevolg van technologische ontwikkelingen is de globalisering de afgelopen jaren sterk toegenomen. Er wordt steeds meer (internationaal) samengewerkt, bedrijfsonderdelen worden verplaatst naar het buitenland, er vindt in- en outsourcing plaats van mensen en middelen. Werkprocessen worden georganiseerd rondom ICT, er ontstaan nieuwe businessmodellen en – zoals De Blicck c.s. zeggen in hun bijdrage – er doen zich nieuwe strategische opties voor productie-

Personeelsplanning zal de komende jaren steeds belangrijker worden

en dienstverleningsprocessen voor. Het coördineren en regisseren van dit soort processen vereist een informatie- en communicatiestructuur gebaseerd op hoogwaardige technische ICT-systemen. ICT heeft daarmee gevolgen voor de werkuitvoering zelf; de inhoud en uitvoering van werk is fundamenteel veranderd. Er wordt geïnoveerd. Het Nieuwe Werken (zie de bijdrage van Jansen c.s.) is daar een voorbeeld van, dat duidelijk illustreert dat HRM aan deze ontwikkelingen een belangrijke bijdrage kan leveren. Kenmerkend in de organisatie van het werk is dat het accent meer komt te liggen op de individuele focus. Andere vraagstukken waarbij HRM-expertise gevraagd wordt, zijn bijvoorbeeld het bevorderen van intern ondernemerschap, resultaatverantwoordelijkheid van medewerkers en kwaliteitsverbeteringsprocessen.

Ook voor HRM zelf heeft de ICT-ontwikkeling grote gevolgen. In de bijdrage van Kreffer en De Leede wordt zichtbaar gemaakt welke rol de automatisering in HRM speelt in de vorm van e-HRM, bijvoorbeeld met management informatie systemen, shared HR service centers, payrolling, e-learning, outsourcing en e-recruiting. Deze ontwikkelingen brengen HRM dichterbij de medewerkers, de informatievoorziening wordt er aanzienlijk door verbeterd. In de bijdrage over de context van HRM wordt daarnaast gewezen op de mogelijkheid van social media om efficiënter en effectiever doelgroepen op de arbeidsmarkt te werven en de communicatie binnen de organisatie te verbeteren. De leer- en ontwikkelingsmogelijkheden nemen toe door de inzet van ICT en medewerkers kunnen online 'personeelszaken' regelen. Denk daarnaast nog

aan de mogelijkheid om persoonlijke e-portfolio's aan te leggen en op een gestructureerde wijze informatie ten behoeve van functioneringsgesprekken te verzamelen en bewaren. Het zijn allemaal ontwikkelingen die laten zien hoezeer (het operationele niveau van) het vakgebied een metamorfose ondergaat.

Werk en samenleving

De samenleving verandert, het traditionele arbeidsethos wordt vervangen door een psychologisering van arbeidsrelaties. In het stuk van De Blicq c.s. en van Huijskamp c.s. wordt nog eens een aantal kenmerken genoemd: druk op collectieve regelingen, meer marktprincipes in arbeidsrelaties, keuzevoorwaarden binnen arbeidsvoorwaarden en decentralisatie van onderhandelingen en overleg. Voor HRM liggen er uitdagingen, zoals een toename van loven en bieden in arbeidsrelaties, meer maatwerk en onderhoud van arbeidsrelaties, bevordering van in- en externe mobiliteit. Ook daardoor verandert de rol van de HR-professie en functie (op het tactische niveau).

Duurzame inzetbaarheid

De turbulente ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, in de technologie en in de samenleving maken het meer dan ooit noodzakelijk om veel aandacht te besteden aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Dat geldt niet alleen voor oudere medewerkers die langer moeten doorwerken, maar evenzeer voor jongere generaties. In de bijdragen van Jansen c.s. en Huijskamp c.s. in deze uitgave wordt daar nader op ingegaan.

Voor HRM liggen er uitdagingen, zoals een toename van loven en bieden in arbeidsrelaties

Voor duurzame inzetbaarheid en talentbenutting en -ontplooiing van mensen is de bestaande functie al snel te smal of zelfs de arbeidsorganisatie te klein. Voor HRM betekent dit dat het bekende stroommodel (in-, door- en uitstroom van personeel) aan vernieuwing toe is. Talentontwikkeling en -benutting worden belangrijke parameters voor een vernieuwend HRM-beleid. Het regelmatig(er) wisselen van functie, takenpakket en zelfs beroep wordt steeds normaler. Dat vraagt wel om andere vormen van zekerheid; vormen die minder ontleend worden aan vaste banen, en meer aan competenties die duurzame inzetbaarheid garanderen en de continue ontwikkeling daarvan, zo maakt de bijdrage van Jansen c.s. duidelijk.

Ook de gezondheid is van belang: de mentale en fysieke vermogens bepalen de belastbaarheid van de medewerker. Vragen als 'wat kan ik?' en 'wat wil ik?' gaan deel uitmaken van een vitaliteitsbeleid als onderdeel van HRM. Veranderende arbeidsrelaties tussen werkgever en werknemer raken (volgens Jansen c.s.) vooral het HRD-domein. Het kennisgoed van HR is juist hier van meerwaarde omdat het gaat om de samenhang tussen enerzijds de flexibiliteit van organisaties en anderzijds de flexibiliteit van de personele bezetting. Daarbij is de focus verschoven van

*Medewerkers voelen zich steeds minder verbonden
met een organisatie*

een patriarchale zorg door de werkgever naar zelfverantwoordelijkheid van medewerkers voor hun eigen blijvende inzetbaarheid en waarde op de arbeidsmarkt. Organisaties moeten hiervoor wel de condities scheppen. Medewerkers moeten gefaciliteerd worden deze relatief nieuwe zelfstandigheid vorm te geven. Dat vraagt van organisaties soms om over hun eigen directe belangen heen te stappen. Hier ligt een van de uitdagingen voor HRM, dat zich daarmee over het strategische beleidsniveau uitstrekt.

Geconstateerd wordt dat er vooralsnog onvoldoende aandacht is voor een actief loopbaanmanagement, met name voor ouderen. Een van de vraagstukken die zich hierbij voordoen is welke arbeidscontracten hierbij het meest geëigend zijn. Arbeidsverhoudingen worden steeds individueler: mensen stellen andere eisen aan het werk, loopbaanontwikkeling wordt steeds belangrijker gevonden, evenals een goede werk-privébalans. In verschillende bijdragen wordt gewezen op het belang van moderne psychologisch arbeidscont(r)acten tussen werkgevers- en werknemers waarmee duurzame inzetbaarheid kan worden gerealiseerd. Vooral het bespreekbaar maken en ontwikkelen van arbeidsmarktcompetenties (Jansen c.s.) is daarin belangrijk, waarbij wel een onderscheid wordt gemaakt naar leer- en mobiliteitscompetenties.

Nieuwe psychologische contracten

Er is een belangrijke verschuiving waarneembaar in de psychologische contracten tussen organisaties en medewerkers. Medewerkers voelen zich steeds minder verbonden met een organisatie, en meer met (de in-

houd van) het eigen werk, de eigen loopbaan en samenwerkingsrelaties. Dat betekent dat de onderhandeling tussen de 'Nieuwe Werknemer' (zie ook Looise c.s.) en de organisatie verschuift naar het individuele domein en gaat over zaken als de werk-privébalans, de ontwikkelingsmogelijkheden in het werk en de cultuur in de organisatie. In de bijdrage van Huiskamp c.s. wordt nader ingegaan op 'derde contracten' en 'i-deals'. Volgens de auteurs wordt onderhandelen over arbeidsrelaties steeds belangrijker en zij zien deze activiteit zelfs als de *core business* van HRM. (Looise c.s. plaatsen hier overigens kanttekeningen bij.) De dialoog tussen medewerker en leidinggevende staat hierin centraal. Jaargesprekken worden hierdoor meer betekenisvol en ook spannender. Er wordt niet alleen gesproken over het functioneren van de medewerker en of de targets zijn gehaald, maar ook arbeidsvoorwaarden en de wederzijdse verwachtingen en verplichtingen worden aan de orde gesteld in een *creatieve dialoog*. Voorwaarde is wel dat het lijnmanagement over de competenties beschikt om deze dialoog aan te gaan, daartoe gemotiveerd is en er ook de ruimte en mogelijkheden voor krijgt. Indien partijen een goede balans weten te vinden tussen zakelijke afspraken en constructieve samenwerking, in staat zijn om een creatieve permanente dialoog met elkaar te voeren, en het vertrouwen in elkaar hebben dat verwachtingen open worden gedeeld, dan is er echt sprake van volwassen arbeidsrelaties, zo concluderen de auteurs

Veranderende wetgeving en regels

Met deze ontwikkelingen verandert ook het wettelijk kader. Er vindt een verschuiving plaats van nationale naar internationale, in het bijzonder Europese wet- en regelgeving. Op belangrijke gebieden, zoals arbeidswetgeving en pensioenen, wordt gewerkt aan harmonisatie. Dat raakt de HR-functie direct. Ook vereenvoudiging van regelgeving, waaronder het ontslagrecht als reactie op het gebrek aan mobiliteit binnen arbeidsorganisaties heeft consequenties. Maatwerk en onderhandelen zullen een belangrijke plaats innemen in de arbeidsverhoudingen. In een eerdere bijdrage van Looise c.s. aangeduid als *culture of compromise*.

Binnen organisaties en sectoren veranderen de regels ook. Een belangrijk, terugkerend topic betreft beloningsvraagstukken. Hieraan wordt aandacht besteed in de bijdrage van De Blicke c.s. Daarin wordt de 'klasieke' discussie over de zin van prestatiebeloning aangehaald. De auteurs constateren dat verschillen in beloning steeds normaler worden en ook meer worden geaccepteerd. Daarvoor is wel vereist dat de organisatie beschikt over adequate systemen van productiviteits- en performance-management, zodat verschillen niet als onrechtvaardig worden beleefd. Hier ligt een volgende uitdaging voor HRM.

De eigentijdse HR-professional

De geschetste ontwikkelingen laten zien hoezeer de opvattingen over het vakgebied zijn veranderd, en daarmee het vak van de HR-professional. Het accent in het personeelsmanagement is verschoven van de HR-functie naar het lijnmanagement; een verschuiving die overigens al door de grondleggers van het HRM gedachtegoed, Beer en Fombrun, in 1984 werd bepleit. Volgens Schuiling (2006) doet de lijnmanager zelf tegenwoordig het uitvoerende HR-werk, zoals werven, beoordelen en loopbaangesprekken voeren, daarbij ondersteund door informatie en instrumenten die via intranet en internet worden aangeboden. De HRM'er maakt deel uit van multidisciplinaire (management)teams, te midden van project- en procesmanagers, financial controllers en lijnmanagers. Er ontstaan, zoals ook Kluijtmans (2008) zegt, nieuwe rolverdelingen.

De ontwikkelingen vragen weliswaar om HR-expertise, maar vragen ze ook om een HR-professional? Het lijkt erop dat zowel het vakgebied als de uitvoerende HR-professionals zoekende zijn naar een nieuwe identiteit die past bij de organisatiebrede zoektocht naar nieuwe vormen van arbeidsrelaties, ingegeven door snel opeenvolgende veranderingsprocessen in een nog sneller veranderende samenleving. Een identiteit die in ieder geval kan voortbouwen op een brede en rijke kennisverzameling, maar waarin wisselende rollen en competenties van HR-professionals en het vermogen om daarmee de toegevoegde waarde van HRM zichtbaar te maken, het succes van een eigenstandige HR-functie zullen bepalen.

Zowel het vakgebied als uitvoerende HR-professionals zijn zoekende naar een nieuwe identiteit

Het accent in het werk van HR ligt, met name in grotere organisaties, allang niet meer op beheersmatige activiteiten, al blijft dat wel de basis. Als het beheersmatig-administratieve proces niet goed op orde is, kan HR maar moeilijk een vertrouwenspositie opbouwen. En pas daarmee komt het beleidsmatig niveau in beeld. De HR-professional zal in toenemende mate in staat moeten zijn verbindingen te maken tussen verschillende niveaus van strategie en uitvoering. Die verbindingen krijgen gestalte in deze uitgave beschreven thema's en bijbehorende concrete acties.

De conclusie is dat de huidige economische en maatschappelijke ontwikkelingen vragen om specifieke HR-expertise. Daarbij kan worden verwezen naar de definitie van ‘Human Resource Management als de zorg voor een duurzame beschikbaarheid, inzetbaarheid, gemotiveerdheid en vitaliteit van personeel’ (Emans, 2009). Er doen zich grote veranderingen voor in de Nederlandse arbeidsverhoudingen en daarmee in de rol en positie van HR. Het is waarschijnlijk dat vergaande decentralisatie, deregulering, et cetera doorgang vinden. Dat neemt niet weg dat de behoefte aan een ‘gecoördineerde’ economie en arbeidsmarkt groot zal blijven. De HR-functie heeft daar zeker een rol in, maar dat vereist wel een professionele houding en competenties; een praktijk gebaseerd op beproefde inzichten van de personeelwetenschappen (evidence based HR-management), en een duidelijke relatie met bredere managementinzichten. Dat is precies waar Kluijtmans voor pleit.

Is het strategisch momentum daar?

Terug naar de vraag waarmee we dit artikel zijn begonnen: is het strategisch momentum voor HRM aangebroken?

Aan het eerste kenmerk – collectief inzicht – lijkt in veel organisaties te zijn voldaan. Het belang van zaken als duurzame inzetbaarheid, personeelsplanning en – voorziening bij een krappe arbeidsmarkt, de ontwikkeling van nieuwe en gedifferentieerde arbeidsrelaties – om maar enige voorbeelden te noemen – wordt breed erkend en dat HR daar een rol in moet spelen eveneens. Op veel andere gebieden – met name van strategische aard – is een bijdrage van de HR-functie echter nog lang niet altijd vanzelfsprekend.

Ook aan het tweede kenmerkende aspect van het momentum, *empowerment*, wordt nog niet in alle opzichten voldaan, omdat de relatie tussen HR-instrumenten/activiteiten en de effecten/output daarvan voor medewerkers en de organisatie onvoldoende bewezen of in ieder geval onduidelijk zijn. Zo zijn bijvoorbeeld de positieve effecten van motivatie op het presteren van mensen en daarmee van organisaties, boven iedere twijfel verheven, maar de causale verbanden zijn lastig te verklaren en er is geen eenduidig HR-beleid te formuleren waardoor de motivatie voor eenieder wordt bevorderd.

Mede als gevolg van het voorgaande kan nog altijd niet worden gesproken van *collective commitment*. Er kan nog steeds niet worden gesteld dat er een voldoende gedragen beeld is dat HR ertoe doet en dat medewerkers en managers zich committeren aan de waarde van HRM.

Een wel erg sombere conclusie. Is er dan geen perspectief? Jawel, daarvoor zijn naar onze mening twee zaken van belang.

1. *Herijking van de relatie met de organisationele context.*

Het idee achter het strategische momentum is dat er een minimum kritische massa aanwezig moet zijn vanuit deze drie elementen om tot formulering van een effectief HR-beleid te komen en daarmee de erkenning te verkrijgen dat HR ertoe doet. Dat kan door HR niet te zien als een apart beleidsterrein, maar als onderdeel van de gehele management-

*Er moet ruimte gevonden worden
voor een creatieve dialoog*

strategie. Emans (2009) stelt dat directies en managementteams altijd een prominente plaats op hun agenda zullen moeten (cursivering auteurs) inruimen voor HRM-zaken. Van hoog tot laag in de organisatie maakt HRM deel uit van de kern van de strategie. Het is daarom niet langer zoeken naar een bestaansrecht voor het vak, maar de erkenning dat HRM onlosmakelijk verbonden is met het succesvol organiseren van de vraag naar en het aanbod van werk. Dat organiseren vraagt om expertise en competenties van hoog tot laag. Het is aan de HR-functie om dat waar te maken.

2. *Herijking van de relatie met de medewerker.*

Het psychologisch contract is veelvuldig genoemd in deze uitgave. In dit contract moet de balans worden gevonden tussen economische en sociale doelstellingen en tussen de belangen van medewerker en organisatie. Een eenzijdige nadruk op het economisch belang heeft als gevaar conformering aan de dominante managementnormen en onbalans in de arbeidsverhoudingen, hetgeen niet alleen in het nadeel is van de werknemer, maar evenzeer een terugslag zal hebben op de performance van de organisatie. Er moet ruimte gevonden worden voor een creatieve dialoog die (zoals bepleit in het artikel van Huiskamp c.s.) waarbij het individu (weer) centraal komt te staan. Zo kan HR bijdragen aan een duurzame toekomst voor organisaties en medewerkers en een gewild partner zijn in een *lasting dance*.

Literatuur

- Huiskamp, R., J. de Leede & J.C. Looise (2002). *Arbeidsrelaties op maat. Naar een derde contract?* Assen: Van Gorcum/Stichting Management Studies.
- Kluijtmans, F. (2008). *Van verzorger naar spelverdelers; over veranderende posities op het HR-speelveld* (Oratie). Heerlen: Open Universiteit.
- Lammers, C.J. (1993). *Organiseren van bovenaf en van onderop; een beknopte inleiding in de organisatiesociologie*. Utrecht: Aula-Het Spectrum.
- 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
- Emans, B. (2009). Gouden Tijden, Zware Tijden: een karakterisering van de positie van HRM in hedendaagse organisaties. *Tijdschrift voor HRM*, nr. 3, p. 80-100.