

Bibliografische gegevens

E. van Soest (2004), HRM voor de lijnmanager, Uitgeverij Boom/Lemma.

F. Manders & P. Biemans (2007), HRM voor managers, Uitgeverij Boom/Lemma.

HRM in de lijn

Willem de Lange

De lijnmanager van tegenwoordig wordt geacht integraal manager te zijn. Hij is niet alleen verantwoordelijk voor de resultaten van zijn afdeling of voor het goed verlopen van het productieproces, maar hij is eveneens verantwoordelijk voor communicatie, kwaliteitsbeheersing, planning en vaak ook nog voor marketing, in- en verkoop etc. Als een van zijn kerntaken geldt in ieder geval personeelsmanagement.

Dat sluit aan bij een van de elementaire principes van HRM, waarin wordt gesteld dat de eindverantwoordelijkheid voor het personeel bij de lijnmanager dient te liggen. De P&O-er krijgt dan (vooral) de rol van adviseur van deze leidinggevende. En dus zou iedere lijnmanager een people manager moeten zijn. In de praktijk blijkt hiervan niet altijd zoveel terecht te komen. Een belangrijke oorzaak is dat de lijnmanager in veel organisaties door het hoger management nog altijd primair wordt aangesproken op de performance (output, gerealiseerde targets) en niet of nauwelijks op de wijze waarop wordt omgegaan met de medewerkers. Dan is duidelijk waar de manager zijn prioriteiten zal leggen.

Een ander probleem is dat veel lijnmanagers onvoldoende zijn toegerust voor de taken op het personele vlak. In opleidingen wordt daar niet of nauwelijks aandacht aan besteed. In deze boekbespreking wordt gekeken naar een tweetal boeken waarmee een poging wordt ondernomen om daarin verandering te brengen.

Het eerste is HRM voor de lijnmanager van Van Soest (2004). Deze auteur benadert personeelsmanagement vanuit een systeemtheoretisch perspectief. En dat zullen we weten ook. Uiterst systematisch – in termen van input, throughput en output – worden vele aspecten van HRM besproken. HRM wordt gezien als een systematisch (lees: beheersbaar) proces dat verloopt als een cybernetisch model. Hoofdstuk 1 heeft als veelzeggende titel: HRM: het systematisch managen van personeel. Daarvoor reikt Van Soest tal van hulpmiddelen aan. Zo worden we onmiddellijk geconfronteerd met MDVS, MMM, DDDD, de 7 W's, MbO, TQM en BSC. En ook de ICOTAKS mag niet ontbreken. Personeelsmanagement wordt gepresenteerd als één grote gereedschapskist waaruit de auteur checklists,

technieken, formulieren, figuren en tabellen tevoorschijn tovert.

Hij geeft als kernboodschap mee (zie bijvoorbeeld pagina 115): 'HRM vergt denken in concrete personeelsdoelen, afgestemd op de MDVS van de organisatie, en doordachte inzet van personeelsinstrumenten' (waarbij MDVS staat voor missie, doelstellingen, visie en strategie). Met de boodschap is natuurlijk niets mis, maar de wijze waarop deze wordt uitgewerkt zal niet iedereen aanspreken. Positief is wel dat door middel van vele voorbeelden een toelichting wordt gegeven op theorie en standpunten. Negatief daarentegen is dat het boek nogal wat slordigheden bevat. Zo kloppen sommige schema's en tabellen niet, ontbreekt een aangekondigde bijlage en bevat het boek de nodige tekstuele missers. Dat mag (ook) uitgever Lemma zich aanrekenen. Bij (overzichts)boeken is altijd kritiek te leveren over de keuze wat wel en wat niet wordt opgenomen. Elke expert mist natuurlijk wel iets van zijn gading. Maar dat in een modern boek over personeelsmanagement thema's als arbeidssatisfactie en betrokkenheid, kwaliteit van arbeid en arbeidsrelaties (anders dan louter juridisch) niet aan de orde komen, zal voor de meeste kenners van het vakgebied toch merkwaardig overkomen. Daar staat tegenover dat Van Soest in 23 pagina's het hele arbeidsrecht poogt te behandelen. Dat in dat hoofdstuk ('Afsluitend') ook nog even e-HRM aan de orde komt, mag ook een vreemde keuze heten. En wat is de zin van het behandelen in 12 pagina's van de gehele managementliteratuur in een opsomming van een groot aantal leiderschapstheorieën? Dan had de auteur beter een aantal actuele theoretische ontwikkelingen en hedendaagse auteurs op het vakgebied van HRM (Ulrich, Wright, Purcell, Guest enz.) kunnen behandelen. Echter, buitenlandse HRM-literatuur blijft nagenoeg onbesproken.

Het tweede boek is HRM voor managers van Manders en Biemans, een uitgave (eveneens

van Lemma) die in 2007 een derde druk kreeg. Dat het hier om een herziene druk gaat (waarbij Biemans voor het eerst Manders vergezelt) is op verscheidene plaatsen te zien, maar daarover later meer.

De benaderingswijze van deze auteurs is een geheel andere dan die van Van Soest. Waar Van Soest vooral naar voren komt als een organisatiekundige, presenteren Manders en Biemans zich als 'echte' HRM-ers. Hun vertrekpunt is het bekende Michiganmodel van Fombrun, Tichy en Devenna uit 1984. De vijf 'blokken' uit de human-resourcecyclus (selectie, prestatie, beoordeling, beloning en ontwikkeling) zijn tevens de hoofdstukken waaruit het boek is opgebouwd. Hoewel het werk ook wel de nodige tools aanreikt, is het toch veel minder een toolkit dan het boek van Van Soest. Het werk is meer beschouwend, geeft achtergronden en verbanden weer. Daarvoor wordt rijkelijk geput uit kranten- en tijdschriftenartikelen. Zoveel zelfs dat het storend wordt; af en toe bekriipt je het gevoel dat je een knipselkrant aan het lezen bent. Positief is dat in elk hoofdstuk expliciet de vraag aan de orde komt wat de rol is van de manager op het desbetreffende gebied. Daarnaast dat een aantal belangrijke recente ontwikkelingen op het vakgebied worden besproken, zoals e-HRM en het rollenmodel van Ulrich. De actualisering had echter (ook in dit boek) wel wat verder mogen gaan. Waarom nog 10 pagina's gewijd aan klassiekers als Maslow en Herzberg, en slechts één alinea aan moderne motivatietheorieën? En waarom ook hier niets over betrokkenheid? Ronduit storend is de bespreking van de Arbeidstijdenwet, waarvan (na de laatste wijzigingen) niet alleen een verkeerd beeld wordt gegeven, maar waarbij zelfs nog normbedragen in gulden worden vermeld.

Terug naar het Michiganmodel. De vraag is waarom dit model uit 1984 nog altijd leidend moet zijn. Manders en Biemans bespreken (naast het net zo klassieke Harvardmodel) het model van Paauwe als enige moderne variant

(overigens op een merkwaardige plaats, tussen de andere twee modellen in), maar met dat nieuwe model wordt verder niets gedaan; het blijft 'hangen'. Waarom niet voortgebouwd en gestructureerd langs deze actuele lijn? Hierdoor is het boek een wat al te gemakkelijke herziening van de vorige druk geworden met 'copy and paste', waar een 'echte' actualisering op zijn plaats was geweest. Een gemiste kans. Een ander voorbeeld in dit verband: wat is nog de zin van het aanhalen van arbeidsvoorwaardenonderzoek uit 1994? Het zou de auteurs sieren als zij wat meer zouden herschrijven in plaats van knippen en plakken en tussenvoegen.

Op de beide boeken is dus wel wat aan te merken. Dat laat onverlet dat het een goede zaak is dat er nu enige boeken op de markt zijn die speciaal gericht zijn op het lijnmanagement. En het is boeiend om te zien hoe twee boeken die exact hetzelfde doel hebben en dezelfde doelgroep, totaal verschillend van inhoud kunnen zijn.

Dr. W.A.M. de Lange is hoofdredacteur van het Tijdschrift voor HRM.