

# Strategie en HRM: beweeglijkheid belangrijker dan koers houden

Jaap Paauwe

COLUMN

**Onder de invloed van de grote belangstelling voor de relatie tussen HRM en het presteren van individuen en bedrijven wordt steeds vaker getracht het personeelsmanagement meer af te stemmen op de strategie van de organisatie. Strategie in de zin van de uit te zetten koers van de organisatie voor de komende 3 á 5 jaar en de daarvoor benodigde bedrijfsmiddelen, systemen en mensen met hun bekwaamheden. Dat is op zichzelf een goede zaak en zo krijgt ook het personeelsmanagement, net zoals veel andere functionele gebieden (inkoop, marketing, kwaliteit), een meer strategische lading. Dit komt het aanzien van het vakgebied ten goede, waar of niet?**

Zowel in de praktijk van het personeelsmanagement als in het wetenschappelijk onderzoek zijn daarvoor dan ook de nodige benaderingen en modellen ontwikkeld. Het is ook wel heel aantrekkelijk om uitgaande van verschillende soorten bedrijfsstrategieën daar als het ware verschillende menu's van HRM-activiteiten aan te koppelen die het gewenste gedrag van werknemers bewerkstelligen. In de jaren tachtig ging men daarbij uit van Porter met strategieën als concurreren op prijs/lage kosten, of juist differentiatie op basis van kwaliteit, innovatievermogen of het bedienen van een specifiek marktsegment. Daartoe

geëigende personeelsinstrumenten (selectie, training, beoordeling, beloning etc.) moesten dan het gewenste gedrag uitlokken ter ondersteuning van de gekozen strategie. Maar het kost natuurlijk wel tijd eer je dat allemaal gerealiseerd hebt, zeker als je dat moet doen met het personeel dat al in dienst is. Zelf werk ik bij een faculteit die in de jaren '80 elk jaar 1000 tot 1500 nieuwe economiestudenten moest zien te verwerken. Daar hadden we qua onderwijs onze handen vol aan. In de jaren '90 daarentegen kwam het accent wat betreft strategie volledig te liggen op kwalitatief hoogwaardig internationaal onderzoek. Welnu, als je zo'n omslag met het bestaande personeel moet verrichten ben je nog wel even bezig. Het kostte mij acht jaar!

Zo'n benadering waarbij HRM in relatie tot de gekozen strategie volgend is, veronderstelt derhalve een redelijk stabiele omgeving, waarbij de gekozen strategie voor zo'n 3 tot 5 jaar van kracht blijft. Immers, je hebt gewoon wel een paar jaar nodig voordat de daarbij passende HRM-activiteiten daadwerkelijk resulteren in attitude-, gedrags- en cultuurverandering. Het is vandaag de dag echter de vraag in hoeverre die stabiliteit en daarmee voorspelbaarheid nog aanwezig is. Er zijn tegenwoordig bureaus gespecialiseerd in 'real-time' strategie-ontwikkeling, waarbij in één dag tijd er een nieuwe strategie ontstaat

die hopelijk van belang is voor de komende drie (!) maanden. Veel bedrijven zijn continu bezig met verandering en vernieuwing en de planningshorizon van de strategie wordt alsmaar korter. Marktbewegingen zijn steeds moeilijker te voorspellen en de concurrentie wordt alsmaar heviger. Voor overheids- en semi-profit organisaties buitelen de wetsvoorstellen en nieuwe (bezuinigings)maatregelen over elkaar heen. Heeft het dan nog wel zin om zo nauwgezet bezig te zijn met het afstemmen van het personeelsmanagement op de gekozen strategie? Ook het beschikbare empirische onderzoek geeft weinig houvast dat een goede afstemming tussen strategie en HRM zou leiden tot een beter resultaat. Tot nu toe zijn de uitkomsten van een beter presteren op grond van zogenaamde 'best practices' overtuigender.

Kortom, het is hoog tijd voor een andere benadering, waarbij het personeelsmanagement een bijdrage levert aan beweeglijkheid, veranderingsbereidheid, betrokkenheid en leervermogen van werknemers en zo bijdraagt aan levensvatbaarheid van de organisatie op de lange termijn. Dat kan door gestalte te geven aan een HRM-beleid dat

niet alleen rekening houdt met de eisen vanuit de markt of taakomgeving, maar ook gestoeld is op principes van fairness en legitimiteit. Een dergelijke meer op ethische waarden gebaseerde benadering van het personeelsmanagement leidt tot een grotere mate van vertrouwen in de organisatie en meer vertrouwen tussen werknemers en leidinggevenden. En juist dat aanwezige vertrouwen in combinatie met veranderingsbereidheid en leervermogen biedt een ideaal uitgangspunt voor een reeks van verschillende strategische opties. HRM dus niet meer als 'volgend' op de gekozen strategie, maar als 'enabler' van een reeks nog te kiezen strategieën.

---

Prof.dr. J. Paaue is hoogleraar Organisatie, Faculteit der Economische Wetenschappen aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam.

Het thema van deze column staat ook centraal in het nieuw te verschijnen boek van Jaap Paaue dat medio juni 2004 bij Oxford University Press zal uitkomen onder de titel 'HRM and Performance: achieving long term viability'.