

In deze rubriek worden (al dan niet recent verschenen) boeken besproken die een 'must' zijn voor iedere personeelsmanager

Strategisch HRM: vragen om problemen

Albert Kampermann

BOEKBEPREKING

De academische interesse voor Human Resource Management, met name in relatie tot prestaties is beduidend toegenomen. Dat kan deels verklaard worden door het belang van concurrentievoordeel voor organisaties. Met de mens als belangrijkste productiekapitaal zijn organisaties op zoek naar (meet-)instrumenten die optimalisering van dat kapitaal mogelijk maken. Die instrumenten op hun beurt moeten ingebed zijn in een visie, in een model dat we gemakshalve HRM noemen. De vraag die Paauwe zich in zijn boek stelt is: als HRM uitsluitend in dienst staat van financieel-economische doelstellingen (zeg maar rustig de aandeelhouders), wat zegt dat dan over de visie op de mensen die in organisaties werken?

De auteur aarzelt niet om bij aanvang van het boek helder zijn eigen benadering over HRM te schetsen:

- Human resources zijn meer dan 'resources'. Een werkende organisatie beschikt niet alleen over bronnen, maar heeft ook te maken met een eigen geschiedenis, geïnternaliseerde waarden en normen die het functioneren mogelijk maken, er is sprake van een 'community'.
- HRM gaat niet uitsluitend over financiële prestaties. HRM is een professie met bijbehorende, eigenstandige (professionele) verantwoordelijkheden. Ze fungeert als bewa-

ker van (nationale) wetgeving en bijvoorbeeld CAO-afspraken. Maar daarnaast speelt ze een belangrijke rol in het ontwikkelen van het lidmaatschap van alle medewerkers aan de organisatie ('corporate citizenship').

- De ontwikkeling van de ruilrelatie vindt plaats in een continu spanningsveld tussen toegevoegde en morele waarde. HRM gaat juist over morele waarden in een blijvende confrontatie met de harde, economische realiteit. Billijkheid (op het individuele niveau) en legitimiteit (op het collectieve niveau) zijn hierin de trefwoorden.
- HRM gaat in essentie om de ruilrelatie tussen werknemer en werkgever. In de ruilrelatie gaat het niet alleen over werk, geld en tijd, maar ook om competenties, kennis, informatie, leren, participatie en welzijn. Te meer omdat de mens het belangrijkste deel van zijn leven in de arbeidsorganisatie doorbrengt.

De opsomming laat duidelijk zien dat de eerder genoemde economische rationaliteit maar een beperkte geldigheid heeft binnen het HRM-denken.

Hoe strategisch is HRM?

Net als in het geval van strategisch management (zie Volberda et al, 2001) doemt steeds meer de vraag op wat 'strategie' eigenlijk is en of het er eigenlijk toe doet. Draagt een strategie bij aan het verwezenlijken van

HRM? Paaue doet zich buitengewoon veel moeite om een helder overzicht te geven van het begrippenkader rond strategie en de veelheid aan stromingen en benaderingen binnen HRM. Die laatste bestaan in overvloed, al ontbreekt het - overigens net als bij strategisch management - aan verantwoorde empirische data die de theorieën ondersteunen, c.q. valideren. Met prestaties als centraal thema zijn er voldoende theoretische aanwijzingen dat er bruikbare relaties schuilgaan tussen strategie, HRM en prestaties. Zonder de auteur te kort te willen doen, filteren we als belangrijkste tegenstelling die tussen de 'emergent' en interactieve benadering van strategieontwikkeling en het gros van strategieconcepten over proces en inhoud, 'outside-in- en inside-out', rationele planning, cognitieve processen, macht en middelen, etc. Interessant is en blijft de vraag of bij HRM sprake is van een idiosyncratisch en maatwerkconcept per organisatie of dat er vanuit de vele HRM-werkelijkheid aspecten en variabelen geëxtraheerd kunnen worden en samengesmolten tot een meer generieke, mogelijk zelfs strategische HRM-theorie? Meer in detail gaat het ook om de institutionele inbedding van HRM. Traditioneel gebeurt dat door middel van horizontale en verticale gelaagdheden die wijzen op de afstemming ofwel 'fit' tussen HRM en strategie. Nog bekender is de indeling in 'organizational' en 'environmental' fit. In de eerstgenoemde is het vraagstuk van systemen aan de orde en wel die tussen HRM en andere organisatieonderdelen. Maar vanuit de contingentie- en interactiebenadering kan ook gekeken worden naar de omgeving waarin HRM functioneert. Die omgeving kan ingedeeld worden in economische, technologische en politieke variabelen waarmee HRM te maken heeft. Paaue brengt ons daarmee naar de discussie binnen HRM over de vraag of het nu gaat om een 'best practice' of de 'best fit'. Deze vraag roept nieuwe vragen op. In zijn analyse schetst de auteur de vele

(interne en externe) invloeden en interacties waaraan HRM blootstaat waarbij iedere poging om HRM in een wetenschappelijk model te vatten nagenoeg deterministisch aandoet.

Is het dan mogelijk een multidimensionaal perspectief te schetsen? En liefst met prestaties als uitgangspunt. Prestaties is echter geen eenduidig begrip en ontstaan vanuit de wens en vooral noodzaak om als organisatie inzicht te hebben in de eigen, unieke toegevoegde waarde, ofwel datgene dat voordeel oplevert ten opzichte van concurrenten. De opvatting is lange tijd geweest dat er een lineaire relatie bestaat tussen HRM en organisatiesucces. 'Best practices' dragen er vervolgens toe bij dat het succes bestendig of verbeterd wordt. Aan het eind zijn het de financiële prestaties die bepalen of succes is behaald of niet. Hier is de auteur met zijn analyse het scherpst. Een schema over HRM-activiteiten, HRM-resultaten en organisatieprestaties laat bijna ontluisterend zien hoe vermeende causaliteiten door elkaar heen lopen, hoe werving en selectie (middel) zeggezd samenhangt met werknemerssatisfactie (HRM-doel) en dat op haar beurt bijdraagt aan winst (organisatiedoel). En de eenvoud van zo'n schema ten spijt, voegt Paaue daaraan nog eens contingentie- en andere variabelen toe (leeftijd, technologie, kapitaal, opleiding, ervaring) die het trekken van causale pijlen wel tot een heel gewaagde oefening maken.

Het moet dus anders. Zeker voor wat betreft het concept van prestaties. Dat moet uiteen-gerafeld worden in drie dimensies, te weten 'strategic', 'professional' en 'societal'. De laatste twee integreren als het ware de missende elementen in het strategie- en prestatieconcept. Wat gemist wordt zijn de HRM-prestaties die liggen op het vlak van gezondheid en welzijn van medewerkers, werkzekerheid, ontwikkeling van medewerkers, werkdruk en uiteindelijk arbeids-

satisfactie. Ook deze dragen bij aan organisatiesucces en drukken met name ook op maatschappelijk niveau een mate van toegevoegde waarde uit. De HRM-professie zelf en de professionals die daarin werkzaam zijn, hebben een belangrijke taak om de activiteiten ofwel services af te stemmen op en te integreren in het grotere geheel van organisatiedoelen. En doelen moeten beter vertaald worden vanuit de (dialoog met) betrokken stakeholders, de belanghebbenden zoals managers, aandeelhouders, werknemers, vakbonden en andere geïnteresseerden.

Een nieuwe mentale map

Pauwe pakt gelukkig ook de handschoen op om zelf te gaan theoretiseren over HRM. Niet uit kritiek op de bestaande modellen, maar eerder uit respect voor het vele conceptuele werk dat al verricht is, maar dat nog onvoldoende geldigheid of bruikbaarheid heeft bewezen. Het CBHRT (Contextually Based Human Resource Theory) model is zowel geschikt voor onderwijs en onderzoek als voor consultancy en het analyseren van HRM-vraagstukken. De nieuwe mentale gerichtheid gaat uit van verschillende rationalisaties en daaruit voortvloeiende resultaten. Het integreert de verschillende actoren en hun interactie met strategie en de bredere sociale context. Deze zienswijze maakt het mogelijk om binnen HRM breder te manoeuvreren om het aantal strategische keuzeopties te vergroten. De verschillende krachten waaraan de HRM-professie is blootgesteld hebben betrekking op

- productmarkt-combinatie (hoe richten we onze organisatie in?);
- sociaal-culturele dimensie (wet- en regelgeving, procedures, invloeden van buiten);
- configuratie (wat zijn de specifieke kenmerken van de organisatie gezien in leeftijd, missie, visie, kritische incidenten);
- dominante coalities (welke groepen of actoren bepalen (mede) de HRM-strategie zoals de directie, HRM-manager, sociale

partners, werknemers);

- HRM-praktijk (welke activiteiten en instrumenten kunnen we toepassen ten behoeve van de organisatie? Hier komen de meer typerende HRM-activiteiten aan de orde, zoals personeelsplanning, werving, selectie, beloningen, ontwikkeling, maar er moet ook gedacht worden aan zaken als participatie, empowerment, autonomie, job design en leiderschap;
- speelruimte (wie en wat leggen HRM in zekere zin restricties op, welke ruimte voor handelen bestaat er echt?);
- uitkomsten (hoe kan het effect van HRM gemeten worden in termen van werknemerssatisfactie, verzuim, commitment, vertrouwen, loyaliteit, conflicten op het werk et cetera en ten slotte de toevoeging van HRM aan prestaties in termen van productiviteit, kwaliteit, groei, winst en marktwaarde.

Pauwe laat aan de hand van enkele case-studies zien dat het model zich prima leent voor het analyseren van HRM in de context van de uniciteit van het eigen bedrijf. Rest een slotoffensief richting een nieuwe HRM Balanced Scorecard. Hierin wordt duidelijk gemaakt dat HRM uiteindelijk mensenwerk is en dat de modellering ook ingrijpende gevolgen heeft voor de HRM-professional. Om de professionals behulpzaam te zijn wordt in navolging van het oorspronkelijke model van Kaplan en Norton de 4logic HRM scorecard uit de doeken gedaan, een stapsgewijze benadering voor de interactie tussen de HRM-professional en de Contextually Based Human Resource Theory model. Noem het maar een soort van gebruiksaanwijzing voor het nieuwe denken.

HRM and Performance werkt op de lezer als een nieuwe bezem die schoon veegt. Bestaande HRM-opvattingen en conventies staan in het boek onmiskenbaar ter discussie. Maar het gaat de auteur er niet om

leemtes te creëren, maar veeleer om de missende elementen op het spoor te komen en zorg te dragen voor de juiste richting waarin oplossingen gezocht kunnen worden. Hij wil koste wat kost voorkomen dat het gevoel van een gemiste kans ontstaat na zoveel jaren van academisch voorwerk.

Bibliografische gegevens

Jaap Pauwe (2004). *HRM and Performance. Achieving long term viability*. Oxford University Press. ISBN 0-19-927390-1.

Albert Kampermann is universitair docent managementwetenschappen aan de Open Universiteit Nederland en daarnaast senior consultant bij eHRM b.v.

Noten

1. Volberda, H. en T. Elfring (2001). *Rethinking Strategy*. Sage.