

Titel: *Strategisch HRM – erkennen, begrijpen en doen.*

Auteur: Eelke Pol

Uitgever: Koninklijke Van Gorcum BV, Assen, 2008.

ISBN 978 90 232 4439 4

151 pag. met illustraties

## Strategisch HRM – erkennen, begrijpen en doen

Sinds Ulrich, en misschien nog wel wat eerder, moet HRM strategisch zijn, wil het nog iets voorstellen, zo lijkt het. Boeken over dit onderwerp blijven doorgaans steken in hoogdravende taal en laten de werkelijke problemen onaangeroerd. Het is dan ook met enige argwaan dat ik aan dit boek begonnen ben en het eerste hoofdstuk over het waarom van strategisch HRM bevestigde in eerste instantie mijn bange vermoedens. Pol geeft een omschrijving van strategisch HRM die evengoed zou passen bij 'normaal' HRM, maar die gebaseerd is, zo stelt de auteur, '... op de vooronderstelling dat mensen het verschil maken tussen een gemiddelde en een succesvolle organisatie.' Als vooronderstelling is dat een aardig statement, maar of het ook werkelijk zo is, is nog maar de vraag.

Gelukkig verandert het boek na dit eerste hoofdstuk van toon én van inhoud en blijkt het een boek te zijn dat in hoge mate stoelt op een doordacht veranderkundig model en dat verder heel praktisch van aard is.

Het veranderkundig model gaat uit van een kubus, waarvan de ribben staan voor erkennen, begrijpen en doen.

Of mensen het verschil maken, wordt door de auteur dus niet zomaar aangenomen,

maar die vooronderstelling moet in zijn ogen (terecht) worden getoetst. *Erkent* het management (en ook andere stakeholders) werkelijk dat mensen wezenlijk zijn voor het bereiken van de organisatiedoelstellingen? Of wordt er louter lippendienst bedreven en is de basis te smal om verder op te bouwen? Die aandacht voor het creëren van draagvlak is niet alleen nieuw, maar het wordt ook met praktijkvoorbeelden en creatieve tools geconcretiseerd.

Het tweede deel van de veranderkundige aanpak stelt de vraag *hoe* mensen dan verschil maken. Met andere woorden, heeft men inzicht in de waardenketen die leidt tot een optimale inzet van medewerkers waarvan beide partijen profijt hebben? Met behulp van bestaande strategische modellen, zoals onder andere die van Treacy en Wiersema, kun je proberen na te gaan welke bijdragen medewerkers leveren en vervolgens hoe dan de context moet zijn wil men ook daadwerkelijk die bijdrage *kunnen* leveren. Dat dat allesbehalve eenvoudige exercities zijn, zal duidelijk zijn, maar het is in ieder geval beter dan het gedachteloos inzetten van instrumenten waarvan vaak nut en noodzaak niet bewezen is. Bovendien zullen dergelijke reflecties in managementteams er in ieder gevoel toe

leiden dat men een gedeelde opvatting creëert omtrent de bijdragen van HR en hoe die te realiseren is. Volgens Pol is dat een noodzakelijke voorwaarde voor de derde veranderslag, die van het *doen*.

Zorgen dat mensen het verschil maken is het meest praktische onderdeel van de verander-cyclus, want in dit deel gaat het om het instrumenteren en ten uitvoer brengen van het beleid: het *doen* dus. Ook daar kiest Pol niet voor eenvoudige en eenvormige oplossingen, maar aan de hand van voorbeelden illustreert hij dat bij iedere HR-activiteit nog keuzen mogelijk zijn, die wezenlijk verschil maken en die afhankelijk zijn van eerder gemaakte keuzen en van een goede diagnose van de situatie.

Het boek *Strategisch HRM* is eigenlijk een heel verrassend boek. Het is niet zozeer een ronkend pleidooi om HRM strategisch in te richten, maar meer een (verander)aanpak om de beleidscyclus van het begin tot het eind te doordenken en vervolgens keuzen te maken die onderling consistent zijn. Met de talrijke voorbeelden en de vele handige tools is het vooral een boek voor die HR-professionals die zich voor een transformatie van het HR-beleid gesteld zien. En dat zijn er in deze tijd nogal wat...

---

Prof. dr. F. Kluijtmans is lid van de redactie van het Tijdschrift voor HRM.