

Een toekomst vol uitdagingen

Dit themanummer zou oorspronkelijk gaan over de ‘Toekomst van HRM’. Maar indachtig het Chinese gezegde dat ‘Vooruitzien moeilijk is, vooral wanneer het over de toekomst gaat’, heeft de redactie uiteindelijk besloten meer in te zoomen op de uitdagingen waar HRM zich per direct voor geplaatst ziet.

Hoe aantrekkelijk het ook is om te filosoferen over wat er met het vak, met de HR-functie in organisaties en met het HR-beleid in de toekomst gaat gebeuren, strikt genomen is een dergelijke verkenning niet mogelijk, want al onze kennis over de toekomst bestaat slechts uit een mix van feiten, ficties, meningen en vooral veel wishful thinking van de kennisproducenten zelf. En dat gaat in tegen het uitgangspunt van het Tijdschrift voor HRM om alleen die artikelen op te nemen die gebaseerd zijn op een redelijke (liefst wetenschappelijk en empirische) onderbouwing.

Natuurlijk hebben we ons bij de voorbereiding van dit nummer georiënteerd op wat voor toekomstvoorspellingen zich zoal aandienen. Vooral over het lot van HR-afdelingen lopen de meningen nogal uiteen. Sommige voorzien een glorieuze toekomst in het centrum van de macht: “We believe there is a significant opportunity for the HR function to really own the people management agenda within

organisations, to truly drive strategy and have the tools and information to become one of the most powerful and influential parts of the business operation” (Rendell e.a., 2007) Anderen daarentegen voorzien alleen maar een afkalving van die macht, tenzij men erin slaagt het roer helemaal om te gooien: “For HR, the battle cry may well be: Innovate or Die” (Valinkangas en Muller, 2003).

Ondanks die verschillen in uitkomsten is de achterliggende analyse vaak verrassend gelijkloidend:

- veranderende economische verhoudingen in de wereld maakt de competitie harder en dynamischer;
- veel van de opkomende business vraagstukken hebben een sterke HR-component door de vergrijzende bevolking in de Westerse wereld, het dreigend tekort aan talenten, de toenemende internationale mobiliteit enzovoorts. Daardoor komen steeds meer HR-vraagstukken op de agenda van de top;
- in het verlengde van het voorgaande zal de HR-functie verder verdeeld worden over meerdere actoren, (balkaniseert volgens Tyson), waarbij leidinggevenden een centrale rol in het operationele stuk gaan vervullen.
- steeds meer administratieve aangelegenheden worden of uitbesteed of verzorgd met selfservice systemen;

- ten slotte wordt in vrijwel alle toekomstverkenningen de vraag gesteld of de HR-functie (bedoeld wordt vaak de HR-afdeling en de HR-professional) de toekomstige uitdagingen adequaat zal kunnen attaqueren. Zal een afdeling die nog tot voor kort te boek stond als een vuilnisbak voor alle taken die iets met mensen te maken hadden (Peter Drucker) zich om kunnen vormen tot een strategische business partner, die met haar aanpak en activiteiten daadwerkelijk toegevoegde waarde kan leveren?

Opvallend is ook dat de toekomstvisies in negen van de tien gevallen ontwikkeld zijn door consultants en consultancybureaus en dat de fundering uitermate zwak is. Doorgaans zijn ze slechts op eigen indrukken gebaseerd, opgedaan bij klanten, in het beste geval aangevuld met een (internet-) survey onder diezelfde klanten. En die zwakke fundering deed de redactie twifelen of een themanummer over de toekomst van HRM zou kunnen voldoen aan de eerdergenoemde maatstaf, dat artikelen zinvol zijn voor de praktijk, maar ook in voldoende mate (wetenschappelijk) gefundeerd zijn.

Uiteindelijk hebben we besloten om ons niet helemaal buiten het debat over de toekomst te plaatsen, maar ons vooral te concentreren op concrete uitdagingen waar de HR-functie in de brede zin van het woord zich op dit moment voor geplaatst ziet. Vandaar de titel van dit themanummer: 'Uitdagingen voor HRM'.

Arbeidsmarktontwikkelingen

De uitdagingen voor HRM komen in de meeste bijdragen voort uit externe ontwikkelingen die hun gevolgen hebben voor de arbeidsorganisatie. De organisatie moet mee veranderen en HRM speelt daarin een rol. In de eerste drie bijdragen staan de externe ontwikkelingen vrij centraal. Nadruk ligt daarbij op ontwikkelingen als de uitstroom van de babyboom generatie, het dreigende kwantitatieve tekort

aan personeel en het misschien nog wel nijpendere kwalitatieve tekort, de schaarste aan talenten. Het personeelsvoorzieningsvraagstuk heeft ongeëvenaarde kenmerken: nog nooit tevoren heeft een dergelijke massale uitstroom in zo'n korte tijd plaatsgevonden en meer dan ooit gaat het niet om conjuncturele fricties tussen vraag en aanbod, maar om structurele discrepanties (zie het rapport van de Commissie Bakker, 2008).

Kwakkelstein en Roelse beschrijven in het hoofdartikel de situatie bij de overheidssectoren, die relatief sterk vergrijsd zijn. In 2020 zijn zeven van de tien ambtenaren vertrokken of van baan gewisseld. De uitdaging is om ondanks die uitstroom met minder middelen goed te blijven presteren en als overheidswerkgever te boeien en binden maar ook los te laten. Werkgevers en werknemers hebben samen oplossingsrichtingen geformuleerd. Daarbij vallen het vergroten van de professionele ruimte, statusherstel van professionals en beter benutten van talenten op. Wanneer de overheid minder taken oppakt en slimmer werkt zijn minder medewerkers nodig. De loonontwikkeling mag niet te ver bij de markt achter blijven.

Markus herkent in een commentaar op dit artikel de problematiek van de sector zorg en welzijn. In deze sector moet ook rekening gehouden worden met technologische veranderingen en een klant, die langer thuis wil blijven en zelf wil bepalen van wie hij zorg ontvangt. Het huidige HR-beleid van de instellingen is nog onvoldoende op de toekomst voorbereid. Samenwerking binnen de sector moet oplossingen dichterbij brengen.

Janssen vergelijkt de situatie bij de overheid met die van APG. APG werkt voor pensioenfondsen en is een private onderneming. Daardoor wordt APG niet geraakt door formatiebeperkende maatregelen of beloningskaders van de overheid. De strategieën van de overheid om de problemen het hoofd te

bieden, zoals het beter benutten van talenten en betere combinatie van werk en privé, zijn echter wel bij dit bedrijf herkenbaar. Mogelijk zet de overheid beloning te makkelijk weg als een hygiënefactor. Beloning is wel degelijk van belang als stuurinstrument en motivator.

Vernieuwing van de HR-functie

In twee bijdragen is er nog wel een verband met de externe ontwikkelingen maar ligt de focus op de omvorming van de HR-functie in verband daarmee. Ook bij een heldere externe stimulus is de concrete verandering die van HR gevraagd wordt niet zonder meer helder. Het komen tot een goede invulling blijkt de nodige tijd en aandacht te vragen.

De Kleer en Hilarides geven aan dat binnen de huidige 28 politie-eenheden er in de loop der jaren een eigen HRM-praktijk is ontstaan bij een gedecentraliseerd besturingsmodel. Nu de organisatie wordt omgevormd tot één Nationale politie biedt dat mogelijkheden tot kostenbesparing en kwaliteitsverhoging. Vanaf 2005 is daarom - vanuit het HRM-veld zelf - in het programma HRM Politie Nederland - gewerkt aan een meer eenduidig HRM-beleid passend bij de Politie organisatie. Het aantal HRM'ers zal fors dalen door standaardisatie, automatisering, centralisatie en concentratie.

Waar bij de Politie de transitie nog in een beginstadium zit, is bij Achmea het proces van vernieuwing verder gevorderd. Verzekeraars Achmea en Interpolis fuseerden in 2005 onder meer om een steviger positie op de afzetmarkt te bereiken. De Lange, Leisink en Knies laten zien hoe gaandeweg het HRM-beleid van beide bedrijven is aangepast. Er is sprake van een fundamentele vernieuwing waarbij alle HR-processen tegen het licht zijn gehouden vanuit een optiek van levensfasebewust diversiteitbeleid. Dit veranderingsproces kon slagen omdat het goed aansloot bij de historische, institutionele en economische context van de fusiebedrijven.

Veranderende rollen voor lijnmanagement en HR

Het HRM-beleid verandert en HRM-afdelingen vormen zich om tot service centers voor de medewerkers en business partners voor het management. De uitdaging is dan de verantwoordelijkheden en rollen van de verschillende partijen die human resources managen goed te verdelen en in te vullen. Een van de meest aangehaalde auteurs op het gebied van HR-rollen is Dave Ulrich. Ook in deze uitgave wordt hij op verschillende plaatsen geciteerd.

Pol heeft de ontwikkelingen in het gedachtegoed van Ulrich in kaart gebracht. Na het bekende Human Resources Champions uit 1997 volgden The HR Value Proposition, HR Competencies en in 2010 HR Transformation. Over de jaren heen blijkt Ulrich vrij consistent in zijn visie, uitgangspunten en uitwerking. Hij prikkelt HRM steeds om "van buiten naar binnen" te kijken en extern georiënteerd te zijn. Wel breidt hij het aantal stakeholders voor HRM verder uit en stelt hij steeds hogere eisen aan HRM'ers. Ulrich besteedt veel aandacht aan het samenspel tussen HR en lijnmanagement. Pol verwacht wat dat betreft dat de positie van HR in de komende jaren sterk afhangt van de mate waarin het lijnmanagement zijn HR-verantwoordelijkheid invult.

Boselie ziet evenals Ulrich een bredere taak voor HRM. In de column ziet hij het als uitdaging voor HRM om niet alleen te letten op economische aspecten, maar ook een bijdrage te leveren op het morele vlak. Het Post-strategisch HRM moet aandacht geven aan fairness, welzijn van individuele medewerkers en de sociale legitimiteit van de organisatie in zijn omgeving.

Nehles, Van Riemsdijk en Looise zoomen in op de HR-verantwoordelijkheid van de lijn. In de literatuur zijn wat dat betreft de nodige vraagtekens te vinden. Hebben managers de nodige competenties, zijn ze wel gemotiveerd

en zo ja hebben ze dan wel tijd en de goede tools om HR-taken uit te voeren? Uit hun onderzoek blijkt - toch wel verrassend - dat managers als effectieve uitvoerders van HR-beleid kunnen worden beschouwd. Zijzelf en hun ondergeschikten zijn tevreden. De HRM-units zijn daarbij echter wel van groot belang. Zij moeten hun eigen verantwoordelijkheden, zoals de administratieve HR-taken goed oppakken. Daarnaast moet helder worden vastgesteld en gecommuniceerd wat HRM'ers en wat lijnmanagers moeten doen. En HRM moet de goede lijnmanagers selecteren en trainen.

Consultancy versus wetenschap

Aan het begin van dit redactioneel zijn we kritisch over de onderbouwing van de toekomstvisie op HR van consultants. Ook in onze bespreking van het jongste boek van topadviseur Lynda Gratton, *The Shift*, klinkt naast lof kritiek door. Als we hun toekomstvisies leggen naast de meer wetenschappelijke bijdragen uit dit themanummer dan zien we echter veel congruentie. Dat sterkt ons in de gedachte dat we u hierbij – gelet op de toekomst – de juiste uitdagingen voorschotelen.

Uitdagingen voor HR professionals

Naast inhoudelijke uitdagingen die in iedere organisatie anders zullen zijn, liggen de belangrijkste uitdagingen voor HR-professionals zo lijkt het op drie terreinen. De eerste is om nieuwe samenwerkings- en werkrelaties aan te gaan met andere actoren in de organisatie. Vooral met leidinggevendenden, zo lijkt het, valt er nog een wereld te winnen. Maar ook met de

werkvloer zal naar een relatie gezocht moeten worden die als ondersteunend en motiverend ervaren wordt, zonder dat er sprake is van betutteling en begrenzing. De tweede uitdaging ligt in het feit dat het men erin moet slagen het gedrag productief te maken voor de partijen die men bedient, maar ook voor de organisatie als geheel. Van een verzorgend facilitair bedrijfs onderdeel moet men zich omvormen tot een waardetoevoegend onderdeel van de organisatie. En ten slotte zal men moeten leren samen met anderen veranderingen in de organisatie tot een goed einde te brengen, waarbij men moet leven met het idee dat dat einde steeds weer verschuift aan de horizon. Dat is een opwekkende gedachte die in dit themanummer verscholen zit: HR-werk is nooit af en voor een professional die zijn werk goed doet zal het nooit een saai moment opleveren.

*Frits Kluijtmans
Gerrit Kreffer*

Rendell, M., S. Pepper, K. vander Linden en L. Yildirim, *Managing tomorrow's people. The future of work to 2020*. PWC, 2007

Välikangas, L., and A. Muller, Memo to HR: Innovate or else, in *HR innovator*, march 2003

Naar een toekomst die werkt, Advies Commissie Arbeidsparticipatie – kortweg Commissie Bakker, Den Haag, 16 juni 2008