

Post-Strategisch Human Resource Management

Paul Boselie

Het vakgebied human resource management heeft inmiddels haar sporen verdiend. Vijftien jaar empirisch onderzoek laat zien dat HRM een bijdrage kan leveren aan harde bedrijfsprestaties zoals verbetering van de productiviteit, hogere kwaliteit en winstgroei. Een bijdrage leveren aan de economische prestaties van organisaties is op zich niet meer voldoende. De mondiale crisis van de afgelopen jaren heeft ons geleerd dat te ver doorgevoerde marktprincipes kunnen leiden tot menselijk handelen dat niet alleen schadelijk is voor een organisatie, maar ook voor een sector (denk aan de financiële dienstverlening) en de maatschappij. De vrije markt en het marktdenken heeft een flinke deuk opgelopen. De gemiddelde econoom plaatst inmiddels ook serieuze vraagtekens bij de bestaande marktmodellen en de rollen die organisaties spelen in een samenleving.

Als reactie op de mondiale crisis constateer ik een toegenomen kritiek op het vrije marktmodel en een roep om meer toezicht van de overheid of van toezichhoudende organisaties (een soort nieuwe overheid met vooral toezichhoudende taken). Met meer regeltjes, wetten en toezichhoudende organisaties is het echter maar de vraag of daarmee echte

problemen opgelost worden en nog belangrijker of daarmee nieuwe crises voorkomen worden. Ik ben van mening dat we niet te veel moeten leunen op de (nieuwe) overheid en het bijbehorende toezicht. De vrije markt heeft dan misschien deels gefaald, ook toezichhoudende organisaties (denk aan DNB) en de overheid gaan niet helemaal vrijuit. Dan is natuurlijk de vraag wat het alternatief is.

In mijn rede aan de Universiteit Utrecht* ga ik dieper in op Human Resource Governance (HRG). Dit is een vorm van self-governance of zelfregulering die uitgaat van organisaties en medewerkers in organisaties.

Waar het bij HRG om gaat is een benadering gericht op houding en gedrag van medewerkers die niet alleen een bijdrage levert aan de economische waarde van een organisatie, maar ook een bijdrage levert aan de morele aspecten zoals *fairness* richting individuele medewerkers, welzijn van medewerkers en sociale legitimiteit van de organisatie naar actoren buiten de organisatie. HRG kan er bijvoorbeeld expliciet op gericht zijn om te voorkomen dat onethisch gedrag van medewerkers leidt tot een kritisch incident. Kritische incidenten leveren niet alleen negatieve media aandacht op, maar kunnen ook tot serieuze

schade leiden voor de gezondheid (bijvoorbeeld als het gaat om een chemieconcern), schade voor cliënten (denk aan de Icesave-affaire) en voor de overheid (bijvoorbeeld het nationaliseren van banken zoals ABN AMRO omdat anders het financiële systeem plat komt te liggen).

Het morele vlak

Het is aan de HRM-functie om ook aan hedendaagse ontwikkelingen op het morele vlak (fairness, welzijn en legitimiteit) structurele bijdragen te leveren. Dat begint al bij de werving, selectie en socialisatie van nieuwe medewerkers. Maar dat is als het goed is ook verankerd in andere HRM-praktijken zoals het performancemanagementsysteem, dat niet alleen op harde uitkomsten is gericht, maar ook op zachte elementen als leiderschap en sociale atmosfeer.

De 'nieuwe' werknemer van een doorsnee bank zal anno 2011 niet alleen gemotiveerd moeten zijn door een lease-auto, laptop, mobiele telefoon, dertiende maand en bonusen. Het is aan de HRM-afdeling om de juiste HRM-instrumenten te ontwikkelen en om toe te zien dat de morele kant gewaarborgd wordt. Een kritisch rondje van de HRM-afdeling langs alle bestaande HRM-praktijken in de eigen organisatie zou al een eerste stap voorwaarts kunnen zijn met vragen als:

- Hoe is het gesteld met onze werving en selectie? In welke mate selecteren we nieuwe medewerkers die niet alleen goed passen bij de functie, maar ook passen bij de organisatie daar waar het gaat om de organisatie normen en waarden?
- Wat doen we aan socialisatie en wat vinden we daarbij belangrijk als normen en waarden?
- Hoe ziet onze beloning eruit en waarmee prikkelen we onze mensen (wellicht niet alleen met individuele prestatiebeloning)?
- Wat gebeurt er op het vlak van performance-management en beoordeling?

Welke criteria nemen we daarbij in acht (hard en zacht)?

- Hoe ziet de training en opleiding van onze mensen eruit? In welke mate komen morele aspecten terug in de ontwikkeling van onze medewerkers?
- In welke mate hebben medewerkers inspraak in de besluitvorming bij een nieuwe organisatiekoers (strategie)?
- Welke procedures en systemen heeft de organisatie om mistanden in de organisatie aan de kaak te stellen (bijvoorbeeld een regeling klokkenluiders)?

In het post-SHRM-tijdperk levert de HRM-functie een bijdrage aan het realiseren van (harde) organisatiedoelstellingen, maar zorgt de HRM-functie er tevens voor dat risico's van menselijk handelen worden geminimaliseerd en de sociale legitimiteit van de organisatie gewaarborgd blijft. Legitimiteit vanuit een post-SHRM-optiek gaat verder dan pragmatische legitimiteit, ook wel bekend als *window-dressing*. Hogere vormen van legitimiteit die bij kunnen dragen aan het duurzaam succes van organisaties zijn morele legitimiteit en cognitiviteit waarbij de houding en het gedrag van medewerkers niet alleen gevormd worden "omdat dat nu eenmaal moet en volgens de regeltjes zo hoort". Houding en gedrag worden bij deze hogere vormen van legitimiteit ook bepaald door ethische overwegingen van betrokkenen en diepgewortelde overtuigingen. Het zit als het ware in de hoofden en harten van medewerkers. Als je dat kan realiseren als HRM-functie is direct toezicht en controle vrijwel overbodig.

Prof. dr. P. Boselie is sinds 2009 als hoogleraar Strategisch HRM verbonden aan het departement Bestuurs- en Organiseatiekunde (USBO) van de Universiteit Utrecht. Sinds 1 februari 2011 vervult hij deze functie full-time.

* Boselie, P. (2011). *Human resource governance: Voorbij 'managerialism'*. Inaugurele rede, Utrecht: Universiteit Utrecht.