

Hoofdstuk II

De voorbereiding van Strategisch HRM

Bij de start van de vorming van een Strategisch HRM lijken vijf ingrediënten (Butler, Ferris & Napier, 1991) van veel belang. In dit hoofdstuk zal aandacht besteed worden aan de voorbereiding van SHRM en in het bijzonder aan de rol van deze ingrediënten bij de voorbereiding van SHRM.

Een eerste ingrediënt is een identificatie, typering, verklaring en reflectie voor de actuele stand van zaken. Hoe komt het dat het Strategisch HRM zo goed of zo slecht ontwikkeld is als het er nu bij staat, welke kritische succes en faalfactoren en actoren zijn hiervoor verantwoordelijk en is er sprake van een krachtenveld waarbinnen vernieuwing en ontwikkeling van het SHRM voldoende mogelijk of kansloos is?

Jaap Peters (2001, 2007) heeft er op gewezen dat er in dit verband vaak veel aandacht is voor kritische succes- en faalfactoren, maar dat de kritische succes- en faalfactoren vaak onderbelicht blijven. Ook de gedachte dat er generieke, altijd van toepassing zijnde, kritische factoren zijn, is geen houdbare of zinvolle gedachte. Of factoren kritisch zijn, dat wil zeggen van doorslaggevend belang zijn voor de verklaring van een casussituatie, hangt af van de specifieke casus en van de context waarin deze casus zich afspeelt.

Een tweede ingrediënt bij de vorming van SHRM wordt gevormd door de verkenning van de omgeving van de organisatie, met een typering van de uitdagingen die zich in de omgeving voordoen in termen van kansen en bedreigingen en een beoordeling van de opties die aanwezig zijn om op een offensieve of defensieve wijze met deze uitdagingen om te gaan. Voor SHRM betekent dit een verkenning die vooral betrekking heeft op omgevingsfactoren, die in het bijzonder raken aan het domein van personeel en organisatie. Benchmarks zijn onderdeel van deze verkenning.

Een derde ingrediënt is de beoordeling van de kwaliteit van organisatie en personeel in termen van sterkten en zwakten en van de mogelijkheden om beter gebruik te maken van sterkten en een beoordeling van de vraag of zwakten gerepareerd dienen te worden of dat investeringen achterwege kunnen blijven, omdat deze kosten-batentechnisch op dit moment niet verantwoord zijn. Ook hier wordt in het bijzonder bekeken welke factoren en opties van belang zijn voor het domein van personeel & organisatie.

Het confronteren van de eerder geïdentificeerde sterkten en zwakten met corresponderende sterkten en zwakten kan duidelijk maken of de organisatie in staat is kansen te benutten en bedreigingen tegen te gaan. Een dergelijke confrontatie wordt in de strategische literatuur wel aangeduid als een confrontatiematrix.

Een vierde ingrediënt wordt gevormd door de voorgenomen strategie van de organisatie. Wat zijn de belangrijkste doelen en middelen voor de organisatie op middellange en langere termijn, wat zijn prioriteiten, welke omzetgroei wordt beoogd, wat zijn beoogde financiële resultaten, welke investeringsmiddelen worden ingezet wat is het beoogde rendement op investeringen,

welke nieuwe producten en diensten zullen worden gelanceerd, zal technologie worden vernieuwd, welke nieuwe markten worden betreden, blijft de organisatie zelfstandig en met wie zal worden samengewerkt of gefuseerd?

Een vijfde ingrediënt wordt gevormd door de wensen, de rollen, de belangen, de percepties en het acteren van alle stakeholders, die betrokken zijn bij de vorming van het strategisch beleid en het Strategisch HRM van de organisatie. Wie is er geïnteresseerd in een eigentijds en onderscheidend SHRM, wie vormen trekkers, wie zijn er niet onwelwillend, wie remmen af of blokkeren, wie beschikt over enige competentie of deskundigheid op het terrein van SHRM, is er enige ruimte, interesse of waardering voor een dergelijke deskundigheid, hoe open zijn de betrokken acteurs, staan ze open voor beïnvloeding, zijn ze bereid tot een compromis, wat is hun macht en invloed?

Om te zien of deze ingrediënten ook in de praktijk van SHRM een rol spelen bij de beleidsvoorbereiding geven we hieronder de meningen weer van de door ons ondervraagde lijnmanagers en HR-managers.

Kan de voorbereiding van Strategisch HRM (veel) beter?

HRM heeft een duidelijk beeld van strategische prioriteiten, relevante benchmarks, kansen, bedreigingen, sterkten en zwakten en voorkeuren van alle bij HRM betrokken stakeholders

		<i>ja</i>	<i>nee</i>	<i>blanco</i>
<i>Lijnmanagers</i>	24	56	20	
<i>HR-managers</i>	33	59	8	

HRM weet eigen keuzen en beleidsvoorstellen goed te onderbouwen met analyses en afweging van alternatieven, kosten, baten, rendement, draagvlak en risico's

	<i>Ja</i>	<i>nee</i>	<i>blanco</i>
<i>Lijnmanagers</i>	28	52	20
<i>HR-managers</i>	35	50	15

HRM is in staat en bereid om zo nodig impopulaire rollen te spelen (bijvoorbeeld door attendering op zwakten van de organisatie of door te opponeren tegen onverantwoorde strategische keuzen)

		<i>ja</i>	<i>nee</i>	<i>blanco</i>
<i>Lijnmanagers</i>	45	39	16	
<i>HR-managers</i>	74	16	10	

Naar de mening van de respondenten zijn de ingrediënten voor een Strategisch HRM nog niet scherp in beeld en is de onderbouwing van eigen keuzen en voorstellen nog niet optimaal. Wel is het HRM naar eigen mening bereid om zo nodig impopulaire rollen te spelen bij de strategievorming, al heeft het lijnmanagement op dit gebied wel zijn twijfels. Daarin verschillen zij significant van de HR-managers (Bijlage 8).

Bij de voorbereiding van een Strategisch HRM moeten de vijf weergegeven ingrediënten in de beschouwing betrokken worden om realistische en kansrijke beleidsvoorstellen te ontwikkelen en om deze van draagvlak te laten voorzien bij de beleidsvaststelling. We zullen deze vijf ingrediënten hieronder nader bezien.

2.1. Stand van zaken van SHRM; bepaling van de startpositie

Een oordeel over “the state of the art” van het SHRM in een organisatie is niet goed mogelijk zonder een historisch, een interorganisationeel of een internationaal vergelijkingskader. Wat mag redelijkerwijs verwacht worden van een organisatie en van medewerkers op het gebied van SHRM ten aanzien van zorg voor kwaliteit van management en medewerkers, de aandacht voor structuur en cultuur van de organisatie, de HRM-processen en activiteiten en resultaten van inspanningen als productiviteit, kwaliteit, innovatie, kosten en baten van investeringen in medewerkers, flexibiliteit, medewerkerstevredenheid etc. ?

Door een loopbaan die zicht verschafte op SHRM in andere organisaties, door uitwisseling met vakgenoten, die werkzaam zijn in andere organisaties of door kennis te nemen van inzichten in de vakliteratuur en de resultaten van vergelijkende onderzoeken kan een vergelijkings- en beoordelingskader worden gevormd en kan de kwaliteit van SHRM in de eigen organisatie worden getypeerd.

Voor zo'n typering zou bijvoorbeeld gebruik gemaakt kunnen worden van een “capability maturity (CM) model”, dat de mate van volwassenheid van “capabilities” (competenties, instrumentarium en processen) typeert op vijf niveaus (Humphrey 1989, Carnegie Mellon 1995, Curtis, Hefley en Miller 2009). Indeling van het HRM van een organisatie in deze typologie zou kunnen plaatsvinden aan de hand van een operationele dan wel strategische oriëntatie, de kwaliteit van het instrumentarium en van de beschikbare competenties, de invloed van HRM op de strategie, de bijdrage van HRM aan het functioneren en de prestaties van mens en organisatie, de kwaliteit van evaluatie, bijsturing en ontwikkeling van HRM en de status, erkenning en waardering voor HRM. Een aldus uitgewerkte CM-typering van de al dan niet strategische kwaliteit van HRM zou er voor de meest gangbare klassen (dat wil zeggen niveau 2, 3 4; zie Bijlage 6 voor een uitgebreider CM-typologie) van deze typologie als volgt uit kunnen zien:

Een Capability Maturity Typologie van Strategisch HRM

Niveau 2: Instrumenteel/Operationeel HRM

- HRM is operationeel georiënteerd en staat los van de strategie van de organisatie
- Er is geen systematische vorming van een HR-strategie doordat de organisatie geen heldere strategie heeft of de vertaling/beïnvloeding ervan naar/door HRM niet plaatsvindt
- HR-instrumenten/processen worden stelselmatig opgezet; samenhang is beperkt
- Aan HR-verantwoordelijken worden beperkte eisen gesteld qua competenties
- HRM wordt incidenteel geëvalueerd en waar nodig vindt bijsturing plaats
- HRM levert een beperkte bijdrage aan de kwaliteit, het functioneren en de prestaties van mens en organisatie
- Er is sprake van krachtenveld dat enige ruimte biedt voor vernieuwing van HRM

- De stakeholderswaardering bedraagt 6 tot 7

Niveau 3: HRM op weg naar Business Partner

- HRM heeft operations op orde en zoekt aansluiting bij de strategie
- Er is sprake van een wisselwerking tussen HRM en strategie; de HRM-invloed op de strategie is nog bescheiden. Wel worden vernieuwingsprojecten systematisch voorbereid aan de hand van business cases
- HRM-instrumenten en processen zijn op orde; er is sprake van samenhang
- Aan HRM-verantwoordelijken worden stevige eisen gesteld qua opleiding, ervaring en competenties.
- HRM wordt regelmatig geëvalueerd; vernieuwing vindt niet systematisch plaats
- HRM levert een serieuze bijdrage aan de kwaliteit, het functioneren en de prestaties van mens en organisatie
- Er is een stimulerend krachtenveld, maar status en prestige van HRM is nog bescheiden
- De stakeholderwaardering ligt op 7 tot 8

Niveau 4: Professioneel en Strategisch HRM

- HRM heeft een plaats in de strategievorming van de organisatie verworven en de HR-strategie vormt een min of meer integraal deel van de organisatie strategie
- Er is sprake van beheersing en routine in de HR-strategievorming en uitvoering
- HRM-instrumenten en processen vormen een redelijk samenhangend geheel
- Aan HR-verantwoordelijken worden hoge en brede eisen gesteld qua opleiding, ervaring, competenties en attitudes
- HRM wordt systematisch geëvalueerd; dit leidt met regelmaat tot vernieuwing
- HRM draagt veel bij aan de kwaliteit, het functioneren en de prestaties van mens en organisatie
- HRM heeft een gerespecteerde positie in het interne en externe krachtenveld
- De stakeholderswaardering bedraagt 8 tot 9

Bij de gehouden interviews onder HR-managers en Lijnmanagers werd ook gevraagd om de huidige stand van het Strategisch HRM in de eigen organisatie te typeren aan de hand van een CM-typologie met vijf klassen (Bijlage 6). De gemiddelde score, die werd toegekend door lijnmanagers bedroeg 2,6 terwijl de HR-managers gemiddeld een score toekenden van 3,1. Dit komt er op neer dat volgens de lijnmanagers het SHRM zich vooral op een instrumenteel/operationeel niveau beweegt, terwijl de HR-managers eerder menen een “HRM op weg naar Business Partner” waar te nemen.

Naast de hierboven weergegeven CM-typering van drie verschillende niveaus van SHRM, zijn er andere klassen nodig om situaties, die lopen van zeer competent tot incompetent en boosaardig HRM te vatten (Bijlage 6). De pioniersfase is een van die klassen. In de pioniersfase is HRM weliswaar niet professioneel, maar worden er wel, zij het niet systematisch, HRM-activiteiten ondernomen, die geacht kunnen worden bij te dragen aan het functioneren van mens en organisatie. De pionierskwaliteit van HRM hoeft daarbij het behalen van bevredigende

resultaten door de organisatie niet in de weg te staan. Het lijkt nuttig om aan de gangbare CM-typingen een drietal klassen toe te voegen: amateuristisch, boosaardig en pathologisch HRM (Bijlage 6). Daarbij kan respectievelijk gedacht worden aan organisaties als bijvoorbeeld “Fawlty Towers” onder leiding van John Cleese, een veroordeelde aspergeteler/exploitant van illegale gastarbeiders in Limburg of FC Feyenoord onder het voorzitterschap van Jorien van den Herik, of Rijn Schelde Verolme dan wel Fokker in zijn nadagen. Weliswaar komen deze typen HRM niet zo veel voor, en is hun bestaan vaak eindig door overname of een turn around, ingrijpen van justitie of faillissement. In geval de organisatie beschikt over een groot eigen vermogen, sterke producten of diensten en opereert op weinig competitieve markten met sterk afhankelijke consumenten, kunnen ook organisaties in deze laagste drie CM-klassen hun bestaan soms verrassend lang volhouden. De aanvulling van de gangbare CM-typologie met dit drietal klassen lijkt nuttig om tot een volwaardige typologie te komen. Dit complement indiceert ook waar een mislukkende pioniersfase in kan verkeren of wat de historische herkomst van een pioniersfase zou kunnen zijn.

Een perfecte HRM-pathologie komt weinig voor. Om de verbeeldingskracht te stimuleren volgt hieronder de casus PaperCare (Hoogendoorn, 1997i) een organisatie die enige jaren geleden door mismanagement in zwaar weer verkeerde.

Papercare: Organisatiepathologie

PaperCare vertoont een redelijke variëteit aan ziektebeelden. Er is sprake van narcisme. Zo heeft de leiding van de divisie papierproducten geen enkele voeling met de markt en kickt deze voortdurend op de eigen producten zonder zich ook maar een seconde om consumentenwaardering of de doorlooptijd bij productieprocessen te bekommeren. Bij commentaar op deze benadering worden enkele gelijkgezinde consultants binnengehaald, die de divisieleiding er van overtuigen dat zij toch wel op het goede spoor zitten.

Verder vertoont de organisatie nogal wat neurotische trekjes. Er is een dwangmatige behoefte aan erkenning en waardering en er lopen bij voortdurende gesprekken met andere, nog minder presterende, organisaties over een mogelijke samenwerking, die kennelijk een gebrek aan zelfvertrouwen indiceren bij de leiding.

De organisatie is obsessief bezig met haar omgeving en de eigen navel en heeft onlangs de productiestructuur van haar dienstverlening geheel omgegooid. Waar andere organisaties al weer aan het integreren zijn op basis van cliëntenreacties die duiden op een voorkeur voor wat minder staccatocultuur in de dienstverlening, is Repocare nog aan het differentiëren, wat leidt tot nervositas aan de klantenkant.

Daarnaast is de organisatie fobisch depressief en heeft zij slechts een zeer bescheiden investeringsleef.

Als er al geïnvesteerd wordt, gebeurt dit in stenen (een nieuw gebouw, met een zeer lage bezettingsgraad, dat kennelijk als pronkkamer moet dienen) en niet in de producten, de diensten, de markt of de medewerkers van Papercare. Verder vertoont de organisatie tekenen van bloedarmoede, van anemie en van gebrek aan elan en esprit de corps/corporate spirit. Van enig respect voor de eigen medewerkers is geen sprake. Bij het recente 25-jarig bestaan van Papercare moesten de medewerkers nota bene een flinke toegangsprijs betalen voor het bedrijfsfeestje.

Al is Papercare nog vrij jong, toch zijn er veel tekenen die wijzen op artrose, op veroudering, slijtage en afnemende belastbaarheid. Communicatiekanalen worden simpelweg opgeheven zonder dat er nieuwe kanalen voor in de plaats worden aangeboden. In de nog schaars aanwezige kanalen zijn gastritis, entritis en spastische colon aan de orde van de dag, naast tal van zichtbare tekenen van arteriosclerose.

Dan is er nog een behoorlijk abces bij Papercare in de vorm van divisie buitenland. De exportclub slaagde er jaren in om stevige verliezen te draaien. Desondanks betaalde de club wel de hoogste salarissen aan zijn medewerkers en beschikt deze over de meest luxe faciliteiten van de hele organisatie. Naar verluidt zou een groot gedeelte van de verliezen van de divisie het gevolg zijn van onterechte declaraties van managers en medewerkers en van bevriende consultants. Van enige synergie tussen de divisie buitenland en de binnenlandse divisies is geen sprake.

Ook de afdeling Deluxe, die zich richt op het segment van de premium customers en bijzondere papiersoorten, dreigt in de verliezen te komen door zwakke calculaties, te lage offertes en een inmiddels lege orderportefeuille. De verliezen van buitenland en deluxe worden tot nu toe volledig bijgesteld door de divisie Wholesale dienstverlening en de papierdivisie. De kwaliteit van de dienstverlening en productie door deze divisies heeft daaronder overigens wel ernstig geleden.

Dissatisfactie, stress en vervreemding zijn onder de medewerkers van Repocare inmiddels tot grote hoogte gestegen. Van de mogelijkheden tot vervroegde uittrekking wordt enthousiast gebruikgemaakt. Communicatie tussen medewerkers vindt steeds minder plaats of wordt tot een minimum beperkt. Incidenten in de gezondheidssfeer (infarct en overlijden) zijn niet zeldzaam.

Bij Papercare is er sprake van een complex organisatiepathologisch syndroom. Als we naar de oorzaken kijken, lijken van de potentiële oorzaken die we noemden aan output-, systeem-, en proceskant er maar een beperkt aantal echt doorslaggevend te zijn voor het ontstaan van het ziektebeeld.

Overige gegevens Papercare B.V.

Papercare (300 medewerkers) is een werkmaatschappij van Arrows N.V. (handelonderneming met 4.500 werknemers gevestigd in West-Nederland)

Papercare (omzet 120 miljoen, loonsom 25 miljoen, verlies 4 miljoen, eigen vermogen 25% van balanstotaal van 90 miljoen euro) heeft 4 business units: plain paper (wholesale), deluxe, export en dienstverlening met respectievelijk 210, 30, 40 en 20 medewerkers.

De Angry Young Men van Papercare vermoeden dat de kwaliteit van het HRM mede verantwoordelijk is voor de zwakke performance van de onderneming en willen als taskforce een verbeteragenda voor HRM ontwerpen.

De oorzaken van het organisatiepathologisch malheur

Een eerste oorzaak van de problemen van Papercare ligt in de sfeer van het management. Jarenlang was er sprake van discontinuïteit in het management door frequente wisselingen in

het topmanagement. Daarbij was er zelden sprake van heldere of specifieke managementfunctieprofielen en was er meestal sprake van een weinig professioneel management ten gevolge van een minimale managementervaring van de benoemden. Voor benoemingen aan de top werd uitsluitend gekeken naar interne kandidaten

Veel benoemingen in het middelmanagement hadden een sterke lucht van nepotisme om zich heen. Vriendenklikjes benoemden vrienden zonder erg te letten op de vraag of kandidaten competenties met zich mee brachten die in de toekomst ook relevant voor de klanten zouden kunnen zijn.

Afdelingschefs die hun kinderen benoemden op speciaal gecreëerde vacatures vormden evenmin een uitzondering. Van de leidinggevenden vertoont een grote meerderheid een zwakke marktgerichtheid en een zo mogelijk nog kleinere klantgerichtheid.

Aan de overige input mankeert niet veel, zij het dat de huisvesting voor een groot deel van de medewerkers ernstig onder de maat is. Overigens hebben medewerkers zich bij die omstandigheid enigszins neergelegd en vormt dit geen grote bron van ontevredenheid. Ook de kwaliteit van het personeel is geen bron van zorg, afgezien van degenen die op bovenstaande nepotistische wijze werden benoemd, maar daarbij gaat het toch niet om veel meer dan vijftien procent van de medewerkers. Wel worden medewerkers veel te weinig strategisch aangestuurd en gemotiveerd en ontbreken incentives voor goede of uitstekende prestaties volledig.

De bedrijfscultuur van Papercare vormt het archetype van de zieke tot doodzieke cultuur. Er is geen consensus over doelen, normen, waarden en verwachtingen voor de organisatie. Er is geen intensiteit in de strevingen, geen bereidheid tot samenwerken, geen openheid en geen wederzijds vertrouwen. Er is wederzijdse onbetrouwbaarheid en gebrek aan integriteit. Er is geen loyaliteit aan de gehele organisatie, maar slechts aan de eigen klik. Er is geen bereidheid om van elkaar te leren en het leren wordt niet gestimuleerd. Er is geen visie, geen creativiteit, geen binding, geen identificatie, geen geestdrift, geen samenhang tussen cultuur, structuur en strategie en er is weinig lol: er wordt heel weinig gelachen in de organisatie.

Daarnaast is het systeem een grote zwakte voor Papercare. De structuur sluit op geen enkele wijze aan bij de strategie. Waar de consument vraagt – zelfs smeekt – om een geïntegreerd productaanbod, wordt de organisatiestructuur steeds verder gedifferentieerd. Dat maakt een integratie op productniveau steeds lastiger.

De managementstijlen in de organisatie worden steeds steiler en hiërarchischer wat volledig haaks staat op de hoge scholingsgraad van de organisatie (meer dan 70% van de medewerkers van Papercare is academisch gevormd!).

Aan strategievorming doet Papercare nauwelijks. Af en toe wordt er een bescheiden papieren tijger opgetuigd, maar tot een serieuze implementatieaanzet komt het nauwelijks. Medewerkers worden niet over de bedrijfsstrategie geïnformeerd; draagvlak wordt niet getest en een inbreng van medewerkers wordt niet gevraagd.

Naar aanleiding van negatieve externe publiciteit over corruptie bij PaperCare werd er door de ondernemingsraad het vertrouwen in het management opgezegd. Dat leidde tot wisselingen in de directie. De moedermaatschappij, die niet vrij uit ging, wat betreft de kwaliteit van het toezicht op Papercare, was niet gelukkig met deze directiewisselingen en greep in. Het management van de werkmaatschappij werd terzijde geschoven of nam al dan niet gedwongen afscheid, en interim managers namen hun plaatsen in. Zij zorgden voor transparantie in de budgettering en de financiële rapportages en trokken nieuw management aan van buiten de organisatie. Een doofpotcommissie zorgde ervoor dat onderzoek naar de omvang van corruptie geen schade toebracht aan verantwoordelijken op het niveau van de moedermaatschappij en wist verdere publicitaire schade te voorkomen door journalistieke interesse te ontmoedigen. Inmiddels boekt Papercare weer positieve financiële resultaten.

De verklaring van de gevonden kwaliteit en positie van SHRM in zo'n typologie levert verantwoordelijkheidsvragen op. Wie waren en zijn belangrijke spelers, de kritische actoren op het gebied van SHRM, wat zijn hun belangen, wensen, ambities en competenties, zijn er kansrijke coalities, wie heeft of hebben het voor het zeggen in en rondom de organisatie, welke initiatieven zijn er in het verleden op het gebied van SHRM genomen, wat werd getolereerd en wat werd gefrustreerd en waar heeft dat toe geleid, wat waren doelstellingen van SHRM in de afgelopen perioden en welke resultaten werden geboekt?

Hierna zijn er vragen naar het krachtenveld waarin HRM (Hoogendoorn, 1977c) opereert als mogelijke verklaring voor de "state of the art". Hierbij moet gedacht worden aan factoren als de omzet en omvang van de organisatie, de mate van complexiteit van de gemaakte producten of de geproduceerde diensten, de breedte van de productrange of van het dienstenassortiment, het afbreukrisico verbonden aan de producten, diensten of productieprocessen, het aantal markten waarop wordt geopereerd, de mate van competitie op en de complexiteit qua regelgeving van deze markten, de verdere complexiteit van de omgeving waarin geopereerd wordt, de mate waarin samengewerkt wordt met andere organisaties, de mate van internationalisering van deze verbanden, de complexiteit van de technologie die toegepast wordt en de kenmerken van de werkzame managers en medewerkers. Naarmate antwoorden duiden op een grotere mate van complexiteit en turbulentie neemt de behoefte aan een qua competenties meer gedifferentieerd en beter opgeleid personeelbestand toe en ontstaat er behoefte aan een meer gearticuleerde en gedifferentieerde inspanning op het gebied van werving, selectie, introductie, opleiding, training, overleg, communicatie, beloning etc. Een hoge mate van complexiteit en turbulentie schept zo een positief klimaat voor de ontwikkeling van HRM en ook van een meer Strategisch HRM, terwijl bij afwezigheid van deze uitdagingen nut en noodzaak van een professioneel HRM minder snel onderkend worden.

Een cruciale vraag aan de start van een poging tot een meer strategische invulling van HRM dan wel een poging tot consolidatie van de reeds verworven positie is: bieden de oorzaken die verantwoordelijk zijn voor de state-of-the art, het krachtenveld en het klimaat rond HRM voldoende ruimte, draagvlak en stimulansen voor een ontwikkelingsproces dat uitzicht biedt op effectieve inspanningen en bevredigende resultaten? In geval van een negatief antwoord is investering van energie hierin (in deze organisatie) niet zinvol en kan die waarschijnlijk beter in

andere zaken of elders geïnvesteerd worden. Potentiële baten van een meer Strategisch HRM worden in dit geval niet ge oogst en HRM blijft hangen of zakt terug in een minder ontwikkelde fase van HRM, zoals bijvoorbeeld een pioniersfase of een operationele fase, met weinig samenhang met de strategie en weinig consistentie en coherentie in doelen en middelen, weinig evaluatie en weinig bijsturing en weinig status en prestige binnen de organisatie. In geval van een positief antwoord op deze vragen, kan een start gemaakt worden met een proces dat uitzicht biedt op een betere aansluiting van HRM bij strategievorming en strategieformulering en dat zich vervolgens verder kan ontwikkelen tot een professioneel Strategisch HRM en mogelijk tot een HRM van topklasse. Bij zo'n meer strategische aanpak van HRM behoren beleidsvoorbereidende activiteiten als omgevingsverkenning, sterkte/zwakteanalyse, inventarisatie van stakeholders voorkeuren en wisselwerking tussen HRM en strategie. Aan deze processen wordt hierna aandacht besteed.

2.2. Omgevingsanalyse; uitdagingen, kansen en bedreigingen.

Omgevingsvariabelen die zich lenen voor monitoring en analyse zijn er in een vrijwel onbeperkte hoeveelheid. Roland Calori (1989) liet dat reeds zien in een artikel over "environmental scanning", waarin hij 170 omgevingsvariabelen in beeld bracht en rubriceerde voor een door hem onderzochte branche.

Uiteraard spelen niet al deze omgevingsvariabelen een belangrijke rol en wordt het belang van omgevingsfactoren vooral bepaald door de context waarin een organisatie zich bevindt. Zo is de licentiecommissie van de KNVB geen belangrijke omgevingsvariabele zo lang het goed gaat met een club, maar speelt deze commissie een zeer belangrijke rol zodra zich solvabiliteits- en/of liquiditeitsproblemen voordoen bij een betaald voetbalorganisatie. Van de tientallen omgevingsvariabelen, die voor een club aan de orde zijn, kunnen op wisselende momenten de tegenstanders, de transfermarkt, media-aandacht, supportersgedrag om voorrang qua beleidsaandacht vragen.

Afhankelijk van de context en de conditie van de organisatie varieert het aantal omgevingsvariabelen dat van significant belang is, dat wil zeggen: variabelen die continuïteit mogelijk maken of bedreigen, dan wel een beduidende invloed hebben op de omzet of de kosten van een organisatie.

In geval er veel variabelen een dergelijke rol spelen, is er mogelijk sprake van een zeer complexe of zeer turbulente omgeving voor de organisatie. Het falen van een organisatie om aan een omgevingsuitdaging adequaat gehoor te geven, kan gevolgd worden door een trigger-off effect, waardoor meerdere omgevingspartijen zich met het functioneren van de organisatie gaan bemoeien.

Een voorbeeld hiervoor vormt een randstedelijke hogeschool. Gebruikelijk zijn studentenaanbod en onderwijsfinanciering door het Rijk de belangrijkste omgevingsvariabelen. Totdat op media-aandacht voor studentenontevredenheid over onderwijskwaliteit bij de Hogeschool inadequaat wordt gereageerd en dit vragen oplevert van Tweede Kamerleden. Doordat op deze vragen geen bevredigend antwoord wordt gegeven, wordt de staatssecretaris voor OCW gedwongen onderzoek te laten doen naar onderwijskwaliteit. De opvolgende media-aandacht voor kwaliteit

van onderwijs en kwaliteit van bestuur leidt tot interventies in de samenstelling van het bestuur. Deze interventies krijgen wederom royale media-aandacht, waardoor het imago van de Hogeschool ernstig geschaad wordt en de aanmelding van eerstejaarsstudenten fors terugloopt. Media-aandacht promoveert in relatief korte tijd van een van vele omgevingsvariabelen naar een continuïteit bedreigende omgevingsvariabele voor de Hogeschool.

Sept-analyses, waarbij omgevingsvariabelen in de sfeer van maatschappij (society), economie, politiek en technologie worden gevolgd, hebben onder de beschikbare modellen voor omgevingsanalyse, hun waarde bewezen. Bij deze benadering worden in de eerste plaats ontwikkelingen in de demografie in beeld gebracht, worden culturele trends en ontwikkelingen in maatschappelijke verhoudingen geïnventariseerd, komen maatschappelijke thema's in beeld, spelen vragen rond de maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties en vragen op het gebied van ethiek en wordt bezien welke respons op deze maatschappelijke ontwikkeling mogelijk en gewenst is. Majeure uitdagingen worden hier gevormd door globale thema's als: milieuvervuiling, uitputting van grondstoffen, opwarming van de planeet, stijging van de zeespiegel, honger, armoede, geweld, criminaliteit, discriminatie, mensenrechten, vrouwenrechten etc. Aandacht voor deze thema's en voor meer instrumentele thema's als duurzaamheid, ecologische footprint, vergroening, corporate responsibility, corporate citizenship en diversiteitsbeleid draagt bij aan versterking van het arbeidsmarktimage van organisaties en versterkt het mededingingsvermogen op competitieve arbeidsdeelmarkten, zoals bijvoorbeeld die voor academische high potentials.

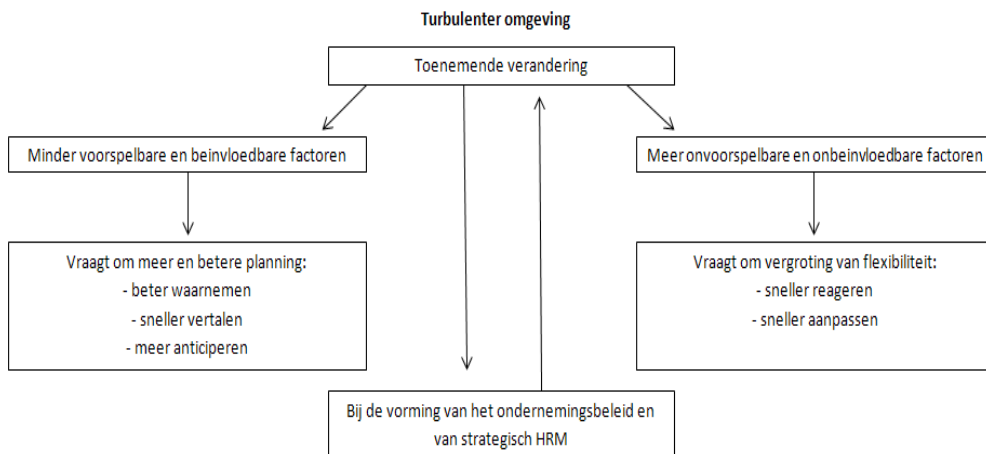
Bij de analyse van economische omgevingsvariabelen gaat het zowel om de macro-economische ontwikkeling als de ontwikkeling op de markten waarop de organisatie opereert. Ontwikkeling van BNP, van lonen en koopkracht, van belastingdruk, van valutaverhoudingen, van inflatie, van rente niveaus, werkgelegenheid en werkloosheid speelt op een macroniveau. Op brancheniveau spelen vragen als bijvoorbeeld gedrag van consumenten, gedrag van concurrenten (prijzbeleid, assortimentsbeleid, investeringsbeleid, rentabiliteit) en leveranciers, de krachtsverhoudingen op inkoop- en verkoopmarkten en de invloed van samenwerkingsverbanden.

Aan de politieke kant spelen variabelen als nationale en internationale wet- ten regelgeving, investeringsstimulansen en investeringsbeperkingen, handelsovereenkomsten en embargo's, het internationale financiële stelsel, nationale en internationale belastingregimes en uiteraard alle instellingen, die een rol spelen bij het tot stand komen bij de vormgeving van deze invloeden. Globalisering en internationale vervlechting vormt hierbij in toenemende mate een belangrijk thema.

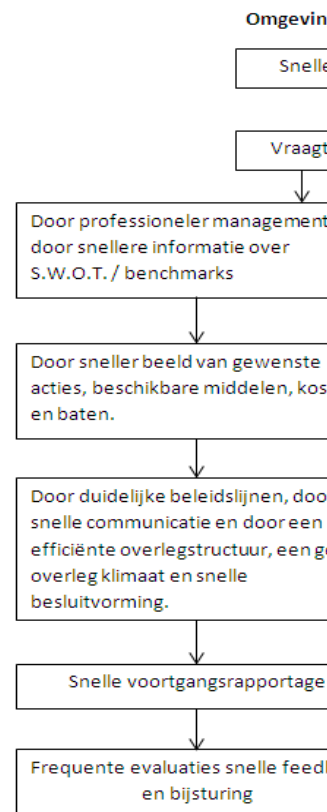
Technologische omgevingsvariabelen spelen mogelijk een rol voor de aard en de vormgeving van de producten en diensten die een organisatie voortbrengt, voor de productieprocessen die toegepast worden en voor de wijze waarop de organisatie bestuurd en geadmistreerd wordt. Productie-technologische mogelijkheden en informatie- en communicatie-technologische mogelijkheden vragen om een antwoord op de vraag of de organisatie deze mogelijkheden wel of niet gaat benutten. Behalve voor het organisatieniveau spelen technologische ontwikkelingen

ook op macroniveau. Zo schept het internet heel veel mogelijkheden voor nieuwe producten en diensten, biedt het nieuwe mogelijkheden om markten aan te spreken en draagt het bij aan substitutieprocessen. Hierdoor worden oude technologieën en daarop gebaseerde producten, diensten en productie- en marketingprocessen uit de markt gedrukt en ontstaat er mogelijk ook een vraag naar nieuwe regulering en regelgeving.

Omgevingsvariabelen interacteren levendig met elkaar en scheppen zo een voortdurende dynamiek in de uitdagingen die op een organisatie afkomen. Het inschatten van de aard, het tempo en de impact van de verandering van omgevingsvariabelen is vaak moeilijk en draagt bij tot het ontstaan van verschillende visies op deze verandering (Figuur 7 en 8). Zo is de prijsontwikkeling van energiedragers voor veel organisaties een belangrijke omgevingsvariabele, maar zijn er veel verschillende visies op het aantal jaren dat nog rest voordat uitputting van traditionele energiedragers een feit is. Zo lopen de schattingen voor uitputting van nu al aangetoonde olievoorraden uiteen van twintig tot honderd jaar en divergeren de prognoses over de prijsontwikkeling nog sterker. Wel zijn insiders het er over eens dat de ontwikkeling van de wereldeconomie een sterke invloed zal hebben op uitputtingstempo en de prijsontwikkeling van olie en dat deze prijsontwikkeling op haar beurt weer een grote invloed zal hebben op de ontwikkeling van de wereldeconomie en de vorm van conjunctuurgolven (Hoogendoorn, Feuler & van Wijk, 2010).



Figuur 7 Omgevingsturbulentie en beleidsvorming



Figuur 8 Omgevingsturbulentie en beleidscyclus

Uitdagingen in de specifieke personeel & organisatie omgeving

Voor HRM is er naast deze generieke omgeving nog een meer specifieke omgeving, die om aandacht vraagt. Dat betreft dan in de eerste plaats de vraag- en aanbodverhoudingen op de arbeidsmarkten waarop de organisatie opereert, maar ook de behoeften, wensen, ambities, motivatie, idealen en illusies van individuele werknemers op de arbeidsmarkt, maar ook binnen de organisatie. Daarbij moet dan gedacht worden aan behoeften en wensen op het gebied van: zelfstandigheid/autonomie, leer- en ontwikkelingsmogelijkheden, benutting van kennis en vaardigheden, nuttigheid van prestatie, mogelijkheden tot identificatie, trots op prestatie, producten, diensten en organisatie, inspiratie, fun, macht en invloed op eigen werk, werksituatie en organisatie, beloning, status, prestige, erkenning, waardering, informatiedeling, afwisseling, zekerheid, relaties, collegialiteit, samenwerking, communicatie, hulpvaardigheid, leiderschapsstijl, complexiteit/uitdaging, creativiteit, vernieuwing, passende cultuur, sociale controle, vrijblijvendheid, arbeidsvoldoening etc. (Vroom, 1964).

Naast deze uitdaging voor HRM van een scala aan uiteenlopende wensen van werknemers is er het meer collectieve aspect van arbeidsverhoudingen, zoals bijvoorbeeld de wetgeving en regelgeving op het gebied van arbeidsovereenkomsten, arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden, de regelgeving op het gebied pensioenen etc. Het gaat hier om een in ons land sterk ontwikkeld gebied met circa driehonderd wetten en regels die direct of indirect raken aan HRM. Opbouw en onderhoud van deskundigheid op het gebied van de ontwikkelingen van deze zaken is in veel organisaties ondoenlijk en vraagt om uitbesteding van taken naar derden. Andere omgevingsvariabelen die HRM in het bijzonder raken zijn onderwijs- en arbeidsmarktontwikkelingen. Hoe ziet de omvang en kwalificatie van huidig en toekomstig arbeidsaanbod er uit en hoe ontwikkelen de kosten van arbeid zich? Hoe ontwikkelt de opstelling van vakbonden en hoe ziet het samenspel tussen werkgevers- en werknemersorganisaties er uit en tot welke resultaten leidt dit bij de vorming van cao-'s en welke gevolgen heeft dit voor de loonkosten? Hoe ontwikkelt het aanbod van opleidingsleveranciers, kennisleveranciers en adviesbureaus qua assortiment en prijs en sluit dit wel aan bij interne behoeften. Wat is de invloed van beroepsverenigingen, pressiegroepen en goeroes op het gebied van HRM en tot welke invloed (bijvoorbeeld gedragscodes of managementtypes) gaat dit aanleiding geven?

Omgevingsverkenning op HRM gebied kan de vorm aannemen van het organiseren van of deelnemen aan surveys om de markt in beeld te brengen; arbeidsmarktsurveys en (management-) salarissurveys zijn hiervan gangbare voorbeelden.

Benchmarking van human resource, als een specifieke manier van omgevingsverkenning, kan zowel op basis van surveymethoden als op basis van casestudies. In het laatste geval is het mogelijk om bij organisaties die het best of die heel goed presteren binnen een branche de invloed na te gaan van specifieke human resource activiteiten of een totale human resource configuratie op de overall prestatie van de benchmark. Hoewel de bewijsvoering voor de invloed van HRM niet eenvoudig is, scheidt dit soort vergelijking wel inzicht in de mogelijkheden die als opties betrokken kunnen worden in het proces van HR-beleidsvorming.

Een belangrijke categorie van uitdagingen voor HRM wordt gevormd door nieuwe inzichten die geboden worden in de media en in vakliteratuur en waarbij niet zelden spectaculaire verbeteringen in prestaties van mensen en organisaties worden gerapporteerd op basis van relatief bescheiden interventies in de HRM-sfeer. Als zowel het aanbod van nieuwe en vernieuwende inzichten in de binnenlandse als de buitenlandse vakpers gevolgd wordt, gaat het om een stortvloed aan uitdagingen. Met de informatie-explosie die zich voltrekt, is er gelijktijdig sprake van een kennisexplosie en een explosie van nieuwe inzichten, nieuwe specialisten en nieuwe goeroes. Van “general practitioners in HRM” vraagt dit om een voldoende oriëntatie op deze kennisvernieuwing om bruikbaarheid voor de eigen organisatie te kunnen beoordelen en om vervolgens, waar opportuun, deze nieuwe kennis op tijdelijke of meer structurele wijze toe te passen in de organisatie. Voor een organisatie die gelijktijdig aandacht wil besteden aan veel van deze nieuwe inzichten en mogelijkheden is overbelasting van betrokken functies mogelijk aan de orde, wat vraagt om delegatie en eventueel functiedifferentiatie. Voor een organisatie waarin tegelijkertijd meerdere aanpassingsprocessen op basis van deze nieuwe inzichten worden geïmplementeerd, doen zich soortgelijke overbelastingrisico's voor.

In kleine organisaties met minder mogelijkheden tot kennisverwerving en kennisvernieuwing zal vaker besloten moeten worden om op nieuwe uitdagingen niet te reageren. Deze keuze kan het risico van het ontstaan van een nieuw of extra concurrentienadeel betekenen en kan de fusierijpheid of de teloorgang van de organisatie inluiden.

Herkenbare voorbeelden hiervan zien we in de sfeer van organisaties, die niet tijdig hebben weten in te spelen op digitalisering van bijvoorbeeld fotografie, grafische media, uitgeverijen, boekhandels, het krantenbedrijf of bibliotheken. Soortgelijke effecten mogen op enige termijn verwacht worden op het gebied van personeelsvoorziening en bedrijfsbinding van medewerkers voor organisaties, die op een aantrekkelijke arbeidsmarkt niet tijdig hebben ingespeeld op de vraag naar “Het Nieuwe Werken”.

Een effectieve omgang met omgevingsturbulentie en met informatie overload vraagt om een hoog tempo van beoordeling van uitdagingen en opties, enige bedrevenheid in de omgang met schattingen en een bereidheid om een beroep te doen op zijn intuïtie. Als in een competitiever wordende omgeving en bij een overvloed aan informatie het tempo van beleids- en strategievorming omhoog moet en keuzen eerder en sneller gemaakt moeten worden, spelen schattingen en intuïtie een steeds belangrijker rol. Ervaring speelt een rol als basis en versterker van intuïtie, maar is niet altijd bruikbaar door de onvergelykbaarheid van oude, bekende en nieuwe, onbekende uitdagingen.

Om transparantie voor besluitvorming en evaluatie te bieden is het expliciteren van aannamen en schattingen wenselijk. Hetzelfde geldt voor het registreren van uiteenlopende interpretaties die verbonden worden aan feiten en cijfers. Door de juistheid van aannamen, schattingen en interpretaties te evalueren kunnen toekomstige ramingen verbeterd worden en kunnen realisme en bescheidenheid toenemen.

Omgevingscomplexiteit en onvoorspelbaarheid van omgevingsvariabelen brengt managers soms in de verleiding om een beroep te doen op futurologen en andere toekomstvoorspellers (de Jong & Voskuil, 2011), die zich bedienen van methoden, die door de gevestigde wetenschap niet

serieus genomen worden. Het aanscherpen van intuïtie wordt genoemd als motief voor de inschakeling van deze voorspellers. Doordat dit soort grondslagen voor voorkeuren doorgaans niet worden gerapporteerd, onttrekken ze zich aan kritisch overleg en aan evaluatie en bijsturing en zijn derhalve niet opportuun.

Selectie van omgevingsvariabelen voor inzoomactiviteiten kan op basis van de omvang van de geschatte impact van deze variabelen op de bedrijfsprestaties, op basis van het moment van de impact, de plaats in de organisatie waar de impact vooral zal optreden en op basis van de positieve (kans) of negatieve (bedreiging) aard van ingeschatte effecten of mogelijkheden. In theorie leidt benutting van kansen tot verbetering van bedrijfsprestaties en leiden bedreigingen waar niet tijdig en adequaat op gereageerd kan worden tot verslechtering van prestaties. Of deze theorie juist was, blijkt na verloop van tijd. Veel acquisities van bedrijven waren gebaseerd op de gedachte dat dit bij zou dragen aan verbetering van bedrijfsresultaten. Blijkens onderzoek naar resultaten van fusies (Schenk, 2003) is er in meer dan de helft van overnamen sprake van onttrokken waarde, doordat de prestaties van de gezamenlijke partners minder is dan de som van de voorgaande prestaties van de afzonderlijke organisaties.

Zoals we hiervoor al aangaven, dient de inschatting van het kans- of bedreiging karakter van omgevingsvariabelen mede te gebeuren aan de hand van het antwoord op de vraag of er voldoende kwaliteiten, sterkten, aanwezig zijn op het gebied van organisatie en personeel om deze kansen te kunnen benutten of bedreigingen te counteren. Onzekerheden zitten hier dus niet alleen in de inschatting van omgevingsvariabelen, maar evenzeer in de vraag of de organisatie de mensen en kwaliteiten heeft om met kansen en bedreigingen om te gaan. Jeroen Smit beschrijft dit fenomeen in de Prooi (Smit, 2008) ongeveer als volgt.

De Bank (1): van Strategie naar HRM en vice versa

Niet afgeremd door zijn Raad van Commissarissen ventileerde de bestuursvoorzitter van ABN-AMRO zeer ambitieuze plannen om de prestaties van de bank ten opzichte van een benchmarkmandje met 20 andere banken significant te verbeteren. Van een 16de plaats zou de bank binnen een periode van 4 jaar naar een plaats onder de top-5 moet kunnen klimmen. Dit moet vooral gebeuren door een groei in het wholesale-segment, die niet gerealiseerd kan worden met het huidige personeelsbestand. Hierdoor ontstaat er in dit deel van de organisatie behoefte aan een instroom van circa 500 senior investment bankers. Inschatting is dat, mits er voldoende betaald wordt aan deze bankiers en mits er voldoende headhunters worden ingeschakeld, deze instroom binnen een kortere periode gerealiseerd kan worden. Dit blijkt niet het geval. De gewenste instroom wordt niet gerealiseerd, de geambieerde groei van de omzet blijft daardoor uit en geventileerde ambities wat betreft positionering ten opzichte van benchmarks worden niet gerealiseerd. De strategie wordt aangepast; resultaatverbetering wordt niet langer vooral van de wholesale kant van de bank verwacht, maar er wordt vanaf nu weer vooral ingezet op de retail kant van de bancaire strategie.

Kennelijk zijn er verschillende schattingen niet juist geweest. Het ontwikkelingstempo van de benchmarks is te laag ingeschat; kennelijk zijn de benchmarks te weinig gezien als “moving targets”. De groeikansen in de wholesale markt zijn overschat en de investeringskosten in een dergelijke groei zijn onderschat. Het aanbod van senior investment bankers werd overschat en de doorlooptijd van investering in human resources naar de bijdrage aan het bedrijfsresultaat werd onderschat. Hierdoor blijkt een geformuleerde en uitgedragen strategie niet uitvoerbaar en dient de strategie binnen korte tijd gewijzigd te worden. Dit tast het vertrouwen van aandeelhouders aan.

2.3. Analyse van Sterkten en Zwakten van Personeel & Organisatie

Een beoordeling van de kwaliteit van personeel & organisatie kan plaatsvinden tegen het perspectief van prestaties en toereikendheid van kwalificaties voor het actuele takenpakket. Voor een meer strategische beoordeling is het nodig om prestaties en kwalificaties af te zetten tegen de taken en de eisen die op termijn op de organisatie afkomen. Veranderingen in de omgeving, veranderingen in de strategie, maar ook veranderingen in personeel en organisatie zelf leveren nieuwe thema's en criteria op, waarmee een interpretatie in termen van sterk of zwak van karakteristieken van personeel & organisatie kan plaats vinden. Als een “input-systeem-output-benadering” gevolgd wordt kan achtereenvolgens gekeken worden naar volume en kwalificaties van management en medewerkers, kunnen systeem, structuur, cultuur en processen beoordeeld worden en kan output, productiviteit, kwaliteit en innovatie geëvalueerd worden.

Beoordeling van deze factoren wordt makkelijker in geval benchmarks beschikbaar zijn, waartegen de beoordeelde personeel & organisatie elementen worden afgezet. De beschikbaarheid van een royale vergelijkingspopulatie met een prestatie ranking van zwak tot uitstekend, maakt het mogelijk de prestaties van de beoordeelde organisatie te positioneren op een gevonden prestatie continuüm. Door vergelijking geïdentificeerde zwakten kunnen vervolgens aanleiding bieden tot interventie en gevonden sterkten kunnen inspiratie bieden voor strategieaanpassingen, waardoor sterkten beter benut worden.

Identificatie van zwakten levert in veel organisaties problemen op doordat erkenning van zwakten geassocieerd wordt met disfunctioneren en een daarbij passende schuldvraag of verantwoordelijkheidsvraag. De persoon die de aandacht vraagt voor zwakten wordt soms getypeerd als zwartkijker of querulant, waarmee de aandacht verlegd wordt van de boodschap naar de boodschapper en de zwakte gebagatelliseerd wordt. Ingroup-outgroup dynamiek, doet zich voor op het moment dat een fractie binnen de organisatie een zwakte erkent en om interventie vraagt en een andere fractie in deze analyse niet meegaat en zich tegen interventie keert. In geval een persoon, met een plaats hoog in de organisatiehiërarchie een zwakte aan de orde stelt, kan dit een gebrek aan vertrouwen in de leiding van de organisatie etaleren. Zodra de geuite zorg niet gedeeld wordt, kan de positie van deze persoon onhoudbaar worden en gaan partijen uiteen vanwege verschillen van inzicht in te voeren beleid of strategie. Machtsrelaties

binnen een organisatie zijn medebepalend voor het antwoord op de vraag of een kenmerk van personeel & organisatie al dan niet getypeerd wordt als een zwakte.

Achtergrond van het onvermogen van veel organisaties om zwakten van personeel & organisatie helder te benoemen, is de moeilijkheid om het relatieve gewicht van elk van een royale verzameling van prestatiedeterminanten accuraat in te schatten. Daarbij komt dat het beeld van verantwoordelijke prestatiedeterminanten vaak niet geheel compleet is. Een grote omvang en een grote complexiteit van een organisatie maakt prestatieverklaring moeilijker. Het volgende voorbeeld kan dit illustreren.

Studierendement: defensie van een zwakte.

Op veel plaatsen in het wetenschappelijk onderwijs in Nederland bedraagt het studierendement binnen de formele studieduur niet meer dan 30% tot 40%. Tot voor kort werd dit niet als een groot probleem gezien; het hoorde bij de academische vrijheid voor studenten om een bij de persoon passend studietempo te kiezen. Op het moment dat een recent benoemde staatssecretaris voor OC & W zich wel zorgen maakt over dit lage rendement en een penalty in het vooruitzicht stelt aan trage studenten en hun universiteiten, levert de universitaire weerstand een creatieve stortvloed aan verklaringen voor het lage studierendement. Ontoereikende studiefinanciering noopt studenten om te werken naast hun studie hetgeen vertraging oplevert. Bestuursverantwoordelijkheden voor studentenverenigingen leveren een belangrijke bijdrage aan maatschappelijk vorming en zijn derhalve een acceptabele verklaring voor een langere studieduur etc. Studenten en professoren demonstreren vervolgens op het Malieveld in Den Haag en de geplande penalty voor universiteiten gekoppeld aan trage studenten wordt doorgehaald en vervangen door het vooruitzicht van een collectieve aanslag. Hiermee wordt de incentive weggehaald om tot realistische verklaringen van een laag studierendement te komen en wordt de gang naar effectieve interventies ter vergroting van het studierendement moeilijker en in ieder geval uitgesteld.

De aan het studentenaantal gekoppelde financiering van het wetenschappelijk onderwijs, de klantgerichtheid van docenten, coaching competenties van docenten, kwaliteit van studievoortgangsmonitoring, kwaliteit van incentives voor studievoortgang, studeerbaarheid van programma's, een realistische workload, etc. als mogelijke verklaringen voor een laag rendement en aanleiding voor interventie krijgen hierdoor geen extra aandacht en interventies worden niet gestimuleerd.

De gedachte om vooral het zwakte-element van een SWOT-analyse uit te besteden, lijkt aantrekkelijk maar levert soortgelijke risico's voor de boodschapper als hiervoor aangegeven. De consultant die zwakten helder onder woorden brengt, maar zich niet vergewist heeft van voldoende draagvlak voor zijn analyse bij belangrijke decisionmakers, loopt een groot risico dat vervolgoopdrachten bij deze klant uitblijven.

Het scheppen van voorzieningen die de autonomie en de veiligheid van de boodschapper vergroten kan er aan bijdragen dat het beeld van zwakten breder verspreid kan worden en continuïteit van analyses gerealiseerd wordt. Zo vormen benoemingen voor het leven een voorziening die er aan bijdraagt dat rekenkamers of ombudsmannen, als beleidsevaluatoren of

meld- en distributiepunt van klachten, hun werk zonder groot risico kunnen doen. Een veiligheidsvoorziening is in het bijzonder van belang voor organisaties of situaties waarin geen traditie is op het gebied van verdraagzaamheid voor kritiek en boodschappers een groot risico lopen. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn in zeer autoritair geleide organisaties of landen en is bijvoorbeeld in het bijzonder van belang voor Rekenkamers in “emerging economies”, zoals de case hieronder illustreert.

Rekenkamer Togo: protectie voor critici.

Nadat zijn vader Gnassingbhe Eyadema meer dan 39 jaar aan de macht was als president van Togo heeft zijn zoon Faure via democratische verkiezingen het presidentschap van Togo verworven. Het kabinet van Faure heeft het vertrouwen weten te winnen in het buitenland en diplomatieke relaties met andere landen, die teloor gingen toen zijn vader zich in 1993 niet neerlegde bij de uitslag van democratische verkiezingen, zijn inmiddels hersteld. In het kader van publieke governance heeft het kabinet besloten tot het instellen van een Rekenkamer, die belast wordt met het toezicht op de publieke financiën. Omdat het land nog geen traditie heeft van een vriendelijke omgang met critici van de overheid, is enige protectie van de jonge Togolese Rekenkamer gewenst. Erkenning van de Togolese Rekenkamer door de Afrikaanse vereniging van Rekenkamers en de Internationale Vereniging van Rekenkamers en toekenning van het lidmaatschap van deze verenigingen aan de Togolese Rekenkamer levert niet alleen iets meer statuur aan deze kamer, maar levert ook protectie doordat uitspraken van deze fora in geval van benadeling van een van hun leden extra aandacht trekken en risico opleveren voor de overheden die onzorgvuldig met hun Rekenkamer en de medewerkers daarvan omgaan.

Zodra sterkten en zwakten zijn geïdentificeerd en draagvlak is gerealiseerd voor deze etikettering van personeel & organisatie-elementen is een volgende vraag of een follow-up gewenst en verantwoord is en voorrang verleend moet worden aan reparatie van zwakten of aan uitbating van sterkten, dan wel aan het benutten van kansen en het opvangen van bedreigingen. Standaard antwoorden op deze vraag zijn niet mogelijk en per als sterk of zwak, kansrijk of bedreigend getypeerd element zal bij wijze van business case beoordeeld moeten worden of een investering of een andere interventie opportuun is en zal vervolgens eventueel een investeringsselectie moeten plaatsvinden voor investeringsalternatieven.

Voor HR-managers is het van belang dat zij in staat zijn om deze verschillende uitdagingen goed aan te voelen, in te schatten en te kiezen waar ze prioriteit aan verlenen. De antenne voor deze beoordeling is niet altijd goed ontwikkeld, zoals zichtbaar in de volgende casus.

Vervoerbedrijf: logische prioriteiten voor HRM?

Gevraagd naar de prioriteiten voor het HRM van zijn bedrijf, een grote vervoersonderneming met drieduizend medewerkers, vertelde de Directeur HRM in een gesprek, dat hij, gelet op de resultaten van een SWOT-analyse, gekozen had voor terugdringing van het ziekteverzuim als hoogste prioriteit. Ondanks het feit dat het ziekteverzuim in de afgelopen jaren al belangrijk gedaald was, lag het nog steeds circa anderhalf procent boven het branchegemiddelde. Als target had hij voor

het komende jaar een reductie van het verzuim met een procentpunt op het oog. Hij verwachtte deze target vooral te behalen door veel aandacht voor kort verzuim en een snelle follow-up van verzuimmeldingen door het lijnmanagement in samenwerking met de bedrijfsarts. Hierdoor zou het aantal netto beschikbare uren per medewerker met zo'n 14 uur toenemen. Hij rekende op de mogelijkheid van besparingen, door niet vervanging van verloof in combinatie met werkstructuring om de extra beschikbare uren goed te kunnen benutten, in de orde van grootte van 1 miljoen euro.

Daags na dit gesprek bracht McKinsey een advies uit over de mogelijkheden voor efficiencyverbetering, die nodig waren gelet op de verliezen die door de onderneming werden geleden. Geadviseerd werd het aantal medewerkers via niet vervanging van verloof en gestimuleerd vertrek met 600 terug te brengen om op deze wijze de loonkosten met een kleine 20% ofwel zo'n 30 miljoen euro terug te brengen.

De HRM-prioriteiten kwamen hierna toch anders te liggen dan de Directeur HRM zich had voorgesteld. Nadat de directie het advies van McKinsey had overgenomen en dit advies onder andere via communicatie van de Ondernemingsraad (OR) met de achterban bredere bekendheid had gekregen, daalde het ziekteverzuim "spontaan" met meer dan een procent.

2.4. Inventarisatie van beelden, wensen, belangen en macht van stakeholders

Bij de vorming van een Strategisch HRM-beleid zijn een groot aantal stakeholders betrokken, zoals de directie, het lijn- en stafmanagement, werknemers, de ondernemingsraad, vakbonden, toezichthouders als raden van commissarissen of raden van toezicht. Wensen, belangen en percepties van deze stakeholders lopen uiteen. Sommige van deze stakeholders ventileren hun wensen en beelden tamelijk spontaan, zoals vakbonden en soms ook ondernemingsraden, terwijl andere stakeholders, zoals bijvoorbeeld commissarissen, vaak pas indien daar naar gevraagd wordt hun wensen naar voren brengen.

Uitnodigingen voor cao-overleg met daaraan toegevoegd een wensenpakket voor de nieuw af te sluiten cao komen op een redelijk voorspelbaar moment, enige tijd voor de afloop van de vigerende cao, binnen en zorgen er voor dat beleidsvoorbereiding en onderhandelingen goed planbaar zijn. In ons land zijn er zo'n dertienhonderd cao's van toepassing, driehonderd bedrijfstak cao's en zo'n duizend bedrijfs cao's. Door de coördinatie, die zowel plaats vindt aan werkgevers- als aan werknemerskant drukt de teneur van cao-vernieuwing een stevig stempel op de HRM-agenda en HR-strategie. Over de bijdrage van vakbonden aan de ontwikkeling en professionalisering van HRM werd en wordt door HR-managers uiteenlopend geoordeeld: een belangrijk deel van de HR-managers beoordeelt de invloed van vakbonden positief, een kleiner deel oordeelt negatief (Hoogendoorn, 1977c).

De rol die ondernemingsraden spelen bij de vorming van HR-beleid en HR-strategie is in de Wet op de Ondernemingsraden duidelijk vastgelegd. De wet kent ten aanzien van het sociaal beleid veel bevoegdheden toe aan de ondernemingsraad: een instemmingsrecht met betrekking tot de vaststelling, wijziging en intrekking op hoofdlijnen van zo'n beleid, uitgebreide informatierechten, het recht op initiatief adviezen, recht op overleg en recht op beroep op de

rechter. De wet kent aan de ondernemingsraad adviesrecht toe met betrekking tot de belangrijkste beslissingen op het gebied van de strategie en het financieel-economisch beleid van de organisatie, waardoor ondernemingsraden een grote invloed uit kunnen oefenen op de wisselwerking tussen strategie en HRM.

Van de wettelijke bevoegdheden wordt overigens door ondernemingsraden niet altijd gebruik gemaakt. Ondernemingsraden blijken niet altijd goed op de hoogte van de rechten die zij bezitten en hebben niet de ambitie of ontberen competenties om deze rechten op een effectieve wijze uit te oefenen. Zo werd en wordt door ondernemingsraden weinig gebruik gemaakt van het recht van aanbeveling en zelden gebruik gemaakt van het recht van bezwaar bij de benoeming van commissarissen (van Lent & Niezen, 1980) en is de invloed van aanbevolen commissarissen beperkt (Hoogendoorn, 1989c).

In geval vakbonden en ondernemingsraden bij een organisatie een serieuze machts- en invloedspositie hebben opgebouwd, is het voor de hand liggend om het overleg met deze partijen te institutionaliseren, een vertrouwensrelatie te ontwikkelen en constructief te overleggen. Veel HRM-directeuren in toonaangevende bedrijven dragen hier aan bij. Hiernaast zijn er nog steeds tal van organisaties, die regelgeving op het gebied van medezeggenschap niet naleven, geen ondernemingsraad in stand houden en HR-beleid liefst bij wijze van sluipende beleidsvorming implementeren (Klompenuwer, 1984) en slechts met vakbonden communiceren indien ze daartoe gedwongen worden.

Individuele werknemers beschikken over een aantal momenten waarop zij, los van vakbonden en ondernemingsraad, enige invloed uit kunnen oefenen op het sociaal beleid. Dit is bijvoorbeeld het geval bij deelname aan werkoverleg, functioneringsgesprekken, deelname aan personeel enquêtes en onderzoek van medewerkerstevredenheid. Door van deze input voor HRM-processen en onderzoeken goed gebruik te maken, kan een SHRM ontwikkeld worden dat rekening houdt met de ambities, de beleving en de waardering van medewerkers. Meer dan tot nu toe gebruikelijk zou ook het draagvlak voor strategische HRM-voornemens via personeel enquêtes getoetst kunnen worden.

Betrokkenheid van lijn- en stafmanagement bij beleidsvoorbereiding kan door bevraging van deze leidinggevendenden op individuele basis en door inventarisatie van reacties bij de presentatie van beleidsvoornemens en beleidsresultaten in lijn-staf en management overleg. Door het betrekken van lijn- en stafmanagement bij de ontwikkeling van business cases voor SHRM kan gezorgd worden voor een bredere informatiestroom van de andere managementdisciplines naar HRM en voor betere integratie van HRM-voornemens met de beleidsvoornemens op het gebied van andere disciplines.

De wensen van directie en commissarissen kunnen geïnventariseerd worden door vragen om toelichting op de strategische intenties van de organisatie, die in het directieberaad of in het overleg met commissarissen aan de orde komen. Idealiter zit de hoogst verantwoordelijke voor HRM aan tafel bij dit beraad. Daar waar dit niet het geval is, kan een goede briefing/debriefing van het directielid dat HRM in portefeuille heeft, zorgen voor een goede informatievoorziening. Waar de bereidheid tot informatiedeling ontbreekt of waar informatie niet gedeeld kan worden

omdat de kring van insiders beperkt dient te blijven (bijvoorbeeld bij voornemens die zeer gevoelig zijn voor lekkage, zoals bijvoorbeeld een fusie- of acquisitievoornemen) zal de beleidsvoorbereiding van SHRM uit moeten gaan van schattingen van strategische opties, intenties, vermoedelijke keuzen en schattingen van realisme en haalbaarheid, gelet op sterkten en zwakten van HRM.

Voor de mate waarin en het moment waarop stakeholders betrokken worden bij beleidsvoorbereiding doen zich verschillende opties voor die lopen van vroege en brede betrokkenheid via late en selectieve betrokkenheid naar zo min mogelijk betrekken of niet betrekken van stakeholders. Een late timing van betrokkenheid van stakeholders beperkt hun invloed of draagt bij aan vertraging van het proces van beleidsvoorbereiding. Voor sommige stakeholders kan dit de beleving opleveren dat er gepoogd wordt om een blauwdruk door te drukken.

In theorie draagt een vroege en brede betrokkenheid bij beleidsvoorbereiding bij aan draagvlak in geval aan wensen van stakeholders tegemoet gekomen kan worden. Niet uitgesloten mag worden dat stakeholders zich al vroeg ingraven rond een standpunt en bij onderhandeling over beleidskeuzen niet bereid zijn tot een compromis. Draagvlak garanties door een vroege en brede betrokkenheid mogen niet verwacht worden. Zo kan een benadering van de HR-strategievorming met een vroege en brede betrokkenheid van een groot aantal kritische stakeholders soms minder resultaat opleveren voor beleidsontwikkeling en beleidsvernieuwing dan een sluipende beleidsvorming, waarin de formele spelregels voor stakeholders betrokkenheid worden genegeerd. "Soms kun je beter om vergeving vragen dan om toestemming". Zodra deze sluipende beleidsvorming zich ontwikkelt van incident naar routine is er kans op het ontstaan van irritatie en frustratie bij stakeholders met eventueel uitzicht op conflict of verlies van interesse in een bijdrage aan de vorming van SHRM.

Afwezigheid van HRM-beleidsvoornemens levert veelal minder risico op weerstand en minder draagvlakrisico's op dan een ambitieuze HRM-agenda. Dit inzicht kan bijdragen aan verlies van ambitie en vergroot de kans op "survival", een langdurig voortbestaan van een ambitieeloos HRM en een initiatiefloos HR-management.

Verbreding van stakeholdersbetrokkenheid bij beleidsvoorbereiding kan dit proces compliceren en vraagt in dat geval om het managen van deze complexiteit. Dit kan mogelijk gebeuren door te concentreren op de hoofdlijnen van de beleidsvoornemens.

Voorspelling van de wensen van stakeholders ten aanzien van HRM is soms relatief eenvoudig door te kijken naar de belangen, die stakeholders vertegenwoordigen. Het vervullen van stakeholdersrollen conform verwachtingen levert waardering op en soms een materiele incentive. Hoe gevoeliger een stakeholder is voor deze incentive des te voorspelbaarder zijn wensen, attitudes en gedrag. Voorstellen voor het overboeken van vrije reserves van een ondernemingspensioenfonds naar de verlies- en winstrekening van de vennootschap zien we soms in geval de beloning van een bestuurder gekoppeld is aan het bedrijfsresultaat, zonder uitsluiting van deze bijzondere bate. Soortgelijk is er een grote verleiding voor bestuurders in geval door een dergelijke overboeking een resultaat geboekt kan worden, waarbij een bonus

geïncasseerd kan worden. Het enthousiasme van sommige bestuurders voor de overgang van eindloon- naar middenloon-pensioensystemen kan niet geheel los van dit soort belang gezien worden. De koppeling van de beloning van een HRM-directeur (mede) aan de mate van onderschrijding van zijn HRM-budget, kan soortgelijk leiden tot een andere opstelling ten aanzien van investeringen in bijvoorbeeld opleiding en training of management development. Door het beïnvloeden van de belangen van stakeholders is het soms mogelijk om een wijziging in hun opstelling bij beleidsvoorbereiding te realiseren. Het onderwerp belangen laat zich doorgaans moeilijk agenderen omdat er een element van verdenken van kwade trouw in schuilt. Het uitspreken van verdenkingen is reeds riskant voor de boodschapper. Uitbesteden is een optie in geval de omvang van risico's niet inschatbaar of acceptabel is. Een boemerang risico blijft ook in dit geval aanwezig. Mede hierdoor blijven belangendiscussies, die dienen om de redelijkheid of het realisme van wensen te relativieren, veelal achterwege.

Behalve gerelateerd aan belangen zijn de wensen van stakeholders ook gerelateerd aan hun percepties van de stand van zaken, benchmarks, SWOT, het belang van strategische keuzen en de redelijkheid en haalbaarheid van de voorkeuren van andere stakeholders. Ook de voorkeuren en standpunten van stakeholders zijn gebaseerd op aannamen en schattingen over relevantie, urgentie, kosten en baten van initiatieven en risico's van wel of niet nemen van initiatieven. Het uitnodigen van stakeholders tot explicitering van deze aannamen en schattingen kan een betere beoordeelbaarheid van hun bijdragen opleveren en kan ook aanleiding zijn tot additionele informatievoorziening naar stakeholders in geval zij bij hun aannamen en schattingen niet beschikten over deze informatie. Soms zijn percepties gerelateerd aan competenties en kan explicitering van aannamen en schattingen aanleiding geven tot aanbod van competentieontwikkeling, bijvoorbeeld competenties ten aanzien van beoordeling van de kwaliteit van pensioenreserves.

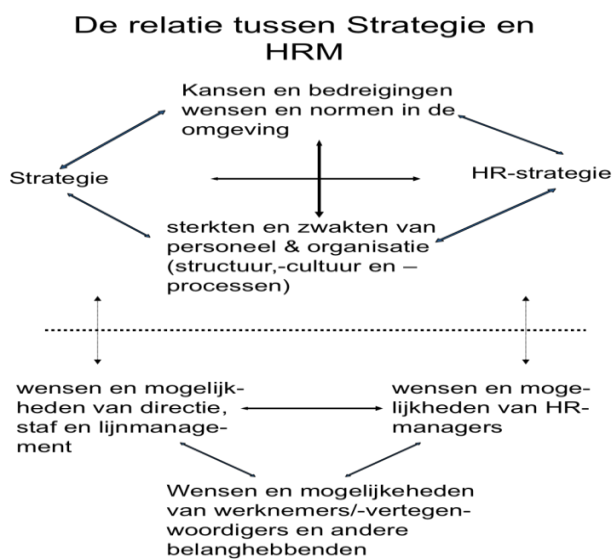
Cruciaal voor percepties ten aanzien van HRM en SHRM zijn opvattingen over zaken als de bestaande en gewenste kwaliteit van HRM, het nut en de noodzaak tot verbetering van deze kwaliteit, de motieven hiervoor en de maatstaven die gehanteerd worden om ontwikkelingen op het gebied van HRM al dan niet te typeren als succesvol. Of HRM uitzicht biedt op, of heeft bijgedragen aan het functioneren en de prestaties van mens en organisatie, is primair een kwestie van subjectieve criteria en percepties van betrokken actoren en waarnemers. Homogenisering van deze criteria en percepties lukt soms in enige mate door informatievoorziening, competentieontwikkeling en discussie. Volledige homogenisering, "alle neuzen een kant uit", lijkt een illusie. Verschillen in beelden van mens, organisatie en samenleving, verschillen in geloof en overtuigingen en verschillen in waarden, attitudes, kennis en ervaring staan zo'n homogenisering in de weg. Een schijnbaar aanwezige zeer hoge mate van homogeniteit in percepties van stakeholders laat daarom de verdenking op zich van een hoge mate van selectiviteit bij de toetreding van stakeholders en een stevige mate van sociale controle onderling van stakeholders.

2.5. Wisselwerking tussen strategie en HRM

HR-beleid kan zowel min of meer los van de strategie als sterk gerelateerd aan de strategie van de organisatie ontwikkeld worden. Los van de strategie wordt HR-beleid gevormd op basis van visies op gewenste activiteiten ter overbrugging van de bestaande en gewenste situatie op het gebied van personeel en organisatie.

De gewenste situatie kan ingegeven zijn door waarden voor de omgang met medewerkers en hun belangen, maar kan ook geïnspireerd zijn door het compromis rond botsende ideeën over de vormgeving van arbeidsrelaties tussen werkgever en werknemers. Specifieke verwijzingen naar de strategie kunnen daarbij (bewust of onbewust) achterwege blijven. Ook beelden van ontwikkelingen in de HRM-omgeving van de organisatie kunnen een rol spelen in de HR-beleidsvorming zonder een directe link met de ondernemingsstrategie. Sinds de wake-up call van Fombrunn, Tichy en Devanna (Strategic HRM, 1984) is het betrekken van de ondernemingsstrategie een regulier onderdeel geworden van een professionele (rationele, systematische, academische) benadering van HR-beleidsvorming.

Zo'n professionele HR-strategie of Strategisch HRM wordt gevoed door de prioriteiten in de strategie van de organisatie, de kansen en bedreigingen in de omgeving van de organisatie, de sterkten en zwakten van de organisatie en de verschillende percepties van deze elementen door betrokken actoren en stakeholders (figuur 9).



Figuur 9 Relatie tussen strategie, SWOT, stakeholders en SHRM

Het adjectief strategisch kent nogal wat verschillende connotaties. Gedacht kan worden aan een betekenis als op de strategie betrokken, maar ook aan betekenissen als betrekking hebbend op de belangrijkste elementen, de beleidsprioriteiten, gerichtheid op de lange termijn/toekomstgerichtheid, geïntegreerd, itererend, proactief/ anticiperend, gefocust op opties/ alternatieven en gericht op verandering.

Al deze betekenissen zijn relevant voor het begrip strategisch en kunnen gebruikt worden om de strategische kwaliteit van het HR-beleid te typeren; zijn de strategische prioriteiten van de organisatie accuraat vertaald naar HRM, is er een helder beeld van prioriteiten en posterioriteiten, is er sprake van een voldoende lange tijdhorizon in de verkenning van

uitdagingen en opties, is er voldoende sprake van iteratie/ wisselwerking in de vorming van de organisatiestrategie en Strategisch HRM, is er sprake van voldoende samenhang tussen strategie en HR-beleid en binnen strategie en HR-beleid, worden voldoende opties herkend en verkend en is het Strategisch HR-beleid voldoende gefocust op het initiëren en managen van veranderingsprocessen?

Voor een adequaat Strategisch HRM is het niet voldoende om de strategie van de organisatie te typeren op basis van grove typologieën als die van Porter (1987) of van Miles and Snow (1978). Wel helpen dit soort typologieën om een beleidsteneur te kiezen. Kwaliteitsleaderschap als ambitie vraagt bijvoorbeeld om gerichtheid op sterke prestaties, goed ontwikkelde competenties, voldoende budget voor management development, vorming en opleiding en serieuze systemen voor kwaliteitszorg. Kostenleaderschap vraagt om strakke beheersing van personeelsvolume, personele kosten, loonkosten en een bescheiden budget in de sfeer van management development, opleiding en training etc.

Meer specifieke informatie is nodig om Strategisch HRM inhoudelijk voldoende af te kunnen stemmen; is de organisatie financieel gezond en zijn de financiële resultaten bevredigend, hoe presteert de organisatie in vergelijking tot benchmarks, gaat de organisatie zelfstandig verder of gaat de organisatie samen met een of meer andere organisaties, blijft de organisatie in tact of worden er delen afgestoten, welke belangrijke investeringen en desinvesteringen worden verwacht, welke nieuwe producten of diensten worden op de markt gezet, welke worden van de markt gehaald, worden nieuwe markten betreden, is er groei of krimp van de omzet etc?

De belangrijkste vragen, thema's, doelen en prioriteiten van SHRM: twee sporen

Op de vraag naar wat de belangrijkste vragen en onderwerpen zijn voor SHRM, valt geen standaard antwoord te geven!

De belangrijkheid varieert met ontwikkelingen en gebeurtenissen, inclusief unieke buitenkansen en calamiteiten, in de omgeving van de organisatie, de organisatie zelf, de strategie van de organisatie en in het krachtenveld van de stakeholders rond de organisatie en rond HRM. Belangrijkheid van vragen voor HRM kan dus van dag tot dag en van moment tot verschuiven. De suggestie dat er wel vragen en thema's zijn die een onbeperkte geldigheidsduur hebben, kan organisaties op het verkeerde been zetten, als acute en majeure uitdagingen daardoor niet de aandacht krijgen die ze verdienen. Beleidsflexibiliteit is voor SHRM hiermee een belangrijk vereiste.

Als er alleen oog zou zijn voor acute en wisselende uitdagingen, zonder aandacht voor thema's die een langere doorlooptijd hebben, zou het verwijt van opportunisme terecht gemaakt kunnen worden. Daarom is een tweesporenbeleid nodig met een combinatie van aandacht voor strategie en operaties, voor exploitatie en exploratie, voor acute uitdagingen en doorlopende thema's, waarbij zo nodig mensen en middelen onttrokken worden aan de doorlopende thema's op het moment dat acute uitdagingen daarom vragen. Reallocatie van mensen en middelen kan daarna plaats zodra op de acute uitdaging adequaat of zo goed mogelijk is gereageerd.

Doorlopende vragen en thema's in SHRM liggen onder meer op het gebied van: een juiste omvang van het personeelsbestand in relatie tot het takenvolume, de kwaliteit van management

in relatie tot taken en uitdagingen, een adequaat opleidings- en kwalificatieniveau gelet op de complexiteit van het takenpakket, een acceptabel loonniveau gelet op de prestaties van de organisatie, de concurrentiepositie en de arbeidsmarktsituatie, de kwaliteit van arbeidsvoorwaarden, arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen, de kwaliteit van de organisatiestructuur, de bedrijfscultuur en bedrijfsprocessen, productiviteit, kwaliteit van producten en diensten en innovatie, efficiency, flexibiliteit van personeel en organisatie en betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers, klanten en andere stakeholders.

Naast deze doorlopende vragen en thema's zien we tientallen meer en minder acute thema's met een korte doorlooptijd of een doorlooptijd van enkele jaren, die via het krachtenveld op de HRM-agenda komen en vragen om een keuze voor geen of wel aandacht en follow-up.

Iteratie tussen Strategie en HRM en tussen omgeving en organisatie

De informatie op dit soort vragen rond strategische thema's is nodig om in concreto te kunnen bepalen welke afdelingen, functies en medewerkers betrokken zijn bij deze vragen en om te bepalen welke iteratie tussen strategie en HRM gewenst is.

Iteratie tussen strategie en HRM levert vanuit de strategie naar HRM de vraag op of het mogelijk is om de voorgenomen strategie te realiseren gelet op het actuele en haalbare personeelsvolume, de competenties van medewerkers, de kwaliteit van organisatie (structuur, cultuur en processen), de HRM-instrumenten, de faciliteiten en activiteiten, beschikbaar budget en de beschikbare tijd.

Iteratie vanuit de HRM-kant naar strategie levert de vraag op of een voorgenomen strategie voldoende rekening houdt en gebruik maakt van het actuele en verwachte personeelsvolume, de competenties, de ambities en het potentieel van medewerkers, de kwaliteit van de organisatie (structuur, cultuur en processen), de HRM-instrumenten, faciliteiten en activiteiten.

Een complicatie bij de HR-strategievorming ontstaat in geval een organisatie niet in staat of niet bereid is om een scherp beeld van strategische prioriteiten te leveren. In dit geval is een inschatting nodig van de strategische prioriteiten van de organisatie. Dit is mogelijk op basis van een beeld van de omgeving van de organisatie en de kansen en bedreigingen, die zich daarin voordoen en een beeld van de sterkten en zwakten van personeel en organisatie.

Een inschatting is ook mogelijk op basis van de richtingen, die doorgaans door het management van een organisatie geambieerd worden: meer productiviteit, meer kwaliteit, meer innovatie, lagere kosten, hogere opbrengsten, beter resultaat, meer eigen vermogen, meer flexibiliteit, groei, continuïteit, meer marktkracht, grotere inzet en loyaliteit van werknemers etc.

Bij het ontbreken van inzicht in de meer specifieke strategische intenties zijn de mogelijkheden voor HRM om tijdig en adequaat te reageren en anticiperen afwezig. Dit is bijvoorbeeld het geval indien een fusie- of acquisitievoornemen niet gedeeld wordt met het HR-management om de kring van insiders en daarmee het risico van informatielekage te beperken.

Bij de verkenning van de ingrediënten voor een Strategisch HRM is het van belang om aandacht te besteden aan de interdependentie tussen kansen en bedreigingen en sterkten en zwakten. Bedreigingen zijn mogelijk minder pregnant indien er sterkten tegenover staan en kansen zijn

vaak minder groot als er geen sterkten aan de kant van personeel & organisatie tegenover staan. De volgende casus kan dit illustreren.

Ectron: zelfstandig doorgaan, een optie voor HRM?

Ectron is een zelfstandige elektrotechnische onderneming met circa 1000 medewerkers en een redelijke financiële situatie (een netto winst van 4% van de omzet en een eigen vermogen van 20% van het balanstotaal). De directie meldt aan commissarissen dat zij zich zorgen maakt over fusieverschijnselen in de markt waarop Ectron opereert. Recent is een aantal concurrenten een samenwerking aangegaan met werktuigbouwkundige ondernemingen, om de potentiële synergie tussen werktuigbouw en elektrotechniek beter te kunnen benutten. Gevreesd wordt voor een verslechtering van de concurrentiepositie. Ook Ectron werd kortgeleden benaderd door directies van werktuigbouwers met de vraag of samenwerking (ook te verstaan als overname) bespreekbaar was. De directie wil de beschikbare opties (samengaan of zelfstandig doorgaan) eerst nader laten onderzoeken en verzoekt commissarissen om instemming. De directie verstrekt daarna een adviesopdracht aan een jong adviesbureau op het gebied van strategisch management (een spin-off van McKinsey). Dit adviesbureau krijgt als opdracht om te zien of de ontwikkelingen op het gebied van samenwerking tussen installateurs en werktuigbouwers dwingt tot meegaan in deze schaalontwikkeling of mogelijkheden open laat om als zelfstandige onderneming door te gaan.

De consultant benadert de klanten van Ectron met de vraag of zij tevreden zijn over de prestaties van Ectron en of zij voornemens zijn ook in de toekomst gebruik te maken van de diensten van Ectron, dan wel de voorkeur zullen geven aan geïntegreerde (combinaties van elektro en werktuigbouw) dienstverleners. De consultant rapporteert een hoge klantentevredenheid en een brede bereidheid om door te gaan met Ectron als leverancier, ondanks een groeiend aanbod van geïntegreerde dienstverlening. Ook meldt de consultant dat klanten en prospects minder tevreden zijn over de prestaties van fuserende concurrenten. Kennelijk leidt de samenwerking en de daarmee gepaarde gaande stoelendansen tot minder focus op de markt en de klant. De consultant concludeert dat er inderdaad enige risico's voor Ectron aanwezig zijn: de relatieve marktpositie van Ectron qua omvang van de organisatie loopt wat terug door schaalvergroting in de markt, wat het risico oplevert dat zij op een aantal shortlists zullen afvallen en een risico lopen op minder uitnodigingen voor tendering. Maar de afleiding van de concurrenten van de klantfocus door fusie, levert volgens de consultant op kortere termijn een voordeel op waardoor Ectron bovengemiddeld zou moeten kunnen groeien.

De groei in de elektrotechnische markt zal voor de kortere termijn circa 4% bedragen en Ectron zou daarbij een groei van 5 tot 7% moeten kunnen realiseren.

Ectron volgt het advies op en gaat zelfstandig door. Waar de consultant niet naar gekeken heeft is de vraag of tegenover de kansen in de markt wel voldoende kwaliteit van management en medewerkers beschikbaar is. Dit is niet het geval. Op het moment dat het advies uitgebracht werd, was de gemiddelde leeftijd in het managementteam 63 jaar. Twee business unit directeuren gaan kort na het adviesproject met pensioen. Van hen was bekend dat zij de voorkeur gaven aan samenwerking, maar een verdenking was dat zij die mening waren toegedaan om op een voordelige wijze afscheid te kunnen nemen van hun aandelenbezit in de vennootschap en hun voorkeur komt daardoor niet serieus aan bod. Op het vertrek van deze directeuren is niet geanticipeerd met interne management development. Het bedrijf geeft daar weinig tot geen geld aan uit en ook de management arbeidsvoorwaarden liggen op een zeer bescheiden niveau. Dit beperkt de mogelijkheden om op de externe arbeidsmarkt voorspoedig geschikte opvolgers te

vinden. Die worden tenslotte wel gevonden, maar zijn afkomstig uit de non-profit branche, waardoor zij bij benoeming nog wel enige salarisprogressie doormaken. De nieuw benoemde managers blijken vervolgens weinig vertrouwd met de commerciële taken van de business unit directeuren. Vooral het samenspel met konkullegra's bij offertes en prijsvorming blijken zij niet te beheersen. Hierdoor kalf de orderportefeuille in hoog tempo af en is er in het boekjaar dat volgt op het jaar waarin het adviesproject speelt al een behoorlijk verlies. In het jaar daarop nemen de verliezen toe en besluiten commissarissen afscheid te nemen van de nieuwe benoemde directeuren. De turnaround manager die daarna door commissarissen aangesteld wordt, is van mening dat samenwerking c.q. verkoop van Ectron het beste antwoord is op de resultaat- en balansproblemen, die zijn ontstaan. Hij wordt, na enige mutaties in de Raad van Commissarissen gesteund in deze opvatting en Ectron wordt verkocht aan een Franse onderneming.

Kennelijk stonden er tegenover de serieus ingeschatte kansen van nog geen twee jaar geleden om bovengemiddeld te functioneren, geen sterkten die het bedrijf daartoe in staat stelden. Een enkele blik op de omgeving volstaat niet bij de strategievorming, maar vraagt tegelijkertijd om een beoordeling van de vraag of er tegenover geconstateerde kansen voldoende sterkten c.q. kwaliteiten staan op het gebied van personeel & organisatie. In dit geval speelt in het bijzonder de vraag of de kwaliteit van het management voldoende is om deze kansen daadwerkelijk te benutten, of dat beter aansluiting gezocht kan worden bij een sterke groep, omdat die meer mogelijkheden heeft om zo nodig voor een versterking van de kwaliteit van het management te zorgen. De kwaliteit van management was niet toereikend bij nader inzien en werd niet tijdig succesvol aangebracht. De gemaakte keuze voor zelfstandig doorgaan, bleek daardoor niet houdbaar. Continuïteit van de onderneming werd hierop veilig gesteld door verkoop aan een onderneming, die over voldoende middelen beschikte om de kosten van een turnaround voor Ectron voor zijn rekening te nemen en de onderneming vervolgens weer in een rustig en rendabel vaarwater bracht.

Onbewust zijn veel organisaties al voortdurend bezig om hun strategische inspanningen aan te passen aan hun personele situatie. Op basis van prognoses van de personele bezettingsgraad wordt marketing- en verkoopactiviteit aangepast en bijvoorbeeld geïntensiveerd in geval een daling van de bezettingsgraad verwacht wordt. Als dit verschijnsel het gevolg is van een aflopende productlevenscyclus, zal gekeken worden naar mogelijkheden om nieuwe producten te ontwikkelen en te introduceren om hier op in te spelen en te anticiperen. Vooral prijspolitiek kan gehanteerd worden om de orderportefeuille op een niveau te brengen of te houden dat onderbezettingsverliezen voorkomt. Offertes beneden kostprijs worden daarbij soms ingezet omdat de inkomsten uit niet rendabele projecten opwegen tegen onderbezettingsverliezen waar geen inkomsten tegenover staan. Bij projectmatig opererende bedrijven bijvoorbeeld in de bouwnijverheid of in de elektrotechniek zijn dit soort combinaties van marketing met in- en uitstroombeheersing gangbare processen in de interface tussen HRM en strategie.

Aanpassingen van strategische inspanningen aan het aanwezige arbeidsvolume wordt in Nederland mede ingegeven door de hoge kosten die verbonden zijn aan het gedwongen afscheid van personeel. Deze hoge kosten, gemiddeld circa driekwart van de jaarsalarissen van

vertrekkende medewerkers, leveren al snel een positieve business case van het vergroten van het aanwezige takenvolume. Kosten-baten technisch zijn de argumenten vanuit HRM naar strategie dan overtuigend voor de leiding van de organisatie.

Lastiger voor algemeen management liggen strategische keuzes en strategieaanpassingen op basis van de kwalificaties en ambities van medewerkers. Hierbij kan het zowel gaan om beschikbare, ontbrekende, overbodige of aan te trekken kwaliteit van human resources. Kennelijk liggen inschattingen van kosten en baten op basis van een overschot of tekort van beschikbare uren makkelijker dan op basis van een overschot of een tekort aan kwalificaties. Omdat inschattingen lastiger zijn en zich meer voor controverses lenen, is besluitvorming over dit onderwerp trager en wordt er kennelijk minder geanticipeerd. De kans op inadequate strategische besluiten is hierbij groter. De volgende case-situaties kunnen dit illustreren.

Digital: welke HR-kwaliteit en kosten vraagt en verdraagt de markt?

Digital was een grote en succesvolle IT-onderneming met meer dan 2000 medewerkers. De omzet nam jaarlijks significant toe en het bedrijf nam jaarlijks tientallen jonge academici in dienst om op de klantenvraag in te spelen. Het bedrijf kent een zeer zware opleidingsstructuur (twee-derde van de medewerkers heeft een HBO- of WO-achtergrond) en er is sprake van een stevige jaarlijkse beloningsprogressie. Het zwaartepunt van de verkoop en de dienstverlening door het bedrijf ligt in de sfeer van mainframecomputers en computing. Met de opkomst van minicomputers en microcomputers en met de toetreding van nieuwe aanbieders tot de markt daalt de prijs van computercapaciteit en nemen de marges af. De nieuwe toetreders tot de markt blijken vooral voor hun commerciële functies ("dozenschuivers") genoeg te nemen met veel lager opgeleide en ook aanzienlijke lager betaalde medewerkers. Ze concentreren zich meer op hardware verkoop en laten de dienstverlening aan anderen over. Digital verliest omzet en marktaandeel en bedrijfsresultaten worden slechter. Via enkele vertrekgolven, gepaard aan hoge kosten, neemt de onderneming afscheid van veel hooggekwalificeerde en hoogbetaalde medewerkers. De ontijdige signalering en de niet geanticiperde wijziging van technologie en marktsituatie leidt tot hoge afvloeiings- en reorganisatiekosten en zette de zelfstandigheid van de onderneming op het spel.

Kennelijk werd de organisatie overrompeld door de verschuivingen in technologie en markt en wist onvoldoende tijdig verschuivingen aan te brengen in personeelsomvang, kwalificatiestructuur en personele kosten. Deze verschuivingen kwamen wel snel, maar niet zo snel dat signalering en anticipatie niet mogelijk waren. Ontijdige HRM-aanpassingen in de vorm van een aanpassing van het personeelsvolume en personeelsvervanging leidden tot een aanmerkelijke onttrokken waarde. Continuïteit kon hierna slechts veilig gesteld worden door het samengaan met een andere onderneming.

Een zware kwalificatiestructuur en kostenstructuur van human resources dient aangepast te worden aan een omgeving, die deze kwalificaties niet vraagt en de kosten niet verdraagt. Een organisatie, die nog over voldoende resultaten en vermogen beschikt om nog niet over te hoeven gaan tot acute aanpassingsprocessen, kan ook op zoek gaan naar taken, die wel vragen om een

dergelijke kwalificatiestructuur en die de daaraan gekoppelde kosten verdragen. Deze optie speelt bij de volgende casus.

Brugmetaal: op zoek naar vervangende taken

Brugmetaal was een succesvol fabrikant van bommen en granaten en soortgelijk oorlogstuig totdat de ontspanning tussen Oost en West in Europa leidde tot een belangrijke terugval in de vraag naar haar producten. Omdat het bedrijf voortdurend werkte met risicovolle producten, was er sprake van een stevige kwalificatiestructuur van het personeelsbestand en waren er tal van veiligheids- en kwaliteitssystemen geïmplementeerd. Door de terugval in omzet gestimuleerd, verkenden directie en commissarissen de mogelijkheden om, via aankoop van een of meer bedrijven met een gezonde orderportefeuille en mogelijkheden van taakoverheveling naar de wapenfabriek of overplaatsing van medewerkers naar de acquisities, een verliessituatie te voorkomen. Het eigen vermogen op de balans stond een dergelijke actie niet in de weg. Na verschillende opties afgewogen te hebben, werd gekozen voor acquisitie van een fabrikant van verwarmingsketels, met een gezonde orderportefeuille en veel woningcorporaties als klant. Productie vond vooral plaats op basis van lange series en een relatief eenvoudig productieproces, dat relatief bescheiden eisen stelde aan de opleiding, vakbekwaamheid en ervaring van medewerkers en relatief lage loonkosten met zich meebracht. Inschakeling van medewerkers van de wapenfabriek bij dit soort productietaken bleek weinig succesvol door het gebrek aan uitdaging dat dit soort werk met zich meebracht en de daarmee corresponderende werkontevredenheid. Daarnaast waren de kosten per uur van deze medewerkers significant hoger dan wat de fabrikant van verwarmingsketels gewend was. De kostprijs per ketel liep op, de winstmarge liep terug en een prijsverhoging resulteerde in minder verkoop en verlies van marktaandeel.

Kennelijk werd bij de selectie van een acquisitietarget onvoldoende gelet op de kwalificatie-eisen voor de werkzaamheden van de target en de mogelijkheden om daar eigen medewerkers zinvol (profijtelijk en voldoening gevend) bij in te schakelen. HRM-aspecten speelden een te geringe rol in de acquisitieafwegingen en beslissing, wat bijdroeg aan een tegenvallend rendement van deze investering.

Verwaarlozing van HR-aspecten bij de keuze en uitvoering van een ondernemingsstrategie kan ertoe leiden dat een strategie niet succesvol geïmplementeerd kan worden. Dat het ook anders kan, maakt de volgende casus aannemelijk. Hier worden strategische beslissingen soms ingegeven door het beschikbaar komen van “high potentials”.

HandelsVereniging: eerst talent, dan de taken.

HV is een zeer succesvolle, grote en gediversifieerde multinational met dochtermaatschappijen in veel landen en het hoofdkantoor in Nederland. De aandelen in de vennootschap zijn overwegend in familiehanden. Het Hoofd Management Development van het bedrijf, studeerde economie in Rotterdam aan de Erasmus Universiteit en promoveerde aan dezelfde universiteit. Hij had een neusje voor talentherkenning en stelde het op prijs als "high potentials" onder zijn aandacht werden gebracht, hetgeen resulteerde in verschillende aanstellingen van recent afgestudeerden. Op de vraag aan hem of hij nog vacatures had voor talent, antwoordde hij dat dat niet zo belangrijk was. Als mensen echt goed zijn, dan kunnen we ze altijd wel ergens gebruiken in het concern en mocht dat niet zo zijn, dan kopen we desnoods een bedrijf op waarin ze zich waar kunnen maken. Zo werd er diverse keren jong talent ingezet op projecten voor prestatieverbetering binnen het concern of kreeg jong talent de gelegenheid zich zelf te bewijzen door het scheppen van toegevoegde waarde door prestatieverbetering bij soms speciaal geacquireerde ondernemingen, of het geschikt maken voor verkoop van bedrijven na een turn around activiteit.

Voor talent dat er boven uitsteekt herkennen organisaties vaak wel dat er meerdere mogelijkheden tot inzet zijn en zijn ze eventueel bereid om hun organisatie aan te passen. Zo is er voor uitmuntend creatief talent altijd wel plaats bij reclamebureaus, hetzij omdat het ingezet kan worden in lopende projecten, hetzij omdat er bij zo'n schaars talent altijd wel nieuwe klanten en opdrachten gevonden kunnen worden.

Een risico hierbij is dat wel talent geworven wordt, maar dat het te lang duurt voordat er een passende uitdaging geboden kan worden aan deze nieuwe medewerkers. In dit geval is de kans op een snel verloop van het recent geworven talent groot.

Omdat echt talent schaars is, is enig opportunisme zodra beschikbaar talent in beeld komt, en niet gewacht wordt op een concrete vacature of opening, wel nuttig. Zo'n opportunisme kan soms ook schuilen in een acquisitie met als voornaamste oogmerk het verwerven van het toptalent van de target voor inzet op cruciale posten bij de overnemende partij, zoals speelt in de volgende casus.

Rode Hoed: talentvoorziening via acquisitie van een onderneming.

Rode Hoed is een grote beursgenoteerde onderneming, met eeuwenoude wortels in havenopslag en overslag. Het concern heeft geen geluk met zijn benoemingen aan de top. Drie benoemingen in het bestuur hebben zich niet waar kunnen maken naast de dominante voorzitter en vice-voorzitter van het bestuur. Eerder verloor het concern een bestuurslid door overlijden. Omdat de zittende bestuursleden binnen zeer afzienbare tijd zullen aftreden, wordt de opvolgingsvraag urgent. Binnen het concern zijn er naar het lijkt geen opvolggeschikten, waarna de blik naar buiten gericht wordt. Het aanbod van headhunters sluit niet aan op de profielen voor kandidaten die worden gezocht. In de markt worden wel geschikte personen gespot, maar zij zijn niet los te weken in de richting van een nieuwe uitdaging. Twee van de mensen, die qua c.v. zeer geschikt geacht worden voor de bestuursvacatures zijn werkzaam bij een middelgroot bedrijf in de regio. Een bod, uitgebracht op deze onderneming, houdt en de directeuren van de target worden ingezet op andere concerntaken van de Rode Hoed. Een wordt lid en later voorzitter van het bestuur, de ander wordt divisiedirecteur, maar heeft ook duidelijke aspiraties richting een bestuurszetel. Op het moment dat zijn geduld naar zijn idee te lang op de proef gesteld wordt, vertrekt hij om bestuursvoorzitter

te worden van een groot familieconcern. De geacquireerde onderneming wordt daarna weer profijtelijk verkocht. Het voorzien in directietalent gaat gepaard met het scheppen van serieuze toegevoegde waarde voor de onderneming.

Met deze verschillende cases kan worden weergegeven hoe de wisselwerking tussen strategie en HRM soms als startpunt omgevingsontwikkeling of ondernemingsstrategie heeft en een andere keer zwakten van personeel en organisatie. Vervolg vragen kunnen daarna starten aan de strategiekant, maar even goed aan de HR-kant. Interventiemogelijkheden kunnen daarna zowel aan de kant van inventarisatie en keuze uit strategische opties liggen, als aan de kant van interventies in de sfeer van personeel & organisatie. Wisselwerkingen tussen Strategie en HRM met vragen als “kan het of kan dit niet?” en “heb je daar rekening mee gehouden?” gevolgd door “if-then?”, “ja, mits” en “nee, tenzij” antwoorden, kunnen daarna voor een zorgvuldige afstemming zorgdragen.

Naar aanleiding van de uitdagingen voor HRM, die geïdentificeerd werden op basis van de omgevingsverkenning, de sterkte-zwakte-analyse, en de analyse van de HRM-aspecten en consequenties van strategieontwikkeling kan een selectie van onderwerpen plaats vinden waarop ingezoomd wordt ten behoeve van een verdere beleidsvoorbereiding in de vorm van een of meer business cases (investeringsvoorstellen of projectvoorstellen).

Dit inzoomen kan plaatsvinden door een kosten-batenanalyse voor behoud van de bestaande situatie af te zetten tegen een kosten-batenanalyse voor de gewenste situatie inclusief de interventie die nodig is om daar te komen. Ook de haalbaarheid in termen van beschikbare en mobiliseerbare middelen voor het bereiken van de streefsituatie vraagt daarbij aandacht. Risicoanalyse voor ongewenste neveneffecten van de interventie of voor behoud van de bestaande situatie is eveneens nodig voor een evenwichtige afweging van beleidsalternatieven. Dit soort beleidsvoorbereiding speelt zowel bij een generieke formulering van een Strategisch HR-beleid, als bij een enkelvoudige HRM-bijdrage aan strategische besluitvorming, bijvoorbeeld bij het HRM-advies over de personele aspecten van de acquisitie van een andere onderneming.

Bij een beleidsvoorbereiding die anticipeert op het vervolg van de beleidscyclus worden elementen van besluitvorming, implementatie, evaluatie en bijsturing verdisconteerd. De beleidsvoorbereiding wordt afgerond met een beleidsadvies of een beleidsvoornemen en bij de presentatie van dit advies of voornemen wordt rekening gehouden met de behoefte om hiervoor draagvlak te verwerven en weerstand te verminderen. Dit kan bijvoorbeeld door reeds aan te geven op welke wijze implementatie na de besluitvorming zal plaatsvinden en hoe en wanneer evaluatie en bijsturing vorm zullen krijgen tijdens en na implementatieprocessen.

Met de geschetste systematische beleidsvoorbereiding is bij grote organisaties vaak nogal wat tijd gemoeid. In kleinere organisaties en in organisaties, waar het management vertrouwt op zijn intuïtie en daarin gesteund of niet belemmerd wordt door stakeholders kan dit proces veel sneller gaan, waardoor een concurrentievoordeel kan ontstaan ten opzichte van grotere ondernemingen. Als deze snelheidsnadelen voor de grotere organisatie zich ook voordoen bij de

opvolgende processen van beleidsvaststelling, uitvoering, evaluatie en doorontwikkeling kan een structuuraanpassing naar een kleinschaliger organisatie, bijvoorbeeld door creatie van business units met een ruime mate van autonomie, opportuun zijn. Inkoop en outsourcing vormt een ander alternatief, bijvoorbeeld voor een research en development organisatie, die het vernieuwingstempo van kleine concurrenten niet kan volgen en besluit zichzelf om te vormen tot een venture company, die de markt scant voor veelbelovende initiatieven en daar vervolgens de zeggenschap van probeert te verwerven om op die manier tot voldoende vernieuwing te komen in haar aanbod van producten en diensten.