

Hoofdstuk VI

Conclusie: Strategisch HRM kan (veel) beter!

Het antwoord op de vraag “Kan Strategisch HRM beter?” is wellicht niet erg verrassend en luidt: ja, in vergelijking met een theoretisch ideaaltype voor de voorbereiding, vaststelling, uitvoering, evaluatie en ontwikkeling van SHRM, kan het in veel organisaties beter en in iets minder organisaties kan het veel beter, blijkens de mening van ondervraagde HR-managers, lijnmanagers en directeuren.

Maar of het theoretisch ideaal ook een praktisch ideaal is en of het niet alleen beter kan, maar ook beter moet, of het verstandig is om een poging te doen om de theoretisch haalbare prestatieverbetering te realiseren en of het zinvol is daarin te investeren hangt af van de specifieke casus, de specifieke actoren en stakeholders en het specifieke krachtenveld.

De praktijk van Strategisch HRM verschilt in tal van opzichten van het theoretisch ideaaltype. De belangrijkste verschillen kunnen als volgt aangeduid worden.

HRM heeft geen scherp beeld van de strategische prioriteiten van de organisatie, van relevante benchmarks, van kansen en bedreigingen voor en sterkten en zwakten van de organisatie en van de voorkeuren van de verschillende stakeholders, die bij HRM betrokken zijn.

Een duidelijke HR-strategie ontbreekt in veel organisaties, dat wil zeggen dat er geen samenhangend geheel is van doelen, middelen (geld, tijd, instrumenten, processen), tijdschema's en verantwoordelijkstelling voor HRM op de middellange en lange termijn, waarbij deze HR-strategie in nauwe wisselwerking met de strategie van de organisatie wordt voorbereid, vastgesteld, ontwikkeld, uitgevoerd, geëvalueerd, bijgesteld en doorontwikkeld.

Communicatie en operationalisering van de vastgestelde HR-strategie vindt weinig plaats, de HRM-instrumenten zijn onvoldoende ontwikkeld en onvoldoende trefzeker en de evaluatie van SRHM is weinig systematisch en weinig kritisch.

De bijdragen van SHRM aan effectiviteit, efficiency en legitimiteit van de organisatie zijn hierdoor in de ogen van belangrijke stakeholders als lijnmanagers overwegend beperkt tot onvoldoende, terwijl deze bijdragen ook in de ogen van de HR-managers overwegend een matige tot onvoldoende waardering oogsten.

Dit neemt niet weg dat er ook organisaties zijn waar het beeld van SHRM wel overwegend positief tot zeer positief is. Zo is bijna een op de vijf lijnmanagers van mening dat de eindverantwoordelijke voor HRM een prestatie van topklasse levert op het gebied van Strategisch HRM en dat deze HR-manager de eindverantwoordelijkheid voor de organisatie als geheel goed aan zou kunnen.

De gevonden gemiddelde Capability Maturity Score voor SHRM van lijnmanagers (2,6) en die van HR-managers (3,1) suggereert veel ruimte voor verbetering, maar tegelijkertijd geeft 20% van geïnterviewde lijnmanagers aan dat er al sprake is van een professioneel Strategisch HRM (CM-score 4), terwijl 25% van de geïnterviewde HR-managers voor de eigen organisatie die mening is toegedaan.

Een flink deel van het onderzoeksverslag is gewijd aan de weergave van casus situaties. De functie van deze case studies was, naast koppeling van de theorie met de praktijk en het voorkomen van steriliteit, vooral het aangeven van de aannemelijkheid van niet alledaagse inzichten op het gebied van de voorbereiding, de vaststelling, de uitvoering, de evaluatie en de doorontwikkeling van Strategisch HRM. Erkennen en omgaan met zwakten en protectie voor de mensen, die zwakten aan de orde stellen bij beleidsvoorbereiding (Cases Papercare, De Bank, Studierendement, Rekenkamer Togo) vormde een thema. De wisselwerking tussen HRM en Strategie en tussen organisatie en omgeving en de logica van SHRM-prioriteiten (cases Vervoerbedrijf, Ectron, Digital, Brugmetaal, Handelsvereniging en Rode Hoed) vormde een ander thema. De case Nederland indiceerde het risico dat het HR-management te makkelijk kiest voor (management) partijdigheid en daarmee kansen als bemiddelaar laat lopen en de casus Furnifashion liet zien dat indien beleid onvoldoende geoperationaliseerd en gedelegeerd wordt, bewaking van implementatie belemmerd wordt. De casus Powerpeople liet zien dat microsturing als managementstijl een optie met veel risico's vormt.

Een achttal casus werd gepresenteerd om mogelijkheden tot verbetering van HRM-instrumenten aannemelijk te maken, in het bijzonder voor wat betreft instrumenten als: functieprofilering (Vitoflex), organisatiestructurering (Warenhuis G.), overdracht van kernwaarden (PMO), reorganisatie (Gemeente R.), outsourcing (Rode Tank), procesverbetering (PMO), personeelsbeoordeling (Truck Fabrikant), en rapportage (De Bank 2).

Bijsturing en vordering van naleving van afspraken was een ander case-thema (IJSfabrikant), terwijl turnaround management als large scale intervention (Aegev) en uitdaging voor een majeure prestatieverbetering aan de orde kwam.

Tenslotte kwamen in de cases nog de keuze voor openheid en transparantie aan bod (Sparbank), de keuze voor een evaluatiemoment (Sproojesbos), de keuze voor prestatieverbetering (Grafimedia), de relatie tussen onvrede en prestatie aan de orde (DOKA-NL) en de omgang met onbedoelde effecten (Familiecom).

Met Case Brochem werd beoogd om een verbinding te bieden van beleidsvoorbereiding (door beoordeling van de HRM-kwaliteit van een overname target), met de bijdrage aan beleidsvaststelling (advies en onderhandelingsbijdrage) en met de keuze van beleidsprioriteiten voor de uitvoering van HRM na overname. Met deze case kon ook geïllustreerd worden hoe groot de toegevoegde waarde van SHRM kan zijn.

Met de casus Midden Holland Vastgoed werd tenslotte geprobeerd aannemelijk te maken dat, ook zonder een optima forma HRM of SHRM, organisaties prima resultaten kunnen boeken. De case Amtech liet zien dat strategische keuzen ook persoonlijke keuzen kunnen zijn.

Reikwijdte van conclusies.

Als kernvraag werd de vraag gesteld of SHRM (veel) beter kan. Daarbij is aangegeven dat er bij de beantwoording van deze vraag sprake is van een meervoudig perspectief, dat wil zeggen dat iedere betrokken actor zijn eigen beeld heeft van wat normaal is (de Folter, 1987), wat goed is en wat beter kan. Daarbij is er de mogelijkheid van een gedeeltelijke consensus tussen actoren

over wat normaal is, wat goed is en wat beter kan, maar kunnen er tegelijkertijd ook verschillen van inzicht bestaan. Door het vergelijkend onderzoek naar opvattingen over het Strategisch HRM in de eigen organisatie van lijnmanagers en HR-managers konden zulke verschillen zichtbaar gemaakt worden.

Gegeven de context waarin Strategisch HRM zich in Nederland afspeelt, met een groot aantal stakeholders met (deels) tegengestelde belangen, is het voorspelbaar dat SHRM vaak de vorm zal krijgen van een compromis. Bij een compromis echter leveren partijen een deel van hun voorkeuren in en dan is het logisch dat SHRM naar het oordeel van deze partijen beter kan dan het compromis, in geval de eigen voorkeuren volledig gehonoreerd zouden worden.

Op een niveau dat iets verder verwijderd is van de centrale onderhandelingstafels in grotere organisaties spelen soortgelijke belevingen, waarbij het personeelsmanagement op afdelings- of teamniveau ook weer een compromis is tussen centrale en decentrale voorkeuren en tussen leiding en medewerkers, en waarbij dit compromis wederom afwijkt van de initiële eigen voorkeuren van deze stakeholders.

Voor de geïnterviewde managers, die meervoudige rollen spelen, bijvoorbeeld lid van een directieteam en tegelijkertijd hoofd van een afdeling, bleek dat zij voor deze verschillende rollen ook verschillende antwoorden geven op de vraag of SHRM (veel) beter kan.

De verschillende Cranfield Surveys lieten zien hoe oordelen van HR-managers over wat goed is of beter kan ook van moment tot moment verschillen; kennelijk speelt de conjunctuur cyclus een grote rol voor het oordeel over wat beter moet en wat prioriteit verdient.

Kortom oordelen over wat normaal is, goed is, en/of beter kan, verschillen van actor tot actor, van rol tot rol en van moment tot moment.

Volgens een aantal auteurs (o.a. Janssens & Steyaert, 2001; Flory, 2008; Verheijen, 2012) zou er de neiging zijn in de management literatuur om vooral vanuit een enkelvoudig perspectief naar SHRM-vragen te kijken en zou de meerstemmigheid, die samenhangt met de variëteit van bij HRM betrokken stakeholders, steeds minder aandacht krijgen. Zij pleiten er voor om meer ruimte te scheppen voor meerstemmigheid door het in tact laten van culturele diversiteit, meer decentrale autonomie, meer open overlegprocessen, meer servantleadership en minder homogenisering door HRM via selectie, training, beoordeling, beloning e.d. De voorkeur voor meerstemmigheid, voor variëteitsdenken, doet sympathiek aan. Maar er zijn situaties waarbij eenstemmigheid geboden is om het type uitdaging dat zich voordoet van een adequaat antwoord te voorzien. Dit geldt bijvoorbeeld voor een HRM-visie op de vraag of een acquisitie target wel of niet moet worden overgenomen. In geval meerstemmigheid niet tijdig een compromis oplevert, kan dit betekenen dat een kans niet benut kan worden en voorbij gaat. Bij de vorming van een organisatiestrategie en ook bij de vorming van een HR-strategie is er doorgaans ruimte om aandacht te geven aan meerstemmigheid, terwijl bij de beleidsvaststelling de stemmen gewogen worden en beleid wordt vastgesteld, soms als compromis en soms als acceptatie of als oplegging van de voorkeur van slechts een enkele stakeholder of een coalitie van stakeholders.

Soms is meerstemmigheid beter, soms is eenstemmigheid beter. Een meerstemmigheid, die bijdraagt aan besluiteloosheid, binnen een context, die om acute maatregelen vraagt, kan grote risico's opleveren voor de continuïteit van een organisatie.

Een spagaat tussen theorie en praktijk.

Welke rol speelt een wetenschapper bij de vraag wat normaal is, wat goed is, en wat beter kan in SHRM? In de SHRM-arena is de wetenschapper geen echte partij. Hij/zij kan zich verhuren aan een van de betrokken stakeholders, maar ruilt dan objectiviteit, als kwaliteit van de wetenschapper, in voor de partijdigheid van de consultant. Het oordeel van de wetenschapper over wat normaal is, wat goed is en wat beter kan ontbeert een actorperspectief. Een metaperspectief, als aggregaat of grootste gemene deler van de perspectieven van de wel betrokken actoren vormt wederom een theoretisch compromis tussen perspectieven, waar geen van de wel betrokken actoren zich naar verwachting volledig in kan vinden. Bij een kleine "grootste gemene deler" is er een draagvlakprobleem voor het theoretisch compromis. Dit lijkt op het compromis tussen samenwerkende uitgevers. De een wil een boek over paarden uitgeven en de ander een boek over het Koninklijk Huis. Voor ieder van deze voorkeuren bestaat een behoorlijke markt. De uitgevers besluiten bij wijze van compromis een boek uit te geven over de paarden van het Koninklijk Huis. De overlap tussen de afzonderlijke markten blijkt te klein en het boek vindt geen aftrek.

Behalve het metaperspectief van de grootste gemene deler zijn er ook andere perspectieven van waaruit een wetenschapper naar SHRM kan kijken, zoals bijvoorbeeld aan de hand van criteria als relevantie, ambitie, consistentie, haalbaarheid, resultaten of impact, perspectieven die moeilijk losgekoppeld kunnen worden van een actorperspectief. Een HR-strategie kan vanuit een wetenschappelijk metaperspectief irrelevant, weinig ambitieus, inconsistent, onhaalbaar en improductief zijn, maar kan door betrokken actoren wel gezien worden als het best haalbare compromis, dat vooral op dit moment niet ter discussie gesteld moet worden. Het compromis dat afgesloten werd over de verhoging van de AOW-leeftijd in ons land vormt hiervoor een illustratie. De invloed van wetenschappelijke bijdragen vanuit een metaperspectief, die worden aangeboden op voor stakeholders toegankelijke opiniëpagina's hebben doorgaans een bescheiden invloed doordat deze bijdragen niet voluit het standpunt van een of enkele stakeholders steunen, maar onpartijdig zijn en daardoor voor strijdende partijen meestal niet direct bruikbaar zijn.

Hiermee verkeert de wetenschapper in een spagaat. Als hij of zij invloed wil hebben op de praktijk van SHRM dan is de verleiding groot om actor te worden en mee te doen in de meerstemmige arena. Ook is de verleiding groot om diensten te leveren aan de machtiger actoren in de arena, omdat dan de kans op impact van een bijdrage het grootst is en de kans op revenuen ook groter is.

De wetenschapper die er voor kiest om afstand en objectiviteit te bewaren mag geen al te grote invloed op de praktijk van SHRM verwachten. Vooral als hij of zij in zijn analyses van SHRM kiest voor een meerstemmig perspectief, waarbij aan alle betrokken actoren aandacht besteed wordt, zijn er doorgaans weinig eenduidige conclusies te trekken, die kunnen rekenen op uitgebreide aandacht van practitioners.

De spagaat tussen invloed en afstand, tussen relevantie en wetenschappelijkheid is lastig en vermoeiend en verleidt tot een keuze. Harvard Business School maakte ooit een keuze voor een accent op relevantie en wist daarmee succes te boeken. Het multi-actor perspectief heeft daar wel eens onder geleden, maar door een grote variëteit aan wetenschappers, inclusief kritische wetenschappers, aan het woord te laten, is geprobeerd meerstemmigheid behouden.

SHRM kan met andere woorden ook door aandacht voor een evenwichtige personeelsvoorziening bij benoeming van wetenschappers bijdragen aan een meervoudig perspectief en aan een evenwichtige omgang met de kloof tussen theorie en praktijk.

Naast deze overbrugging van de kloof door praktische accenten blijft er behoefte aan een radicaal wetenschappelijke en kritische analyse van SHRM, die vraagtekens plaatst bij uitgangspunten, opvattingen, ambities, instrumenten en vermeende successen.

Hoewel de auteur heeft geprobeerd om de indruk te vermijden dat hij een actorrol vervult, is hij daar mogelijk niet altijd in geslaagd en is toch de suggestie gewekt dat er vooral vanuit een management perspectief naar de gestelde vragen gekeken is. De keuze van respondenten voor het SHRM-statements onderzoek geeft mogelijk ook aanleiding tot deze suggestie.

De bedoeling was om aan te tonen dat verbetermogelijkheden in SHRM door verschillende betrokken actoren verschillend beoordeeld worden. Indien twee relatief dicht bij elkaar gelegen categorieën van respondenten al uiteenlopende oordelen hebben, mag aangenomen worden dat verder weg staande respondenten niet alleen meer verschillen in kennisniveau m.b.t. gestelde vragen, maar ook nog wat meer verschillen in hun oordelen.

De gevraagde oordelen zijn ingepast in een ideaaltypisch procesmodel. In het geschetste ideaaltypische proces voor de vorming, uitvoering en evaluatie van SHRM is in principe ruimte voor een bijdrage van alle meer en minder voor de hand liggende betrokken actoren. Bij de keuze van de case studies is er op gelet dat een aanmerkelijk deel van mogelijk betrokken actoren in beeld kwam.

Wat betreft de reikwijdte van conclusies en aanbevelingen lijkt het nuttig te stipuleren dat wat een actor ziet als verbetering, mogelijk door een andere actor wordt gezien als verslechtering. Pogingen tot het benutten van verbeterpotentieel kunnen zowel succesvol zijn in geval van aanwezigheid van een royaal draagvlak als in geval van het vrijwel volledig ontbreken van draagvlak. Succes (van uit het perspectief van een enkele actor) is daarbij afhankelijk van veel meer factoren dan het interne en externe krachtenveld: realisme van ambitie, beschikbare tijd, geld, competenties, motivatie, middelen, instrumenten, technologie, leiderschap/ management, processen, activiteiten, toeval en andere factoren. Of de overall prestaties van het bedrijf of de organisatie positief beïnvloed worden, is hiernaast afhankelijk van de bredere omgeving of context en de overige input en procesvariabelen. Zo draagt SHRM bijvoorbeeld bij aan verbetering van productiviteit, maar krimpt de markt, dan leidt het succes van SHRM mogelijk slechts tot extra voorraadvorming van onderhanden werk en gereed product, waardoor de kosten van voorraadfinanciering stijgen en de resultaten dalen. Voorspellingen voor succes bij pogingen tot benutting van SHRM-verbeterpotentieel hebben hierdoor veelal slechts een hypothetisch karakter. Interacties tussen proces- en outputvariabelen (bijvoorbeeld verbetering van productiviteit ten koste van daling van kwaliteit en innovatie) en het optreden van onbedoelde effecten kan bijdragen aan verdeeld succes en Pyrrusoverwinningen.

Welke conclusies mogen eigenlijk wel getrokken worden?

Vanuit de cases doemt het beeld op van de feilbare mens, van feilbare organisaties en van een feilbaar HRM; een beeld van tragisch realisme.

Mensen zijn verschillend qua intelligentie, qua competentie, qua motivatie, qua hebzucht, qua attitudes, qua inzet, qua verantwoordelijkheidsgevoel, qua adequaatheid van het zelfbeeld, qua waarden en normvastheid, qua integriteit etc.

Voor leidinggevendenden ligt dit niet anders. Mensen, die de top van de hiërarchie van hun organisatie weten te bereiken, scoren niet altijd uitzonderlijk op competentie, motivatie, inzet, verantwoordelijkheidsgevoel of integriteit.

Medewerkers en leidinggevendenden slagen er niet altijd in om aan redelijke eisen voor hun functioneren te voldoen en frustreren soms opzettelijk redelijke verwachtingen.

Incompetentie en deviant gedrag kunnen lang onopgemerkt blijven, maar kunnen ook catastrofale gevolgen hebben (bijna meltdown kernenergiecentrale Harrisburg, kapseizen van de Herald of Free Enterprise, verlies van zelfstandigheid van Barings Bank door toedoen van Nick Leeson etc.).

Organisaties bieden niet altijd een sluitend risicomanagement rond feilbare medewerkers en leidinggevendenden, maar bevorderen soms risicovol en onverantwoordelijk gedrag door het in stand houden van een rammelende structuur, een agressieve of een schizofrene bedrijfscultuur en amateuristische processen en activiteiten. Door zwakke “checks & balances” in de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden medewerkers en leidinggevendenden in de verleiding gebracht het eigen belang boven het organisatie belang te stellen. Door een steeds verder doorgevoerde toepassing van informatie- en communicatietechnologie neemt de kwetsbaarheid van organisaties toe. Met minimale inspanningen kunnen medewerkers een maximale exposure van hun organisatie te weeg brengen, zoals Jerome Kerviel liet zien bij de Societe Generale de Banque en soortgelijk Kweku Adoboli bij UBS en Herve Falciani bij HSBC. Hackers maken op hun eigen wijze gebruik van de feilbaarheid van organisaties, zoals Wikileaks bijvoorbeeld de kwetsbaarheid van het Pentagon aantoonde. Door het toenemen van de kwetsbaarheid van organisaties zal ook de kans op schade toenemen. Risicomanagement zal voorspelbaar een hogere plaats gaan opeisen op bestuursagenda's. Dat er in grotere organisaties een sluitende beveiliging kan worden geboden door het aanbrengen van een organisatiebreed risicobewustzijn en feilloze competenties op het gebied van risicomanagement is een illusie.

Naast feilbare medewerkers, leidinggevendenden en organisaties, werd hiervoor ook de feilbaarheid van HRM en SHRM in beeld gebracht. Feilbaar HRM uit zich onder meer in onhandige werving, ongelukkige selectiebeslissingen, oppervlakkige introductie, onderinvestering in opleiding, geflatteerde personeelsbeoordeling, naïeve beloningssystemen, onzorgvuldig overleg en niet-naleving van wet en regelgeving.

Feilbaar SHRM kan worden gevonden in arrogante swot-analyses, ontbreken van benchmark bewustzijn, gebrek aan voeling met of respect voor wensen en belangen van relevante stakeholders, gebrek aan ambitie in de sfeer van doelen, afwezigheid van realisme in de sfeer van middelen, ontbreken van een sense of urgency, onvoldoende delegatie en decentralisatie, falende uitvoering en afwezige of onkritische evaluatie en bijsturing.

Achter prachtige façades van imposant vastgoed bevinden zich soms falende bedrijven, die zoals Enron alleen op papier en in de verbeelding van de leiding nog bevredigende prestaties boeken. Waar ooit sprake was van succes kan in korte tijd een high performance organisatie het spoor volledig bijster raken. Waar een veelheid van oorzaken aan de orde kan zijn bij deze

verslechtering van prestaties, worden door de leiding die deze verslechtering rapporteert vaak overwegend oorzaken benoemd, die buiten de eigen controle liggen: conjunctuurontwikkeling, concurrentievervalsing, (onredelijke) rechterlijke uitspraken, wijzigingen in wet en regelgeving etc. Zo besteedde Kodak heel veel tijd aan de bestrijding van vermeende concurrentievervalsing, maar betaalde tegelijkertijd 2 miljard dollar boete wegens inbreuk op een Polaroid patent dat eerder voor 75.000 dollar door de uitvinder aan Kodak werd aangeboden, maar welk aanbod werd afgewezen. Ook wist Kodak als uitvinder van de digitale fotografie deze innovatie niet om te zetten in een concurrentievoorsprong, maar werd door het voortgezet inzetten van investeringen op analoge fotografie een niet meer te repareren achterstand op concurrenten in de sfeer van digitale fotografie opgelopen.

Omdat het laaghangend fruit voor prestatieverbetering op veel plaatsen al geogst is, vraagt prestatieverbetering steeds meer om large scale interventies. Goede prestaties zijn afhankelijk van heel veel factoren en daarom vraagt prestatieverbetering steeds meer om een gelijktijdige aanpak of beïnvloeding van een groter deel van deze factoren. Maar door de grotere schaal waarop interventies plaats vinden, neemt ook het risicoprofiel voor deze interventies toe. De onzekerheid over de uitwerking van deze interventies neemt toe en ook de onzekerheid voor betrokken medewerkers en leidinggevenden neemt toe. Waar deze large scale interventies steeds meer nodig zijn voor prestatieverbetering neemt derhalve ook de kans toe dat deze interventies zullen bijdragen aan prestatieverslechtering of zelfs aan een totaal falen van de organisatie. Slechts wanneer interventies gebaseerd zijn op een uitstekende kennis van de organisatie en zorgvuldig voorbereid en uitgevoerd worden, kunnen risico's beperkt worden. Interventies, die gestart worden door nieuw benoemde managers of die uitbesteed worden aan externe consultants, ontberen vaak deze uitstekende kennis van de organisatie en leveren daarmee een extra faalrisico op.

Omdat feilbare managers en medewerkers, een feilbare organisatie en een feilbaar (S)HRM meestal niet te koop lopen met hun falen en er baat bij hebben om incompetentie of deviant gedrag te maskeren, kunnen klokkenluiders een belangrijke rol spelen bij het identificeren van behoeften aan verandering. De protectie van klokkenluiders laat echter meestal ernstig te wensen over. Doordat klokkenluiders, zoals bijvoorbeeld Ad Bos in de bouwfraude, vaak persoonlijk zwaar moeten boeten voor hun poging om onoorbaar gedrag aan de kaak te stellen, leren zij het af hun klokkenluidersgedrag te herhalen. Calculerende burgers die kennis nemen van dit soort voorbeelden trekken de conclusie dat klokkenluiden niet zinvol is. Deviant gedrag duurt daardoor langer dan nodig is en de omvang van de risico's, waaraan de organisatie en haar stakeholders worden blootgesteld, neemt toe.

Na al deze relativeringen van mogelijkheden van prestatieverbetering komen we toe aan een voorzichtig antwoord op de onderzoeksvraag: "Strategisch HRM hoe zou het theoretisch idealiter kunnen, gebeurt het wel of niet zo in de praktijk en als dat wel zo zou gebeuren, levert dat dan meer op?"

Vorming van SHRM in de praktijk voldoet volgens ondervraagde HR-managers en Lijnmanagers en gepresenteerde cases op een aantal gebieden niet aan een theoretisch ideaalbeeld voor beleidsvorming, uitvoering en evaluatie.

De voorbereiding van SHRM kan beter door meer aandacht voor ingrediënten als organisatiestrategie, swot-analyse, benchmarks en stakeholders wensen. De relevantie van SHRM kan hierdoor toenemen.

Beleidsvaststelling kan beter door de formulering van een duidelijke HR-strategie en een goede operationalisering en communicatie van deze HR-strategie.

De uitvoering van SHRM kan beter door vergroting van competenties, een trefzekerder instrumentarium voor SHRM, projectmatige uitvoering en een goede voortgangsbewaking.

Evaluatie van SHRM kan beter door meer gebruik van kengetallen en metrics.

Of inspanningen tot verbetering van SHRM, naar het oordeel van alle betrokken stakeholders tot verbetering leiden is niet zeker. Stakeholders hebben hun eigen maatstaven en percepties van de bijdragen van SHRM aan de effectiviteit, de efficiency, de flexibiliteit en de legitimiteit van SHRM. Vernieuwing van de SHRM-praktijk leidt niet automatisch tot een wijziging van het oordeel van stakeholders, omdat de praktijk wellicht niet goed overzien kan worden en dit oordeel mogelijk enigszins los staat van de praktijk of mogelijk geïnstitutionaliseerd is. Een poging tot verbetering van SHRM lijkt, vanuit het perspectief van de wetenschap, de moeite waard! Evaluatie kan hierna aantonen welke stakeholders waardering hierdoor toenam. Mogelijk levert deze extra stakeholderswaardering een bate op, die de inspanning tot verbetering vergoedt. Of dat van belang is, wordt bepaald door degenen die tot het ondernemen van een verbeteringsinspanning besloten. Welke conclusies zij trekken uit de evaluatie van deze inspanningen, eenstemmig of meerstemmig, kan achteraf vastgesteld worden.

Wat mag er in redelijkheid van HR-managers verwacht worden?

In het HRM-portfolio is er sprake van een breed scala aan operationele en administratieve taken. Een complex arbeidsrecht, een veranderlijk systeem van sociale zekerheid en omvangrijke cao's zorgen voor een stevig volume aan operationele taken. In kleinere organisaties worden deze taken veelal gedelegeerd aan een administratieve afdeling en in middelgrote organisaties treffen we vaak HR-managers als stand alone voorziening. Invulling van de HRM-functie vindt daar vaak plaats op een HBO-niveau, met daarmee corresponderende arbeidsvoorwaarden. Ruimte en competenties voor een strategische invulling van HRM zijn daardoor vaak slechts in bescheiden mate aanwezig. Mogelijkheden om additionele competenties te verwerven, worden in bescheiden mate benut.

Aan een HR manager die een stevige bijdrage wil leveren aan het tot stand komen van een robuust Strategisch HRM worden, mag verwacht worden dat die over competenties beschikt in de sfeer van strategievorming, financieel management, arbeidsverhoudingen, vaardigheden op het gebied van presentatie, onderhandeling en rapportage op boardroom niveau, management van verandering en methodologie. Om serieus genomen te worden op management- en directieniveau is een opleiding op wetenschappelijk niveau veelal nodig. Om overleg en onderhandelingsrollen goed te spelen en discontinuïteit van het dienstverband te voorkomen, is tact, diplomatie, relativeringsvermogen, incasseringsvermogen en frustratietolerantie

onmisbaar. Daarnaast wordt salariële bescheidenheid vereist omdat de beloning voor HR-management nog vaak achterblijft bij de beloning voor managers in andere disciplines.

Gelet op het hiervoor geschetste profiel en gelet op de beschikbare kwalificaties en beloning mogen in redelijkheid niet al te hoge eisen aan HR-managers gesteld worden op het gebied van SHRM. Als organisaties en HR-managers zwakten vertonen op het gebied van Strategisch HRM is dat begrijpelijk. Bij het beoordelen van prestaties van HR-managers op het gebied van SHRM moet voorts gerealiseerd worden dat HR-managers hier doorgaans geen beslissende stem hebben, maar veelal overruled worden door een krachtenveld, waarin lijnmanagers en de algemene leiding van de organisatie dominant zijn. Insiders beoordelen daarom HR-managers meer op hun inzet, hun gezindheid en hun inspanning, dan op het geformuleerd beleid en de resultaten daarvan, omdat de insiders weten dat de invloed van de HR-managers op deze laatste zaken mogelijk niet zo groot is.

Leidt certificering van (S)HRM tot versterking van dominantie van de mainstream?

In het voorgaande werd aangegeven dat versterking van HRM-competenties zou kunnen bijdragen aan de kwaliteit van SHRM en dat certificering van HRM-competenties zou kunnen bijdragen aan versterking van HRM-competenties. Ook werd aangegeven dat er deskundigen zijn (o.a. Amnon Caspi) die zich zorgen maken over de effecten van certificering. Zo is er de verwachting dat certificering de instroom in HRM van medewerkers met een andere disciplinaire achtergrond zou kunnen afremmen, waardoor het debat over HRM en de vernieuwing van HRM afgeremd zou worden. Ook is er de gedachte dat certificering van HRM tot een sterke dominantie van het mainstream denken over HRM zou leiden. Dit zou de meerstemmigheid van HRM beperken en mogelijk kunnen bijdragen tot een eenzijdige managerial opvatting van HRM, met minder ruimte voor inspraak, medezeggenschap en beïnvloeding van HRM door medewerkers. Veel hangt derhalve af van de eindtermen voor deze certificering en de verankering van beginselen van variëteitsdenken in de statuten van een certificeringsinstituut. Draagvlak voor certificering is eveneens belangrijk. Daarom is het een goede zaak dat de Nederlandse Vereniging voor Personeelbeleid inmiddels begonnen is met een brede peiling onder haar leden naar de vermeende voordelen, nadelen en risico's die aan certificering van HRM verbonden zijn, om zich pas daarna uit te spreken over de al of niet wenselijkheid van invoering van certificering.

Omdat het variëteitsdenken bij het HRM-onderwijs mogelijk meer aandacht krijgt dan in de HRM-praktijk gevraagd of op prijs gesteld wordt, ligt hier een potentiële bron voor een toekomstig conflict tussen onderwijs en praktijk over certificering. Niet uitgesloten moet daarom worden dat draagvlak voor certificering, dat op dit moment wellicht zowel bij het HRM-onderwijs als de HRM-praktijk aanwezig is, hierdoor in de toekomst afkalft en wegvalt.

Bijdrage aan de theorie

In "De Prooi" beschrijft Jeroen Smit (2008) in 447 bladzijden hoe ABN-AMRO zijn zelfstandigheid verliest aan een bankentrio. Het boek vormt een rijk relaas over zeer veel

actoren en factoren die aan het verlies van zelfstandigheid bijdragen. Veel van de dominante actoren in het boek werden door Smit geïnterviewd. Van de actoren, die zich over het boek na publicatie uitspreken, geven de meesten aan dat de auteur een te eenvoudige weergave van de werkelijkheid geboden heeft. Over wat de doorslaggevende factoren waren in het verlies van zelfstandigheid van de bank zijn actoren het niet eens.

De werkelijkheid van bedrijven en organisaties, van management en werknemers is kleurrijk, complex, veelzijdig en verrassend. Theorieën, die pogen deze werkelijkheid systematisch te beschrijven en te verklaren, slagen er niet in om deze complexiteit en veelzijdigheid te hanteren. Daarvoor spelen er te veel variabelen en zijn er te veel perspectieven van waaruit deze variabelen kunnen worden geanalyseerd. Theoretische modellen voor organisatieverschijnselen gaan daarom veelal uit van een vereenvoudiging van de werkelijkheid en proberen een deel van de werkelijkheid te verklaren. Dit is een begrijpelijke keuze. Een probleem ontstaat hierna als de resultaten van analyses gegeneraliseerd worden voor een (veel) groter geheel dan het bestudeerde deel van de werkelijkheid. De valse pretentie van wetenschap en de ontorechte en buitensporige waarheidsclaims waar dan sprake van is, worden door Ghosal (2005), in combinatie met onevenwichtige aannamen, oorzakelijk deterministisch denken en een gebrek aan erkenning van de keuzevrijheid van organisaties en individuen, gezien als uitingen van slechte management theorie, die bijdragen aan de vernietiging van goede management praktijken doordat generaties van management studenten met deze slechte management theorieën worden opgevoed. Een gedachte die door Mintzberg (2005), blijkens zijn boek "Managers not MBA's", wordt gedeeld.

In aanvulling op Ghosal kan gesteld worden dat slechte management theorie niet alleen goede management praktijken vernietigt, maar ook goede management theorie verdringt. Het brede publiek, de markt, het management is meer geïnteresseerd in oneliners, in eenvoudige verklaringen van de werkelijkheid en een eenvoudige receptuur om de werkelijkheid naar zijn hand te zetten, dan in beelden van een complexe werkelijkheid, die moeilijk verklaard kan worden en waar het effect van interventies onzeker is.

Bij wetenschappelijk populisme met eenvoudige beelden en verklaringen van de werkelijkheid en simplistische verwachtingen omtrent het effect van interventies voor probleemoplossing worden geadresseerde publieken, studenten, managers, politici etc. op het verkeerde been gezet. Na enige tijd wordt dit evident en wordt het handelen naar aanleiding van de slechte theorie ter discussie gesteld, maar dit betekent niet automatisch dat daarmee ook de slechte theorie, c.q. het geloof, ter discussie wordt gesteld (bijvoorbeeld de theorie dat prestaties verbeteren door prestatiebeloning)..

Wetenschappelijke specialisatie zorgt ervoor dat het bestuderen van een slechts een deel van de werkelijkheid standaard wordt, terwijl incentives voor specialisatie doorgaans groter zijn dan incentives voor interdisciplinariteit. Hierdoor krijgt een holistische benadering van organisatieverschijnselen steeds minder ruimte. Door specialisatie ontstaat meer kennis en worden wetenschappers knapper, maar door minder aandacht voor holisme worden ze niet wijzer.

Door specialisatie in het management onderwijs en door hoge barrières voor de instroom van docenten met een brede management ervaring worden na verloop van tijd docenten schaars, die een holistische aanpak van management onderwerpen aankunnen en aandurven. De interdisciplinariteit, die daarvoor nodig is, laat zich door het ontbreken van overtuigende incentives steeds moeilijker organiseren. En omdat interdisciplinair onderwijs kostbaarder lijkt dan monodisciplinair onderwijs, net als goed kleinschalig onderwijs kostbaarder lijkt dan slecht grootschalig onderwijs, is een keuze tussen deze twee voorspelbaar als er op de kosten gelet of bezuinigd moet worden. Het edutainment dat geleverd moet worden als gevolg van schaalvergroting verleidt tot een populistisch specialise omdat (te) veel aandacht voor details en nuance aanleiding kan geven tot een onrustig publiek.

Door een procesbenadering van de onderzoeksvraag is beoogd om ruimte te scheppen voor aandacht voor veel factoren en actoren die invloed hebben op de kwaliteit van Strategisch HRM. Door de presentatie van een ruime selectie aan cases is beoogd de rijkdom aan interne en externe factoren en actoren, die een rol spelen bij SHRM te demonstreren en werd beoogd om zichtbaar te maken dat er naast gewenst gedrag ook deviant gedrag verwacht mag worden en dat er naast bedoelde ook onbedoelde en ongewenste effecten zijn van activiteiten in de sfeer van Strategisch HRM en dat toeval nooit uitgesloten kan worden. Daarmee werd aangesloten bij de inzichten van onder meer Ghosal (2005), Mintzberg (2005), Calori (1989), Kets de Vries (1998, 1991, 1993), Furnham & Taylor (2004), Bolweg (1998) en Taleb (2011).

Door aandacht voor de context en de afzonderlijke stappen in het proces van vorming, uitvoering, evaluatie, bijsturing en ontwikkeling van SHRM werd beoogd om stil te staan bij het vrijwel onbegrensde aantal opties dat zich voordoet bij de aandacht voor uitdagingen, de keuze van doelen en middelen, de wijze van uitvoering, de timing en aard van evaluatie en de aanpak van doorontwikkeling van SHRM. Deze rijkdom aan keuzemogelijkheden werd ook gedemonstreerd aan de hand van een input-systeem-output configuratie van SHRM.

Met deze benadering werd (impliciet) ook afstand genomen van meer simplistische, deterministische en universalistische modellen van HRM en SHRM zoals die van onder meer Pfeffer (1996, 1998), Huselid, Becker & Beatty (2005) en Ulrich (2005, 2007). In deze modellen wordt er vanuit gegaan dat er een lineaire relatie is tussen HRM-praktijken of systemen en de overall prestaties van de organisatie. Ook wordt er vanuit gegaan dat “best practices” en “HPSW (High Performance Work Systems) practices” universeel toepasbaar en succesvol zijn en dat prestaties van organisaties het beste gemeten kunnen worden in termen van financiële prestaties (Paauwe, 2004).

In deze “universalistische” modellen, maar ook in modellen die door Delery en Doty (1996) worden aangeduid als “contingency” en “configurational” modellen zit doorgaans als aanname verwerkt dat HRM-inspanningen onmisbaar zijn voor het succes van een organisatie en bestaat er weinig oog voor de mogelijkheid dat de overall bijdrage van HRM en SHRM negatief zijn, dat wil zeggen dat de overall kosten van HRM-inspanningen hoger zijn dan de overall baten. Naast dit vooroordeel treffen we veelal ook een vooroordeel qua empirische focus, overwegend gericht op grote tot zeer grote en succesvolle ondernemingen, en met de generalisatie of suggestie dat wat goed is voor grote organisaties is ook goed voor kleinere organisaties, of wat goed is voor de

organisatie als geheel is ook goed voor haar business units. Een deductieve onderzoeks aanpak is hierbij het meest gebruikelijk. Voorts is er in al deze benaderingen weinig oog voor de risico's die zich voordoen voor HRM en SHRM bij voortdurende schaalvergroting, bij een steeds verdergaande technologieontwikkeling en als gevolg van deviant gedrag, falende managers en falende medewerkers.

Door het (inductieve) gebruik van casestudies in dit boek is zichtbaar gemaakt dat organisaties soms uitstekend functioneren zonder (centrale) aanwezigheid van HRM en SHRM en dat zulks het geval kan zijn voor zowel kleine als grote ondernemingen.

Ook is beargumenteerd dat intuïtieve vorming van SHRM niet altijd mindere resultaten hoeft op te leveren dan een systematisch, professioneel, academisch SHRM. Actoren kunnen het verschil maken en het verschil verklaren. Ook werd in diverse cases aandacht besteed aan deviant gedrag en aan het falen van managers en medewerkers en aan de risico's die verbonden zijn aan (snelle) groei en technologieontwikkeling.

De bijdrage aan de HRM en SHRM theorie van dit boek kan worden samengevat als een pleidooi voor meer aandacht bij de studie van HRM en SHRM verschijnselen voor:

- de historische en situationele context en holisme
- inductieve analyse
- in depth case studies
- een actoren/stakeholders perspectief
- intuïtieve bijdragen
- opties en besluitvormingsprocessen
- een krachtenveld perspectief
- het meervoudig perspectief op wat beter kan
- ongebreidelde ambitie
- beleidsinconsistenties
- large scale intervention
- risicoanalyse en risico management
- onverantwoordelijk en deviant gedrag
- falende managers, medewerkers en controlesystemen
- onbedoelde en ongewenste gevolgen van (S)HRM
- heterogeniteit van prestaties binnen organisaties
- onvolledige en onjuiste rapportages
- de overall kosten en baten van (S)HRM
- de menselijke maat.

Wat betreft dit laatste, de menselijke maat, lijkt een verduidelijking nuttig. Verheijen (2012) heeft er recent op gewezen dat bij de menselijke maat onder meer gedacht moet worden aan het benutten van en inspelen op de bredere competenties, ambities, interesses en behoeften van medewerkers. Smalle functies, die een zeer beperkt beroep doen op het potentieel van medewerkers en functies, die geen enkele perspectief bieden voor ontplooiing en ontwikkeling van medewerkers beantwoorden naar zijn mening niet aan een menselijke maat. De uitdaging

voor HRM is dan het voortdurend innoveren van de uitdaging aan medewerkers door functie-roulatie, door functieverrijking, functieverdieping en loopbaanstappen en het scheppen van voldoende communicatie- en participatiemogelijkheden, die een beroep doen op en een stimulans bieden voor meedenken en betrokkenheid.

De menselijke maat zegt ook iets over de haalbare schaal van taken, functies en organisaties. Grootschalige anonimiteit is niet goed voor betrokkenheid en kan bijdragen aan gevoelens van machteloosheid. Onoverzichtelijkheid van de eigen bijdrage aan de overall prestaties van de organisatie kan leiden tot een ervaring van zinloosheid.

Loketten als HR-services, die alleen nog elektronisch bereikbaar zijn, geautomatiseerd zijn of uitbesteed zijn naar externe call centers of andere externe dienstverleners, zijn (niet alleen voor oudere en digitaal onhandige medewerkers) mogelijk een bron van frustratie.

Tegenover zijn frustraties in grote organisaties plaatste Echhardt Wintzen (2007) ooit zijn cellenorganisatie bij BSO. Daarna toonden Pink Elephant, the Vision Web en Finext aan welke voordelen behaald kunnen worden met kleinschalig organiseren. De nadelen van een kleinere schaal en een grotere mate van productdifferentiatie door een hoge mate van autonomie van teams en medewerkers werd voor lief genomen. Maar meestal leggen bij besluitvorming de voordelen van een kleinere schaal het af tegen de vermeende voordelen van een grotere schaal.

Schaalvergroting draagt bij aan productiviteit en efficiency en dat zijn zaken die goed te meten zijn en waar dominante stakeholders gevoelig voor lijken te zijn. Nadelen en risico's van schaalvergroting worden voor lief genomen. De menselijke maat is minder stellig en de rek daarin wordt met een onbeperkt optimisme op de proef gesteld.

Schaalvergroting gaat soms door tot organisaties "too big to fail" zijn. Het management van zulke organisaties kan grote risico's nemen omdat het weet dat de samenleving een deconfiture van hun organisatie niet kan riskeren. De samenleving die deze schaalvergroting eerder getolereerd of gestimuleerd heeft, kan tot zeer grote offers gedwongen worden als dit risico de vorm krijgt van een grootschalig falen in de praktijk.

De menselijke maat, optimale schaal, schaalvergroting en schaalbeheersing vormen daarmee thema's die niet alleen aandacht en interventies behoeven van HRM en SHRM, maar ook van politici en burgers. Karl Marx besteedde ooit veel aandacht aan de gevolgen van schaalvergroting voor conjunctuurontwikkeling en vice versa en combineerde zijn vergezichten met beelden van "Verelendung", maar raakte in de vergetelheid. Kafka (1999) liet zien hoe schaal en anonimiteit van macht vervreemding kan bewerkstelligen.

In de HRM-theorie kregen onderwerpen als menselijke maat, schaalvergroting, anonimisering en specialisatie tot nu toe niet veel aandacht in relatie tot beleving en betrokkenheid van medewerkers. Het lijkt, mede daarom, een veelbelovend thema voor verder onderzoek. En boeiende vraag daarbij lijkt: is de menselijke maat een min of meer constante of verandert deze in de tijd? Plaatsing van deze vraag in een caseperspectief lijkt de moeite waard als voor "bedrijven die blijven" (de Geus, 1997; Collins & Porras, 1994; Eikelboom, 2002) nagegaan wordt hoe zij met dit thema omgingen en omgaan.

6.2 Aanbevelingen

Aanbevelingen voor ontwikkeling en verbetering van SHRM lijken vooral zinvol zijn op casusniveau. Desondanks lijkt het wel mogelijk om voor het proces van vorming van SHRM en voor de context van Strategisch HRM enkele algemene aanbevelingen te formuleren.

Voor een effectief Strategisch HRM is het van belang om doelen goed af te stemmen op de strategische prioriteiten van de organisatie. Veelal zal het hierbij gaan om doelen die vragen om een bredere beoordeling van de kwaliteit en een bredere betrokkenheid van personeel en organisatie. Large scale interventions bieden meer perspectief voor significante prestatieverbetering dan de afzonderlijke inzet van losse HRM-instrumenten. Beperking van het aantal doelen voor SHRM en een duidelijke prioritering maakt het mogelijk een scherpere focus aan te brengen en een betere beheersing te behouden over de implementatie van verbeteringsprojecten. Hiernaast vraagt het instrumentarium voor Strategisch HRM nog duidelijk om verbetering. Het meten van resultaten van SHRM vraagt om een degelijke nulmeting en voldoende kengetallen en metrics om verandering vast te stellen. Effectieve evaluatie betekent het gepland vergelijken van doelen en resultaten en het juist interpreteren van oorzaken van afwijkingen van resultaten versus doelen om zo nodig bijsturingsactie te ondernemen.

De onderzoeksresultaten in deze studie en andere studies (bijvoorbeeld Wright, 2011) suggereren dat competenties op het gebied van Strategisch HRM op een vrij breed gebied tekort schieten en dat aanpassing en verbetering van het aanbod van initieel en post-experience onderwijsaanbod zou kunnen helpen om competenties op een adequater niveau te brengen. Voor de middellange de langere termijn zou certificering van de competenties van HR-managers, analoog aan de wijze waarop dat in de Verenigde Staten door de SHRM gebeurt, een grootschalige professionaliseringsimpuls op kunnen leveren.

Voor de kortere termijn lijken incentives voor een upgradering van het initieel en post-experience onderwijs op het gebied van HRM en SHRM meer resultaat te kunnen opleveren. Er zijn tal van partijen die het initiatief kunnen nemen voor het formuleren van de eisen (bijvoorbeeld een ideaaltypisch curriculum en toetsing van competenties) waaraan toekenning van incentives kan worden verbonden. Zo zou de Nederlandse Vereniging voor Personeelsbeleid hier het voortouw kunnen nemen, maar zouden ook uitgevers, grote consultancy bedrijven of accountancy bedrijven, of een combinatie van deze partijen een overtuigende incentive en stimulans kunnen ontwikkelen. Ook de reeds door de overheid in het leven geroepen accreditatieplatforms zouden een bijdragen kunnen leveren aan upgradering van het HRM-onderwijs door het stellen van meer inhoudelijke criteria en het leveren van een meer inhoudelijke evaluatie.

Ondertussen spelen op deelterreinen van het HRM reeds certificeringsprocessen voor specialistische taken. Zo is er een vrij succesvolle activiteit van de International Projectmanagement Association (IPMA) voor certificering van projectmanagement competenties, terwijl NOBOL (de brancheorganisatie voor outplacement, loopbaanbegeleiding en coaching) in samenwerking met het Career Management Instituut certificering op het gebied van outplacement, loopbaanbegeleiding en coaching verzorgt. Ook op het gebied van mediation wordt reeds een certificeringsmogelijkheid door het NMI (Nederlands Mediation Instituut) aangeboden.

Op casusniveau vormt een beleidsvoorbereidend proces voor Strategisch HRM met ingrediënten als beoordeling van de stand van zaken, swot-analyse, benchmarking, stakeholdersverkenning en wisselwerking tussen strategie en HRM een logisch vertrekpunt om van daaruit een verbeteringsproces te starten. De instrumenten om deze beleidsvoorbereiding efficiënt en betrouwbaar uit te voeren, om vervolgens een relevant beleid vast te stellen, en om de voortgang van uitvoering en resultaten daarvan goed te monitoren, kunnen nog verbeterd worden. Op dit terrein ligt nog een uitdaging voor wetenschappers en HRM-practitioners, waarbij een samenspel van beide het meeste uitzicht op succes lijkt te bieden. Het organiseren van dit samenspel vormt een bijzondere uitdaging door de afstand die in de afgelopen decennia is gegroeid tussen de theorie en praktijk van management in het algemeen en van HRM hier in het bijzonder.

Aan deze afstand tussen theorie en praktijk werd door Godfroy (2010) aandacht besteed in zijn afscheidscollege aan de Radboud Universiteit te Nijmegen.

In zijn afscheidscollege schetst Godfroy drie opvattingen over de afstand tussen theorie en praktijk: (1) er is een flinke kloof en dat zou anders moeten, (2) er is wel een kloof, maar dat geeft niet en (3) de kloof is niet zo groot. Godfroy geeft een aantal verklaringen voor het bestaan van een kloof: toepassing van statistische methoden en een beperkt aantal variabelen versus holistisch denken in patronen, statische versus dynamische kennis, hyperspecialisatie en publicatie in weinig toegankelijke bladen versus voortdurend multidisciplinair opereren en opereren op disciplinele snijvlakken, incentives voor “rigor” en weinig incentives voor “relevance”. Hij concludeert dat relevantie in de management wetenschappen een reëel probleem vormt doordat denkmodellen en methodologie niet aansluiten bij de management praktijk. Hij concludeert ook dat de interactie tussen wetenschappers en praktijkmensen hersteld moet worden, dat relevantie en toegevoegde waarde voor de samenleving van onderzoek omhoog moet, terwijl het afrekenstelsel (vooral of uitsluitend incentives voor publicaties in voor practitioners ontoegankelijke tijdschriften) ter discussie moet komen en wat hem betreft beter afgeschaft kan worden, dan geperfectioneerd. Deze opvatting verdient steun.

Zorgen over de afstand tussen theorie en praktijk als die van Godfroy zijn niet nieuw. Eerder stelde van Engeldorp Gastelaars (1984) dat naarmate er in wetenschappelijk onderzoek meer nadruk wordt gelegd op criteria om vast te stellen of men op de juiste manier kennis verwerft, de relevantie van deze kennis voor de samenleving afneemt. Tegelijkertijd signaleert hij het risico dat, als er in onderzoek meer nadruk wordt gelegd op de toepasbaarheid, de relevantie voor wetenschapsontwikkeling afneemt.

Meer oog voor praktische relevantie lijkt geboden, maar eenzijdige aandacht voor toepasbaarheid van wetenschappelijke kennis is geen redelijk alternatief. Het gaat om het vinden van een evenwicht. Dat evenwicht lijkt nu verstoord door een te zwaar accent op “rigor” en te weinig oog voor relevantie voor de management praktijk. Een corrigerende beweging lijkt op zijn plaats.

6.3 Verder onderzoek

In het verlengde van deze studie zijn er veel onderwerpen, die zich lenen voor verder onderzoek. We noemen er hier enkele, die in het bijzonder de moeite waard lijken.

De afwezigheid of zeer beperkte aanwezigheid van HRM in de handboeken op het gebied strategisch management en business policy intrigeert. Hoe valt een beperking van aandacht tot de bestuurstop en de cultuur van de organisatie te verklaren; waarom maar enkele tientallen bladzijden aandacht voor HRM in boeken van soms meer dan 1200 bladzijden (Wheelen & Hunger, 1995). Groeit de aandacht voor HRM in mainstream strategieboeken? Wat zijn de implicaties van HRM als vrijwel blinde plek in de strategieliteratuur? Welke misverstanden op HRM-gebied worden er in de strategieliteratuur aangetroffen, zoals bijvoorbeeld nadrukkelijke integratievoorkeuren na fusie en acquisitie? (Haspeslagh & Jamison, 1991; Verhoeven, 2012) en wat zijn consequenties van dit soort misverstanden? Dragen dit soort misverstanden mogelijk bij aan het hoge faalpercentage van fusies en acquisities op het gebied van resultaatontwikkeling?

Wat zijn eisen aan opleiding, ervaring, competenties en attitudes van HR-managers op verschillende niveaus (zie bijlage 9) volgens executive searchers, headhunters en medewerkers van wervings- en selectiebureaus en op welke terreinen schieten kandidaten tekort in relatie tot deze eisen? Kan er een relatie gelegd worden met de gevolgde opleidingen? Dit soort respondenten speelt een belangrijke rol bij matching processen op de arbeidsmarkt, maar wordt nog weinig in HRM-onderzoek betrokken. Zij kunnen ook een rol spelen bij onderzoek naar acceptatie van verschuivende accenten die in het management onderwijs worden aangebracht. Zo kan bijvoorbeeld via deze respondenten geprobeerd worden na te gaan of het voorbereiden van studenten op een servant leadership stijl in de management praktijk geapprecieerd wordt, of het de loopbaankansen vergroot, of dat in bedrijven iets meer sturing verwacht wordt en dat deze stijl de kans niet vergroot op een plaats aan de top.

Hoe ontwikkelt het curriculum zich aan de bachelor en master opleidingen op het gebied van HRM? Welke literatuur wordt gebruikt, welke kennis en vaardigheden worden overgedragen, welke attitudes worden beïnvloed, welke kwalificaties bezitten docenten, welke voeling hebben zij met de HRM-praktijk, hoe worden overgedragen competenties getoetst, welk invloed heeft de omgeving op het curriculum en op de toetsing, wat zijn instroomkwalificaties van studenten, hoe sluit het curriculum aan bij vraagprofielen, hoe snel vinden afgestudeerden hun weg naar de arbeidsmarkt, hoe zien carrièrepatronen er uit, hoe tevreden zijn deelnemers achteraf over de ontvangen opleiding en wat is daarvoor van blijven hangen en wat is bruikbaar gebleken? Wat zijn mogelijkheden om curricula die niet goed zijn afgestemd op vraagprofielen uit de markt en die geen uitzicht bieden op kansen op de arbeidsmarkt, meer marktgericht te maken.

Hoe ziet een lifetime HRM-opleidingscurriculum er uit dat de carrière van JPO naar PO, naar SPO en naar CHRO (zie bijlage 9) goed ondersteunt en met welke toetsing van competenties (SHRM, CIPD, anders?) kan het beste aannemelijk gemaakt worden dat HR-managers over de competenties voor een van deze functieniveaus beschikken. En welke risico's zijn hier?

Nu steeds meer taken overgenomen worden door externe dienstverleners is het ook de moeite waard om onderzoek te doen naar preferenties en competenties van deze dienstverleners. Slagen zij er in om hun dienstverlening in een strategisch perspectief te plaatsen en weten zij hun bijdragen in het perspectief van large scale interventions te plaatsen, of belemmert de versplintering van uitbesteding over afzonderlijke, niet samenwerkende dienstverleners, de mogelijkheden van large scale interventions?

Terugkijkend naar de ontwikkeling van HRM over de afgelopen decennia is het de moeite waard om te zien wat er gebeurd is met de wortels van HRM (bedrijfsmaatschappelijk werk) en wat er gebeurd is met de O-poot van P&O. Wat is er eigenlijk nog overgebleven van de organisatiekant van P&O. Wat is overgebleven van work study, van productiviteitsmeting, van normstelling? Hoe is het teloor gegaan en wat waren daarvan de voornaamste oorzaken? Hoe is het de Vereniging voor Arbeids- en Organiseatiekunde vergaan? Heeft het stellen van eisen aan de organisatie- en arbeidskundigen (VOA I, II en III examens) bijgedragen aan het verlies van impact en succes van de vereniging?

Constaterend dat beleidscycli in de praktijk vaak niet worden afgemaakt is een interessante vraag waarom dit niet gebeurt. En waarom worden vooral nulmetingen en evaluatieprocessen verwaarloosd? Wat verklaart de kloof tussen theorie en praktijk, is dat pragmatiek (het levert waarschijnlijk niets op, dus laten we het zitten), is het een actiegerichte mentaliteit, is het argeloosheid en onbekendheid met cycli voor beleidsvorming, is het tempodruk, heeft het te maken met een tekort aan personele capaciteit binnen HRM, spelen budgettaire problemen etc. ? Een lastig onderwerp voor nader onderzoek is HRM in de boardroom. Hoe succesvol is het HR-management met het verdedigen van eigen voorstellen en het beïnvloeden van de strategie van de organisatie in eigen ogen en in de ogen van de directievoorzitter en andere directieleden? Waardoor wordt de invloed van HRM bepaald? Draagt HRM bij aan betere beslissingen? Wanneer werden voorstellen van HRM terecht en onterecht gevolgd? Vindt er evaluatie plaats van deze besluitvorming en welke consequenties worden daaraan verbonden? Wat zijn oorzaken en omstandigheden van ontslag van HR-managers? Wat valt hiervan te leren voor gewenste opleiding, curriculumopbouw, opereren en defensie van HR-managers?

De zwakten in het HRM-instrumentarium bieden eveneens een scala aan uitdagingen voor verder onderzoek. Welke problemen ervaren HR-managers en lijnmanager bij HR- planning, bij management development, bij beloningsbeleid bij koppeling van prestatie en beloning? Op dit laatste gebied lijkt de kloof tussen theorie en praktijk zeer groot. Waar wetenschappers zeer veel risico's signaleren bij de koppeling tussen prestatie en beloning, gaat de managementpraktijk daar vrijwel volledig aan voorbij en vindt bijsturing op basis van een kritische en systematische evaluatie nauwelijks plaats. Consultants lijken door eigenbelang hier geen kritische rol te kunnen spelen.

Personeelsbeoordeling vormt een ander gebied voor nader onderzoek. Wat verklaart de soms grote afstand tussen de beelden van het functioneren van afzonderlijke medewerkers en het beeld van het presteren van de organisatie als geheel; hoe kan de samenhang tussen de beelden

van het functioneren van afzonderlijke medewerkers en het beeld van het functioneren van de organisatie als geheel dichterbij elkaar gebracht worden?

Tenslotte bieden de onderzoekswensen van HR-managers kans op een nuttig vervolg. Aan welke onderzoek komen zij zelf niet toe en waarnaar zouden zij onderzoek laten doen, indien ze daarvoor het budget beschikbaar hadden? Wat missen zij in de vakpers (boeken, tijdschriften, internet) en aan welke onderwerpen zagen zij graag meer aandacht besteed en om welke aandacht gaat het daarbij in het bijzonder? Het inventariseren van deze interesses kan een breed scala aan suggesties opleveren voor een onderzoeksagenda. Landelijk en internationaal overleg en afstemming tussen HRM-onderzoekers over zo'n agenda en de aanpak ervan levert een kans op resultaten, die serieus genomen worden en een kans op vermindering van de afstand tussen theorie en praktijk.