

Samenvatting

Kan Strategisch Human Resource Management (veel) beter?

De situatie ten aanzien van human resources in Nederlandse organisaties ziet er niet erg problematisch uit: werknemers zijn goed opgeleid, vertonen een hoge arbeidssatisfactie, scoren goed op arbeidsproductiviteit, zijn redelijk innovatief en flexibel en dragen bij aan een hoge toegevoegde waarde en bevredigende bedrijfsresultaten, ondanks relatief hoge loonkosten.

Dit positieve beeld van human resources sluit echter niet uit dat er mogelijkheden tot verbetering zijn. Deze studie focust op deze mogelijkheden tot verbetering door als onderzoeksvraag te stellen: "Kan Strategisch HRM (veel) beter?". Deelvragen die daarbij aan de orde komen, zijn: hoe ziet de vorming van Strategisch HRM er ideaaltypisch uit, hoe verloopt de vorming van SHRM in de praktijk, welke verschillen doen zich voor en levert een overbrugging van deze verschillen potentieel op voor een verbetering van de kwaliteit, het functioneren en de prestaties van organisatie en medewerkers?

De onderzoeksvraag wordt primair beantwoord door de constructie van een ideaaltype voor de voorbereiding, de formulering, de uitvoering en de evaluatie van SHRM. Door middel van een survey en interviews onder 169 respondenten (111 lijnmanagers en 58 HR-managers) wordt nagegaan of de wijze waarop de vorming van SHRM in de praktijk overeenkomt met de vorming via het ideaaltype. De resultaten tonen dat ideaalmodel en praktijk nog redelijk ver uiteen liggen: een HR-strategie ontbreekt in veel organisaties, strategieformuleringen zijn vaak niet erg specifiek, instrumenten zijn niet altijd trefzeker, evaluaties zijn niet erg kritisch en de bijdrage van SHRM aan effectiviteit, efficiency, flexibiliteit en legitimiteit lijkt een stuk beter te kunnen. Een grote meerderheid van de ondervraagde lijnmanagers en HR-managers is van mening dat SHRM (veel) beter kan.

Tegenover het verbeterpotentieel dat wordt gesuggereerd door de uitkomsten van het survey en de interviews, worden meer dan 30 cases gepresenteerd, die laten zien dat de verschillen tussen ideaalbeeld en werkelijkheid voortspruiten uit complexe situaties en krachtenvelden, die inzichtelijk maken dat niet iedere beoogde verandering een verbetering oplevert en ook aantonen dat veranderingsprocessen weerstand opleveren en naast beoogde ook niet beoogde resultaten opleveren.

Achtereenvolgens worden vier fasen in het proces van HR- strategieontwikkeling doorgenomen. In Hoofdstuk I, de voorbereiding van SHR, komen vijf ingrediënten voor SHRM aan de orde: de beoordeling van de bestaande HR-situatie op basis van onder meer een capability maturity typologie, de identificatie van kansen, bedreigingen en benchmarks in de omgeving van de organisatie, de beoordeling van sterkten en zwakten van personeel en organisatie, een inventaris van wensen, belangen en macht van stakeholders en de iteratie tussen organisatie-strategie en HR-strategie.

In Hoofdstuk II, de formulering van een Strategisch HRM, komt de vertaling van beleidsadviezen en beleidsvoorstellen naar doelen, middelen, tijdschema's en verantwoordelijkstelling aan de orde. Hier wordt achtereenvolgens aandacht besteed aan overleg, medezeggenschap, onderhandeling, compromisvorming en besluitvorming en vervolgens aan de operationalisering, de prioritering, de delegatie en decentralisatie van taken en

verantwoordelijkheden in relatie tot het geformuleerd beleid. Ook wordt aandacht besteed aan de communicatie van het geformuleerde beleid.

In Hoofdstuk III, de uitvoering van Strategisch HRM, worden drie belangrijke resources voor beleidsuitvoering behandeld. In de eerste plaats wordt aandacht besteed aan HRM-competenties en aan de vraag hoe de kwaliteit van HRM-competenties op een significante wijze vergroot zou kunnen worden. In de tweede plaats wordt gekeken naar de kwaliteit van de beschikbare middelen en instrumenten en wordt aandacht besteed aan onvolledigheid, zwakten en tekortkomingen in het HRM-instrumentarium. In de derde plaats wordt aandacht besteed aan het project- en procesmanagement, dat nodig is bij de uitvoering van een Strategisch HRM. Ook wordt stilgestaan bij voortgangsbewaking, rapportageprocessen en bijsturing van middelen en processen, die niet bijdragen aan het realiseren van gestelde doelen. Large scale interventions komen aan de orde als een optie in geval er sprake is van prestatieverbeteringen, die slechts gerealiseerd kunnen worden in geval een groot aantal middelen, instrumenten en processen gelijktijdig ingezet wordt.

In Hoofdstuk IV, de evaluatie van Strategisch HRM, wordt aandacht besteed aan vier prestatiedimensies; effectiviteit, efficiency, flexibiliteit en legitimiteit, en wordt aan de hand van afstemming of alignment op een meer holistische manier gekeken naar de overall afstemming tussen inspanningen en resultaten van SHRM interventies voor deze vier dimensies. Ook wordt stilgestaan bij de wijze waarop deze dimensies elkaar versterken of elkaar tegenwerken. Omdat niet altijd goed wordt ingeschat welke effecten van interventies verwacht mogen worden, is hier sprake van een soort Rubick's clocks. De effecten van SHRM kunnen zeer gevarieerd zijn en betreffen invloeden op onder meer: productiviteit, kwaliteit, innovatie, financiële prestaties, groei, tevredenheid en loyaliteit, maatschappelijk aanzien, maatschappelijke waardering en continuïteit.

In de conclusies wordt het potentieel aan verbetering gerelativeerd. Wat gebieden zijn van wenselijke vernieuwing voor een actor kunnen gebieden zijn waarvoor een andere actor juist hecht aan behoud van de bestaande situatie. Waar een actor gerealiseerde veranderingen ervaart als succesvol, kan een andere actor dezelfde veranderingen als een dramatische achteruitgang beleven. Weliswaar kan er veel potentieel voor verbetering worden geïdentificeerd, maar tegelijkertijd is duidelijk dat de aanpak van deze mogelijke verbeterpunten kosten en risico's oplevert, waarvoor niet altijd vooraf kan worden vastgesteld dat de baten de kosten zullen overtreffen. Het al dan niet kiezen voor actie om verbeteringsopties aan te pakken, is een keuze van actoren, waarop "waardenvrije" wetenschappers moeilijk invloed uit kunnen oefenen. Door het ordenen en overzichtelijk maken van aanleidingen voor een keuze en door implicaties van keuzen en acties te verhelderen, kunnen ze wel indirect invloed hebben op de te maken keuzen.

Twee belangrijke aanbevelingen zijn de introductie van certificering van HRM-competenties met een certificeringssysteem dat vergelijkbaar is met het systeem dat de Amerikaanse Vereniging voor HRM (de SHRM; de Society for HRM) al enkele decennia met succes hanteert en de externe beoordeling en certificering van initiële en post-initiële opleidingen op het gebied van HRM. Mits deze inspanningen een grote schaal weten te bereiken, kunnen ze een invloed hebben op de voor HRM en SHRM beschikbare competenties, wat een significante stap voorwaarts op kan

leveren voor de kwaliteit van de voorbereiding, formulering, uitvoering, evaluatie en doorontwikkeling van HRM en SHRM.

Andere aanbevelingen betreffen de vergroting van de relevantie van SHRM door een betere afstemming tussen HR-strategie en organisatiestrategie, een meer vraaggericht dan instrumentgericht SHRM, een scherpere focus van SHRM, door beperking van het aantal prioriteiten van SHRM en een vergroting van de trefzekerheid van het HRM-instrumentarium.

Tenslotte wordt een pleidooi gehouden voor een HRM en SHRM-theorie, waarin er meer ruimte en aandacht is voor de achterkant van idealisme en positivisme door onderzoek dat niet voorbij gaat aan de historische en situationele context van SHRM, dat uitgaat van een multi-actor en multi-stakeholder perspectief, dat meer gebruik maakt van inductieve analyse en in-depth case studies en holisme. Op die manier ontstaat er een meer realistisch beeld van SHRM, dat erkent dat er niet alleen successen zijn in SHRM, maar ook mislukkingen. De aandacht voor en analyse van mislukkingen kan meer inzicht opleveren in deviant en onverantwoordelijk gedrag, falende managers, medewerkers en controlesystemen, het gedrag van klokkenluiders en het gebruik van doofpotten en de invloed van het onverwachte, het onvoorziene, toeval en calamiteiten. Dit soort analyse kan inspiratie op leveren voor verbetering van risico management, maar kan ook leiden tot meer bescheidenheid in relatie tot maakbaarheid van gedrag en de maakbaarheid van organisaties en samenlevingen. Een beter inzicht in de "menselijke maat" kan ook bijdragen aan beteugeling van ongebreidelde ambities, van een naïef efficiencystreven, van onbeperkte schaalvergroting van organisaties en steeds verdergaande toepassing van geïntegreerde informatie- en communicatietechnologie, waardoor een steeds grotere complexiteit en onbeheersbaarheid ontstaat van het functioneren van organisaties en een toename van het risico dat eenlingen een miljardenschade aanrichten (Nick Leeson, Jerome Kerviel, kapitein Schettino, Harrisburg, Exxon Valdez etc. etc.). Een SHRM dat aandacht heeft voor de achterkant van het gelijk en dat zich niet gedraagt als een slaafse volger van de ideeën van de top van de organisatie, maar bereid is "Zwarte Piet rollen" te vervullen en tegengas te geven als professioneel gevormde inzichten daar aanleiding toe geven, levert uitzicht op een topprestatie. Dat zo'n bijdrage soms leidt tot een persoonlijk nadeel in de sfeer van carrière, beloning of zelfs discontinuïteit van emplooi, is een risico dat de HR-manager moet afwegen tegen waarden als behoud van zelfrespect, behoud van respect van intimi en mogelijke waardering van derden.

Een HRM-wetenschap, die consequent verzuimt om aandacht te besteden aan de achterkant van het gelijk, de feilbaarheid van mens en organisatie en de menselijke maat, is een naïeve wetenschap, die lijdt onder blikveldvernaauwing en daardoor het etiket "onafhankelijk" niet waard is. Een gebrek aan aandacht voor deze onderwerpen in het HRM-onderwijs levert een potentiële blinde vlek voor studenten, die mogelijk op een later moment (gevoelig) wordt afgestraft.