

7/9-1.8 De nieuwe rol van humanresourcesmanagement

- **menselijke maat**
- **positie hrm**
- **rol hrm**
- **toekomst hrm**

K.O. Schouwstra BC MHD & prof. dr. R.H.W. Vinke

Klaas O. Schouwstra is hrm & change consultant verbonden aan Human Horizons Consulting, een onafhankelijk adviesbureau, lid van de redactieadviesraad van de GIDS voor Personeelsmanagement en lid van de redactie van HRM in de Praktijk.

Rob H.W. Vinke is hoogleraar Personeelwetenschappen aan Nyenrode Business Universiteit te Breukelen en directeur van RVC Consultancy, een onafhankelijk organisatieadviesbureau.

SAMENVATTING

Er doen zich grote en ingrijpende ontwikkelingen voor zowel in het vakgebied van humanresourcesmanagement (verder hrm) als binnen hrm-afdelingen. In dit artikel wordt onderzocht hoe hrm in de toekomst een scherpe toegevoegde waarde kan leveren en wat de bijdrage van interne hrm-specialisten daarbij zou moeten zijn. Naast een aantal veranderingen binnen het vakgebied wordt aandacht besteed aan veranderde verwachtingen aan en waardering van hrm. De trend is dat hrm opgaat in algemeen management en dat het aantal interne hrm-specialisten steeds verder afneemt. Vervolgens wordt aan de hand van de kernvraag van hrm – *hoe zijn belangen van organisatie en medewerker optimaal met elkaar in balans te brengen en te houden* – gezocht naar de essentie van de hrm-rol voor de toekomst. Deze nieuwe rol gaat over het mobiliseren van energie in plaats van het beheren en besturen van medewerkers en werkprocessen. Het nieuwe hrm draait om leiderschap, menselijke maat en verantwoordelijkheid. *Leiderschap* gaat over faciliteren in plaats van managen, over coachen in plaats van besturen. De *menselijke maat* neemt de menselijke eigenschappen van medewerkers als vertrekpunt. Hoe is het inzetbaarheidprofiel op kernfactoren van inzetbaarheid? Wat motiveert elke unieke medewerker, welke competenties brengt hij mee en wat verandert daarin door welke omstandigheden? Hoe kan de organisatie deze motivatoren en competenties als vertrekpunt nemen bij de vraag hoe de organisatiedoelen kunnen worden bereikt? De menselijke maat betreft ook autonomie en de ruimte om mee en tegen te bewegen. Het gaat over ruimte geven aan persoonlijke motivatoren van medewerkers, het daarbinnen geven van eigen *verantwoordelijkheid* en verlangen dat deze genomen wordt. Op basis van deze conclusie worden in dit artikel concrete aanbevelingen voor de nieuwe rol van hrm uitgewerkt, met als rode draad dat het gaat om het stellen van de juiste vragen in plaats van het bieden van gestandaardiseerde oplossingen.

INLEIDING

De laatste jaren wordt een aantal veranderingen zichtbaar met betrekking tot het vakgebied hrm die nadrukkelijk om aandacht vragen. Ze vormen duidelijke patronen. Deze patronen zijn ingrijpend. Niet alleen het aantal te onderscheiden rollen verandert wezenlijk, zelfs het bestaansrecht van hrm komt ter discussie te staan. Enerzijds wordt dat veroorzaakt door een aantal ontwikkelingen *binnen* het vakgebied zelf en anderzijds door de *verwachtingen en de waarde die hieraan worden gehecht door het lijnmanagement en het topmanagement* van arbeidsorganisaties.

Dit leidt tot de kernvraag van deze bijdrage. Is er in de toekomst nog toegevoegde waarde van hrm te verwachten en zo ja wat is deze? We zijn overtuigd van de toegevoegde waarde van hrm, maar deze toegevoegde waarde zal een andere vorm aannemen en zich verankeren in een nieuwe rol.

In deze bijdrage gaan we op zoek naar antwoorden. Eerst worden belangrijke patronen binnen het vakgebied geduid, die ingrijpende gevolgen hebben voor de rol van hrm. Vervolgens worden relevante externe veranderingen in kaart gebracht die op hun beurt leiden tot andere verwachtingen aan en waardering van het hrm-vakgebied. Dan wordt de vraag beantwoord waar het nu echt om gaat bij hrm. Dat vraagt om een scherpe afbakening van de hrm-rol. Na het ontvlechten van de rollen komen de auteurs tot een visie op de nieuwe rol van hrm voor de toekomst. Ze geven concrete aanbevelingen over hoe aan deze rol binnen organisaties vorm is te geven.

1. ONTWIKKELINGEN BINNEN HET VAKGEBIED

Binnen hrm zelf hebben zich de laatste decennia grofweg drie overkoepelende, met elkaar samenhangende, ontwikkelingen voorgedaan.

Ten eerste is er binnen hrm een eendimensionale focus op de hrm-instrumenten ontstaan. Naast zeer waardevolle bijdragen aan het vakgebied, heeft dit er ook toe geleid dat er een oerwoud aan, concurrerende en overlappende, instrumenten is ontstaan. Deze, vaak door externe commerciële partijen ontwikkelde en aangeboden, instrumenten vertroebelen niet alleen de overzichtelijkheid van het vakgebied, maar veroorzaken een afnemende effectiviteit. Dat denken en handelen, met als vertrekpunt de instrumenten, leidt ertoe dat *organisatievraagstukken vaak vanuit de oplossing (het instrument) worden benaderd in plaats vanuit het probleem (het voorliggende hrm-vraagstuk)*. Deze vertroebeling van het uitgangspunt, gecombineerd met een extreme gevoeligheid voor hypes, heeft geleid tot een eenzijdige focus op achtereenvolgens competentie management, shared services centers, e-hrm en recent sourcing. Allemaal standaardoplossingen die in veel organisaties op eenvormige wijze, bijna gedachteloos, zijn doorgevoerd. Maar voor welke hrm-vraagstukken precies genereren ze een oplossing?

Ten tweede heeft de digitalisering van hrm een grote vlucht genomen. Hrm-informatiesystemen zelf en hun toegankelijkheid en gebruiksvriendelijkheid zijn steeds beter geworden. De vele mogelijkheden van intra- en internet leiden tot een grote toename van de efficiency van de uitvoering van hrm-activiteiten. Gevolg is een forse besparing op personeelskosten door vermindering van het aantal, vooral meer administratieve, hrm-functionarissen. Dit terwijl de snelheid van afhandeling fors is toegenomen (Schouwstra, 2006b). Hiertegenover staat een ingrijpende uitstroom van hrm-functionarissen.

Ten derde is hrm binnen organisaties, mede door de twee eerdergenoemde ontwikkelingen, steeds minder mensenwerk en steeds meer een rationeel financieel gestuurd proces geworden. Dit heeft te maken met ontwikkelingen zoals individualisering en met een drukkende focus op kortetermijnresultaten. In dat beeld wordt de mens gezien als een, met instrumenten en digitalisering, te "managen" productiefactor. Dat wordt versterkt door het feit dat vanuit het integraal management de lijnmanager de hrm-taken er ook "even" bij doet. In de dominante kortetermijnfocus van financiële gerichtheid en afstandelijke elektronische instrumenten herkennen we steeds meer de overheersende rol van het Angelsaksische denken (zie onder meer Ulrich e.a., 2009). Dit heeft geleid tot een meer zakelijke benadering van het vak en afbraak van een aantal te hoge sociale dijken en tot meer zelfredzaamheid. De andere kant van deze ontwikkeling toont dat het ten koste gaat van de historisch gegroeide en gewaardeerde Rijnlandse aanpak waarin de menselijke maat floreert. Wellicht zijn we de afgelopen jaren daardoor rijker in euro's geworden, maar armer in emotionele waarde, verbondenheid en innerlijke gedrevenheid. Dat alles heeft de hrm-wereld hevig in beweging gebracht en zelfs door elkaar geschud.

Per saldo heeft het hrm-vakgebied zich weliswaar verder geprofessionaliseerd, maar de bovenmatige gerichtheid op instrumenten, digitalisering, rationalisering en uitstroom van hrm-functionarissen, hebben geleid tot een afname van het menselijk gezicht van hrm. Het is hoog tijd voor een moratorium op (het ontwikkelen van nieuwe) Angelsaksische hrm-instrumenten (Vinke, 2007). Hoog tijd ook om de mens opnieuw als uitgangspunt te nemen voor het maken en uitvoeren van hrm-beleid. Minder euro- en dollardominantie en meer menselijke maat. Het Rijnland revitaliseren brengt een aangenamere toekomst naderbij (Van den Boom en Vinke, 2009).

2. VERANDERENDE VERWACHTINGEN EN WAARDERING VAN HRM

De laatste decennia hebben zich buiten het hrm-vakgebied ontwikkelingen voorgedaan, die sterk samenhangen en een grote impact hebben op de verwachtingen aan en de waardering van hrm. We benoemen er tien:

1. **Samenlevingsmodel:** het internationaal dominante politieke model is vandaag de dag het democratiemodel met periodieke en tussentijdse verkiezingen, hoewel in veel landen het klassieke stammenmodel van voor de verlichting soms nog sterk aanwezig is. Binnen de bestaande democratieën zijn drie dominante stromingen zichtbaar. Ten eerste de stroming vertegenwoordigd door sociaaldemocraten. Zij opteren voor een meer actieve rol voor de overheid, een benadering die de laatste jaren aanhang en impact verliest. Ten tweede de stroming vertegenwoordigd door de liberalen, die de overheid als voorwaardenscheppend en faciliterend zien. Zij hebben hoge verwachtingen van het vrijemarktdenken, een benadering die zich, door de negatieve effecten van de financiële crisis, op een plat vlak verkeert. Ten derde de stroming die zich kenmerkt door conservatief christelijke waarden. Zij spelen in op door de overheden onopgeloste problemen, welke de laatste decennia steeds meer populistisch aangewend worden. Zij zoeken de oplossingen veelal in de eigen leefomgeving en de dominant eigen cultuur. De drie stromingen kenmerken zich door een toenemend aantal afsplitsingen. De afsplitsingen zijn vrijwel altijd als radicaler te typeren dan de genoemde "moeders", waardoor het politieke centrum begint te eroderen. Het democratisch sturingsmodel, met periodieke verkiezingen, leidt tot kortetermijngerichtheid en concurrentie, waardoor veel aan langere termijnen gebonden onderwerpen, zoals de vergrijzing, duurzame economie, mobiliteit en ecologie, niet structureel opgelost worden. Daarnaast wordt op macroniveau geworsteld met onderwerpen als gezag versus individualisering, afbouwen van wet- en regelgeving en de sociale zekerheid ten faveure van de eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid. Dit terwijl intussen de gestaag verder oplopende belastingdruk en het stijgen van de kosten van levensonderhoud, het voor de minder draagkrachtigen onmogelijk maakt te komen tot financiële zelfredzaamheid.

2. **Economisch model:** vooral in West-Europa is het Angelsaksische model het Rijnlandse model gaan overheersen en voert het kortetermijnkapitalisme in toenemende mate de boventoon. De rol van de werkgever wordt steeds minder als sociaal voorwaardenscheppend en verantwoordelijk gezien en binnen arbeidsorganisaties gaat het steeds meer om de rationele en financiële resultaten op korte termijn. Ontegenzeggelijk heeft dit de ontwikkeling van het financiële deel van de economie gestimuleerd en geleid tot een *can do*-mentaliteit en meer zelfredzaamheid. De keerzijde is dat het meer "ieder voor zich" is. Beschaving meet je af aan de verhouding tussen winnaars en verliezers. Als we ze op de weegschaal van het succes leggen, kunnen we constateren dat we er niet beschaafder op geworden zijn.

3. **Individualisering:** mede als gevolg van de in het verleden succesvolle collectieve belangenbehartiging door overheden, vakbonden en andere belangengroeperingen, is er meer ruimte gekomen voor het individu. Vanuit een hogere levensstandaard richten veel mensen zich steeds meer op persoonlijk succes en wordt het collectief succes ondergeschikt gemaakt. Hierbij gaat het vooral om het invullen van de persoonlijke, vaak economische, belangen op korte termijn en minder om de collectieve en langetermijnbelangen.

4. **Technologie:** de impact van de snelle technologische ontwikkelingen is enorm en dat zorgt voor aardverschuivingen in arbeidsorganisaties. Problemen worden opgelost en mede daardoor worden andere problemen gecreëerd. Leidde bijvoorbeeld de auto tot versnelling van de economische ontwikkeling met als neveneffect het fileprobleem, de telewerktechnologie en het "nieuwe werken" kunnen wel eens tot onverwacht snelle oplossingen leiden. Geografische en tijdsafstanden worden met ICT-toepassingen steeds makkelijker overbrugd, waar weer nieuwe organisatievraagstukken op de gebieden van aansturen en controle tegenover staan.

5. **Snelheid:** de toenemende snelheid van ontwikkelingen, productieprocessen, werken en samenwerken, vormt een belangrijke

ontwikkeling op zich. Deze stelt nieuwe en steeds hogere eisen aan de mens en kan conflicteren met de menselijke maat. Mensen zijn in hun mogelijkheden begrensd, technologie vooralsnog niet.

6. **Complexiteit:** de samenleving, economie, regelgeving, productieketens, producten, samenwerkingsmodellen en culturele verschillen worden steeds ingewikkelder, mede omdat complexiteit zich steeds meer vanuit een hier-en-nuperspectief laat voeden. Bovendien is het economisch speelveld steeds groter geworden en bestrijkt dat feitelijk de hele wereld.

7. **Interdependentie:** door de opeenvolgende regionalisering, nationalisering, internationalisering en mondialisering zijn economieën, organisaties en individuen steeds afhankelijker van elkaar geworden. Daar komt de collectieve last van de milieuproblematiek nog bovenop. Naast kansen geeft dit ook veel bedreigingen, zoals de financiële crisis, die in 2008 losbarstte, heeft geleerd. Vooral de financiële afhankelijkheid is veel groter geworden, denk aan de ondoorzichtige en daaraan gelieerde risico's die in veel financiële producten zijn verwerkt, maar ook het feit dat *hedgefunds* grote aantallen dominante posities hebben in de economie en dat bijvoorbeeld de havens in de VS grotendeels in handen zijn van investeerders uit Azië. Inmiddels kenmerkt dit netwerk zich als zeer verbonden en zeer ongrijpbaar.

8. **Synchroniteit:** ontwikkelingen kunnen een enorm stimulerende of escalerende werking hebben als ze in de tijd synchroon of juist asynchroon lopen, vooral als gevolg van de grote interdependentie. Waar bijvoorbeeld de asynchroniteit in Nederland ten aanzien van het draagvlak voor het aanleggen van betere verkeersverbindingen leidt tot resultaatloze decennialange discussies, heeft de synchroniteit in een aantal financieel-economische ontwikkelingen tot een versnelde en verdiepte financiële megacrisis in 2008 geleid. Dit zijn complicerende factoren die het succesvol besturen van arbeidsorganisaties sterk beïnvloeden.

9. **Demografie:** de vergrijzing en ontgroening van de beroepsbevolking leidt enerzijds tot veranderingen op de afzetmarkten van arbeidsorganisaties en anderzijds tot nieuwe interne organisatievraagstukken. Arbeidsorganisaties worden afhankelijker van gemiddeld steeds oudere medewerkers en het aantal generaties dat met elkaar moet samenwerken binnen arbeidsorganisaties neemt toe.

10. **Hoger en anders opgeleide beroepsbevolking:** over het algemeen is het opleidingsniveau van de beroepsbevolking sterk toegenomen. Vooral vrouwen hebben een enorme inhaalslag gerealiseerd. Steeds meer medewerkers zijn hoog en breed opgeleid. De waardering voor technische en uitvoerende beroepen is echter afgenomen ten faveure van de waardering voor kantoorfuncties, vooral op het gebied van management, consultancy en ICT. Een theoretische leerweg wordt door leerlingen en studenten steeds meer geprevaliseerd boven een praktisch georiënteerde studie.

In het verleden was het managen van mensen en processen goed te doen. "Managen" vooral in de zin van uniforme, gestandaardiseerde en zich repeterende managementtechnieken, waarbij de manager de doelen bepaalt, de medewerkers directief aanstuurt en toezicht houdt op alle lopende processen.

Door bovengenoemde ontwikkelingen zijn arbeidsorganisaties en productieprocessen echter steeds complexer, dynamischer, minder voorspelbaar en tegelijkertijd meer gericht op de kortetermijnresultaten. Gecombineerd met de individualisering en de hoger opgeleide en vergrijzende beroepsbevolking, maakt dat organisaties steeds moeilijker beheersbaar worden en dat het eendimensionaal managen van mensen en processen niet meer mogelijk is (Vinke, 2009a).

Dit managementprobleem speelt niet bij alle organisaties en in alle sectoren in dezelfde mate. Er zijn nog steeds organisaties waar de beheersbaarheid relatief groot is, bijvoorbeeld door afsplitsing van het productieonderdeel van het werkkterrein van marketing en sales. Daarmee is beheersbaarheid behouden. Ook redden sommige organisaties het nog voor een lange periode ondanks de genoemde ontwikkelingen. Sommige overheidsorganisaties met een repeterend werkkterrein zijn daar een goed voorbeeld van. Toch speelt dit managementvraagstuk van beheersbaarheid steeds meer, juist ook in overheidsorganisaties.

In het afgelopen decennium zijn velen op zoek gegaan naar nieuwe organisatieconcepten en naar nieuwe manieren van besturen van organisaties en productieprocessen (zie bijvoorbeeld "De flexibele onderneming" beschreven door Volberda, 2004). De gemene deler daarin is dat de manager enerzijds met een toegenomen complexiteit en onvoorspelbaarheid heeft te maken en anderzijds met een steeds grotere diversiteit aan medewerkers, met verschillende verwachtingen en hogere kwalificaties. Dat maakt dat de manager steeds minder tijd kan besteden in zijn beheerrol en dat het directief aansturen wordt losgelaten en nogal eens wordt overgelaten aan de medewerkers en elektronische systemen. Per saldo zullen managers steeds meer verantwoordelijkheid moeten geven aan degenen die het werk uitvoeren en verschuift de rol van "manager" naar "facilitator". Meer aandacht moet daarom uitgaan naar de "nieuwe" rollen coach, consultant, sparring partner en voorwaardenschepper.

Door deze ontwikkelingen en doordat tegelijkertijd integrale managementverantwoordelijkheid opgang doet, verandert het managen van human resources ingrijpend en daarmee de verwachtingen aan en waardering van hrm. Enerzijds wordt het managen van menselijke bronnen steeds moeilijker, anderzijds wordt hrm steeds meer op de bordjes van de lijnmanager en externe partijen neergelegd. Dat leidt ertoe dat de aandacht die aan de menselijke maat wordt besteed in het gedrang komt. Hrm is zo nog "slechts" een onderdeel van het brede managementspectrum, waarbij er bovendien steeds minder interne hrm-specialisten zijn om op terug te vallen.

3. DE ESSENTIE VAN HRM

Als gevolg van de hausse aan hypes en instrumenten in het werkgebied van hrm dreigen we te vergeten waar het in de kern om draait. Bij strategie, beleid of uitvoering, problemen of veranderingen; hrm opereert altijd op een belangenkruispunt van mensen en organisatie.

Geen gemakkelijke uitdaging, omdat deze belangen voortdurend met elkaar in balans moeten worden gebracht, terwijl ze veranderen en met elkaar kunnen conflicteren. Slaat de balans door naar de kant van de medewerkers, dan kan de continuïteit van de onderneming in gevaar komen. Staan de belangen van de organisatie te nadrukkelijk centraal, dan zakt de betrokkenheid en de

motivatie (Vinke, 2009b). De prestaties nemen af. De organisatie weet bij een dominant eigenbelang haar meest waardevolle mensen onvoldoende te binden, omdat ze onder deze voorwaarde niet optimaal betrokken kunnen zijn. Te onafhankelijke medewerkers gaan geen duurzame binding aan.

Wat betekent dat voor de kernopdracht van hrm? Deze is nog het beste te formuleren als een permanente actie om de belangen van de organisatie en haar medewerkers optimaal in balans te brengen.

De verschillende rollen en actoren

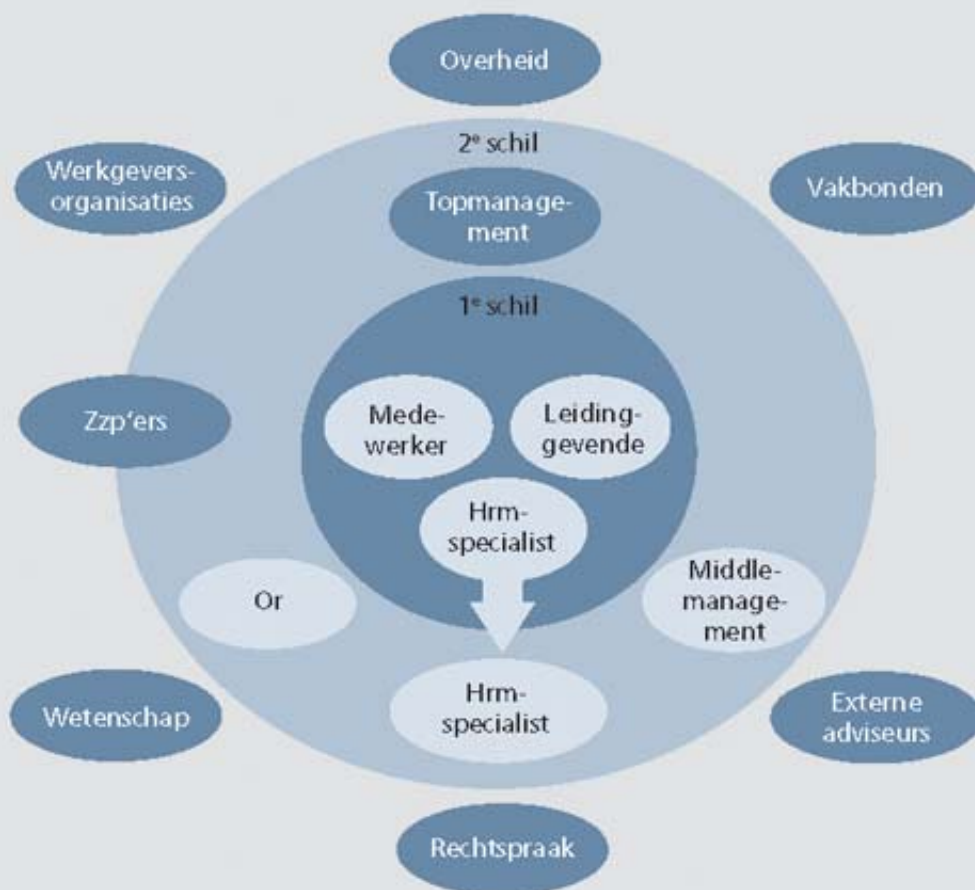
Om een visie op hrm voor de toekomst te formuleren, is het noodzakelijk om de verschillende rollen scherp in beeld te brengen. Deze rollen zijn ingrijpend veranderd en dat heeft de nodige gevolgen voor de manier waarop hrm nu wordt ingevuld en in de toekomst.

Een belangrijke eerste vraag is waar de hrm-activiteiten fysiek plaatsvinden. De kernbijdrage van hrm is het maximaliseren van de bijdrage van de medewerkers aan het bereiken van de organisatiedoelstellingen en de organisatie te bewegen de belangen van medewerkers daar ernstig bij te betrekken. Dus kan voorlopig worden gesteld dat hrm in principe binnen de context van een arbeidsorganisatie plaatsvindt. Daar komen de belangen samen en daar is ook sprake van een arbeidsrelatie met een gezagscomponent. Hrm speelt een belangrijke rol in het op één lijn krijgen van die belangen.

Dat is fundamenteel anders dan de relatie tussen klant en leverancier; daarbij is het resultaat gefixeerd op het realiseren van afgesproken prestaties (producten en diensten) tegenover bepaalde tegenwaarden (meestal geld). In deze relatie is vooralsnog geen sprake van hrm, in de zin dat er werkgever- en medewerkerverantwoordelijkheden zijn en daaraan verbonden hrm-vraagstukken zoals leidinggeven en motivatie. Mocht de trend van alsmaar intensievere productieketens tussen losstaande, steeds kleinere organisaties (en zelfstandigen) verder doorgaan, dan zal er steeds minder sprake zijn van traditioneel hrm.

Een vraagstuk op zich is de positie van de zzp'er binnen organisaties en het hrm-proces. Er zijn steeds meer zzp'ers waarvan een substantieel deel bovendien vaak over langere periodes werkt voor en binnen de organisatie. Deze specifieke groep zzp'ers wordt in zekere zin onderdeel van de afdeling en het team en levert wezenlijke bijdrages. Dat maakt dat – net als aan andere medewerkers – aan hen leiding wordt gegeven en ze onderdeel worden van het hrm-proces, terwijl ze aan de andere kant een externe blijven met een afgebakende opdracht.

In de netwerkeconomie komt het bestaansrecht van hrm in de klassieke zin steeds meer ter discussie te staan en zal het, als hrm als vakgebied al blijft bestaan, een wezenlijk andere invulling krijgen en steeds meer buiten de organisatie komen te staan. Er is dan steeds minder sprake van een intern hrm-proces dat zich toespitst op de interactie tussen leidinggevende en medewerker. Het zal dan in toenemende mate gaan om projecten, waarbij er alleen nog een klant-leverancierrelatie is tussen de belanghebbende organisatie en de zzp'er die zijn diensten gedurende het project aanbiedt. Toch vraagt ook die relatie om leidinggeven, beoordelen en motiveren. In een dergelijke netwerkeconomie zal bovendien de ontwikkeling dat hrm wordt ingevuld door professionals die geen andere verbinding dan een relatie tussen klant en leverancier met de organisatie hebben, doorzetten. In figuur 1 zijn de actoren bij hrm binnen en buiten de organisatie in beeld gebracht.



Figuur 1 Actoren hrm-activiteiten binnen en buiten de organisatie

De positionering van hrm verandert. Waar tot voor een aantal jaren geleden de hrm-specialist (hr-manager/adviseur, arbofunctionaris, personeels- en/of salarisadministrateur, etc.) in de eerste schil van het hrm-proces binnen de organisatie functioneerde, is de hrm-specialist tegenwoordig in de tweede schil beland. Voorheen kwamen de hrm-activiteiten tot stand in de communicatie over en weer tussen leidinggevende, medewerker en hrm-specialist. Voor zover de interne hrm-specialist überhaupt nog een directe rol bij de hrm-activiteiten heeft, is dat vooral die van consultant of serviceverlener richting de leidinggevende vanuit de tweede schil. Dit heeft twee belangrijke gevolgen.

Ten eerste neemt de afstand van de interne hrm-specialist tot het hrm-proces toe. Voor zover er nog operationele hrm-specialisten zijn in de tweede schil, heeft de hrm-afdeling steeds minder voeling met de werkvloer in de communicatie over en weer tussen managers en medewerkers. Veel gekrompen hrm-afdelingen trekken zich terug op een geambieerde strategische positie als sparring partner van het topmanagement en als leverancier van instrumenten. Ook de rol als hrm-accountmanager waarbij hrm zich beperkt tot het makelen tussen hrm-vragen en extern hrm-aanbod (coaching, trainingen, functiebeschrijving en -waardering, MD-programma, arbo, etc. van vooral externe partijen) is populair. Door het afnemend contact met de werkvloer is de interne hrm-afdeling steeds minder goed in staat de hrm-kernvragen waar te nemen en hierop effectief te anticiperen.

Ten tweede is het de vraag of de rol van de hrm-specialist als tegenwicht nog adequaat valt in te vullen. Hrm-functionarissen hadden de waardevolle rol om belangentegenstellingen tussen leidinggevende en medewerker op een hoger abstractieniveau te brengen en op te lossen in het gecombineerde langeretermijnbelang van beiden. Door hun onafhankelijke positie en directe contact met manager en medewerker konden zij dienen in de rol als een waardevol tegenwicht. Deze rol van hrm verdwijnt in steeds meer organisaties.

De kernopdracht aan hrm is de belangen van de organisatie en medewerkers met elkaar in balans te brengen en te houden. Relevant is aan te geven welke belangen spelen. Als deze belangen worden ontvlecht, ontstaat het volgende beeld.

Tabel 1. Actoren bij hrm en hun rollen en belangen

Actor	Rollen	Belangen
Leidinggevende	<ul style="list-style-type: none"> - manager - coach 	<ul style="list-style-type: none"> - bereiken afdelingsdoelstellingen - ontwikkelen medewerkers t.b.v. prestaties in de toekomst en binding
Medewerker	<ul style="list-style-type: none"> - productiefactor - mens 	<ul style="list-style-type: none"> - produceren in ruil voor geld - invullen motivatoren (bijv. behoefte aan ontwikkeling, onderdeel uitmaken van een team, etc.)
Interne hrm-specialist	<ul style="list-style-type: none"> - adviseur 	<ul style="list-style-type: none"> - beste besluit nemen

	<ul style="list-style-type: none"> - facilitator - sparring partner - tegenwicht - kennisspecialist - administrateur 	<ul style="list-style-type: none"> - optimaal functioneren leidinggevende en medewerker - ontwikkelen leidinggevende en medewerker - problemen/belangentegenstellingen tussen leidinggevende en medewerker op een hoger abstractieniveau brengen en oplossen in het gecombineerde langeretermijnbelang van beiden - expertise t.b.v. beste besluit (bijvoorbeeld t.a.v. pensioen, functiewaardering, arbo, etc) - registreren hrm-feiten t.b.v. administratieve uitvoering hrm-proces en informatie nu en in de toekomst
Middle management	<ul style="list-style-type: none"> - manager - intermediair - coach 	<ul style="list-style-type: none"> - bereiken doelstellingen afdelingen/business unit - met elkaar op één lijn brengen van belangen topmanagement en afdelingen/medewerkers - ontwikkelen leidinggevendens t.b.v. prestaties in de toekomst en binding
Topmanagement	<ul style="list-style-type: none"> - strategie/beleid - manager - verantwoorden 	<ul style="list-style-type: none"> - formuleren en vaststellen - bereiken organisatiedoelstellingen - instemming verkrijgen en verdedigen strategie en beleid naar toezicht en externe stakeholders
Or	<ul style="list-style-type: none"> - belangenbehartiging onderneming en medewerkers 	<ul style="list-style-type: none"> - het invullen van de collectieve langeretermijnbelangen van de medewerkers in een optimale balans met de organisatiebelangen
Overheid	<ul style="list-style-type: none"> - belangenbehartiging op hoogste abstractieniveau - voorwaarden scheppen - stellen kaders en regels 	<ul style="list-style-type: none"> - draagvlak bij kiezers - faciliteren ontwikkeling maatschappij en economie - structureren economie en bewaken evenwichtige realisatie van de verschillende belangen
Vakbonden	<ul style="list-style-type: none"> - collectieve belangenbehartiging 	<ul style="list-style-type: none"> - het invullen van de collectieve langeretermijnbelangen van de medewerkers in een optimale balans met de organisatiebelangen en nationale medewerkersbelangen
Werkgeversorganisatie	<ul style="list-style-type: none"> - collectieve belangenbehartiging - adviseur 	<ul style="list-style-type: none"> - het invullen van de collectieve langeretermijnbelangen van de werkgevers op organisatie- en nationaal niveau - beste besluit werkgever
Rechtspraak	<ul style="list-style-type: none"> - rechtsvinding - bewaken naleving wet- en regelgeving 	<ul style="list-style-type: none"> - interpretatie wet- en regelgeving - naleving wet- en regelgeving
Externe adviseurs	<ul style="list-style-type: none"> - adviseur - ondernemer/verkoper 	<ul style="list-style-type: none"> - beste besluit - winstmaximalisatie
Wetenschap	<ul style="list-style-type: none"> - kennis ontwikkelen - richting geven - scenario's opstellen 	<ul style="list-style-type: none"> - ontwikkeling van het vak - profilering van het vak - richting duiden

Het relatieve belang van de interne hrm-specialist in het hrm-proces in organisaties is aanzienlijk afgenomen. Vooral de manager heeft een belangrijkere rol gekregen (veelal via integraal management) en ook externe hrm-adviseurs hebben meer invloed gekregen.

Van managen naar mobiliseren van energie

Hrm wordt steeds meer onderdeel van integraal management en daarmee komt de hrm-aandacht steeds meer bij de manager te liggen. Daarmee lijkt hrm als zelfstandig vakgebied te verdwijnen en op te gaan in algemeen management. Als deze ontwikkeling doorzet, zal het aantal interne hrm-specialisten steeds verder afnemen en wellicht zullen functie en afdeling totaal verdwijnen. Tegelijkertijd heeft de manager enerzijds met een toegenomen complexiteit en onvoorspelbaarheid te maken en anderzijds met een steeds grotere diversiteit aan medewerkers, uit meer verschillende generaties, met verschillende verwachtingen en hogere kwalificaties. Dat maakt dat de manager steeds minder kan beheren en directief kan zijn. Hij moet steeds meer taken overlaten aan de medewerkers. Per saldo zullen managers meer verantwoordelijkheid moeten geven aan degenen die het werk uitvoeren en verschuift zijn rol van "manager" naar "facilitator". Hij zal zich meer moeten richten op rollen als coach, consultant, sparring partner en voorwaardenschepper.

In essentie gaat de nieuwe hrm-rol van de manager over het mobiliseren van energie in plaats van het beheren en besturen van

medewerkers en hun werkprocessen. Producten en technologie worden steeds minder een onderscheidende factor. Het gaat om de klantgerichtheid, creativiteit, uniciteit en output van de medewerkers. Dit vraagt om maatwerk in plaats van standaard hrm-instrumenten. De *kernopdracht* voor hrm richt zich op het laten groeien van de bijdrage van medewerkers in arbeidsorganisaties op een wijze die ook optimaal voorziet in hun behoeften.

4. LEIDERSCHAP, MENSELIJKE MAAT EN VERANTWOORDELIJKHEID

Het nieuwe hrm draait om leiderschap, menselijke maat en verantwoordelijkheid (Schouwstra, 2006c).

Leiderschap

We zoeken in de nieuwe tijd met nieuwe uitdagingen nog steeds vanuit oude concepten naar de best passende eigenschappen. We maken de denkfout mensen te selecteren op hun fit met de organisatie en functie van vandaag. Markten en omgevingen veranderen zó snel dat organisaties en hun structuren haast per definitie achterhaald zijn. Taken en verantwoordelijkheden wisselen en kantelen zó ingrijpend, dat er steeds minder eenduidige functies zijn te definiëren. Om het nog complexer te maken zijn de verschillen tussen (generaties van) mensen en hun ontwikkelsnelheid zó groot, dat het idee van een langdurige fit tussen de kennis, competenties en houding van mensen en een functie of organisatie volstrekt achterhaald is. Veel beter is het om te zoeken naar de nieuwe leiderschapsfunctie en de aandacht te richten op de wijze van allocatie van talent. We moeten leren denken in kansen en projecten in plaats van in organisaties en functies.

Het zijn de medewerkers die, in verbinding met de klant, direct toegevoegde waarde leveren. En diezelfde medewerkers werken minder vanuit een permanent dienstverband en vastomlijnde functies. Managen gaat daarom steeds minder over het aansturen van medewerkers in het nastreven van vooraf gedefinieerde taken. Het gaat om samenwerken via netwerken, in projecten die via wederzijdse communicatie tot stand komen. Vanwege de grote onvoorspelbaarheid en dynamiek neemt het relatieve belang van kennis en aansluiting op vooraf gedefinieerde functie-eisen af en worden motivatie en leer- en verandervermogen de belangrijkste selectiecriteria. Vervolgens gaat het erom de medewerker te faciliteren in het bereiken van de doelstellingen en in de persoonlijke ontwikkeling. Dat betekent een omslag van managen naar leiderschap.

Leiderschap binnen arbeidsorganisaties gaat over:

- het (intern) acquireren van de juiste projecten en opdrachten voor de werkeenheden, die aansluiten bij de doelstellingen van de organisatie en van de medewerkers;
- in open dialoog SMART-afspraken maken met de medewerkers over hun bijdrage. Bovendien actie te ondernemen om deze afspraken passend te maken met de *menselijke maat*, de mogelijkheden en onmogelijkheden (zie volgende paragraaf);
- *verantwoordelijkheid* geven aan medewerkers voor het nakomen van de gemaakte afspraken en ondersteuning verlenen om hun doelstellingen na te streven. En over medewerkers aan te spreken op hun verantwoordelijkheid, op een dergelijke wijze dat energie ontstaat in plaats van dat energie wordt verbruikt.

Menselijke maat

In het huidige tijdsgewricht lijkt het in arbeidsrelaties steeds meer te gaan om maximaal gewin op korte termijn. De sterkste wint, zonder dat uit dit gewin of uit de relatie zelf nog commitment naar elkaar hoeft te ontstaan. Aan de ene kant gaan veel organisaties voor absolute winstmaximalisatie en gaan zij steeds minder verantwoordelijkheden aan naar hun medewerkers. *Lifetime employment* bestaat niet meer. Waar het faciliteren en stimuleren van *lifetime employability* had kunnen leiden tot intrinsieke motivatie voor het werk en de organisatie, is gekozen voor externe motivatoren (zoals geld) om medewerkers te binden. Aan de andere kant houden vakbonden in veel situaties vast aan hun positie opgebouwd in het verleden. Doordat zij te weinig openstaan voor de grote veranderingen die zich voltrekken en door hun structureel afbrokkelende macht, zijn zij steeds minder in staat afspraken te maken die tot nieuwe win-winsituaties leiden.

Het zou moeten gaan om een nieuw soort *wederkerigheid* die kracht geeft voor de toekomst, passend en gezond is (Schouwstra, 2008a). Het gaat om fitness. Fitness betekent volgens Van Dale: geschiktheid, passend, gezond van lijf en geest. Een mooi uitgangspunt; ieder verantwoordelijk voor zichzelf en de passendheid. Hoe fitter, hoe aantrekkelijker en dat wordt daarmee een arbeidsrelatie vanuit kracht. Kracht aan beide kanten kan niet anders dan leiden tot wederkerigheid. Waar een arbeidsrelatie vanuit eigen kracht wordt aangegaan, ontstaat gelijkwaardigheid, ruimte voor elkaars belang, voor integratie van lange en korte termijn. Voor passendheid over en weer. Voor commitment aan de wederzijdse passendheid in plaats van zich te laten leiden door krachtsverschil of posities uit het verleden.

En deze passendheid wordt bepaald door de menselijke maat. De menselijke maat is al datgene wat binnen de inhoud van de menselijke vermogens en geaardheid ligt en verbonden is met het realiseren van duurzaam succes (Vinke, 2007). Bij de menselijke maat gaat het om de unieke eigenschappen van iedere individuele medewerker en hoe deze zich verhoudt tot het werk. Als datgene wat de medewerker te bieden heeft niet geheel aansluit op het werk, ontstaan op korte of langere termijn problemen. De overwegende redenering is dat de medewerker zich moet aanpassen aan het werk. Afhankelijk van de grootte van de niet-passendheid en het aanpassingsvermogen van de medewerker kan dit tijdelijk het gat overbruggen. Maar in een steeds complexere en meer onvoorspelbare wereld komt het steeds meer aan op de competenties en motivatie van de medewerker. Dus is het aanpassen van de mens aan het werk niet langer een houdbaar uitgangspunt. Er moet een duurzame balans, wederkerigheid, komen tussen werk en mens, waarbij de menselijke maat uitgangspunt is.

Het gaat dan om maatwerk en de unieke eigenschappen van ieder individu en daarmee over zijn individuele inzetbaarheidprofiel. Bepalend voor de inzetbaarheid van de individuele werknemer is de match tussen het door de organisatie gevraagde en door de

werknemer gebodene op het gebied van (Schouwstra 2006a):

1. fysieke en psychische vermogens en gezondheid;
2. karakter en attitude;
3. kennis en ervaring;
4. competenties;
5. motivatoren.

Ad 1. Belangrijk bij de *fysieke en psychische vermogens en gezondheid* is ook de door de medewerker *beleefde* vermogens en gezondheid.

Ad 2. Onder *karakter en attitude* wordt verstaan de persoonlijkheid en de manier waarop de medewerker tegen allerlei zaken aankijkt. Hieronder vallen ook de waarden en normen van betreffende medewerker.

Ad 3. De *kennis en ervaring* is het totaal aan gestapelde informatie die via leren en toepassen tot vaardigheid is geworden en in het persoonlijk referentiekader van de medewerker is opgenomen.

Ad 4. Bij *competenties* worden de kwaliteiten benoemd die de medewerker laat zien in zijn functioneren. Onstenk (1997) spreekt over het vermogen om taakgericht problemen op te lossen, waarbij het probleemoplossend vermogen van de medewerker – het vermogen om te gaan met de opgaven, problemen, en tegenstrijdigheden – centraal staat. Competenties bestaan in zijn theorie uit een complex cluster van vaardigheden die variabel zijn qua inhoud en niveau en nadrukkelijk een ontwikkelingskarakter hebben. Voorbeelden van competenties zijn: analytisch vermogen en motiveren van anderen. Een van de belangrijkste competenties in deze tijd waarin organisaties, functies, bedrijfsculturen en toegepaste technieken zo snel veranderen, is het *leervermogen* van medewerkers. Gezien de grote dynamiek en onvoorspelbaarheid zal hierbij het leren van de medewerkers voortdurend moeten worden gestimuleerd om hen mee te laten groeien met wat er allemaal verandert. Bij iedere opdracht zullen naast inhoudelijke doelen ook ontwikkeldoelen moeten worden bepaald en ingevuld.

Ad 5. De *motivatie* van de medewerker is individueel bepaald en dynamisch. Verschillende mensen worden door verschillende zaken gemotiveerd en hebben een individueel motivatieprofiel dat zich in de loop van de tijd ontwikkelt. "Medewerkers worden aangesproken door de strategie en doelen, door de waarden en normen, door de toepassing van personele instrumenten en door de uitvoering van voorschriften en regelgeving" (Vinke, 1998, p. 16). Dat betekent dat we motivatie op veel plekken tegenkomen en motivatie is een belangrijke factor voor het hr-management. Motivatie bepaalt voor een belangrijk deel welke output of opbrengsten – voor de organisatie en medewerker – uit het primaire werkproces komt. Maar motivatie is niet direct meetbaar. Noch is motivatie op een standaardwijze te beïnvloeden, omdat mensen en situaties verschillen. Motivatie, ofwel de beweegenergie, wordt aangezet door een combinatie van interne (vanuit de persoon komende) en externe (vanuit de omgeving komende) prikkels. De relatie tussen interne en externe prikkels en het effect op de motivatie van de medewerker hangt samen met de mate waarin het werk nuttig is voor de organisatie en/of zinvol voor de medewerker (Vinke, 1998 en 2009).

Interne prikkels van medewerkers zijn door het hr-management deels indirect te beïnvloeden. Als vervolgens echter niet wordt geappelleerd aan de interne prikkels ofwel de persoonlijke motivatoren van de medewerker, dan is er geen sprake van duurzame motivatie. Daarom spelen de persoonlijke motivatoren van elke unieke medewerker een belangrijke rol. Een voorbeeld van een indeling van persoonlijke motivatoren zijn de *career drivers* die Francis (1988) onderscheidt. Gerelateerd aan Scheins opvattingen (1978) heeft Francis nader uitgewerkt wat de persoonlijke drijfveren voor een mens zijn om te werken. Hij onderscheidt negen van deze beweegredenen of career drivers, die in een zekere verhouding tot elkaar voorkomen. De negen career drivers omschrijft Francis (1988) als volgt:

1. *Materiële beloning*. Mensen die hierdoor worden gedreven vinden een hoog inkomen belangrijk. Zij zijn bereid ervoor te verhuizen en maken hun persoonlijke leven eraan ondergeschikt.
2. *Macht en invloed*. Zij willen domineren en andere mensen leiden en beïnvloeden. Loopbaanstappen zijn gericht op het verkrijgen van meer formele en informele macht.
3. *Nastreven van een hoger doel*. Deze mensen trachten persoonlijke waarden en normen te realiseren in het werk. Zij zullen bijvoorbeeld materiële beloning daaraan ondergeschikt maken.
4. *Specialisme*. Zij zoeken een hoge mate van vakmanschap op een bepaald gebied. Zij willen gewaardeerd worden op hun gespecialiseerde kundigheid, hun meesterschap.
5. *Creativiteit*. Mensen met een zucht naar nieuwe producten en problemen waarin zij hun ideeën en creativiteit kwijt kunnen. Originaliteit en innovatie staan hoog genoteerd.
6. *Sociale contacten*. Zij zoeken de menselijke relatie. Hun betrokkenheid in het werk is gericht op de mensen en niet op de taken, posities of doelstellingen.
7. *Autonomie*. Deze mensen zoeken onafhankelijkheid. Het liefst zijn ze eigen baas. Ze moeten hun eigen keuzes kunnen maken.
8. *Zekerheid*. Zij vermijden een onzekere toekomst. Zekerheid gaat boven een hoog inkomen. Zij zoeken een vaste baan, het liefst bij overheid of bij een grote, veilige onderneming.
9. *Status*. Mensen die door anderen geacht willen worden. Een hoge positie zoeken zij om het prestige en niet zozeer om de macht. Zij maken graag indruk, zij zoeken geen baan maar een positie.

Conclusie ten aanzien van het invulling geven aan de menselijke maat is dat leiders in de toekomst voortdurend zullen moeten sturen op een duurzame "fit" tussen het werk en de vijf factoren van inzetbaarheid (Schouwstra, 2006a). Gezien de grote dynamiek en onvoorspelbaarheid zal hierbij het leren van de medewerkers voortdurend moeten worden gestimuleerd om onderdeel te kunnen blijven van de gewenste veranderingen.

Verantwoordelijkheid

Het geven en nemen van verantwoordelijkheid speelt een belangrijke rol voor het bereiken van meer duurzame groei modellen. De afgelopen decennia wordt binnen overheden, samenleving en arbeidsorganisaties geworsteld met het vinden van de balans tussen individuele en groepsbelangen, korte- versus langetermijnbelangen, economische versus ecologische belangen, etc. Steeds uitdijende regelgeving en organen die regelgeving maken en toezien op de naleving daarvan, zijn niet de oplossing gebleken. De terugtrekkende overheid die steeds meer aan de burger overlaat heeft weliswaar voor meer zelfredzaamheid gezorgd. Maar de keerzijde is dat dit vaak heeft geleid tot het recht van de sterkste en een kortetermijnfocus op persoonlijke materiële welvaart. De normen- en waardendiscussie die eind vorige eeuw losbarstte heeft verstarrend gewerkt en heeft niet tot de zelfregulering geleid die er van werd verwacht. Het gedrag van mensen is vooral een resultante van innerlijke overtuigingen en deze overtuigingen laten zich niet van afstand en op korte termijn beïnvloeden. Tegelijkertijd is ook duidelijk geworden dat er grenzen zijn aan de mate waarin de loop der dingen aan de samenleving kunnen worden overgelaten. Als er bijvoorbeeld geen regels zijn over transparantie van financiële producten of bonusregelingen bij banken, zullen de uitwassen die tot de financiële crisis van 2008 hebben geleid niet kunnen worden voorkomen. Het wordt zoeken naar nieuwe balansen tussen het geven en nemen van verantwoordelijkheid. Helaas zijn er geen makkelijke antwoorden of modellen die tot gegarandeerde oplossingen komen.

Als we in arbeidsorganisaties echter de juiste balans weten te vinden, ontstaan er ongekennde mogelijkheden voor duurzame groei. Het geven van verantwoordelijkheid gaat hierbij over het door de leiders stellen van kaders waarbinnen geopereerd wordt en tegelijkertijd het geven van ruimte aan de medewerkers om het binnen die kaders op hun eigen manier te doen. Kaders zijn grenzen waar niet overheen gegaan mag worden en die tegelijkertijd zo veel mogelijk speelruimte geven. Deze ruimte is nodig voor de menselijke maat: autonomie en de ruimte om mee en tegen te bewegen. Het gaat over ruimte geven aan persoonlijke motivatoren van medewerkers, het daarbinnen geven van eigen verantwoordelijkheid. Vervolgens mag ook verlangd worden dat deze verantwoordelijkheid wordt genomen. Net zo min als binnen smalle kaders besturen van medewerkers aan de orde is, mag vrijblijvendheid voorkomen. Het ontbreken van kritisch opbouwende feedback of ondersteuning is net zo fnuikend als een teveel aan sturing. En zolang dit in goede open dialoog gaat, ontstaan zichzelf corrigerende samenwerkingsvormen die energie geven en tot resultaten leiden. Daarin is ruimte om de wederzijdse belangen op elkaar af te stemmen.

Conclusie is dat er moet worden gestuurd op voortdurende dynamiek tussen leiderschap, menselijke maat en verantwoordelijkheid.



5. DE NIEUWE ROL VAN HRM

We zagen dat de aandacht van hrm vooral bij de communicatie over en weer tussen leidinggevende en medewerker ligt en dat de nieuwe hrm-rol van de manager gaat over het mobiliseren van energie in plaats van het beheren en besturen van medewerkers en hun werkprocessen. Leiders moeten sturen op een duurzame wederkerigheid tussen het werk en de menselijke maat van iedere medewerker. Zoals we eerder zagen, vraagt dit om *leiderschap*, *menselijke maat* en *verantwoordelijkheid*.

Het dagelijkse hrm vindt vooral plaats in de directe interactie tussen leidinggevende en medewerker, in de eerste schil in figuur 1. Toch is er in het nieuwe hrm wel degelijk een belangrijke rol voor de interne hrm-specialist weggelegd. De uitdaging voor de interne hrm-specialist is zowel in de eerste schil als beleidsmatig toegevoegde waarde te bieden. Het hrm-proces in de eerste schil gaat over het voor de langere termijn uitbalanceren van de belangen van leidinggevende met die van de medewerker. *Kernvraag: hoe kan de bijdrage van de medewerker zo worden geoptimaliseerd dat ook zijn behoeften duurzaam worden gerealiseerd?* Waar tot op heden de dialoog tussen leidinggevende en medewerker vorm wordt gegeven met behulp van standaardinstrumenten zoals het prestatiebeoordelingsgesprek of managementdevelopmentprogramma's, gaat het in het nieuwe hrm om maatwerk, om de inhoud in plaats van de vorm. De leidinggevende voldoet niet meer aan de normen als hij op tijd en conform het door de interne hrm-specialist aangereikte formulier, zijn gesprekken voert, maar staat voor de uitdaging de energie van elke individuele medewerker te blijven vinden en te mobiliseren. Waar de interne hrm-specialist de laatste jaren in zekere zin zichzelf heeft vervangen door instrumenten en standaardisering, komt het nu weer aan op echte dialoog, op de menselijke maat die zich niet laat vangen in instrumenten en procedures. Competente leidinggevers die de menselijke maat kunnen inbrengen zullen weer meer tijd in mensen moeten steken, maar daar krijgen ze ook betere resultaten voor terug.

Interne hrm-specialisten zetten zichzelf buitenspel

Hoewel de verantwoordelijkheid voor hrm nu duidelijk en terecht tussen leidinggevende en medewerker ligt, zijn veel hrm-afdelingen van het ene naar het andere uiterste geschoten. Waar ze zich vroeger in de dialoog tussen leidinggevende en medewerker mengden als een actor die regelmatig de verantwoordelijkheid overnam, zien we nu in veel organisaties dat hrm zich opstelt als makelaar of accountmanager. Dergelijke hrm-afdelingen makelen nog slechts tussen door managers gedefinieerde hrm-vragen ("hij heeft een externe coach nodig" of "deze en deze opleiding is hier de oplossing") en externe aanbieders. De laatste jaren tekenen zich trends en hypes af, zoals "hr als business partner", die zich meer richten op sourcingvraagstukken dan op de inhoud van de vraagstukken. Het lijkt of *sourcing* en dan vooral outsourcing van de hr-competentie belangrijker is dan het vaststellen waar het echt om gaat bij de in de organisatie voorliggende hrm-vraagstukken. Na de hypes van e-hrm en shared service centers tekent zich een volgende hype af, die er net als de voorgaande hypes toe leidt dat er steeds minder interne hrm'ers dichtbij het primaire organisatieproces overblijven. De hrm-afdeling verwordt tot een makelaar tussen vraag en aanbod, met zo weinig wortels in de organisatie dat zij steeds minder meerwaarde kan bieden. Als dit proces zich voortzet, is volledig opheffing van de interne hrm-afdeling de meest logische en waarschijnlijk ook beste vervolgstap. De focus van het topmanagement en hrm-eindverantwoordelijken in veel organisaties ligt op het minimaliseren van de interne hrm-kosten, terwijl het juist om de verhouding tussen kosten en opbrengsten van hrm gaat.

Het is een natuurlijk mechanisme dat leidinggevende en medewerker zich richten op hun eigen belangen en dat belangenafwegingen tenderen naar het vinden van een balans op korte termijn. Daarnaast liggen de expertise en competenties van leidinggevende en medewerker primair bij taken waarvoor ze zijn aangenomen. Dit maakt dat een interne hrm-specialist in de rol van accountmanager of makelaar volstrekt onvoldoende waarde kan toevoegen. Juist *dieptekennis over de organisatie en haar hrm-strategie, het kennen van leidinggevers en medewerkers en de juiste mix tussen resultaatgericht denken en empathie vormen het fundament voor het bieden van werkelijke meerwaarde*. Het gaat om het voortdurend herformuleren van de hrm-vraag teneinde scherpe toegevoegde waarde te kunnen leveren.

Kernvragen

Waar de hrm-makelaar zich richt op het bij elkaar brengen van vraag en aanbod richt de "hrm-vragensteller" zich op de werkelijke vraag in plaats van op de schijnbare oplossing. Daarom is dialogiseren de sleutel tot succes en niet de zelfgeformuleerde vragen beantwoorden. Is een externe coach wel de oplossing? Is een training de oplossing? Alleen de competente interne hrm'er die zijn organisatie en mensen echt kent, kan de juiste vragen stellen, kan doorvragen, het vraagstuk herformuleren tot het werkelijke probleem. Hoeveel toegevoegde waarde heeft de inzet van die duurbetaalde externe coach, als het probleem niet zit in karakter, houding, perceptie dan wel het probleemoplossend vermogen van de medewerker, maar in de inertie van de organisatie of leidinggevende? Wat is nu de werkelijke oorzaak van die energieblokkade in de communicatie over en weer tussen leidinggevende en medewerker? Of voor de negatieve energie bij een van beiden? Hoe kan de kortetermijngerichte belangentegenstelling tussen leidinggevende en medewerker worden geherformuleerd naar een duurzame vereniging van belangen op langere termijn? Hoe kunnen de arenaproblemen van organisaties worden afgebouwd en de energie weer in de echt belangrijke onderwerpen gestoken worden?

Te veel organisaties en hrm-afdelingen zijn gevlucht in instrumenten als individuele loopbaanplannen en managementdevelopment om medewerkers te binden aan de organisatie. Medewerkers onder allerlei voorwendselen behouden voor de organisatie, terwijl de energie van gebonden medewerkers zich per definitie richt op de "knellende bindingen" in plaats van op het werk dat gedaan moet worden. Juist de interne hrm'er verkeert bij uitstek in de positie om de vraag van verbinding te kunnen stellen: *wat hebben we elkaar te bieden en wat niet?* Wat verbindt ons en waarom? Waar zit over en weer de energie? Medewerkers op alle niveaus in organisaties voelen haarfijn aan of het gaat om werkelijke verbinding of het kopen van iets anders. Ironisch genoeg maakt vaak het vaststellen van de niet-verbinding meer positieve energie, meer motivatie, vrij dan het creëren van binding in de tijd.

Leveren van een wezenlijke bijdrage

Alleen de hrm-afdeling met een werkelijk gezicht op en verbinding met de werkvloer kan hier meerwaarde toevoegen en een wezenlijke bijdrage leveren aan het bereiken van de organisatie doelstellingen. Diezelfde hrm-afdeling moet gelijktijdig een werkelijke

ingang op het topniveau van de organisatie hebben. De auteurs van deze bijdrage pleiten voor een positie zowel aan de tafel van de raad van bestuur als een verankering op het meest operationele niveau. Het is de hrm-afdeling met echte voelsprietten op de werkvloer die bij de bestuurders die onderwerpen en achtergrondinformatie kan inbrengen, die in de keten van operationeel leidinggevende tot bestuurder om allerlei redenen verloren gaat. Hoe meer schijven en niveaus, hoe meer informatie verloren gaat. Vooral politieke belangen tussen de managementschijven leiden tot het muteren en verloren gaan van belangrijke informatie. Juist hier is de tegenkracht van hrm van groot belang. En ook hier is de cruciale combinatie van competenties op het gebied van bedrijfsmatig denken en handelen met je kunnen verplaatsen in mensen van groot belang. Het is de competente hr-strateeg die door middel van de juiste vragen de discussie altijd weet te herleiden tot de vraag hoe kan worden gestuurd op een duurzame passendheid tussen het werk en de menselijke maat van iedere medewerker. Waar zit de echte wederkerigheid? Hoe laat de organisatie de productiviteit van mensen op een zodanige manier doorgroeien dat ook hun behoeften optimaal worden gerealiseerd? Het gaat in organisaties om wat iedere medewerker in het hier en nu bijdraagt aan het bereiken van de organisatiedoelstellingen. En de medewerker gaat het om wat hij daarvoor terugkrijgt. Welke carrière drivers kan hij realiseren? Welke competenties kan hij ontwikkelen? Welk nut heeft zijn werk? De hrm-afdeling die werkelijke meerwaarde weet te bieden, is de afdeling die leidinggevend en medewerkers zich voortdurend laten afvragen hoe *leiderschap*, *menselijke maat* en *verantwoordelijkheid* zo worden ingezet dat de prestaties van medewerkers duurzaam groeien.

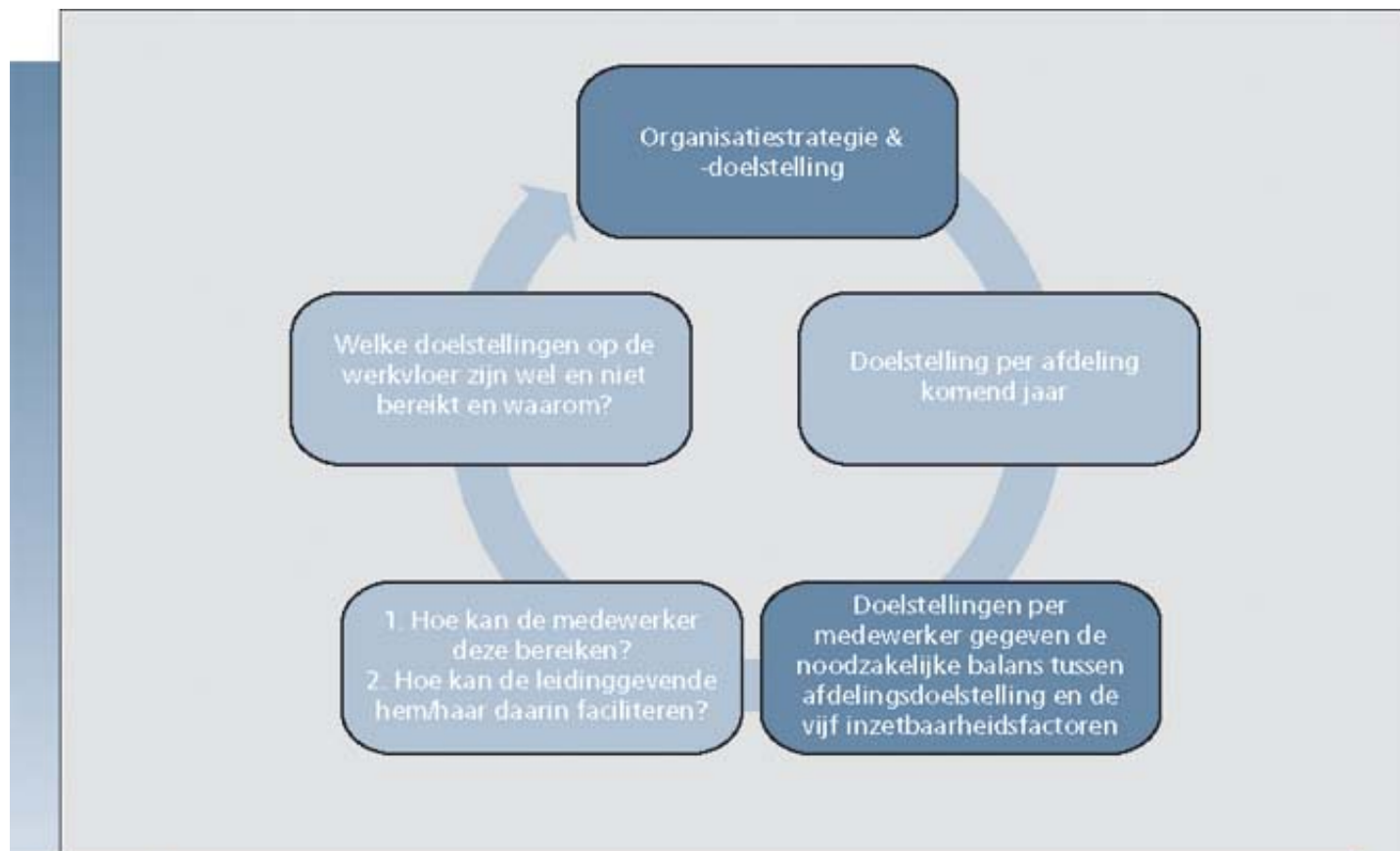
6. HRM-BELEID IN DE PRAKTIJK

Als strategie en doelstellingen voor de organisatie vaststaan, hoe kan dan een hrm-beleid worden bepaald dat werkelijk toegevoegde waarde voor het bereiken van deze doelstellingen biedt? En hoe kunnen de interne hrm-specialisten een wezenlijke bijdrage leveren?

Het gaat om het voortdurend heen en weer "vertalen" van de doelstellingen, belangen en mogelijkheden op organisatieniveau naar medewerkerniveau en omgekeerd. Talrijke hrm-afdelingen laten leidinggevend en aanmodderen met het vertalen van de organisatiedoelstellingen naar medewerkerdoelen en omgekeerd. Hrm zou juist betrokken moeten zijn bij het bepalen van de strategie en doelstellingen van de organisatie en het vertalen hiervan naar concreet gedrag.

Te vaak wordt hrm als een separaat vakgebied benaderd. Nog steeds geldt in veel organisaties dat pas nadat de verkoop-, marketing-, productie-, logistieke en financiële doelstellingen zijn bepaald en vertaald in een businessplan, de vraag naar wat dat betekent voor het hrm-beleid aan de orde komt. Terwijl juist de mogelijkheden en onmogelijkheden van de nu aanwezige medewerkers zeer bepalend zijn voor de haalbaarheid van doelstellingen en voor het bepalen van de noodzakelijke hrm-maatregelen op kwantitatief en kwalitatief vlak.

Hrm moet een onlosmakelijk onderdeel worden van het businessplanningsproces. Maar vooral moet hrm vertrekken vanuit het businessproces en daar optimaal op aansluiten. Instrumenten als competentie management worden door hrm als een doel gepresenteerd, terwijl ze – misschien – hoogstens een van de vele middelen zijn om de businessdoelen te bereiken. Het gaat om vragen als wat betekenen de organisatiestrategie en -doelstellingen voor de doelstellingen voor afdelingen het komende jaar? Hoe kunnen leidinggevend en deze eisen vertalen naar doelstellingen voor individuele medewerkers? Hoe kunnen leidinggevend en de afdelingsdoelstellingen vertalen naar doelstellingen per medewerker, rekening houdend met de noodzakelijke balans tussen afdelingsdoelstellingen en het inzetbaarheidsprofiel van de medewerker? Hoe kan de medewerker zijn/haar doelstellingen in werk en ontwikkeling bereiken? Hoe kan de leidinggevende hem/haar hierbij faciliteren? Welke doelstellingen op de werkvloer zijn bereikt? Welke niet en waarom niet? Wat betekent dit voor de doelstellingen in de komende periode? Deze neerwaartse en opwaartse vertaalslag biedt werkelijke meerwaarde vanuit hrm, maar is in te weinig organisaties dagelijkse praktijk. Voor zover deze al praktijk is, leidt het te vaak tot tijdrovende exercities en het invullen van toenemend veel (digitale) formulieren.



Figuur 3 Neer- en opwaartse hrm-vertaalslag

Dit alles vraagt om een rol door de interne hrm-specialist als vragensteller, sparring partner en coach richting leidinggevenden op de werkvloer. En om een rol als boodschapper, criticus, tegenspreker, hrm-visionair en tolk aan de tafel van de raad van bestuur. En de essentie ligt in het stellen van de juiste vragen en zo de leidinggevenden en top de juiste antwoorden te laten vinden, in plaats van het aandragen van standaardinstrumenten.

Concrete oplossingen

Voor zover er al algemene uitspraken mogelijk zijn over de opbouw en inrichting van het hrm-beleid en de hrm-afdeling in organisaties, pleiten de auteurs voor de volgende acties:

- *Begin bij de vraag wat van het hrm-beleid en de -afdeling wordt verwacht in betreffende organisatie.* Ook met de vraag naar de specifieke kenmerken van die organisatie. Het gaat om maatwerk en het voortdurend sturen op leiderschap, menselijke maat en verantwoordelijkheid (zie figuur 2). Wat betekenen deze voor de eigen organisatie? Integreer hrm in het business(plannings)proces door de neer- en opwaartse hrm-vertaalslag uit figuur 3.
- *Scheid het bepalen van de hrm-strategie en de uitvoering daarvan in de praktijk van het registratieve/administrerende deel van hrm.* De ervaring leert dat het eerste deel om geheel andere competenties vraagt dan het tweede deel. Degenen die uitblinken in de nieuwe rol van hrm komen beter tot hun recht als het registratieve/administrerende deel bij daarin gespecialiseerde afdelingen wordt ondergebracht. In administratie gespecialiseerde afdelingen kunnen grote effectiviteits- en efficiencycyclagen maken, onder meer met behulp van de moderne informatiesystemen. Belangrijk voor de kwaliteit van dit soort shared service centers (SSC) is wel dat de diensten die hierin worden ondergebracht in zekere mate zijn te standaardiseren zonder kwaliteitsverlies en dat de medewerkers voldoende vrijheid hebben om hun dienstverlening binnen bepaalde standaarden op maat te maken. Dit is zowel van belang voor de menselijke maat van het werk op zo'n SSC als voor het leveren van voldoende maatwerk naar de klanten. (Schouwstra 2004 en 2006). Te veel SSC's worden als slecht bereikbaar, te weinig klantgericht dan wel als niet in staat om problemen op te lossen ervaren.
- *Richt de hrm-afdeling in rond twee soorten meer generalistische hrm-functies:* stevige en competente hrm-managers die als aanspreekpunt voor de leidinggevenden fungeren en anderzijds een stevige hrm-strateeg die als aanspreekpunt voor raad van bestuur en/of managementteam fungeert. Smallere specialismen als arbo, pensioenen, functiewaardering, etc. kunnen, afhankelijk van schaalgrootte, beter worden uitbesteed. Maar kritische massa op werkvloer en aan bestuurstafel blijft cruciaal. Daarbij is de verbinding en communicatie tussen de hrm-strateeg en de hrm-adviseur boven- en onderin de organisatie essentieel. De hrm-strateeg heeft hierbij een belangrijke coördinerende rol en moet zorgen dat de neer- en opwaartse hrm-vertaalslag plaatsvindt op zo'n manier dat hrm het businessproces dient en de juiste vragen stelt in plaats van leidinggevenden tot allerlei tijdrovende invulexercities dwingt.
- *Lever maatwerk.* Wat is de echte hrm-vraag in dit individuele geval en hoe kan deze het beste worden beantwoord? Zet alleen

instrumenten in als ze aantoonbaar bijdragen aan het bereiken van de doelstellingen van organisatie en medewerkers. En weeg scherp af of de toegenomen efficiency (eenvormigheid) niet ten koste gaat van de effectiviteit (levert het instrument echt voldoende op bij alle situaties waar het wordt ingezet).

– *Richt alle hrm-acties op het bereiken van een duurzame balans tussen organisatie- en medewerkersdoelstellingen en -belangen.*

Bijvoorbeeld: instrumenten moeten worden beoordeeld op hun bijdrage aan het bereiken van langetermijndoelstellingen. Hrm heeft bijgedragen aan de economische crisis door bij beloningssystemen te veel focus op de korte termijn en de individuele financiële drivers te leggen. Variabele beloningssystemen die in hun kern positief kunnen bijdragen aan de bedrijfsresultaten, zijn in veel situaties hun doel voorbijgeschoten. In het beloningssysteem van de toekomst dient het variabele deel van de beloning hooguit 20 tot 30% van het totaal te zijn en dienen de doelstellingen zich niet alleen op omzet en winst te richten, maar ook op de mate waarin kwalitatieve en kwantitatieve hrm-doelstellingen worden bereikt. Bovendien moeten de doelstellingen meer worden gekoppeld aan team- en organisatieresultaten voor de langere termijn.

– *Registreer zo weinig mogelijk:* in plaats van zo veel mogelijk informatie m.b.t. hrm vast te leggen, moet het uitgangspunt zijn om zo weinig mogelijk vast te leggen. Bijvoorbeeld: individuele ontwikkelingsplannen zijn vaak uitgegroeid tot gedochten van formulieren en processen, terwijl de toegevoegde waarde minimaal is in de gemiddelde organisatie. Als er geen verbinding en energie is in het hier en nu, heeft veel zaken registreren met betrekking tot een mogelijke toekomst geen enkele zin.

Leidinggevend en die werk maken van de ontwikkeling van hun mensen en die zich vanuit wederkerigheid die dat oplevert zich sterk maken voor de loopbaan voor hun medewerkers, zijn niet gebaat met ellenlange invulsessies en jaarlijkse updates. Wel met een hrm-adviseur die de juiste vragen stelt. Verbinding gaat niet over formulieren, maar een gesprek waaruit een medewerker energie haalt. Stel bij elk hrm-feit dat wordt geregistreerd de vraag wat de toegevoegde waarde is. En als een instrument of (digitaal) formulier dan echt noodzakelijk is, houd het zo simpel en compact mogelijk.

– *Spreek de taal van het management:* vertaal hrm-feiten naar wat relevant is voor het management. Hoeveel hrm-afdelingen stellen bijvoorbeeld bij een uitstroompercentage van 15% de vraag wat het betekent voor je bedrijfsresultaten als gemiddeld haast elke zeven jaar je personeelsbestand is vervangen? Het management zit er voor het behalen van de organisatiedoelstellingen, niet om competentie management in te voeren. Het vertrekpunt moet de business zijn, hrm-maatregelen moeten hieraan bijdragen.

Teleurstellend genoeg vertrekken nog steeds de meeste hrm-afdelingen vanuit hrm-oplossingen en -instrumenten in plaats van de businessvraag te vertalen naar de juiste hrm-vraag.

– *Maak scenario's:* er is geen standaardwijze van reageren mogelijk. Daarom is het werken met scenario's wenselijk. Vanuit de opgestelde realistische scenario's voor de toekomst gaat het juist om het ontwikkelen van beleidsalternatieven met praktische betekenis voor vandaag. Dus niet eenduidig vaststellen wat je moet doen bij bijvoorbeeld schaarste of overschot op de arbeidsmarkt, maar doorrekenen wat de beleidsalternatieven zijn en wat deze waard zijn. Dat geeft effectievere sturingsmogelijkheden. Bovendien geeft het een beter zicht op de effecten van het inzetten van hrm-instrumenten (Vinke 2007).

– *Beperk de afstand tussen medewerkers:* persoonlijk contact en dialoog werken beter dan regels kunnen doen. Vuistregel is dat er geen goede menselijke maat meer mogelijk is als de organisatie-eenheid waarbinnen iemand werkt groter is dan 150 man en de samenwerkingsafstand meer dan drie personen beslaat. Met dit laatste wordt bedoeld dat samenwerken (in een relatie van klant-leverancier binnen of buiten de organisatie) niet meer werkt als tussen klant en leverancier meer dan één schijf of mens zit. Alleen als klant en leverancier persoonlijk contact hebben, kan er een verbinding ontstaan waarbij vanuit vertrouwen en wederkerigheid wordt gewerkt. Als de samenwerking tussen hen verloopt via iemand die hen allebei goed kent, is er nog sprake van een soort persoonlijke verbinding die samenwerken vanuit vertrouwen en wederkerigheid mogelijk blijft maken. Als er echter meer mensen of schijven tussen zitten, valt die persoonlijke band weg en moet er steeds meer worden gereguleerd en geformaliseerd. Dat leidt onherroepelijk tot onpersoonlijke overeenkomsten of service level agreements, waarbij er meer energie in het zorgen dat de afspraken worden nagekomen gaat zitten, dan in het nakomen van de afspraken zelf. Persoonlijk contact en dialoog leiden tot verantwoordelijkheidsgevoel en het samen vinden van de grenzen. Dit vormt een soort van zelfcorrigerend mechanisme dat sterker is dan wet- en regelgeving ooit kunnen zijn, wat de menselijke maat binnen en duurzaamheid van organisaties sterk ten goede komt.

– *Stel de juiste vragen:* dat is de kernopdracht voor de interne hrm-specialist. Genereer energie.

7. CONCLUSIE

Hrm wordt steeds meer onderdeel van integraal management en komt primair bij de manager te liggen. Tegelijkertijd heeft de manager met een toegenomen complexiteit en onvoorspelbaarheid te maken en met een steeds grotere diversiteit aan medewerkers, uit meer verschillende generaties, met verschillende verwachtingen en hogere kwalificaties. Dat maakt dat de manager steeds minder kan beheren en directief aansturen en meer moet overlaten aan de medewerkers.

De kernopdracht voor hrm richt zich op het laten groeien van de bijdrage van medewerkers in arbeidsorganisaties op een wijze die ook optimaal voorziet in hun behoeften. Het nieuwe hrm draait om leiderschap, menselijke maat en verantwoordelijkheid.

Leiderschap gaat over faciliteren in plaats van managen, over coachen in plaats van besturen. De *menselijke maat* neemt de menselijke eigenschappen van medewerkers als vertrekpunt. Hoe is zijn inzetbaarheidprofiel op de vijf factoren van inzetbaarheid? Wat motiveert elke unieke medewerker en welke competenties brengt hij mee en wat verandert daarin door welke omstandigheden? Hoe kan de organisatie deze motivatoren en competenties als vertrekpunt nemen bij de vraag hoe de organisatiedoelen kunnen worden bereikt? De menselijke maat betreft ook autonomie en de ruimte om mee en tegen te bewegen. Het gaat over ruimte geven aan persoonlijke motivatoren van medewerkers, het daarbinnen geven van eigen *verantwoordelijkheid* en verlangen dat deze genomen wordt. Zo ontstaan menselijke perspectieven op voortdurende én tegelijkertijd duurzame groei.

LITERATUUR

- Boom, P. van den en Vinke, R.H.W., "Organisatie 2.0". *HR Strategie*, november 2009, p. 19-21.
- Francis, D., *Managing your own career*, London: Fontana Paperbacks 1988.
- Onstenk, J.H.A.M., *Lerend leren werken. Brede vakbekwaamheid en de integratie van leren, werken en innoveren*. Delft: Uitgeverij Eburon 1997.
- Schein, E.H., *Career Dynamics, matching individual and organizational needs*, Reading, Massachusetts, California: Addison-Wesley Publishing Company 1978.
- Schouwstra, K.O., "Shared Hypes", *GIDS voor Personeelsmanagement*, 2004, nr. 7/8, p. 29.
- Schouwstra, K.O., *Hoe ouder hoe wijzer? Een onderzoek naar het leervermogen van hoger opgeleide 40-plussers*, Academie voor Management 2006a.
- Schouwstra, K.O., "e-HRM, de polsstok naar HR als Business Partner", *GIDS voor Personeelsmanagement*, 2006b, nr. 10, p. 10-14.
- Schouwstra, K.O., "Tijd voor nieuwe tijden", *GIDS voor Personeelsmanagement*, 2006c, nr. 10, p. 53.
- Schouwstra, K.O., "Double loop fitness", *GIDS voor Personeelsmanagement*, 2008a, nr. 3, p. 35.
- Ulrich, D. e.a., *HR Transformation, Building Human Resources from the outside in*, McGraw-Hill. 2009.
- Vinke, R.H.W., *Vershil in verscheidenheid. Personeelsmanagement op weg naar Human Factor Management*. Kluwer 1998.
- Vinke, R.H.W., *HRM voor de toekomst. Op weg met de menselijke maat*, Weka, 2e geheel herziene druk, 2007.
- Vinke, R.H.W., *Crisis Winnaars*, Kluwer 2009a.
- Vinke, R.H.W., *De weerbarstige praktijk van het motiveren*, Kluwer 2009b.

Aanbevolen literatuur

- Vinke, R.H.W. en Schouwstra, K.O., "HRM: let op de menselijke maat", *GIDS voor Personeelsmanagement*, 2006, nr. 1, p. 12-16.
- Vinke, R.H.W. en Schouwstra, K.O., "Hersenwerk, netwerk, maatwerk", *GIDS voor Personeelsmanagement*, 2008, nr. 12, p. 10-14.
- Volberda, H.W., *De flexibele onderneming. Strategieën voor succesvol concurreren*, Kluwer 2004.