

De toekomst van Human Resource Management

Gertjan Schuiling, Wim Heine, Henk van den Bogaart en Marjo Keuzenkamp

In 2006 is forse kritiek geuit op HR. Trude Maas, commissaris bij verschillende bedrijven en lid van de Eerste Kamer, opende het debat. In het tijdschrift HR Strategie stelde zij dat de HR-beroepsgroep te passief is: 'Ik hoor HR nooit iets zeggen. Op geen enkel dossier.' En organisatieadviseur Hans Strikwerda schreef enkele maanden later in Management en Consulting dat de HR-manager 'een van de meest grijze figuren is die je als consultant kunt tegenkomen'. Hij spreekt over de 'postmoderne aftocht van HRM' en concludeert: 'slaap zacht, personeelsfunctionaris'.

We wilden een weerwoord geven vanuit het vak. Al pratend waren we het snel eens dat het huidige concept van *HR als business partner* een loze kreet is. Googlen op 'toekomst van HRM' levert alleen een Amerikaans boek op van 64 'thought leaders'. Slechts vier hoofdstukken konden ons boeien. De genoemde critici blijken een gevoelig punt geraakt te hebben: HR heeft op dit moment niet veel te vertellen.

We hebben daarop de stoute schoenen aangetrokken. We hebben de verandering van HR geanalyseerd, de intellectuele fundering van het vak opnieuw onderzocht en een agenda voor de toekomst van HR besproken. Daarbij hanteren we een ouderwets uitgangspunt: wat bedrijven en instellingen nodig hebben is een *HR-partner* met aandacht en passie voor mensen. Van daaruit zeggen we: er is toekomst voor het vak, maar het is anders dan vandaag. Het vak zal vooral niet meer alleen door de HR-functie worden uitgeoefend. Daarvoor is het te belangrijk geworden.

Successen

De afgelopen vijftien jaar heeft HR belangrijke successen geboekt. We noemen er vijf:

- Het credo 'P&O terug naar de lijn' hebben we in grote lijnen gerealiseerd. Lijnmanagers nemen veel professioneler hun verantwoordelijkheid voor medewerkers dan voorheen. Het is waar, daardoor is HR meer in de zijlijn gekomen. Daar hoeven we niet rouwig om te zijn. De professionalisering van de lijn betekent dat wij beter geformuleerde en boeiender vragen voorgelegd krijgen.
- De standaardisering en automatisering van de HR-processen heb-

Gertjan Schuiling is zelfstandig adviseur en lector Leren in veranderende organisaties aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.
Wim Heine was 20 jaar director organisational development bij Sara Lee.
Henk van den Bogaart is executive vice president human resources bij Wessanen.
Marjo Keuzenkamp is zelfstandig ondernemer.

ben we een enorme vlucht laten doormaken. Het is waar, daardoor heeft HR minder formatie nodig. Dat is winst, ook HR moet efficiënt zijn.

- We hebben een organisatie weten te vormen waarin een levenslang dienstverband niet meer nodig is. Het is waar, we staan nog ver af van de plug-and-play-omgeving die thans als hoogste flexibilitateideaal wordt afgebeeld. Maar dat organisatie-ideaal is menselijkerwijs niet realiseerbaar. HR mag van ons wat harder roepen dat mensen ergens bij willen horen en dat er veel energie verloren gaat als je mensen behandelt als laptops waar je de stekker in- en uittrekt.
- We hebben de mindset vernieuwd en verzakelijkt, zowel bij werkgevers als bij werknemers. We zijn af van het gepolariseerde gedoe van de jaren zeventig met zijn heftige discussies of P&O nu aan de kant van de mensen of aan de kant van het bedrijf staat. Het is waar, er zijn zeker momenten dat we onze sprankeling dreigen te verliezen omdat we in het midden blijven hangen, of te veel volgen wat de baas ervan vindt. Maar ons vak blijkt taai genoeg om zelf kleur te bekennen, met nieuwe combinaties tussen passie voor mensen en zakelijke doelen.
- Het lidmaatschap van HR in managementteams – vijftien jaar geleden nog een aarzelend experiment – is tegenwoordig onomstreden. Op veel plekken zijn ook waardevolle combi's ontstaan tussen het HRM en de controller, als de twee copiloten van de business. Het is waar, in het machtspolitieke spel zijn we als HR niet allemaal even bedreven. Maar we leren steeds beter de rol van bepalende coach te spelen.

HR en de Raad van Commissarissen

Trude Maas vraagt zich af: 'Gaat het ooit nog goed komen met de HR-professionals?' Ze zeuren te veel en doen te weinig. Je hoort de beroepsgroep nooit in belangrijke dossiers. 'Is HR opgestaan bij de discussie over levensloop, over zorg of innovatie? Of over de rol van werk bij integratie? Over de achterblijvende participatie bij vrouwen? Ze zijn zo passief. Ze kijken te veel naar de mooie eigen navel en wachten wat er gaat gebeuren'.

Terwijl Maas zich profileert als een commissaris met een voorliefde voor het HR-vak, spreekt ze niet van 'wij' maar van 'ze' als ze over HR spreekt. Dat is jammer. We delen echter het standpunt van Trude dat de commissarissen zich naast de winst- en verliesrekening ook dienen te verdiepen in de cultuur en HR-zaken van een bedrijf.

Een van ons volgt bij Nyenrode de commissarissenopleiding. Hij is de enige HR-deelnemer, de anderen zijn bijna allemaal CFO. Zijn medecursisten vragen hem wat zijn echte vak is, denken dat HR een tussenstapje voor hem is.

Veranderde context

Bovengenoemde successen zijn uiteraard niet alleen te danken aan onze eigen inspanningen. Vier elkaar versterkende ontwikkelingen hebben ons vooruit geduwd:

1. De globalisering dwingt strategische veranderingen af die ingrijpende organisatorische en personele consequenties hebben. Management is verandermanagement geworden;
2. Flexibel organiseren wordt steeds kritischer;
3. Slimmer werken is het enige antwoord op de opkomende economieën;
4. Het inzicht in het belang van talentontwikkeling, in de meest brede zin, voor het realiseren van de bedrijfsstrategie is onder managers enorm toegenomen ('mensen zijn onze belangrijkste middelen').

Iedere manager wil HR-werk nu zelf doen, moet het nu zelf doen en kan het in principe ook zelf doen. We komen daarmee aan het einde van een tijdperk en de vraag doet zich voor: wat heeft de toekomst in petto voor de HR-functie?

De verandering van HR

Op dit moment spelen zich voor onze ogen de volgende ontwikkelingen af:

- Er zijn gestandaardiseerde processen en geïntegreerde systemen ingevoerd die de administratieve taken uit het bedrijf doen verdwijnen (outsourcing), terug naar de medewerker brengen (zelfservice) of tot een minimum beperken (automatisering). De administratieve taak van de HR-afdeling verdwijnt grotendeels.
- De traditionele HR-specialisten (recruiters, trainers, MD'ers et cetera) zijn omgevormd tot *procesmanagers*. De lijnmanager doet zelf het uitvoerende HR-werk (werven, beoordelen, loopbaangesprekken voeren, optreden in opleidingsprogramma's), de procesmanager ontwerpt hiervoor het proces en de systemen, en managet het werk van de lijnmanagers.
- Het herinrichten van organisaties krijgt een verdere versnelling. Na business process reengineering is er nu onder meer lean management. Consultants spelen hier een belangrijke rol; het vereist ook een hoge graad van specialisatie. Het algemene management trekt bovendien deze taak naar zich toe om de eigen strategische rol verder inhoud geven. HR zoekt hier naar zijn toegevoegde waarde.
- Het aantrekken en ontwikkelen van talenten wordt steeds kritischer in een turbulente organisatie die frequent van strategie en structuur verandert en met een arbeidsmarkt die steeds krapper wordt.
- Het intern toewijzen van gekwalificeerd personeel aan bedrijfsprocessen wordt een zelfstandige taak, nu van medewerkers steeds meer wordt verwacht dat zij inzetbaar zijn in meerdere activiteiten en projecten.

Een portfolio van rollen

De continue aanpassing aan een sterk wisselende omgeving maakt een vorm van procesmanagement nodig die uitstijgt boven de traditionele afdelingsstructuur. Nieuwe organisatievormen ontwikkelen zich waarin kenniswerkers in gemeenschappelijke pools worden ondergebracht die als basis zullen dienen voor het tijdelijk beschikbaar stellen van capaciteit aan activiteiten en projecten in drie typen processen (Schuiling & Van de Wiel, 2005):

1. de primaire processen gericht op het bedienen van klanten (verkoop, productie, distributie);
2. de besturende processen gericht op het ontwikkelen, borgen en auditeren van het strategisch kader voor alle processen;
3. de ondersteunende processen gericht op het leveren van mensen en middelen aan de bovengenoemde processen en aan elkaar (inkoop, finance, HR, IT, services).

Medewerkers vervullen in toenemende mate een portfolio van rollen, waarbij zij in meerdere van deze drie typen processen werkzaam zijn. Voor organisaties die projectmatig werken, is dat allang een vertrouwd fenomeen. Maar het geldt in toenemende mate ook voor zogenaamde routineprocessen. Een operator is bijvoorbeeld actief in de productie (primaire proces), lid van een projectgroep om een nieuw apparaat te installeren (ondersteunend) en neemt deel aan een conferentie met het management over de strategie (besturend). Deze bredere inzet heeft meerdere impulsen. Mensen doen het uit eigen initiatief – omdat zij over meer talenten beschikken dan zij in hun functie kwijt kunnen. En op aandringen van managers – die werk op het gebied van besturing en zorg voor mensen en middelen delegeren naar medewerkers. Het vergroot de flexibiliteit en draagt bij aan employability.

‘Ik hoor HR nooit iets zeggen. Op geen enkel dossier.’

De lijn voert uit, HR managet

We moeten in HR een nieuw onderscheid gaan maken tussen uitvoering en management. Klassiek betekende dit het onderscheid tussen de uitvoerende medewerkers in de HR-functie en de manager van de HR-functie. Je had bijvoorbeeld de HR-adviseur en de HR-manager. Nu het uitvoerende HR-werk door de lijn wordt gedaan, doet zich als nieuwe vraag voor: wie managet de HR-activiteiten van de lijnmanager? Het voor de hand liggende antwoord is dat het eersthogere niveau in de lijn dat doet, tot je uiteindelijk bij de CEO uitkomt. Maar is hiermee voldoende geborgd dat ambities op HR-gebied scherp genoeg worden geformuleerd en dat de realisatie van ambities afdoende wordt gepland en bewaakt?

Wij geloven van niet. Alleen als HR de lijnmanagers op het juiste

*Medewerkers vervullen
in toenemende mate
een portfolio van rollen*

moment pijn in de buik weet te bezorgen, zal de lijn, te midden van al haar andere aandachtsgebieden, voldoende ambitieus zijn en voldoende daadkracht hebben als het gaat om het aantrekken, vasthouden, ontwikkelen en doen vertrekken van mensen. Als steeds meer medewerkers in meerdere bedrijfsprocessen tegelijk worden ingezet, kan alleen HR voor samenhang zorgen en medewerkers en managers ondersteunen bij het leren omgaan met een portfolio van rollen.

Wat zijn nu de nieuwe rollen voor de HR-functie nu de uitvoerende taak bij de lijn ligt? Allereerst de eerder genoemde rol van procesmanager. We zien die rol overall opkomen, zonder dat deze duidelijk en krachtig wordt gepositioneerd. Later meer hierover.

Ten tweede de rol van stretcher van HR-ambities. Daarvoor zijn mensen nodig die trends signaleren en vertalen naar bijstellingen van het beleid van de onderneming of instelling. Dit vergt een breder bedrijfskundig inzicht, maar ook een goed inzicht in mensen en in de dynamiek van talentontwikkeling met zijn op- en neergaande bewegingen.

Ten derde blijft er het vraagstuk hoe de organisatie zodanig moet worden vormgegeven dat de talenten van mensen structureel zo goed mogelijk worden ingezet én zich doorgaand kunnen ontwikkelen. Ten vierde blijft ervaring en kennis nodig op het gebied van change management.

Kortom, wij zien hier vier rollen waarvan we zeggen: als de HR-functie deze niet vervult, wie doet het dan wel? Wij zien het niemand anders doen. En we zien het HR te weinig doen. Bedrijven en instellingen komen dus ernstig tekort op dit gebied. Dat is een zeer serieus probleem. De HR-discipline zal zich dus omhoog moeten trekken. We schetsen eerst de agenda, dan werken we de vier rollen verder uit.

De lijnmanager als uitvoerder van HR-werk

De lijnmanager kent tegenwoordig twee gedaanten: de integrale manager en de resourcemanager. Bij integraal management is de lijnmanager zowel verantwoordelijk voor de inzet van mensen als voor het beschikbaar hebben van mensen. Bij resource management is de resource manager alleen verantwoordelijk voor het beschikbaar stellen van mensen aan de andere processen.

In bedrijven met grote R&D-afdelingen is deze rol van resource manager al jaren in werking. De resource manager heet dan 'lijnmanager' en heeft een samenspel met de projectmanager en de principal scientist. Binnen dit drietal heeft de lijnmanager 'alleen' nog als taak 'geschikte mensen en middelen beschikbaar te stellen'. Hij stelt deze beschikbaar aan projectleiders, die het onderzoeks- en

ontwikkelingswerk leiden in projecten en die op hun beurt reken-schap afleggen aan een business manager. De verantwoordelijkheid voor het vak en voor kennismanagement is belegd bij de 'principal scientist' die erop toeziet dat het operationele werk conform de beste inzichten uit het vak wordt gepland en uitgevoerd.

Overigens heeft corporate HRM vaak een soortgelijke taak voor de managementgroep. De corporate afdeling lijkt in niets meer op de beleidsafdeling van vroeger. De hedendaagse corporate vice president HR runt een duiventil vol managers die hetzij via een MD-systeem, hetzij via kortlopende contracten voor enkele jaren op een business worden ingezet. Hij is beheerder en beschikbaarsteller van managementcapaciteit. Zijn missie is individuen daar in te zetten waar hun talenten bijdragen aan het organisatievermogen om strategie te formuleren en te realiseren. In het besef dat zijn beslissingen zowel de belangen van het bedrijf als het leven van mensen raken. Als hij hierin fouten maakt, zijn die lastiger te corrigeren dan productiefouten of marketingfouten.

Agenda

HRM heeft een duidelijke agenda, die wordt gedomineerd door een viertal samenhangende thema's:

1. performance improvement,
2. organisatiecultuur,
3. leren en ontwikkeling,
4. maatschappelijk ondernemen.

Performance improvement

Een goede manier om als bedrijf tot betere prestaties te komen is ervoor te zorgen dat ieder een zodanig zicht heeft op de strategie dat ieder het individuele handelen daarnaar kan richten. De tijd dat we het werk opknipten in kleine deelstukjes en ieder alleen informeerden over zijn deelstukje, ligt ver achter ons. Zelfstandige en toegewijde medewerkers kennen het grotere plaatje en nemen in dat licht beslissingen in hun eigen gedeelte van het werk. Toch loopt dit vaak nog niet goed. Deel van de oorzaak is dat performance management in twee processen is opgeknipt: de business planning van de unit en het doelen stellen op individueel niveau. Finance levert het systeem voor het eerste, HRM het systeem voor het tweede. De controller domineert het eerste proces, de HR-manager het tweede proces. De lijn zit hier nog te zwak in als verbinder van beide. Het dient echter één proces te zijn, met twee facetten: het zakelijke en het gedragsmatige facet. Dat Finance vooral inbreng heeft in het zakelijke facet en HR in het gedragsmatige facet

De corporate afdeling lijkt in niets meer op de beleidsafdeling van vroeger

ligt voor de hand. Maar dat is heel wat anders dan er twee processen van te maken. Om één samenhangend proces te creëren zullen HR en Finance veel beter moeten gaan samenwerken.

Performance management is het sturen van bedrijfsprocessen via kritieke prestatiefactoren. Nu zijn er vele systemen voor performance management. Uitgangspunt dient te zijn dat het gaat om prestatiefactoren op organisatieniveau. Belangrijker is derhalve dat het individu de organisatiedoelen op die factoren kent dan dat de organisatiedoelen voor elk individu helemaal zijn uitgesplitst. Essentieel is derhalve dat de manager met de betrokken medewerkers overlegt wat de twee of drie prestatiefactoren zijn die voor het betreffende bedrijfsproces (een groep bijeen horende functies) kritiek zijn én door hen beïnvloedbaar zijn (Thierry, 2007). De transparantie die hierdoor ontstaat, leidt op zich al tot verbetering van effectiviteit.

In dat ene proces van performance management zal HR zich de volgende vragen moeten stellen en het antwoord erop geven:

- Hoe krijgen we dat overleg tussen manager en medewerkers op gang om tot een gedeelde visie te komen op de kritieke prestatiefactoren en normen? Hoe conditioneren we dit proces zodanig dat alle bestaande talenten goed benut en uitgedaagd worden bij het stellen van de doelen?
- Hoe zorgen we ervoor dat de HR-activiteiten (van werving en selectie tot en met loopbaanontwikkeling) duidelijk verbonden zijn met deze kritieke prestatiefactoren?
- Hoe stellen we een strategische personeelsplanning op, waarbij we het totale plaatje van kritieke prestatiefactoren van alle processen verbinden met de capaciteit (kwantitatief en kwalitatief) om onze gezamenlijke ambities te realiseren? Wat kunnen en moeten we doen om de bestaande capaciteit op het noodzakelijke niveau te brengen?

Het beantwoorden van deze vragen stelt condities aan HR, zoals:

- HR moet dichtbij de business staan;
- HR moet kennis hebben hoe je processen zo moet inrichten dat mensen gemotiveerd aan de slag gaan en zich continu richten op resultaatverbetering.

Organisatiecultuur

Het regelmatig toetsen en aanpassen van de bestaande organisatiecultuur is een onderwerp dat in toenemende mate aandacht krijgt van het management. Hoe klantgericht is de organisatie, waarom zijn we zo traag in het op de markt brengen van nieuwe producten, waarom slagen we er niet in talentvolle medewerkers aan te trekken, hoe kunnen we de betrokkenheid (het engagement) van medewerkers verhogen, en nog zo

wat van deze vragen figureren steeds vaker op de agenda van het management. De eerste stap in het vaststellen van een mogelijk actieplan is het meten van de bestaande cultuur, gevolgd door een plan om de grootste verschillen met de standaardscore kleiner te maken. Bij uitstek wordt dit binnen internationale ondernemingen een taak geacht van HR. Niet alleen omdat het hier gaat om de beleving van medewerkers, maar ook omdat professionele managers weten hoe lastig het is dit soort zaken te meten en er heldere conclusies aan te verbinden. Deze conclusies kunnen tot ingrijpende acties leiden, gericht op gedragsverandering van managers en grote groepen medewerkers. HR wordt zowel de meeste kennis toegedacht om dit proces te ontwerpen als wel om de implementatie daarvan te sturen.

HR zal zich dan wel de volgende vragen moeten stellen en het antwoord erop geven:

- Welke cultuur hebben we op dit moment en waar zouden we naar moeten streven om onze ambities waar te maken? Wat zijn daarin de kritische factoren?
- Zijn we in staat de noodzakelijke veranderingen ook werkelijk door te voeren en hoe doen we dat eigenlijk?

Het brengen van deugdelijke oplossingen vraagt dat:

- HR weet wat er leeft bij de verschillende organisatieniveaus;
- HR de kennis, vaardigheden en vermogens heeft voor het doorvoeren van veranderingen en weet welke mensen daarvoor nodig zijn.

Leren en ontwikkeling

Leren is niet anders dan je als individu en organisatie aanpassen aan wijzigende omstandigheden. De een gaat dat beter af dan de ander, zoals de ene organisatie zich ook sneller aanpast dan de ander. Maar zonder uitzondering zullen we steeds meer en sneller moeten leren willen we bij kunnen blijven. Dit zal ons dwingen leerprocessen veel beter te organiseren, waarbij we zowel de transities in de loopbaan als de bedrijfsstrategie als oriëntatiepunten moeten nemen. Trainingprogramma's zullen we veel duidelijker verbinden met de kritieke prestatiefactoren van de deelnemers en we zullen het hele scala van leermogelijkheden op de werkplek meer exploiteren. Alleen dan kunnen we organisaties concurrerend houden en medewerkers flexibel inzetbaar maken. HRM is bij uitstek de partner die dit ontwerpt en realiseert.

HRM zal zich dan wel de volgende vragen moeten stellen en het antwoord erop geven:

- Welke capaciteit aan mensen hebben we nodig om de ambities te realiseren? Moeten we daarvoor werven of opleiden, of wellicht beide?
- Welke condities dienen we te creëren om de motivatie tot leren en de mogelijkheden tot leren te verbeteren?

Het creëren van deugdelijke oplossingen vraagt dat:

- HR weet wat, door wie en hoe geleerd moet worden;
- HR volop in de nieuwe wereld van het werk staat, waarin leren en presteren twee kanten van dezelfde medaille zijn;
- HR de kracht heeft om voldoende geld vrij te maken voor opleiden als investering in medewerker én organisatievermogen. Alles wat aan de voorkant (in professionele en persoonlijke ontwikkeling) wordt geïnvesteerd, hoeft niet aan de achterkant (als premie bij ontslag) betaald te worden.

Maatschappelijk ondernemen

De maatschappij wordt complexer. De zekerheden waarmee onze ouders leefden verdwijnen snel; normen en waarden zijn niet vanzelfsprekend meer; het onderwijs is voor velen onbegrijpelijk en niet iets waar ze nog op kunnen vertrouwen; het nemen van verantwoordelijkheid voor je omgeving is iets wat graag aan anderen wordt overgelaten; excessieve zelfverrijking is geen zonde waar we nog van opkijken; respect voor anderen is een uitstervende eigenschap.

*Wat aan de voorkant
wordt geïnvesteerd, hoeft
niet aan de achterkant
betaald te worden*

In deze wereld kunnen ondernemingen er niet meer onder uit rekenschap af te leggen van wat ze doen en waarom ze dingen doen. Je voetbalschoenen laten maken door kinderen, je achter de wereldhandel verschuilen waar het gaat om het inkomen van kleine boeren, uitsluitend medewerkers werven die lang en blond zijn en bij voorkeur van het mannelijk geslacht, grote geldsommen in de zakken van een enkeling laten verdwijnen: het gaat niet langer. Ondernemingen moeten transparanter handelen, normen stellen en overschrijdingen hard straffen. HR is bij uitstek de partner die voeling houdt met

de maatschappij, en processen en procedures ontwerpt en uitvoert die gedrag corrigeren.

HR zal zich dan wel de volgende vragen moeten stellen en het antwoord erop geven:

- Welke ontwikkelingen in de maatschappij zijn relevant voor de organisatie? En welke normen kan ik daar uit afleiden? Hoe ontwikkel ik draagvlak in de organisatie voor deze normen?
- Hoe dienen medewerkers geïnformeerd te worden en hoe dient te worden omgegaan met normoverschrijdend gedrag?

Het ontwerpen van deugdelijke oplossingen vraagt dat:

- HR midden in de maatschappij staat en bij voorkeur actief daaraan deelneemt;
- HR kennis heeft van hoe je normen kunt stellen en hoe je die kunt handhaven.

De belangrijkste taken voor de ware HR-professional

Het voorgaande leidt tot twee duidelijk afgebakende taakgebieden die de moderne P&O'er, de ware HR-professional, dient te beheersen wil hij een toekomst hebben in HR:

- organisatieontwikkeling;
- talentontwikkeling.

Als organisatieontwikkelaar is HR-verantwoordelijk voor het hele traject van visie tot realisatie. Organisatieontwikkeling moet in het hart van de organisatie zitten, het is de lakmoesproef van je cultuur en ambitie. Zonder organisatieontwikkeling heb je een zielloze organisatie.

Als ondernemer in talenten draagt HR zorg voor een passende bemensing voor de komende vijf jaar. De twee taken beïnvloeden elkaar én veronderstellen elkaar. Alleen als je de strategie en de risico's kent weet je welke mensen er nodig zijn. Alleen als je weet welke mensen je hebt en kunt krijgen, weet je welke ambities de organisatie zich kan permitteren. Drie van de vijf punten in de risicoanalyse van auditors hebben met mensen te maken (verloop, vergrijzing, kennisdrain). Je belangrijkste taak is de organisatie zelfvertrouwen te geven rond wat haalbaar is door mensen te integreren tot een effectief geheel. In beiden taken stuurt HR op ambitie en realisatie. Daarmee ontstaat figuur 1. We lichten elke cel toe.

Talentinspirator (cel 1)

Ook al is het operationele HR-werk verplaatst naar het lijnmanagement, toch blijven lijnmanagers bij HR binnenlopen met vragen op dit gebied. We horen dat ook business managers in toenemende mate zeggen: 'stop met dat duwen naar de lijn'. Het gaat vaak om kleine praktische vragen: 'Wat is een goed selectiebureau?'; 'Welk type trainingsprogramma is hier effectief?' Dergelijke vragen bieden een platform waarop je elkaar ontmoet en een relatie van vertrouwen, afhankelijkheid en macht ontwikkelt. Op basis hiervan accepteert men dat je verdergaat, en ook eens bespreekt hoe zijn mensen (en zichzelf) erbij zitten. P-vakkennis blijft dus kritisch.

Organisatieontwikkeling	Organisatiearchitect 3	Veranderregisseur 4
Talentontwikkeling	Talentinspirator 1	Procesmanager 2
	Ambitie	Realisatie

Figuur 1. De vier rollen van HR.¹

*Een medewerker dient zich
net zo goed behandeld te
voelen als een pak koffie*

Verder lijkt ons dat, ook al besteed je recruitment grotendeels uit, je als HR toch de laatste kandidaat wilt zien om te kunnen beoordelen of deze persoon het verschil gaat maken. Alleen zo kun je het ambitieniveau aanscherpen en scherp houden. Elke vacature moeten we zien als een unieke kans om een inhaalslag te maken of zelfs een sprong voorwaarts te doen. Als HR die felheid heeft, dan gaat het proces ook goed.

Ten derde zien we in toenemende mate een behoefte aan ondernemerschap in/met mensen ontstaan, waarbij P-vakkennis de basis is voor nieuwe arrangementen. De moderne professional wil niet langer een vaste baan met een pensioen. Hij wil als freelancer, zzp'er of partner een

ruilrelatie aangaan. Dit komt naast de vele vormen van het arbeidscontract (tijdelijk, parttime enzovoorts). En de organisatie heeft behoefte aan een behoorlijk niveau van verloop. Hierdoor moet zowel bij de instroom als bij de uitstroom veel ondernemender en inspirerender met mensen worden gewerkt. Bij de instroom gaat het onder meer om nieuwe contractvormen. Bij de uitstroom zijn de HR-collega's die er in slagen intern uitgerangeerde mensen extern weer aan het werk te helpen, goud waard,

zowel voor de betrokkenen als voor het bedrijf. Dat is geen 'werken met kneuzen', dat is inspireren van talenten die mogelijk gekneusd zijn. Voorts zien we geheel nieuwe constructies van collegiale doorlening ontstaan. Het begeleiden van werkenden naar nieuwe loopbaanstappen vraagt een geheel eigen repertoire van competenties, zo stelt Kluijtmans (2006) terecht. Dit is ons inziens volop een HR-taak.²

Wie deze rol van ondernemer in talenten het beste kan oppakken, is niet meteen duidelijk. De uitzendbureaus en human capital-ondernemingen hebben zich sterk ontwikkeld, maar hebben intern nog geen goede pendant gekregen. De integrale lijnmanager zal deze rol niet kunnen pakken; zijn primaire taak is immers een andere, namelijk ondernemen met het primaire product van het bedrijf. De resource manager zou deze rol kunnen gaan pakken, maar die heeft wel behoefte aan een interne sparring partner op hoog niveau. Dat zou de HRM'er moeten zijn. En de HRM'er zal zelf deze rol van ondernemer in talenten oppakken, indien hij althans niet zichzelf opvat als klassieke werknemer.

Procesmanager (cel 2)

De HR-verantwoordelijkheid is dat mensen bij het bedrijf willen komen en blijven en er zich goed bij voelen. HR is manager van het proces 'beheren en beschikbaar stellen van personeel'. HR functioneert daarbij als intern uitzendbureau met de verantwoordelijkheid mensen aan te trekken, up to date te houden voor wat betreft hun kennis en vaardigheid, en daarboven gemotiveerd te houden door hen een aantrekkelijke beloning en dito carrièreperspectief te bieden. Ten slotte mag HR ook zorg dragen voor hun vertrek.

Het uitvoerende werk heeft HR als procesmanager naar de lijn gedelegeerd, naar de eerder genoemde resourcemanager of naar de integrale lijnmanager. De conditie voor het goed werken van deze delegatie is dat HR eigenaar blijft van de arbeidsrelatie en rekenschap vraagt én aflegt over de output van het HR-proces. HR sluit het arbeidscontract namens het bedrijf en plaatst de goede mensen op de goede plek, en managers aan wie hij mensen beschikbaar stelt leggen daarover bij HR verantwoording af. HR kan vervolgens als procesmanager ten opzichte van de lijn verantwoording afleggen over de mate waarin het bedrijf erin slaagt goede mensen aan te trekken, mensen beter te laten presteren na het volgen van een opleiding, enzovoorts. Laten we er alsjeblieft mee stoppen ons achter de lijn te verstoppen en vervolgens te klagen dat 'zij' het niet goed doen. Dat onmondige gedrag is toch niet meer van deze tijd.

HR formuleert een ambitie en stelt normen. En managers leggen rekenschap af over het feit dat, maar ook over hoe en waarom zij met mensen omgaan. De minimumnorm daarbij is dat een medewerker zich net zo goed behandeld voelt als het primaire product van het bedrijf. Bij Sara Lee Douwe Egberts dient een medewerker zich dus net zo goed behandeld te voelen als een pak koffie. De vergelijking mag raar klinken, maar de werkelijkheid is dat zelfs deze minimumnorm niet altijd wordt gehaald. Wat dat betreft ligt er nog altijd een wereld open voor HR.

De HR-professional is eerder een opponent dan een business partner

Organisatiearchitect (cel 3)

HR heeft in dit door consultants en topmanagers druk bezette veld een sturende taak. Deze is om van alle managementconcepten de juiste te helpen selecteren, deze op maat uit te werken en de organisatie in staat stellen zich deze eigen te maken. HR is medeverantwoordelijk voor ontwerp vragen. Wie anders kan ervoor zorg dragen dat het ontwerp mensen past en dat rond het ontwerp een leerproces plaatsvindt? Een leerproces dat steeds belangrijker wordt in de hoogwaardige professionele kennisorganisatie: zonder leerproces laten professionals zich aan het ontwerp niets gelegen liggen.

De architectenrol speel je niet alleen achter de tekentafel, maar met elke dagelijkse interventie. Bijvoorbeeld bij de samenstelling van het topteam, of bij het reviewen van de kwaliteit van de samenwerking. Het gaat hier om wat Ulrich heeft genoemd het 'organisatievermogen' van een bedrijf. Het is de taak van HR-managers te leren dit vermogen te creëren, in stand te houden en te versterken. Wat is dit organisatievermogen anders dan de dynamiek die zich tussen mensen in de business afspeelt? Het is deze dynamiek tussen mensen die de business vooruithelpt of doet stagneren. Op dit gebied is de HR-manager een 'bepalende coach'. Hij staat niet in het veld, maar zorgt dat zijn mensen winnen.

Veranderregisseur (cel 4)

De vierde taak van HR is de wijze van veranderen te ontwerpen en te begeleiden. Mogelijk is dit van de vier de belangrijkste taak. We zien collega's hier het meest terugschrikken en zich achter de lijn verschuilen. Maar de manager zoekt iemand die deskundigheid uitstraalt dat dit het proces moet zijn: 'Jij beweert dat dit gaat gebeuren als we dat gaan doen?' 'Ja.' 'Ok, dan gaan we het zo doen.' Daarbij loop je het risico dat het anders uitpakt dan je had verwacht. Maar ten eerste mag je vertrouwen op je inzicht, gestoeld op ervaring. En ten tweede weet uitgerekend een manager wat het is om risico's te lopen en waardeert hij het als HR dat ook doet.

Regisseren van het proces betreft zaken als volgordelijkheid en in- en uitsluiting. De volgorde van activiteiten maak je afhankelijk van het resultaat dat je nastreeft. HR heeft de verantwoordelijkheid wie mag meedoen aan het definiëren van het resultaat en hoe ervoor te zorgen dat verantwoordelijkheden in het proces goed genomen worden. Wie er aan tafel zitten bepaalt in hoge mate wat er besproken wordt en welke betrokkenheid er ontstaat (Greiner & Cummings, 2005). De scheiding tussen strategie en operatie wordt steeds onzinniger. De werkvloer zullen we moeten gaan betrekken bij de strategische vragen waar managers mee worstelen. Dat is de belangrijkste 'sociale innovatie' van de toekomst. Volgens SER-voorzitter Rinnooij Kan gaat het bij sociale innovatie om procesdenken: 'de mensen die de processen het beste kennen uitnodigen om die kennis, inzicht en creativiteit naar buiten te brengen.' Slimmer werken, zo stelt hij, moet intern gedreven en georkestreerd zijn in plaats van topdown. En dan wijst hij op een groot probleem: 'Er is onvoldoende engagement en betrokkenheid van de werknemers: ze zijn niet geïnformeerd, niet geïnspireerd en uiteindelijk niet geïnvolveerd.' Dat is geen gering statement. Helaas moeten we toegeven dat het in veel bedrijven klopt, voor zover we dat in onze eigen omgevingen kunnen waarnemen. Maar wat wil je ook? Hoe serieus denken we dat mensen zich genomen voelen als ze wel mee mogen denken over de kleine procesverbeteringen, maar niet over de grote vragen waar echt iets op het spel staat?

De postmoderne aftocht van HR

'Het heeft er veel van weg dat naarmate het individu voor de onderneming aan belang wint, de functie van HRM daardoor aan betekenis verliest.' Zo luidt de centrale stelling van Strikwerda. De moderne werker zoekt een arbeidsorganisatie die recht doet aan zijn identiteit in plaats van zijn identiteit aan de organisatie ondergeschikt te maken. De cultuurprogramma's van HRM beogen to control the uncontrollable: het onder controle houden van het zelfstandig opererende individu. Daardoor vertrouwt de moderne

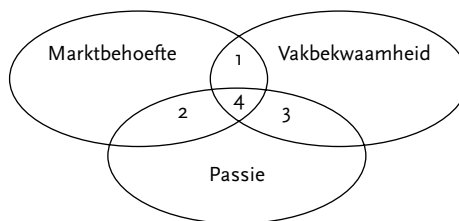
werker de HR-manager niet meer. De HR-manager komt dan knel te zitten tussen postmoderne businessmodellen en postmoderne medewerkers enerzijds, en moderne organisaties anderzijds.

Strikwerda loopt daarna de taken van HR af:

- HR is niet meer zo kritisch in de selectie van goede medewerkers; de manager kan heel goed zelf selecteren. Omgekeerd selecteert een professional zelf wel waar hij wil werken. De HR-functie mag alleen nog de contracten afwickelen.
- HR ontleende zijn positie aan het functiewaarderingssysteem, maar dat systeem heeft aan betekenis ingeboet in een wereld van uitzendkrachten, freelance-medewerkers, tijdelijke contracten en projecten.
- Performance management is onderdeel van het toepassen van strategie, en dus een taak van de controller, die de prestatieparameters kiest.
- Competentiemanagement? Dat ligt bij de openbare opleidingen en trainingen.
- De O? Die is voor de meeste HR-afdelingen verschrompelt tot een punt. HR mag alleen nog de gevolgen van de wijzigingen opvangen.
- *Bonding*? De moderne generatie voorziet zelf in haar onderlinge emotionele binding.

Als je zo het takenlijstje van HR afvinkt, houd je inderdaad een grijs beeld over. We hebben consultants ontmoet die met gretigheid uitzagen naar het lezen van de kritiek van Hans. Waar komt toch die lust vandaan om HR onderuit te halen? Het wekt de indruk van een machtsrijd. HR moet daar ons inziens niet in meegaan. Laten we allereerst de hand in eigen boezem steken. We moeten als HR beter met consultants leren omgaan. Door hen in hun deskundigheidsrol te accepteren, maar vooral door veel explicietere resultaatdoelstellingen te formuleren, vanzelfsprekend eerst goed intern afgestemd. We laten een resultaat te vaak afhangen van de consultant. Het design van het proces, het formuleren van de verwachte deliverables en timing, en het definiëren van resultaat en effect is vaak (aan HR-kant) onvoldoende.

Ten tweede weten we wel beter. Controllers hebben geen kaas gegeten van performance management, waarbij het hier niet alleen om het wat, maar ook om het hoe gaat. Daarbij speelt competentie management een grote rol. Het gaat hier juist steeds minder om de openbare training, maar meer om customized leertrajecten en informeel leren, hetgeen veel expertise vraagt.



Figuur 2. De drie invalshoeken voor personal branding (Weiss, 2002)

Passie

In figuur 1 hebben we de passie in het midden gesteld. We lichten deze er nog even apart uit, omdat passie voor mensen ons inziens bij HR hoort. HR zonder bevoegdheid is zielloos, is dor. Systemen heb je nodig, maar de essentie zit in het vermogen met mensen vooruitgang te boeken. HR hoeft zich geenszins te schamen voor haar bevoegdheid. Integendeel, we zien juist dat passie bij alle professies een factor van betekenis is geworden. Het is de combinatie van passie en vakbekwaamheid die het verschil maakt. Passie gaat om zingeving. Mensen met passie voelen zich verantwoordelijk en zijn voortdurend bezig om de organisatie aan te passen om het doel te bereiken. Zij weten waarom ze het doen. HR Managers moeten zich niet alleen zelf de vraag stellen maar ook medewerkers helpen bij het beantwoorden van de vragen:

- Wat kun je?
- Wie heeft daar behoefte aan?
- Wat inspireert je?

Alan Weiss (2002) heeft treffend aangegeven dat de combinatie van deze drie een persoonlijk merk definieert (zie figuur 2). Een merk is een herkenningsfactor: het creëert het bewustzijn bij mensen dat je een bepaalde kwaliteit op een bepaald gebied vertegenwoordigt. Als HR-professionals dienen we elk een duidelijk persoonlijk merk te belichamen. Een belangrijk deel van dat merk zal zijn dat we in staat zijn anderen te ondersteunen bij het helder krijgen van hun persoonlijke merk in het kader van wat het bedrijf of de instelling wil betekenen voor haar klanten. De kunst is als HR een herkenbare bijdrage te leveren aan de dienst aan de klant en dus aan de tevredenheid van de klant.

Waarden

Op deze wijze gaat HR in op aloude vragen van mensen:

- Doe ik er hier toe?
- Welke mogelijkheden heb ik hier om me te ontwikkelen?
- Waar kan ik hier mijn recht halen als dit aangetast wordt?

Het gaat om relaties, om hoe mensen met elkaar omgaan. We kennen allemaal de prachtige volzinnen waar bedrijven hun *values* in verpakken. Sinds Enron weten we dat het te veel bij verpakken is gebeven is. HR moet ervoor zorgen dat de waarden werkelijk geleefd worden. En dat nieuwe medewerkers al op de eerste dag daar intensief mee kennismaken. De klokkenluidersregeling in Nederland biedt HR de kans waar dat nodig is diep in de organisatie te komen om te beoordelen of het incidenteel misgaat of dat het gaat om structureel afwijken waartegen effectief moet worden opgetreden. HR heeft hier duidelijk een norm- en grensstellende taak. Quote gaf laatst het bericht van een manager bij Philips die ondanks bewijs van seksuele intimidatie mocht aanblijven. Hij was wel 'stevig aangesproken'. Onacceptabel. Eruit! HR moet dat gevecht aangaan, ook als je weet dat je het verliest. Zo niet, dan verliezen niet alleen de bedrijfswaarden hun geloofwaardigheid, maar ook HR.

Managers hebben mensen in bruikleen van HR

Wat de business nodig heeft zijn mensen die verstand van en passie voor mensen hebben. En meer dan ooit gaat het daarbij om de moed met mensen verantwoordelijkheid te nemen. HR zou zich moeten gedragen alsof de mensen van hen zijn. Niet zich achter de lijn verschuilen, maar verantwoordelijkheid nemen voor arbeidsklimaat, cultuur, kwaliteit van de mensen enzovoorts. Managers krijgen mensen in bruikleen, en zij dienen daar minstens zo goed mee om te gaan als met het geld dat ze krijgen voor investeringen. Zij dienen mensen effectief in te zetten als organisatievermogen, en daarbij te zorgen voor goede hygiëne en systemen, en ook voor een emotionele band met de mensen. Als managers de beschikbaar gestelde mensen niet goed inzetten, kan HR zijn toegevoegde waarde bewijzen door hen hierin te begeleiden. HR houdt daarin ook een norm voor, die eventueel kan betekenen dat een lijnmanager in HR-opzicht niet geschikt is voor zijn functie. De HR-professional is eerder een opponent dan een business partner.

Literatuur

- Greiner, L.E. & T.G. Cummings (2005), 'OD: Wanted More Alive Than Dead!', in: D.L. Bradford & W. Burke (red.) *Reinventing Organization Development*. San Francisco: Pfeiffer.
- Kluijtmans, F. (2006), 'HRM en HRD. Een tweeling op gespannen voet.', *Develop* 2/2.
- Losey, M., S. Meisinger & D. Ulrich, *The Future of Human Resource Management. 64 Thought Leaders explore the critical HR issues of Today and Tomorrow*, Hoboken NJ: Wiley.
- Rinnooij Kan, A. (2006), Ernst Hijmanslezing 16 november 2006, in: *Management en Consulting* 6.
- Schuiling, G.J. & B. van de Wiel (2005), 'Lerend managen en managend leren: een voorstel voor een organisatieontwerp', in: G.J. Schuiling & W. Heine (red.), *Leren stimuleren*, Assen: Van Gorcum, p. 7-20.
- Thierry, H. (2007) 'De cyclus van performance management', *Gids voor personeelsmanagement*, maart 2007.
- Weiss, A. (2002), *How to establish a unique brand in the consulting profession*, San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Noten

- 1 Dit lijkt op het model van Ulrich, maar is het niet. Ulrich heeft twee andere assen: korte termijn/ lange termijn en processen/mensen. Ons model neemt als assen mensen/organisatie en ambitie/realisatie. Ons inziens biedt alleen een integratie van HRM en OD toekomstperspectief. Het is hun gebrek aan praktische samenwerking en conceptuele samenhang dat beide in crisis heeft gebracht. Uit het hier gepresenteerde model blijkt verder dat ook disciplines als organisatieontwerp en procesmanagement bij deze integratie betrokken moeten worden.
De derde dimensie, die we later in dit artikel uitwerken, is passie. Passie is de bron en tegelijkertijd de verbindende schakel tussen de vier verschillende rollen van HR. Zonder bevoegenheid voor het vak, voor de organisatie en voor mensen heeft de HR Manager onvoldoende energie om ambities inhoud te geven en het realisatieproces op gang te brengen.
- 2 Kluijtmans ziet deze taak als een apart vakgebied dat op steeds meer afstand van de organisatie komt, namelijk HRD (human resource development). HRM is in zijn ogen gericht op de korte termijn en HRD op de lange termijn. Zoals uit ons schema in figuur 1 blijkt, delen wij deze visie niet. HRM moet langetermijngericht zijn en de brug slaan naar de kortetermijngerichtheid van de lijnmanager. Bovendien, als de HRM'er niet volop de nieuwe vraagstukken op het gebied van loopbaanbegeleiding en talentontwikkeling naar zich toetrekt (waarbij hij uiteraard de uitvoering zo veel mogelijk uitbesteedt), heeft HRM geen toekomst als bedrijfsfunctie.