

Strategisch hrm: hoe groot is uw kubus?

Strategisch hrm komt nog nauwelijks van de grond. En dat komt vooral omdat zowel op de bedrijfsvloer als bij de bedrijfsleiding het draagvlak ervoor ontbreekt. Men heeft gewoon te weinig inzicht in het hoe en wat van de toegevoegde waarde van de human factor. Ook de implementatie van strategisch hrm is een kwestie van erkennen, begrijpen en doen. Kennis van de bedrijfsprocessen en juiste keuzes bij de invulling van de hrm-toolbox bepalen het succes. Een goede wisselwerking tussen de hrm-functie en het lijnmanagement is daarvoor onontbeerlijk.

Eelke Pol

In zijn meta-analyse beschrijft Kluytmans (2004) een aantal organisaties die genomineerd werden voor een hrm-prijs. Opvallend was dat deze organisaties zich niet of nauwelijks van elkaar onderscheidden. Alle organisaties waren min of meer met dezelfde thema's bezig, zoals competentie management, resultaatgericht belonen en pop's. Het adagium 'mensen maken het verschil' kwam, zelfs bij deze voorhoede, niet of nauwelijks tot uiting in daadwerkelijk onderscheidend strategisch hrm-beleid.

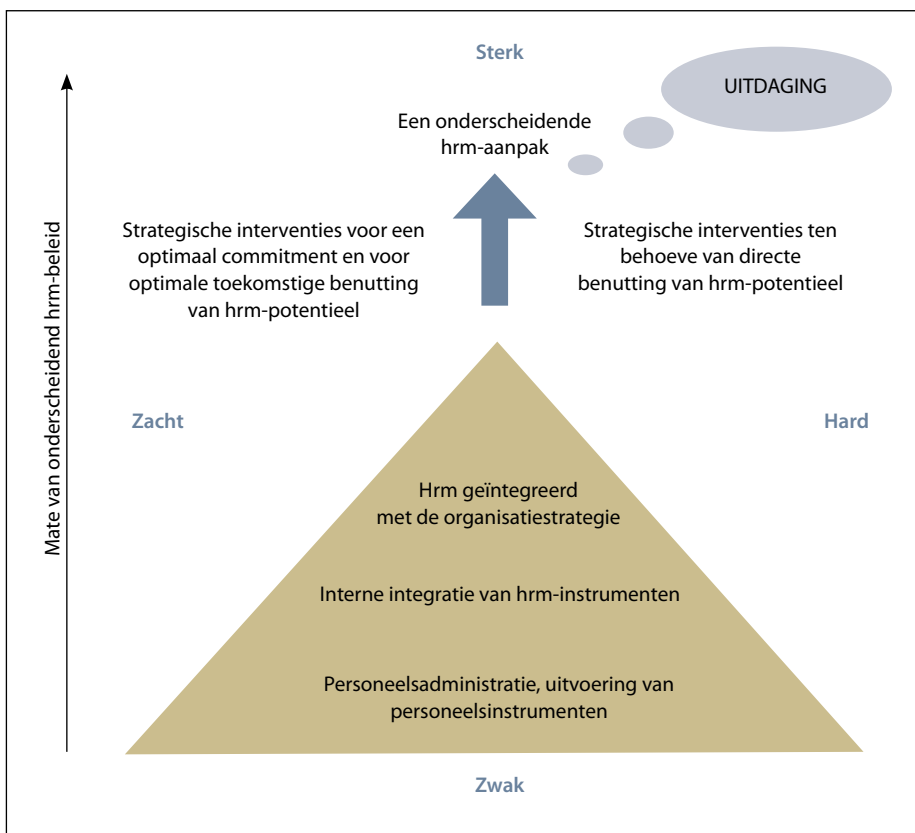
In figuur 1 (vrij naar Storey) worden de verschillende stadia in 'onderscheidenheid' van hrm-beleid aangegeven. Daarnaast

wordt een inschatting gemaakt van waar organisaties grosso modo te positioneren zijn. Het model in figuur 1 geeft aan dat een voorhoede van organisaties in staat is om integratie van strategie en hrm te bewerkstelligen. Maar de laatste stap, het daadwerkelijk onderscheidend zijn in het hrm-beleid, wordt niet of nauwelijks ge-

zet. En juist dat onderscheidende karakter is belangrijk als je mensen als belangrijkste 'productiefactor' daadwerkelijk het verschil wilt laten maken. Storey geeft aan dat die laatste stap naar onderscheidend hrm-beleid, twee typen interventies vereist: enerzijds hard en strategisch van aard, anderzijds zacht van aard. De harde interventies

Hooggespannen verwachtingen

'Hoofdconclusie moet zijn dat de feitelijke hooggespannen verwachtingen van hrm maar ten dele zijn ingelost. Er lijkt geen sprake van een fundamentele andere positionering van dit beleidsgebied in organisaties. Het is niet zoals voorspeld over de volle breedte geëvolueerd van, wat wij eerder een goede secundaire arbeidsvoorwaarde noemden, naar een onlosmakelijk en bepalend strategisch aspect van het ondernemingsbeleid' (Kluytmans, 2004).



Figuur 1. De verschillende stadia in 'onderscheidenheid' van hrm-beleid

zijn dan gericht op snelle benutting van het hrm-potentieel, terwijl de zachte interventies zich vooral focussen op de langere termijn en daarbij ontwikkeling centraal stellen.

Waarom wordt er zo weinig progressie geboekt rondom strategisch hrm-beleid? Steken bedrijven er te weinig energie in en kan door extra inspanning alsnog de ambitie voor wat betreft strategisch hrm worden waargemaakt? Wij denken van niet. Vaak is er namelijk geen gebrek aan energie en inspanning; er is heel veel 'doe-energie'. Wat echter ontbreekt, is wat anders: er is geen daadwerkelijk begrip van waar de echte toegevoegde waarde van de *human factor* zit en er wordt onvoldoende gezorgd voor support van de belangrijke sleutelpersonen. Er is dus een gebrek aan 'denkenergie' en 'draagvlakenergie'. Er wordt veel energie gestopt in een te fragiel bouwwerk, waarbij het grondvlak en het voorvlak niet stevig

genoeg zijn. Vandaar de vraag rondom strategisch hrm: Hoe groot is uw kubus?

Erkennen, begrijpen en doen

Daadwerkelijke implementatie van strategisch hrm wordt gekenmerkt door drie dimensies, die gezamenlijk de strategische hrm-kubus vormen: erkennen, begrijpen en doen. Voordat we deze drie dimensies nader uitwerken, geven we eerst aan wat wij verstaan onder strategisch hrm:

'alle activiteiten van de organisatie gericht op het op elkaar afstemmen van gedrag, kennis en ambities van mensen in en om die organisatie enerzijds en de doelstellingen van die organisatie anderzijds. Dit vanuit de veronderstelling dat mensen het verschil maken tussen een gemiddelde en een succesvolle organisatie.'

In onze definitie trekken wij een vergelijking met Collins (2004), die het onderscheid maakt tussen 'good' and 'great'. Wij

brengen de terminologie terug naar meer Nederlandse proporties en spreken over *gemiddeld* en *succesvol*. De definitie van strategisch hrm is gebaseerd op de vooronderstelling dat tegenwoordig, maar zeker ook in de toekomst, de human factor belangrijker is dan meer traditionele aspecten zoals kapitaal en techniek. Of, zoals Collins het zo treffend verwoordt: 'The right people can often attract money, but money itself can never attract the right people! Money is a commodity, talent is not.'

De uitdaging is om de strategische hrm-kubus zo groot mogelijk te maken, waarbij erkennen, begrijpen en doen optimaal zijn.

Erkennen: aanwending van tijd en geld aan de human factor

Draagvlak aan de top van de organisatie is van groot belang voor het formuleren van een hrm-strategie. Als de leden van het (top)management erkennen dat de medewerkers aan wie zij leiding geven echt het verschil kunnen maken tussen gemiddeld of succesvol, blijkt dat ook uit een concrete bijdrage aan de hrm-strategie. Hrm en de hrm-strategie zijn zeker niet exclusief het domein van de afdeling P&O of de hrm-directeur. Ook andere stakeholders dienen de positie en de rol van strategisch hrm te erkennen om resources vrij te maken om daadwerkelijk te kunnen investeren in hrm.

Het is essentieel dat de erkenning wordt gestaafd door de praktijk en dat het niet bij mooie woorden blijft. Bijna alle directeuren die wij spreken geven immers aan dat zij hun mensen beschouwen als hun belangrijkste kapitaal. Maar als we doorvragen blijkt het volgende:

- Er wordt slechts beperkt geïnvesteerd in talentmanagement.
- In de belangrijkste managementrapportages ontbreken cijfers als verloop, verzuim, en interne doorgroei.

- Managers worden eerder ontslagen omdat de productie niet wordt gehaald dan omdat de beste mensen weglopen.

De daadwerkelijke erkenning toetsen wij aan de aanwending van schaarse middelen ten behoeve van de human factor: tijd en geld. Tijd, bijvoorbeeld door betrokkenheid van de directie bij het vormgeven van het md-programma. Geld, bijvoorbeeld door het percentage van de loonsom vast te stellen dat naar ontwikkeling van medewerkers gaat.

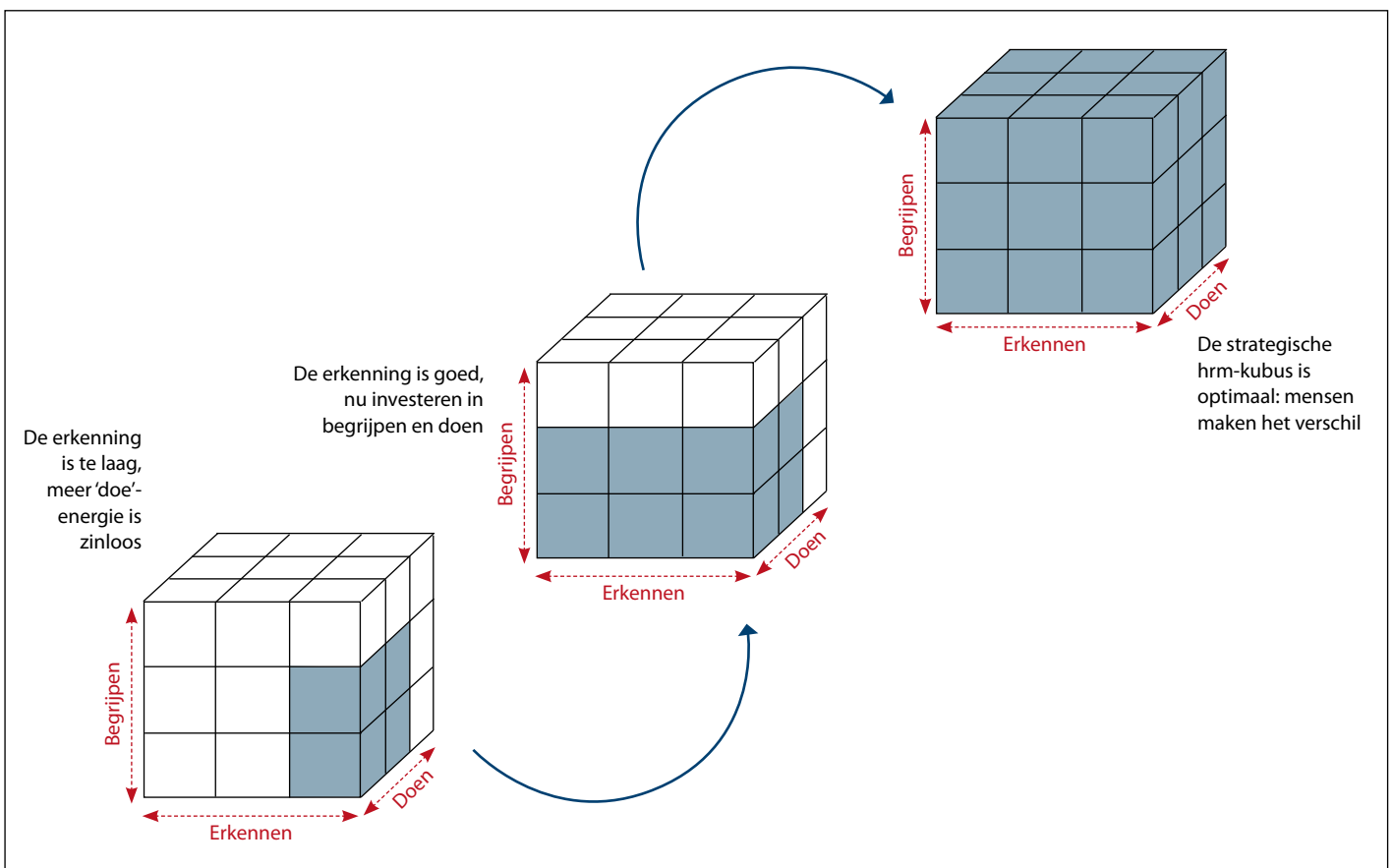
Bij veel organisaties die meer toegevoegde (lees: strategische) waarde willen bieden vanuit hrm, moet dus eerst gebouwd worden aan het erkennen. Maar hoe doe je dat? Een methode die goed blijkt te werken bij met name de top van de organi-

satie, is de 'kritische-incidentenmethode'. Met deze methode worden topmanagers bewust gemaakt van het belang van goed functionerende medewerkers. Zo worden in een sessie de drie belangrijkste 'missers' besproken en daarnaast de drie grootste successen. Elk 'incident', positief dan wel negatief, wordt geanalyseerd. En bij goed doorvragen blijkt elke misser, van welke aard dan ook, een menselijke component te hebben. Zo is een grote machinestoring niet zozeer te wijten aan een technische fout, maar aan verkeerd onderhoud of een verkeerde bediening. Uiteindelijk blijkt dus de human factor aan de basis te staan van dit incident. Ook een groot succes blijkt af te hangen van oplettende medewerkers, een goed team of een perfect functionerende manager die op tijd ingrijpt. Dus weer de human factor die het verschil maakt.

Begrijpen: inzicht in mensen en strategie

Hrm wordt vaak afgeschilderd als een 'socio-vak', een vak waar mensenkennis belangrijk is, waar passie en emotie centraal staan. Bij de tweede belangrijke stap richting strategisch hrm, gaat het echter niet om de passie of de emotie. Integendeel, het gaat in deze stap om de ratio: het verstandelijk begrijpen wat de strategie betekent voor gedrag, houding, competenties, kennis en dergelijke van de medewerkers. En vervolgens de koppeling maken tussen de 'ist'- en de 'soll'-situatie. In feite betreft het hier een tekentafel-exercitie.

Het laagste niveau van begrijpen betreft het inzicht in de eigen strategie, de krachtenveldanalyse en daarin de plaats van de concurrentie, de positionering ten opzichte van klanten e.d. en in het verlengde daar-



Figuur 2. Het vergroten van de strategische hrm-kubus

Het gaat om het slim en effectief vormgeven van het hrm-instrumentarium

van, welke eisen dat stelt aan medewerkers. Het middelste niveau van begrijpen heeft betrekking op de eigen mensen: weten wat hen drijft en motiveert, weten waar ze warm voor lopen en waar ze gefrustreerd van raken. En daarnaast weten wat het ontwikkelpotentieel van de medewerker is: wat is haalbaar? Het derde niveau van begrijpen koppelt niveau 1 en niveau 2 aan elkaar. Het draait hierbij om het juiste antwoord op de vraag: wat maakt ons, op basis van de human factor, nu echt onderscheidend als organisatie ten behoeve van de markt, klanten, concurrenten e.d.?

Hoe kun je nu het 'begrijpen' vergroten? Door met elkaar in kaart te brengen op welke punten in de processen daadwerkelijk toegevoegde waarde wordt geleverd c.q. wordt verminderd. Dat betekent dus een behoorlijk doorwrochte kennis van de hrm-discipline over de bedrijfsprocessen. Maar hrm hoeft dit niet alleen te doen, juist de wisselwerking met het lijnmanagement is van groot belang. En dan treedt hrm echt op als businesspartner. Door de juiste vragen te stellen, te kiezen voor een goede procesaanpak en vervolgens samen met het lijnmanagement te zoeken naar de antwoorden, ontstaat het echte begrijpen.

De koppeling tussen de human factor en de strategie kan ook worden gelegd via de bekende indeling van Treacy en Wiersema (1995). Ook Gubman maakte een koppeling tussen concurrentiestrategie en de manier waarop de human factor het verschil maakt (zie tabel 1).

Doen: de juiste randvoorwaarden voor succes

De laatste stap op weg naar strategisch hrm is doen: ervoor zorgen dat mensen daadwerkelijk het verschil maken tussen gemiddeld en goed. Dit heeft deels te maken met de concrete invulling van de hrm-toolbox. Denk hierbij aan de wijze van belonen:

moeten we belonen op basis van functies (functiewaardering), op basis van prestaties (prestatiebeloning) of op basis van ontwikkeling (competentiebeloning)? Datgene wat je belooft, stuurt immers ook het handelen van de medewerkers. Of denk aan het functiegebouw: moeten functies breed zijn opgesteld waardoor medewerkers multi-inzetbaar zijn of moeten functies juist smal worden ingericht om het specialisme te benadrukken? Een belangrijke vraag, die mede bepaalt in welke mate medewerkers toegevoegde waarde kunnen bieden.

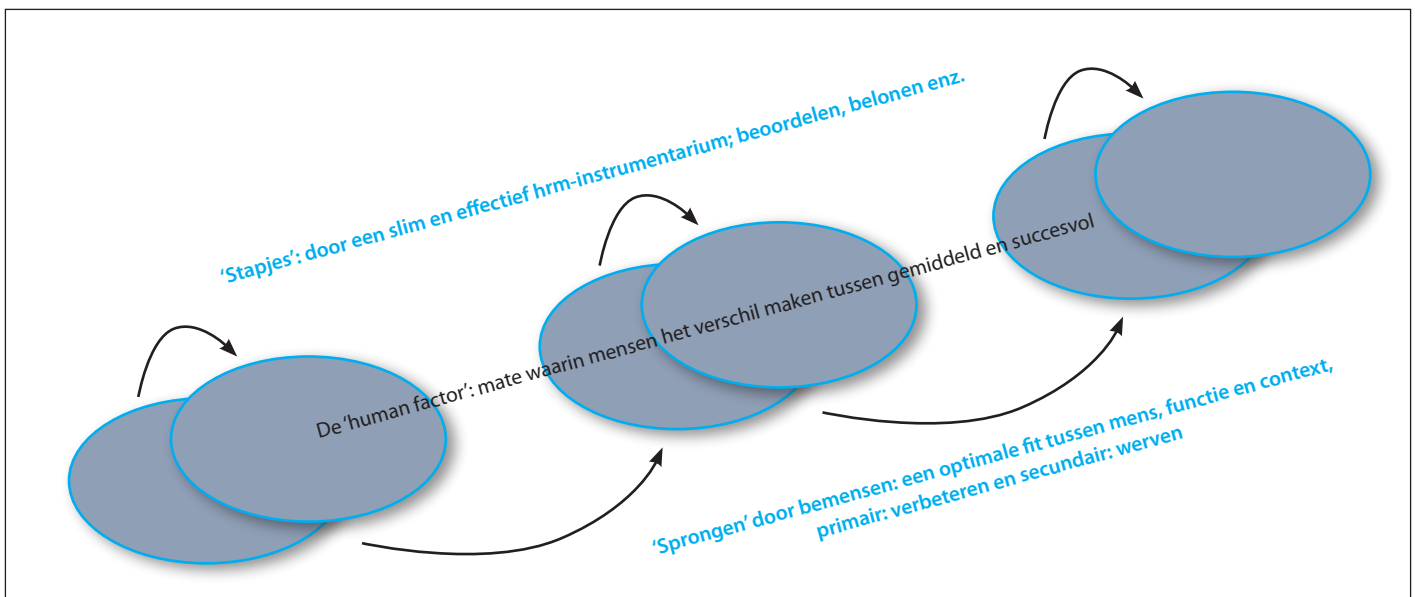
De activiteiten in deze fase vormen het echte handwerk voor hrm. In deze fase komt het neer op de *verticale afstemming* tussen de strategie van de organisatie en de concrete hrm-instrumenten: bijvoorbeeld tot welk gedrag leidt een bepaalde vorm van belonen? Daarnaast is de *horizontale*

afstemming tussen de verschillende hrm-instrumenten van groot belang. Kies hierbij voor één dominant hrm-instrument. Dat kan bij een sterk groeiende onderneming 'werving en selectie' zijn en voor een andere klant kan dat de beoordelingssystematiek zijn. Na deze keuze volgt dan relatief eenvoudig de horizontale afstemming tussen de verschillende hrm-instrumenten (bijvoorbeeld: hoe kan beoordeling bijdragen aan het dominante werving & selectie-instrument? Antwoord: door medewerkers ook te beoordelen c.q. te belonen voor het aanbrengen van een of twee nieuwe collega's).

Het gaat om het slim en effectief vormgeven van het hrm-instrumentarium. Hierin kunnen 'stapjes' worden gezet. Maar echte 'sprongen' worden gezet door slim te bemensen: het creëren van een optimale fit tussen mens, functie en context. *Primair* door ervoor te zorgen dat de hierboven beschreven fit voor de huidige populatie medewerkers verbetert. *Secundair* door via werving en het eventueel afscheid nemen van medewerkers, te zorgen voor een wijziging in de human factor (zie figuur 3).

Type concurrentiestrategie	Hrm-beleid/human factor
Operational excellence	<ul style="list-style-type: none"> • Gericht op beheersing • Teamwork • Single loop learning • Omgaan met details
Customer intimacy	<ul style="list-style-type: none"> • Gericht op relaties • Outside in • 'Rapid problem solving' • Luisteren, initiatief en klantgerichtheid • Afhankelijk van type product: lange dienstverbanden
Product leadership	<ul style="list-style-type: none"> • Gericht op innovatie • Inside out • Double loop learning • Kennis delen • Creativiteit • Langere dienstverbanden

Tabel 1. De koppeling tussen de human factor en de strategie volgens Gubman



Figuur 3. 'Sprongen' en 'stapjes'

De 'sprongen' en de 'stapjes' worden erg beïnvloed door de cultuur van de organisatie en de stijl van leidinggeven. Welke stijl van leidinggeven haalt echt het beste uit de medewerkers? Is de huidige subcultuur in een specifieke afdeling geen blokkade op de route naar een meer resultaatgerichte organisatie?

Kubus en verandering: slimme interventies

De hier beschreven hrm-kubus met de drie dimensies suggereert een volgorde: eerst erkennen, vervolgens begrijpen en tot slot 'doen'. Onze ervaring is dat deze volgorde zowel effectief als contraproductief kan zijn. In sommige situaties moet je

eerst experimenteren met bepaalde hrm-interventies (het 'doen'), voordat begrepen wordt hoe daadwerkelijk de human factor in relatie staat tot de strategie. En bij succesvolle hrm-interventies kan soms ook de erkenning groeien bij de stakeholders. In dit geval dus een omgekeerde benadering. Een eerste quick scan van de hrm-kubus geeft in veel gevallen het aangrijpingspunt aan in de route op weg naar strategisch hrm.

Literatuur

- Collins, J., *Good to Great*, Business Contact, 2004.
- Gubman, E.L., *The talent solution*, McGraw-Hill, 1998.
- Kluytmans, F., 'HRM 20 jaar na dato. Wat heeft het

opgeleverd?', *Tijdschrift voor HRM*, nr. 3, herfst 2004, p. 7-22.

- Treacy, M. en F. Wiersema, *The discipline of marketleaders*, Basic Books, 1997.

Drs. E. Pol MMC is werkzaam als senior adviseur bij Rijnconsult. Hij is auteur van het boek *De strategische hrm-kubus: de route naar strategisch hrm*, Koninklijke Van Gorcum (juni 2008).
eelke.pol@rijnconsult.nl

Verdieping: Kluwermanagement.nl
artikelcode: 0150

In de online versie in de Management Executive Base treft de lezer een aantal diagnose-instrumenten aan rondom de drie dimensies van de strategische hrm-kubus. Ook wordt een aantal change-tools beschreven aan de hand waarvan de strategische hrm-kubus kan worden vergroot.