

Fotografie: Rodolfo Clix

# Eureka!

## VAN STRATEGIE NAAR INSTRUMENTEN VIA BADKUIPMETAFOOR

De moderne HR-professional kan bijna niet meer zonder een opleiding tot HR business partner. Wie deze ontwikkeling in het HR-vak niet kan bijbenen, hoort er praktisch niet meer bij. Toch heersen er over de rol van de HR business partner nog veel misverstanden. Het is meer dan een lineaire doorvertaling van organisatiestrategie naar HR-strategie en van HR-resultaten naar organisatieresultaten.

*door Mark de Lat et al*

**V**eel vakliteratuur en cursusaanbieders doen ons geloven dat HRM per definitie een strategisch partner moet zijn, wil het vak kunnen meetellen in het organisatiegeweld en kunnen meedingen naar een plek aan de directietafel. Diezelfde media wijzen ons ook op een andere trend: het groeiende bewustzijn in HR-land van de

bijdrage die HRM levert aan de prestaties van de organisatie en, daaraan gekoppeld, het groeiende belang van het aantonen van de toegevoegde waarde van HRM. In deze beide verhalen blijft de essentie echter onderbelicht. Daarmee doelen we op de individuele interactie tussen leidinggevende en medewerker. Daarbij gaat het

er voor de HR-professional om dat hij achterhaalt wat het effect is van de individuele interactie tussen leidinggevende en medewerker op zowel de strategie als de prestaties van de organisatie. Daarbij kan hij veel gemak hebben van de zogenoemde 'badkuipmetafoor'. De 'badkuip' bestaat hierin uit drie assen:

1. De strategie-as (de linkerkant van de badkuip): op deze as staat de doorvertaling van de organisatiestrategie naar HR-strategie – en uiteindelijk ook naar HR-instrumenten – centraal.
2. De prestatie-as (de rechterzijde van de badkuip): op deze as gaat het om de koppeling tussen HRM-uitkomsten en de uiteindelijke organisatieprestaties.

# ER ZIJN INMIDDELS DIVERSE VERBANDEN TUSSEN HRM EN PRESTATIES GELEGD

3. De interactie-as (de bodem van de badkuip): hier staat de individuele interactie tussen leidinggevende en medewerker centraal.

## Micro-niveau

De strategie-as en de prestatie-as hebben betrekking op het macro-niveau binnen de organisatie, de bodem op het micro-niveau. HRM wordt veelal 'uitgedacht' op macro-niveau, terwijl het juist de interactie tussen leidinggevende en medewerker is – het micro-niveau dus – die het meest van invloed is op het individuele gedrag van medewerkers. Deze interactie vertaalt zich vervolgens in HR-grootheden als medewerkertevredenheid, betrokkenheid en motivatie. Brengen we dit alles samen in een afbeelding, dan ontstaat een 'badkuip' als uitgebeeld in figuur 1.

De linkerzijde van de 'badkuip' heeft betrekking op organisatiestrategie, die zich via HRM-strategie vertaalt in HRM-instrumenten. De relatie tussen organisatiestrategie en HRM is in de vakbladen een veelbesproken onderwerp, waarbij strategisch HRM als dominante invalshoek naar

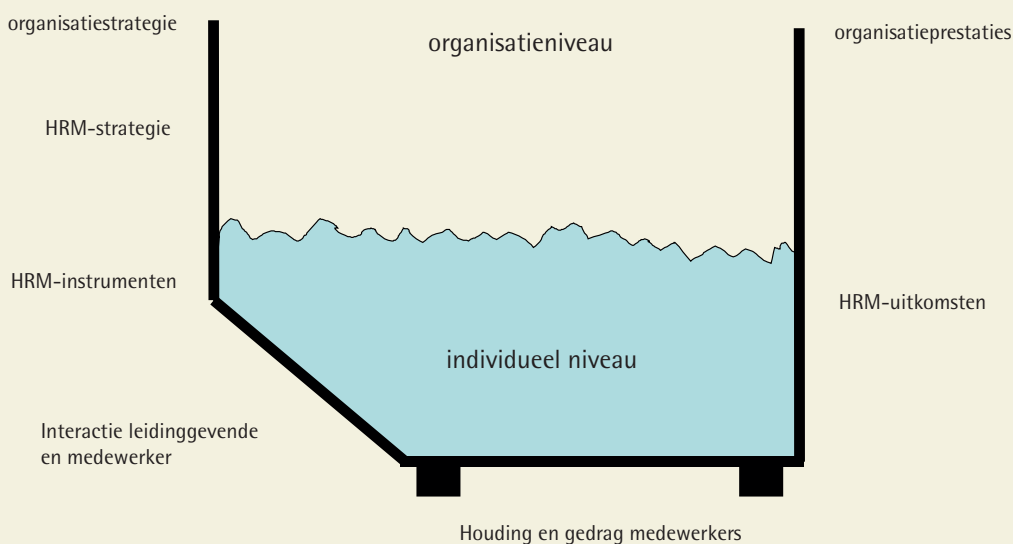
voren komt. Veel HRM'ers willen, zoals gezegd, business partner zijn. Echter, uit onderzoek en de dagelijkse praktijk blijkt dat ze het moeilijk vinden om het strategische perspectief vorm en inhoud te geven. En dat is inderdaad ook niet gemakkelijk, zoals Mintzberg aantoont in zijn boek *Op strategie-safari*. Hij belicht daarin maar liefst tien strategische stromingen, elk met andere uitgangspunten en inzichten. Afhankelijk van de vraag welke stroming centraal staat binnen de organisatie, is het aan de HRM'er om positie te kiezen en te beoordelen welke van zijn mogelijke bijdragen relevant zijn. En dan heb je feitelijk niets meer gedaan dan het innemen van een strategische positie – de vertaling naar HRM-instrumenten en de onderliggende processen moet nog plaatsvinden. Biemans (2007) geeft aan dat leidinggevendenden ten aanzien van personeelsbeleid een top-3 van wensen hebben: een goed werkende personeelsadministratie, informatie over kosten en (ondersteuning bij) personeelsbegeleiding. Het mag dan ook duidelijk zijn dat de werking van het (basis)instrumentarium de prioriteitenlijst aanvoert.

Verder gaan externe ontwikkelingen steeds sneller, waardoor organisaties ook steeds sneller moeten worden in het nemen van strategische beslissingen. Nu is het de vraag in hoeverre het reëel is om te verwachten dat de doorvertaling van organisatiestrategie naar HRM-strategie en HRM-instrumenten in hetzelfde tempo kan plaatsvinden. De organisatorische complexiteit is immers groot en er ligt bovendien een belangrijke rol voor de leidinggevende.

## Heilige Graal

De rechterzijde gaat van HRM-uitkomsten naar organisatieprestaties. De zoektocht naar de bijdrage van HRM aan de resultaten van de organisatie wordt in de literatuur wel de 'zoektocht naar Heilige Graal van HRM' genoemd. Niettemin zijn er inmiddels diverse verbanden tussen HRM en prestaties gelegd. Het overzichtsartikel van Boselie e.a. (2001) geeft een overzicht van 77 onderzoeksresultaten die verbanden tussen HRM en prestatie onderbouwen. Maar het lijkt haast of er een vrijwel automatische terughoudendheid is als het erom gaat aan te tonen dat HRM rendeert.

Fig. 1 De badkuipmetafoor



## De badkuip

Hoe ziet uw eigen 'badkuip' eruit? Aan de hand van de onderstaande twaalf vragen krijgt u inzicht:

1. Hoe verloopt het proces van strategievorming in uw organisatie?
2. Welke rol vervult de HRM-afdeling bij het traject van strategievorming?
3. Hoe vindt de vertaling van organisatiestrategie naar HRM-strategie plaats?
4. Zijn de consequenties van strategiewijziging doorgeredeneerd naar HR-processen en -instrumenten?
5. Hoe ontwikkelen de (financiële) prestaties van onze organisatie zich?
6. Hoe levert HRM aan deze prestaties een bijdrage, bijvoorbeeld door het beheersbaar houden van de loonkosten?
7. Wat zijn de relevante HR-gegevens (personeelstevredenheid, verzuim, arbeidsproductiviteit) die in beeld moeten worden gebracht?
8. Hoe worden leidinggevendenden betrokken bij het vormgeven van HR-processen en -instrumenten?
9. Wat zijn belemmerende factoren in de opvatting van de lijnmanager bij het implementeren van HR-beleid?
10. In hoeverre grijpt u als HRM'er in op de interactie tussen medewerkers en lijnmanagers?
11. Hoe ontwikkelt het werkvermogen van individuele medewerkers zich binnen uw organisatie?
12. Hebben de leidinggevendenden inzicht in mogelijkheden om het werkvermogen van hun medewerkers te optimaliseren?

Natuurlijk, de complexiteit is groot. HRM maakt onderdeel uit van een ingewikkeld samenspel van omgeving, cultuur, organisatietyologie en niet te vergeten het arbeidsrechtelijke speelveld. Daarnaast blijkt dat de rol van de leidinggevende op het HRM-speelveld beperkt is onderzocht. Biemans (2007) zegt hierover "Hoewel de lijnmanager een grote rol speelt bij de uitvoering van HRM, wordt deze factor in HRM-modellen en onderzoek nauwelijks meegenomen".

We constateren dat de materie complex is, maar dat dit ons als vakbroeders niet ontslaat van de plicht om tot op de 'bodem van de badkuip' te gaan. Deze bodem is de interactie tussen leidinggevende en medewerker. Zowel uit de praktijk als theorie blijkt dat de leidinggevende een belangrijke factor vormt in het succes en falen van HR-praktijken. Wetenschappelijke onderbouwing hiervoor komt onder meer van Patterson e.a. (1997) en Nehles e.a. (2006). Nehles identificeert vijf succesfactoren die voor implementatie van HR-beleid door lijnmanagers:

1. *Desire*. Lijnmanagers moeten HR-praktijken willen implementeren.

2. *Capacity*. Lijnmanagers moeten er de tijd voor hebben.

3. *Competences*. Lijnmanagers moeten over HR-gerelateerde competenties beschikken.

4. *Support*. Lijnmanagers hebben behoefte aan goede ondersteuning van HR-specialisten.

5. *Policy and procedures*. Lijnmanagers hebben behoefte aan duidelijkheid omtrent procedures en richtlijnen.

Het is voor de leidinggevende zaak om de verbinding te leggen tussen de strategie/prestaties van de organisatie en het individu, en de communicatie over en weer gaat in essentie over het realiseren van organisatieprestaties. Dit zijn althans conclusies die we kunnen afleiden uit het onderzoek dat ten grondslag lag aan de bestseller *Good to Great* van Collins. Het toont namelijk aan dat het niveau van leiderschap een bepalende factor is voor organisaties om van goed naar geweldig te gaan. De vraag daarbij is in hoeverre de HRM'er interenieert in de interactie tussen leidinggevende en medewerker. Uit literatuuronderzoek blijkt dat de rol van de leidinggevende in het onderzoek

naar HRM (en prestatie) onderbelicht is gebleven en aandacht behoeft. Het is daarbij echter zoeken naar een werkwijze die de impact van het handelen van de leidinggevende op het individu meetbaar en tastbaar kan maken. Het begrip 'werkvermogen' kan hierbij als graadmeter dienen, zo laat de adviespraktijk zien.

### Werkvermogen beïnvloeden

Het is dus zaak tot op de bodem te gaan. Het begrip werkvermogen biedt hiertoe goede mogelijkheden. Het is de (vrije) vertaling van *work ability* en heeft betrekking op de mate waarin een medewerker zowel lichamelijk (fysiek) als geestelijk (psychisch) in staat is om te werken. Volgens Ilmarinen, die de Work Ability Index (WAI) ontwikkelde, spelen managers een belangrijke rol bij het beïnvloeden van het werkvermogen van medewerkers. In een interview met *Zorgvisie* (2007) stelt hij dat de leidinggevende kan worden beschouwd als succesfactor bij het optimaliseren van werkvermogen van medewerkers. Managers hebben in zijn opvatting zelfs de grootste invloed op werkvermogen van medewerkers. En

## DE LEIDINGGEVENDE IS EEN BELANGRIJKE FACTOR IN HET SUCCES EN FALEN VAN HR-PRAKTIJKEN

# IN HOEVERRE INTERVENIEERT HRM IN DE INTERACTIE TUSSEN MANAGER EN MEDEWERKER?

aangezien onderzoek laat zien dat werkvermogen

de arbeidsproductiviteit van medewerkers positief beïnvloedt, is dit als een goede investering aan te merken. De eenvoud van het instrumentarium rondom werkvermogen/WAI (zie [www.blikopwerk.nl/smartsite.net?id=518](http://www.blikopwerk.nl/smartsite.net?id=518)) biedt concrete handvatten voor managers om in individuele communicatie over en weer met medewerkers het werkvermogen positief te beïnvloeden en daarmee de arbeidsproductiviteit van de organisatie te vergroten.

Drs. M.B.J. de Lat doet naast zijn werk als organisatieadviseur bij KPMG Business Performance Services als promovendus onderzoek naar werk-

vermogen als verbindende schakel tussen de financiële- en HRM-functie. Dr. L. Burdorf is als universitair hoofddocent werkzaam bij de afdeling Maatschappelijke Gezondheidszorg van het Erasmus MC. Hij doet ondermeer onderzoek naar werkvermogen. Dr. G.H.M. Evers is directeur van OSA Bedrijf en Arbeidsmarkt en hoofdredacteur van Gids voor Personeelsmanagement. [DeLat.Mark@kpmg.nl](mailto:DeLat.Mark@kpmg.nl)

## Literatuur

- Biemans, P.J. (2007), *Het veranderende beroepsprofiel van HRM'ers: Fictie of feit?*, Hogeschool INHOLLAND.
- Boselie, P., P. Jansen en J. Paauwe (2001), *Human resource management and performance: lessons from the Netherlands*. In: *The International Journal of Human Resource Management*.
- 'Het is niet zo ingewikkeld!' Juhani Ilmarinen over le-

vensfasebewust personeelsbeleid. Interview in *Zorgvisie*, nr. 2, februari 2008.

- Nehles, A.C., M.J. van Riemsdijk, A.L. Kok, J.C. Looise (2006), *HRM implementeren op de werkvloer. Een uitdaging voor lijnmanagers*. In: *Tijdschrift voor HRM*.
- Patterson, M.G., M.A. West, R. Lawthorn en S. Nickell (1997), *Impact of People Management Practices on Business Performance*, Institute of personnel and development.

Een samenvatting van dit artikel is te vinden op [www.gidsonline.nl/?m=article](http://www.gidsonline.nl/?m=article)