

# Institutionalisering van HRM creëert maakbaarheid van medewerkers

*Het effect van HRM binnen de organisatie*

**Auteur: Leon G. Lokkart**

*“Alles wat werkelijk groots en inspirerend is, is gecreëerd door een individu dat kon werken in vrijheid”*

**Albert Einstein**

*Duits - Amerikaans natuurkundige 1879-1955*

## Samenvatting

'Institutionalisering van HRM creëert maakbaarheid van medewerkers' is de centrale stelling in het essay. Op zoek naar het effect van HRM binnen organisaties zoekt deze onderzoekende beschouwing naar antwoorden op de vraag of de invoering van HRM binnen het sociale systeem van de organisatie leidt tot gewenste beïnvloeding (maakbaarheid) van medewerkers.

Langs de managementscholen van het modernistische, neo-modernistische en het postmodernistische denken kijken we aan de hand van de laatste trends op HRM-gebied naar maakbaarheid van medewerkers door institutionalisering van HRM. Dit aan de hand van de case van het Mundium College, een school voor voortgezet onderwijs. Tenslotte wordt de case van de uitgesproken postmodernistische organisatie van Semler besproken.

Absolute waarheden blijken niet te bestaan.

De Mundium College-case laat veel vragen open op het gebied van de invulling van stappen die nodig zijn voor de invoering, uitvoering en meetbaarheid van HRM volgens Ulrich.

Door de bril van Ulrich en Boselie kijkende laten de grote trends in HRM zien dat het institutionaliseren van HRM zinvol is. Ten behoeve van het beïnvloeden van medewerkers is dit alleen echter niet voldoende. Er is meer nodig. Durven acteren vanuit het vertrouwen in medewerkers door loslaten van 'control' is volgens Semler de formule voor succesvolle organisaties.

Toch bestaat ook hier een maakbaar kader. Omgeving en strategische doelen vormen een richtinggevend kader binnen welke vrijheid van handelen dan ook.

Als de vraag gesteld wordt of de stelling 'Institutionalisering van HRM creëert maakbaarheid van medewerkers' juist is, dan laat deze onderzoekende beschouwing zien dat hier geen eenduidig antwoord op gegeven kan worden. Dit essay toont wel aan dat HRM een grote invloed op de mogelijke maakbaarheid heeft of kan hebben. Wel zal de point of view met betrekking tot het bevestigen dan wel weerleggen van de stelling vanuit zowel de organisatie bekeken moeten worden als vanuit de individuele medewerker. De medewerker immers zal invulling van HRM beleid in de praktijk moeten manifesteren.

Uitgesproken postmodern denken is gestoeld op een subjectieve benadering van een constructionistische werkelijkheid oftewel een werkelijkheid die een ieder op basis van zijn eigen waarden en zingeving ingevuld heeft.

Het neo-modernistische denken en met name het uitgesproken modernistisch denken daarentegen kijkt naar een objectieve werkelijkheid en richt daar zijn HRM op in. Meten is weten!

De stelling 'Institutionalisering van HRM creëert maakbaarheid van medewerkers' is zeker houdbaar. Doch nuance ervan zal hem krachtiger maken. Als je rekening houdt met het feit dat iedereen zijn eigen beweegredenen, zingeving en waarden heeft zal beïnvloeding en daarmee maakbaarheid een andere invulling krijgen.

De uitdaging zit in de balans. Waar, bij wie en in welke situatie verleg je het zwaartepunt tussen vrijlaten en geïnstitutionaliseerd beïnvloeden?

## Inhoud

<b>Samenvatting.....</b>	<b>3</b>
<b>Hoofdstuk 1. Inleiding .....</b>	<b>5</b>
1.1 De stelling .....	5
1.2 De werkelijkheid gezien door andermans bril.....	5
1.3 Waarnemingen in het veld.....	6
1.4 Standpunt .....	6
<b>Hoofdstuk 2. Verkenning in de praktijk.....</b>	<b>8</b>
2.1 Inleiding .....	8
2.2 Mundium en SOML anticiperen op de toekomst.....	8
2.2.1 Hoe een structuur in de weg kan zitten.....	8
2.2.2 Wat gebeurt er nu daadwerkelijk .....	9
2.3 Mundium en de trends en ontwikkelingen.....	9
2.4 Semler en Mundium .....	12
<b>Hoofdstuk 3 Conclusies.....</b>	<b>13</b>
<b>Literatuurlijst .....</b>	<b>15</b>
<b>Bijlage 1 .....</b>	<b>16</b>

## Hoofdstuk 1. Inleiding

### 1.1 De stelling

Het wetenschappelijk relatief jonge vakgebied Human Resource Management (verder te noemen HRM) is een vakgebied dat voortdurend zoekende lijkt te zijn naar de rechtvaardiging van zijn eigen legitimiteit. HRM tracht veelal binnen de organisatie zijn bestaansrecht te bewijzen door zichzelf institutioneel te profileren (Ulrich, 2009).

De vaak instrumentele benadering van HRM als uitvoering van een (mogelijk) HRM beleid, al dan niet gerelateerd aan een gemeenschappelijke bedrijfsvisie, leidt niet altijd tot het verwachte/gewenste succes. Papier is geduldig, maar de praktijk is weerbarstig. Hoe maakbaar zijn de human resources, hoe kneedbaar is de individuele medewerker in de richting van het organisatiebelang?

Aan de hand van de stelling:

#### **Institutionalisering van HRM creëert maakbaarheid van medewerkers**

beschrijft dit essay een zoektocht naar de relatie tussen HRM-beleid en uitvoering. Wat het invoeren van HRM in het sociale systeem van de organisatie (institutionalisering) betekent en welke mogelijke invloed (maakbaarheid) HRM heeft op de individuele medewerkers.

De stelling botst nog wel eens met de werkelijkheid van alledag. De beroepspraktijk van de consultancy loopt aan tegen de controverses tussen het bedenken van HRM-beleid en de implementatie en uitvoering ervan in de praktijk.

Hoe maakbaar is de medewerker eigenlijk in de organisatie waar HRM ingevoerd is in het sociale systeem van de organisatie, oftewel geïnstitutionaliseerd is?

### 1.2 De werkelijkheid gezien door andermans bril

Ulrich (Ulrich, 2009) is een exponent van de modernistische school (John McAuley, 2007, pp. 54-99). Een overheersende wijze van denken in managementland die uitgaat van een objectieve werkelijkheid. Een werkelijkheid die waarneembaar en meetbaar is. De Caluwé (Caluwé, 2006, p. 49) geeft aan dit denken in zijn boek 'Leren Veranderen' de blauwe veranderkleur, de kleur van de beheersbaarheid, planmatig werken en het protocollair vastleggen van de 'best practices'. De reflex naar het vergaand en het veel voorkomende modernistische en blauwe denken heeft vaak de overhand. Maakbaarheid is binnen handbereik. Het effect hiervan is echter regelmatig tegengesteld. Hoe specifieker en nauwgezetter je vanuit een doordachte visie, missie en strategie afspraken maakt met medewerkers op het gebied van performance en gewenst gedrag, hoe lastiger deze in de praktijk lijken in te voeren. Invoeren gaat nog wel. Effectueren is door de verscheidenheid van en in mensen, vaak lastig.

De neo-modernisten (John McAuley, 2007, pp. 100-197) daarentegen geloven weliswaar in een zekere mate van maakbaarheid van de organisatie, maar erkennen daarin wel een aanwezige mate van subjectiviteit. Subjectiviteit welke ingegeven is door verschillen in interpretatie van de werkelijkheid. Mits juiste onderzoeksmethodes aanwezig zijn, is kwalitatief onderzoek en beoordeling daarvan mogelijk.

De post-modernistische (John McAuley, 2007, pp. 198-281) kijk op organisatie en ook HRM stelt vast dat er geen objectiviteit bestaat. Individuen handelen in beginsel vanuit de constructivistische kijk naar de wereld. Een wereld die gezien wordt vanuit zingeving en daaraan gekoppelde waarden. Onze vragen bepalen onze kijkrichting. Oftewel zoals Schein (Schein, 1999) al zegt dat je alleen maar datgene meet dat naar het door jou gewenste antwoord leidt. Is dit een sombere kijk op maakbaarheid? Betekent dit dat er geen of weinig invloed op medewerkers door de organisatie uitgeoefend kan worden? Of is dit een positieve kijk op de werkelijkheid waarin er alleen iets anders gevraagd wordt om met behulp van medewerkers, organisaties succesvol te laten zijn?

Met betrekking tot HRM laat Boselie (Boselie, 2010) de erkenning van dit neo-modernistische annex post-modernistische denken zien in de vragen die leven binnen het vakgebied in Strategic Human Resource Management (Boselie, 2010).

Hoe kan een organisatie in een veranderende en competitieve omgeving mee blijven doen zonder het welbevinden van de (individuele) werknemer geweld aan te doen?

Hoe combineer je noodzakelijke flexibiliteit en de balans tussen werk en privé van de medewerker(s)?

Hoe gaan we om met de vergrijzende omgeving en de steeds ouder wordende medewerker?

Wat zijn de 'lessons learned' van stakeholdersmanagement in vergaand geïnstitutionaliseerde contexten?

Hoe balanceer je tussen de werkgevers en werknemers belangen?

Wat is de impact van HRM op resultaat en performance van medewerkers?

Hoe creëer je individuele inbreng van de medewerker in de organisatie? Inbreng die verder gaat dan het uitvoeren van het werk alleen.

Nieuwe uitdagingen? Een nieuwe tijd misschien?

### 1.3 Waarnemingen in het veld

Mundium College, onderdeel van SOML, een middelgrote organisatie in het voortgezet onderwijs met een geheel eigen beleid op HRM geeft zicht op hoe HRM-beleid zich uit, in de uitvoering van het HRM-beleid van de overkoepelende scholengroep voor voortgezet onderwijs, SOML.

Er lijken grote discrepanties te bestaan tussen het geformuleerde beleid en datgene wat je op de werkvloer waarneemt.

De werkelijkheid zelf is altijd leidend. Als rode draad hanteert deze beschouwing de ontwikkelingen en trends op het gebied van HRM op dit moment. Aan de hand van het rapport 'Trends in HRM: voorbij de crisis' (Damen, 2013), verkent dit essay in Hoofdstuk 2 de werkelijkheid van het Mundium College, een voorbeeld uit de praktijk, tegen de achtergrond van de in het rapport genoemde trends en ontwikkelingen. Hierbij zoekend naar een link met maakbaarheid. Tenslotte eindigt dit hoofdstuk in paragraaf 2.4 met de antithese van een ver doorgevoerd postmodernistisch denken. Het verhaal van het grote succes van Ricardo Semler (Semler, Maverick, The success Story Behind the World's Most Unusual Workplace, 1995), die op zeer onconventionele wijze zijn onderneming (-en) aanstuurt en hier zeer succesvol in is.

### 1.4 Standpunt

In paragraaf 1.1. is de stelling geponeerd:

#### **'Institutionalisering van HRM creëert maakbaarheid van medewerkers'**

Maar het is sterk aannemelijk dat de veranderende wereld en daarmee de wereld van HRM sterk aan het veranderen is, wat deze stellingheid mogelijkkerwijs onder druk zet.

De waarden, vooronderstellingen en aannames gedaan in de tweede industriële revolutie (Hull, 1999), waarin vanuit interne organisatieprincipes de behoefte aan het beheersen van processen bestond, leken leidend in de beginselen van de jonge wetenschap van HRM. Competentiemanagement, geavanceerde Performance Managementsystemen, doordachte functiehuisen en vanuit proces tot en met werkinstructies beschreven werkhandleidingen beloofden Human Resources volledig 'in control' te brengen. Het toont sterke overeenkomsten met het scientific management tijdens de industriële revolutie. Taylor, Fayol en Owen meenden door het meten, het efficiënt maken van processen en het zoeken en doorvoeren van 'best practices', productieprocessen en resultaten daarvan beheersbaar en voorspelbaar te maken.

De toekomst van HRM ligt in de echte erkenning van, en aandacht voor, het individu. De individuele medewerker die inmiddels geëvolueerd is tot een zelfstandig denkende eenheid met eigen zingeving,

waarden, belangen, beweegredenen, capaciteiten en gedrag. Maar dan wel zoveel mogelijk aansluitend op de realiteit van nog steeds toenemende resultaatgerichtheid (accountability).

## Hoofdstuk 2. Verkenning in de praktijk

### 2.1 Inleiding

Paragraaf 2.2 introduceert het Mundium College en haar, door haar overkoepelende organisatie geformuleerde, HR-beleid.

Leidraad voor deze verkenning vormt de huidige ontwikkelingen en trends in HRM in 'Trends in HRM: voorbij de crisis' (Damen, 2013), in paragraaf 2.3. Aan de hand van deze trends en ontwikkelingen, wordt telkens onderzocht in hoeverre er invloed mogelijk is op de mogelijkheid iets te construeren wat beïnvloedbaar, oftewel maakbaar, is.

### 2.2 Mundium en SOML anticiperen op de toekomst

Het Mundium College is onderdeel van de Stichting Onderwijs Midden Limburg (verder te noemen SOML), een overkoepelende organisatie voor vier scholen voor voortgezet onderwijs (zie Bijlage 1 voor het organigram).

De onderwijswereld is heftig in beweging. Het aanbod van leerlingen krimpt. Klassieke les- en leermethoden veranderen door digitalisering en veranderende eisen van de omgeving. De leerling/student stelt andere eisen bij de keuze van zijn school. Toekomstige werkgevers spelen een steeds belangrijkere rol in het vaststellen van de benodigde leerdoelen, al dan niet afgestemd op toekomstige, benodigde competenties. Het leraarschap vraagt niet alleen meer vakmanschap maar ook begeleiding en coaching in een cognitief en mentaal proces dat tot diplomering leidt.

De algemene missie van het SOML en daarmee het Mundium College is om;

1. Uitnodigend te zijn en kansen te bieden;
2. Kwaliteitsverbetering na te streven;
3. Leer- en oefenplaats voor later te willen zijn en;
4. Te willen ontwikkelen naar een professionele cultuur.

Hieruit heeft het SOML een aantal concrete strategische HRM-doelen gesteld voor 2014 namelijk:

1. Het introduceren van een systeem van personeelsbegeleiding voor alle medewerkers.
2. Minimaal de volledige implementatie van het digitaal bekwaamheidsdossier.
3. Implementatie van adequate ontwikkelingsgerichte- en beoordelingsgesprekken voor alle medewerkers.
4. Het formuleren van een uniform loopbaanbeleid voor al haar scholen waarin is vastgelegd hoe de functiemix wordt gerealiseerd en welke toegangscriteria tot functies daarbij worden gehanteerd.
5. Het aanbieden van een gedifferentieerd ondersteuningsaanbod aan alle medewerkers dat voorziet in vormen van coaching, scholing en intervisie. Streefdoel voor 2014 is dat twee derde van de medewerkers daaraan op enige manier actief heeft deelgenomen.
6. Het introduceren van zelfevaluatie en collegiale visitatie en het komen tot een normale praktijk daarvan.
7. Elke leraar zal bij een collega van een andere SOML-school een werkdag te gast zijn geweest, respectievelijk een collega hebben ontvangen.

Doelen die vooral aansluiten op de onderdelen kwaliteitsverbetering en ontwikkeling naar een professionele cultuur, zoals genoemd in de missie.

#### 2.2.1 Hoe een structuur in de weg kan zitten

SOML bestaat uit vier, oorspronkelijk zelfstandige scholen. Met ieder hun eigen geschiedenis, werkgebied, structuur en cultuur. De gezamenlijke cultuur lijkt er één van het familiebedrijf (Cameron, 1999, pp. 59-68)



waarin consensus en overleg de boventoon voeren. Onderzoek bij het Mundium College door ConsulSync, een organisatie voor organisatieontwikkeling, training en coaching (2011) bevestigt dat. In de praktijk blijkt dat de individuele scholen ieder hun eigen koers varen op het gebied van HRM

## 2.2.2 Wat gebeurt er nu daadwerkelijk

Een rondgang door de organisatie leert het volgende. Ondanks het nieuwe personeelsbegeleidingssysteem houdt één school er nog steeds een eigen systeem op na. Het digitale bekwaamheidsdossier wordt niet overal even consequent ingevuld en ingevoerd. Collegiale visitatie zou plaats vinden, echter registratie en vastlegging ervan (in het personeelsbegeleidingssysteem) vindt niet plaats. Het doen van een gedifferentieerd ondersteuningsaanbod aan alle medewerkers dat voorziet in vormen van coaching, scholing en intervisie is bij lange na nog niet volbracht. Met de doelstelling om een werkdag te gast te zijn bij een collega op een ander SOML school is nog heel weinig terecht gekomen. De familiecultuur (Cameron, 1999, pp. 59-68) staat medewerkers en haar leidinggevendenden in de weg om elkaar aan te spreken op gemaakte afspraken. Ligt hier voor HRM de schone taak of uitdaging om meer resultaatgerichtheid in de cultuur in te masseren?

## 2.3 Mundium en de trends en ontwikkelingen

Organisaties en bedrijven worstelen met de toekomst en de actualiteit van alledag. Aan de hand van de trends (Damen, 2013) kijken we naar het Mundium College.

**Trend 1.** *De razendsnelle terugkeer van de krapte op de arbeidsmarkt, nog voordat de economie zich goed en wel heeft hersteld.*

Onder wat de grijze deken van de crisis vooralsnog bedekt, broeit een grote arbeidsmarktcrisis.

Babyboomers gaan binnen afzienbare tijd en masse de arbeidsmarkt verlaten. Binnen de overheid gaat volgens het rapport 'De grote uittocht' (Verbond Sectorwerkgevers Overheid, april 2010) 30% van de medewerkers met pensioen. Bij sommige scholen, zal tot en met 2020 meer dan de helft van het personeel met pensioen gaan of op enigerlei andere wijze het onderwijs verlaten.

Daarvoor in de plaats komt een veel kleinere groep met een heel andere karakterisering. De Y-generatie (Castenmiller, 2009) is in essentie anders. Opgegroeid in tijden van welvaart zijn de thema's voor deze generatie: duurzaamheid, zingeving, balans (tussen werk en privé) en maatschappelijke betrokkenheid. Ook Mundium en SOML zullen hiermee iets moeten. Loopbaanbeleid gaat een heel andere dimensie krijgen. Geijkte loopbaanpaden van leraar, via mentor/begeleider naar conrector en rector behoeven wellicht geheel nieuwe routes.

De nieuwe docenten zijn opgegroeid in het digitale tijdperk en weten informatie op te zoeken. Vrijheid en autonomie zijn voor hen vanzelfsprekend. De opvoeding is veelal anti-autoritair en de nieuwe docent is mondig, verbaal sterk en assertief. Via social media staat de nieuwe medewerker in contact met de wereld. Hij zal onderdeel van een netwerkorganisatie (willen) zijn. Lesmethoden verschuiven van frontaal naar participierend. Organiseer je dit vanuit een opgelegd pandoer door top down doelstellingen op te hangen aan de missie die kwaliteitsverbetering moeten borgen, of doe je een beroep op de kennis, kunde van de individuele medewerker/docent?

Daarnaast groeit het aantal ZZP-ers in combinatie met de toenemende (behoefte aan) flexibilisering van het personeelbestand in organisaties. Flexibilisering om vanuit het oogpunt van concurrentievoordeel zo efficiënt mogelijk kwalitatief en kwantitatief personeel in te zetten tegen minimale kosten. Hoe kunnen SOML en Mundium College hierop anticiperen zonder kwaliteitsverlies? Hoe verbind je op deze manier kwaliteit aan je organisatie? Waarbij inzetbaarheid weliswaar flexibel wordt maar beschikbaarheid onzeker.

**Trend 2.** *Het toenemende belang van talent management en development.*

Gelijklopend aan de eerste trend is er een trend die gericht is op het behoud van talent in de organisatie. Ook en vooral met het oog op de vervulling van toekomstige sleutelfuncties.

Medewerkers gaan steeds meer belang hechten aan;

1. De mogelijkheid tot persoonlijke ontwikkeling
2. Interessant en uitdagend werk
3. Ruimte voor autonomie en eigen initiatief

In een recent artikel in de Harvard Business Review (Hamel., 2009/02) schrijft Gary Hamel, namens een groep wetenschappers, CEO's, adviseurs en andere managementdenkers (onder wie Argyris, Lawler, Mintzberg, Pfeffer, Prahalad en Senge), over een door deze wetenschappers samengestelde lijst. Een lijst met 25 uitdagingen (moon shots) waaruit blijkt dat mensen behoefte hebben aan:

- zingeving en duurzaamheid (ensure that the work of management serves a higher purpose),
- meer aandacht voor sociale netwerken, gemeenschapszin en co creatie (fully embed the ideas of community and citizenship in management systems),
- meer betrokkenheid, engagement en vertrouwen (eliminate the pathologies of formal hierarchy; reduce fear and increase trust; reinvent the means of control) en;
- een herdefiniëring van de functie van leiderschap in de moderne arbeidsorganisatie (redefine the work of leadership).

Deze trend biedt zeker mogelijkheden voor beïnvloeding door HRM voor het Mundium College. Geleugheid bieden en organiseren van mogelijkheden kun je formaliseren en invoeren in de organisatie. Binding aan de organisatie, het uiteindelijke doel van talent management en development, ontstaat echter vooral op basis van intrinsieke factoren, zoals genoemd in de lijst in de vorige alinea. Naast mogelijkheden bieden op het gebied van persoonlijke ontwikkeling, interessant en uitdagend werk en ruimte voor autonomie en eigen initiatief, zullen ook cultuuraspecten een rol gaan spelen. Dit is wel een proces van lange adem. Een cultuur verander je niet van vandaag op morgen. Hoeveel tijd en hoeveel geduld is er?

**Trend 3.** *De terugkeer van 'vakmanschap' en kennis van zaken, naast en voorbij het belang van competenties.*

Competentiemanagement lijkt zich wat verloren te hebben in de drang om binnen een organisatie in dezelfde taal met elkaar te praten over het functioneren en ontwikkelen van medewerkers. Het normeert goed (gewenst) gedrag en geeft hulpmiddelen voor het beoordelen en toetsen daarvan bij medewerkers.

Dat heeft zeker voordelen, maar uiteindelijk gaat er niet om wat iemand kan, maar om wat hij doet! Je moet oppassen dat hier het middel niet tot doel verheven wordt. Immers, we zochten naar bestuurbare elementen om de strategische doelen te bereiken. Als bijvoorbeeld het voeren van functioneringsgesprekken een af te werken regel op het to do lijstje van de manager wordt, dan schiet je het doel voorbij. Als functionerings- en beoordelingsgesprekken vrijblijvende jaargesprekken gaan worden omdat beoordeling nog tegengehouden wordt door de medezeggenschap (OR), dan heeft het geen zin.

Competentiemanagement creëert een illusie van maakbaarheid. Als we nu maar goed vastleggen wat er van medewerkers wordt gevraagd, weten we wie we moeten aannemen, hoe we ze moeten ontwikkelen en hoe we ze moeten beoordelen dan wel op grond waarvan we afscheid van ze moeten nemen. Mensen zijn echter helemaal niet zo bestuurbaar. Niemand is hetzelfde! Daarnaast is het lerend vermogen van mensen enorm.

De docent op het Mundium College wil ook graag waarde toevoegen. En die waarde zit veel meer in zijn docent gebonden vakmanschap dan in competenties als organisatiesensitiviteit, collegialiteit en

omgevingsbewustzijn. De docent die de leerling begeleidt naar een voldoende op weg naar het behalen van een diploma is immers succesvol. Van de garagemonteur wordt ook verwacht dat hij de auto repareert. Het belang van dit vakmanschap zal Mundium College moeten her- en erkennen. In de missie wordt gesproken over het willen ontwikkelen naar een professionele cultuur. Opgepast moet worden voor een te grote verbreding van de taak. Een neiging die in het onderwijs in het algemeen, maar ook bij SOML en haar aangesloten scholen, bestaat. Betekent dit nu voor het Mundium College dat de docent zich weer sec moet focussen op de schoolvakken en de didactiek?

**Trend 4.** *Het belang van de meetbaarheid van HR en de meetbaarheid van de interventies van de HR-functie.*

Toegevoegde waarde zal alleen maar aangetoond kunnen worden als deze meetbaar is.

Wil HRM serieus genomen worden, dan zal er een meetbaar toegevoegde waarde moeten zijn om als volwaardige partij binnen de organisatie op te treden. Dat betekent dat de HR professional adviseert hoe organisatieprocessen het beste kunnen worden ingericht en georganiseerd, hoe het personeel zich snel en adequaat kan ontwikkelen –opdat een maximale productiviteit wordt gerealiseerd– en hoe veranderingsprocessen moeten worden ontworpen, vormgegeven en aangestuurd. Dan heeft de HR professional zich als change agent (Boselie, 2010, pp. 257-261) gemanifesteerd. Meten van het succes van genoemde activiteiten is echter nog niet zo eenvoudig.

Het Mundium College wil, volgens de missie, professionaliseren en kwaliteit van medewerkers verbeteren. Hoe draagt de invoering van enig (competentiemanagement-) systeem daaraan bij? Het leveren van cijfers met betrekking tot efficiëntie is wellicht nog te realiseren. Denk hierbij aan wervingskosten per vacature, verloop- en verzuimpercentages, medewerkerstevredenheid, opleidingsuren en –kosten per medewerker, percentage vrouwen, alloctonen of gehandicapten in de organisatie, en dergelijke. De vraag is alleen wat dit toevoegt aan de HR functie binnen de organisatie. Wel is er in dit gedeelte sprake van duidelijke maakbaarheid. Neem bijvoorbeeld de uitvoering van de Wet Poortwachter die daadwerkelijk direct tot terugdringing van (gemiddeld) verzuim in de organisatie heeft geleid.

Ten aanzien van cijfers over effectiviteit (kwaliteit) wordt het veel lastiger. Wat wil je meten om vast te stellen of HR iets bijdraagt aan de organisatie? Welke toegevoegde waarde moet er geleverd worden door HRM?

Op deze vragen zijn binnen SOML en het Mundium College antwoorden nodig om als HRM partner in business te worden en daarmee handen en voeten te kunnen geven aan het HRM-beleid van de organisatie. Pas dan kan de link naar de medewerkers gemaakt worden. Dan kan de voelbare, en wellicht maakbare relatie ontstaan tussen HRM en medewerkers.

**Trend 5.** *De volwassenwording van de HR-functie in organisaties, met grotere professionaliteit, toenemend vakmanschap en meer toegevoegde waarde.*

Aansluitend op de vorige trend moet HRM een centrale rol in de organisatie vervullen om tot volwassenheid te groeien. HRM moet beschikken over competenties waarmee ze in alle (besluitvormings-)lagen van de organisatie vertegenwoordigd is (Ulrich, 2009, pp. 107-110). Van de medewerker op de vloer tot aan de strategische denkers in de directie.

Bij SOML en het Mundium College bestaat er geen vertegenwoordiging binnen het MT, directie of Raad van Bestuur. Dat is op zijn zachtst gezegd onwenselijk. Zo kun je het beleid nooit doorvoeren. HR-activiteiten beperken zich tot veelal tot de taken van administratief, ondersteunende aard of zoals Ulrich de uitvoerders hiervan de Operational Executers ( Ulrich, 2009, pp. 109-110), noemt.

**Trend 6.** *De ontwikkeling en introductie van nieuwe manieren van belonen.*

Ondanks het feit dat geldelijke beloningen slechts extrinsieke motivatie teweeg kunnen brengen, en intrinsieke motivatie als zelfontplooiing en waardering belangrijker lijkt, staan manieren van belonen meer dan ooit ter discussie. Ook binnen het onderwijs en het Mundium College speelt dit een rol. Waar docenten jaar in jaar uit weer verwachtingsvol moeten hopen op een procentje meer, komen ze regelmatig van een koude kermis thuis en lijken de verschillen met de private sector groter dan ooit. Deze ongewenste tegenstelling leidt in veel gevallen wel degelijk tot demotivatie. Hier is een belangrijke (maakbare) rol weggelegd voor HRM. Maak inkomens transparant, redelijk en verantwoordbaar. HRM is hiervoor de niet te passeren partij in de organisatie.

## 2.4 Semler en Mundium

Om maar meteen met de deur in huis te vallen. Wat Ricardo Semler betreft kan de HRM afdeling achterwege blijven. Allemaal onnodige bureaucratie. Werknemers vullen de HR-functie zelf wel in.

Wie is Ricardo Semler?

Ricardo Semler nam op jonge leeftijd de traditioneel (lees: modernistisch) geleide, relatief kleine machinefabriek Semco over van zijn vader. Na een burn-out besloot hij het roer om te gooien, op de eerste plaats om zichzelf weer op de rails te zetten en daarna Semco.

Semco veranderde van een traditioneel en bureaucratisch geleide organisatie in een volledig democratisch bedrijf. Inmiddels werken er meer dan 3000 medewerkers (met heel weinig verloop) en is er een omzet van 240 miljoen. Het bedrijf begeeft zich nu, naast machinebouw, op diverse terreinen en in diverse sectoren zoals software, horeca en onderwijs.

Die democratie gaat heel ver. In zijn boek (Semler, Maverick, The success Story Behind the World's Most Unusual Workplace, 1995) beschrijft Semler zijn aanpak. Wat hem betreft mogen werknemers doen wat ze willen, zolang dat maar resultaat oplevert. Centraal in die aanpak staan vertrouwen en weinig controle. Hiervoor is het nodig om opnieuw zelfstandig te leren denken en om los te laten.

In een interview in 2006 (Semler, Ricardo Semler: 'Geef mensen de ruimte', 2006) zegt hij:

*“Als mensen zich als dieren in een kooi gedragen, ligt het aan de kooi en niet aan de mensen. Het ligt niet in de menselijke natuur om je af te vragen bij wie je om toestemming moet vragen. Onzin. Die conditionering begint op school, daar ligt de basis van conformiteit en onderwerping aan regels die nergens op slaan. Nieuwe bedrijven beginnen vaak erg leuk in de garage van iemand, maar zodra ze groter worden, wordt het plezier weggeorganiseerd. Wie een beetje normaal kan nadenken en getalenteerd is, gaat toch niet bij een bedrijf werken?”*

Welke lessen zou het Mundium College hier uit kunnen trekken? Mundium College is immers een school. Ook alweer zo'n school die geconditioneerd is en waarvan de medewerkers geconditioneerd zijn. Wat betekent het als structuren en regels binnen de school losgelaten worden en alleen nog het leren van de studenten centraal gesteld wordt? In hoeverre bestaat er dan nog invloed op het resultaat dan wel de maakbaarheid hiervan? Hoe zou de gezamenlijke visie in dit geval dan tot stand komen? In hoeverre zou onderwijzend personeel zich hieraan dan conformeren? Op welke wijze en in welke mate zou de visie gevolgd worden en de benodigde (door de omgeving bepaalde) gewenste resultaten (doelstellingen) behaald worden?

## Hoofdstuk 3 Conclusies

Wat levert de beschouwing van en het onderzoek naar de stelling 'Institutionalisering van HRM creëert maakbaarheid van medewerkers' nu op?

Kijkende naar het Mundium College als 'rode draad-case' door dit essay heen, valt één en ander op.

### 1. *Sense of urgency ontbreekt.*

De business context (Ulrich, 2009) is geformuleerd. SOML wil meebewegen in een veranderende omgeving. Echter, het is duidelijk dat het belang van het doorvoeren van het HR-beleid van SOML nog niet in de vezels van alle stakeholders is doorgedrongen. Als je de HRM-organisatie van outside in (Ulrich, 2009) vorm wil geven is het van belang je af te vragen of alle stakeholders daarvan doordrongen zijn.

### 2. *Geen participatie.*

Als je kijkt naar de totstandkoming van de visie en het beleid, dan heeft dat top-down plaats gevonden. De strategie is vanuit een dwingende externe ) context geformuleerd. Het besef van deze koers is bij een aantal stakeholders echter nog niet aanwezig. Lijnmanagers (locatiedirecteuren) en hun medewerkers/docenten gaan er niet structureel mee aan de slag. De 'sense of urgency' lijkt te ontbreken.

Door de ogen kijkende van Paul Boselie (Boselie, 2010), heeft participatie door de verschillende onderwijslocaties van SOML geen rol gespeeld in het formuleren van de uit de visie en kernwaarden voortvloeiende strategische doelen. Wellicht een gemiste kans.

### 3. *Weinig structuur in de implementatie*

De vraag die dan rijst, is hoe je dit voor elkaar brengt. Wat hebben medewerkers nodig om de noodzaak van de uitvoering van het beleid te ervaren?

Hierna ontbreekt eigenlijk een structurele stapsgewijze aanpak van de implementatie van het beleid. Veel vragen die Ulrich stelt in 'HR Transformation' (Ulrich, 2009) blijven onbeantwoord.

#### a) 'Why'- fase (Business Context).

In de 'Why' - fase is het meekrijgen van, en de duidelijke gedragenheid vanuit de organisatie gedeeltelijk gemist. Er is geen veranderteam in het leven geroepen en er is niet duidelijk naar alle belanghebbenden (stakeholders) benoemd wat het voordeel van de verandering voor hen is. Tenslotte is de communicatie over de verandering op het gebied van HRM niet of niet duidelijk over gekomen, zoals uit diverse individuele gesprekken met medewerkers blijkt.

#### b) 'What'-fase (Outcomes).

In de fase van 'Outcomes' mist Mundium de vaststelling, analyse en meetbaarheid van de competenties die nodig zijn om de organisatiedoelen te bereiken.

#### c) 'How'- fase (HR-Redesign).

In de Redesign - fase heeft er geen duidelijke HR transformatie plaatsgevonden. Een prominente rol voor HRM lijkt niet weggelegd binnen de organisatie waarin HRM zich voornog lijkt te beperken tot praktische ondersteuning op het gebied van instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers.

#### d) 'Who'- fase

Accountability vertaald als verantwoordelijkheid nemen, vindt binnen Mundium een vruchtbare bodem op micro-niveau. De individuele docent doet er (gemiddeld) alles aan om studenten op weg naar het behalen van een diploma of certificaat te helpen. Het alignment met de doelen uit de fase van de Outcomes is echter minder nadrukkelijk aanwezig.

Maakbaarheid van medewerkers, vertaald als mate waarin iets gerealiseerd kan worden met medewerkers na analyse van de mogelijkheden, wordt bevestigd doordat het planmatig en stapsgewijs benaderen van HRM met behulp van een systematiek zoals die van Ulrich resultaat oplevert. In de casus van Mundium was het interessant geweest om je af te vragen wat de invloed van HRM op de medewerkers was geweest als de stappen van Ulrich consequent en nadrukkelijk gevolgd waren. Institutionaliseren van HRM in de organisatie kan hier als een gemiste kans beschouwd worden.

#### 4. *Het postmodernisme van Semler is geen onvoorwaardelijk antwoord voor Mundium?*

Vanuit het postmodernistische oogpunt van Semler gezien, zoals beschreven in paragraaf 2.4, bestaat er veel vertrouwen in de resultaatgerichtheid en het verantwoordelijkheidsgevoel bij de individuele medewerker. Al of niet als onderdeel van het geheel. Maar wat betekent het als docenten zelf invulling gaan geven aan het onderwijs en de organisatie daarvan? In hoeverre vindt er dan nog aansluiting plaats op het maakbare systeem waarop de school voorbereid?

#### *Hoofdconclusie.*

Is de stelling **'Institutionalisering van HRM creëert maakbaarheid van medewerkers'** na lezing van dit essay houdbaar?

Welke waarheden zijn er eigenlijk? Filosofisch beschouwd kun je het postmodernisme ook als een nieuw dogma zien waarmee het weer een modernistisch karakter krijgt. Onder het motto 'beter goed gejat dan slecht verzonnen' is het de moeite waard om het beste van twee werelden te nemen. Binnen kaders van een grotere, modernistische of neo-modernistische getooide organisatie staat niets in de weg om binnen resultaatkaders maximale vrijheid te geven. Zelfsturende teams zijn hier bijvoorbeeld exponenten van. Hier zou Mundium College op afdelingsniveau goed mee uit de voeten kunnen.

De vraag die zich hier echter opdringt, is hoeveel vrijheid de medewerker of de medewerkers aan kunnen.

Als het logische HRM-pad van Ulrich gevolgd was in de case van het Mundium College, dan was inzicht verkregen in het effect daarvan op de medewerkers. Een gemiste kans dus voor wat betreft het zicht krijgen op de invloed daarvan op medewerkers en daarmee op de maakbaarheid van medewerkers door HRM

Accepteren van verschuivende panelen in de mensbenadering door organisaties, en de relationele wisselwerking tussen medewerkers en werkgevers, gaat in de toekomst het verschil maken in organisaties. Eenheid door diversiteit, diversiteit door eenheid. Als de organisatie weet wat haar medewerkers kunnen, willen en doen; doen, willen en kunnen medewerkers hetgeen nodig is om de organisatie succesvol te maken.

Maakbaarheid lijkt op een heilige graal. Hij is binnen handbereik maar soms net iets te ver weg. Sturing door vertrouwen is spannend en niet alom vanzelfsprekend in de culturen van huidige organisaties. De trends laten wel zien dat er meer kan dan ooit zonder de kaders uit het oog te verliezen. Een goede symbiose?

## Literatuurlijst

- Boselie, P. (2010). *Strategic Resource Management. A balanced approach*. Maidenhead, Berkshire: McGraw-Hill Higher Education.
- Caluwé, L. (2006). *Leren veranderen*. Deventer: Kluwer.
- Cameron, K. S. (1999). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Den Haag: Academic Service.
- Castenmiller, K. (2009). *Generatie Y: aan het werk - Van een zoektocht naar de drijfveren van de Generatie Y naar een nieuwe HRM focus voor een Y proof organisatie*. Free Musketeers.
- Damen, B. (2013). *Trends in HRM: voorbij de crisis*. Berenschot.
- Hamel., G. (2009/02). *Moon Shots for Management*. In: *Harvard Business Review*. Harvard Business Review.
- Hull, J. (1999). "The Second Industrial Revolution: The History of a Concept", *Issue 36, pp 81–90*. Storia Della Storiografia.
- John McAuley, J. D. (2007). *Organization Theory, Challenges and Perspectives*. Essex England: Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide, Sense and Nonsense About Culture Change*. Jossey-Bass.
- Semler, R. (1995). *Maverick, The success Story Behind the World's Most Unusual Workplace*. Grand Central Publishing.
- Semler, R. (2006, april 3). Ricardo Semler: 'Geef mensen de ruimte'. (D. Haijtema, Interviewer)
- Ulrich, D. A. (2009). *Transformation, Building Human Resources from the outside in*. New York: Mc Graw Hill.
- Verbond Sectorwerkgevers Overheid, S. C. (april 2010). *De grote uittocht; Vier toekomstbeelden van de arbeidsmarkt van onderwijs- en overheidssectoren*. Verbond Sectorwerkgevers Overheid, Samenwerkende Centrales Overheidspersoneel en Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Bijlage 1

Organigram SOML

