



ANTWERPS BEROEPSKREDIET C.V.

Frankrijklei 136

2000 ANTWERPEN Tel.: (03) 233 89 35

## UNIEK voor ZELFSTANDIGEN en KMO's

### KREDIETEN:

Meer dan 50 jaar uitsluitend ten dienste van de zelfstandigen, vandaar een ver doorgedreven specialisatie inzake de financiële, fiscale en sociale stimuli toegekend door de overheid.

**Rentetoelagen** (wet 4.8.78)

**Waarborgfonds** (idem)

**Participatiefonds**, bijzonder interessant voor jonge en snel groeiende bedrijven (uitsluitend via het beroepskrediet)

### DEPOSITOBOEKJES:

4% + 1,25%

Gunstige voorwaarden voor IEDEREEN.

### EFFEKTEN:

van de NATIONALE KAS VOOR BEROEPSKREDIET  
(Staatswaarborg).

### AGENTSCHAPPEN:

|      |                                |                      |
|------|--------------------------------|----------------------|
| 2100 | Deurne, Boekenbergjei 114      | Tel.: (03) 321 51 34 |
| 2710 | Hoboken, Heidestraat 2/7       | Tel.: (03) 828 23 71 |
| 2180 | Kalmthout, Pastoor Weytslaan 7 | Tel.: (03) 666 98 58 |
| 2060 | Merksem, J. Buerbaumstraat 47  | Tel.: (03) 645 01 94 |
| 2120 | Schoten, Churchillaan 41       | Tel.: (03) 658 76 32 |
| 2800 | Mechelen, Raghenoplein 15      | Tel.: (015) 41 62 63 |
| 2300 | Turnhout, de Merodelei 67      | Tel.: (014) 41 23 94 |
| 2410 | Herentals, Zandstraat 63       | Tel.: (014) 21 50 05 |
| 2400 | Mol, Markt 55                  | Tel.: (014) 31 44 47 |

+ diverse vrije medewerkers over gans de provincie Antwerpen.

## HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: EEN POSITIONERING

Daniël VLOEBERGHES

Daniël Vloeberghs is Doctor in de Sociale Wetenschappen (KUL, 1978) en Gediplomeerde in de Bedrijfseconomie (PPB-UFSIA, 1976). Hij is directeur van het Multimediaal Centrum aan de UFSIA en doceert in het MBA-programma (UFSIA). Zijn huidig onderzoeksterrein situeert zich op het gebied van de relatie tussen Beleid Menselijk Potentieel, organisatieculturen en ondernemingsstrategieën.

### Samenvatting

«Human Resource Management» wordt beschreven als een coherent, proactief (in tegenstelling tot reactief) en strategisch managementmodel. Als een rode draad doorheen deze positionering loopt de overtuiging van de auteur dat H.R.M. als functionele specialisatie onvoldoende perspectieven en waarborgen biedt als instrument in de concurrentiële verhoudingen en als draagvlak van innovatieve en flexibele ondernemingen. Hoewel deze benadering en de literatuur erover nog vrij jong zijn, wordt een (eerste) inventaris opgemaakt van enkele basismodellen en van vooronderstellingen van het H.R.M.-model. Tevens wordt een profiel uitgetekend van de «H.R.M.-professional», zoals de auteur deze zich naar de toekomst toe ziet ontwikkelen.

## Inleiding

We beleven thans een grondige verandering in de wijze waarop in het bedrijfsleven aan het management van de menselijke «factor» gestalte wordt gegeven. Vaak worden deze veranderingen vereenzelvigd met een aantal concrete activiteiten en methoden, die – vaak via media, management-bestsellers, symposia en seminars – een zekere bekendheid hebben verworven. Hierbij kunnen we o.m. verwijzen naar:

- Q.W.L. («quality of working life»)
- E.I. («employee involvement»)
- sociotechnische systeembenadering
- alternatieve werkstructuren
- I.K.Z. (integrale kwaliteitszorg)
- participatief management
- semi-autonome groepen
- organisatiecultuur («corporate culture»)
- kwaliteitscirkels
- richtlijnen voor «excellente» ondernemingen

en hiermee is de voorraad aan huidig organisatiejargon beslist niet uitgeput! Nochtans reikt o.i. de *huidige transformatie* van het «Human Resource Management» (voortaan = H.R.M.) veel *verder en dieper* dan aangeduid door één van deze termen of benaderingen. De uitdagingen op het vlak van produktiviteit, competitiviteit, motivatie en flexibiliteit, waarmee het bedrijfsleven sinds circa 1975 geconfronteerd wordt, zijn immers van die aard dat verdere perfectie en verfijning van het beschikbare instrumentarium m.b.t. personeelsbeleid niet langer voldoende geeft. Er is o.i. een behoefte aan *fundamentele invraagstelling van een aantal normatieve en methodologische vooronderstellingen en uitgangspunten ten aanzien van de rol die het management van het menselijk potentieel in de totale bedrijfscontext kan en moet spelen.*

Om deze redenen lijkt het ons belangrijk een gefundeerd inzicht te verwerven in de juiste achtergrond en draagwijdte van H.R.M. (A). Wij zullen ons hierbij vooral concentreren op concepten en ontwikkelingen die afwijken van traditionele werkwijzen in traditioneel personeelsbeleid (B). Tevens zullen we de implementatie (invoering en ontwikkeling) van H.R.M. beschrijven (C), én de zich wijzigende rol van de H.R.M.-deskundige naar de toekomst toe pogen te profileren (D).

## A. Oorsprong en aanwending van het begrip «H.R.M.»: een korte historiek

Op dit ogenblik duikt de term «Human Resource Management» veelvuldig op. Zowel in de vakliteratuur als in meer vulgariserende management-publicaties wordt hiermee verwezen naar een onderdeel van het ondernemingsbeleid, én naar een specifieke functie, de «Human Resource Manager». In het Nederlands is de term moeilijk vertaalbaar; het aspect van ondernemingsbeleid zal door ons worden aangeduid als «*Beleid Menselijk Potentieel*», de functie kan wellicht vertaald worden als *directeur/manager/bestuurder Menselijk Potentieel*.

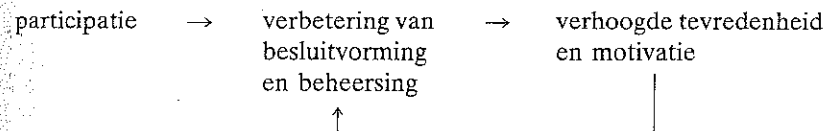
### I. «Human Relations» vs. «Human Resources»

De term «Human Resources» als dusdanig hebben wij voor het eerst aangetroffen in een artikel van R.E. Miles uit 1965 (Miles, blz. 291-302). Ter gelegenheid van een kritische bespreking van de participatieve theorieën maakte hij een expliciet onderscheid tussen een «Human Relations» en een «Human Resources» model.

Het *eerste* is gericht op het *verstrekken* aan ondergeschikten van een *gevoel van tevredenheid* door hen toe te laten in bepaalde beslissingen hun mening te uiten; langs deze omweg van inspraak en participatie worden zowel een verminderde weerstand als een grotere instemming met de formele hiërarchie beoogd. «The manager is (...) urged to adopt participative leadership policies at the least-cost method of obtaining cooperation and getting his decisions done» (Miles, blz. 294).

Het *tweede* model, daarentegen, beschouwt *participatie* als een *middel tot hogere kwaliteit van besluitvorming en beheersing* van het proces. Dit berust op de basisveronderstelling betreffende organisatieleden als «reservoirs of untapped resources» (p. 295). Door het creëren van een omgeving waarin deze «resources» volledig tot hun recht komen, kan *tevredenheid* ontstaan *als een bijproduct* van het proces, als het resultaat van het feit een significante bijdrage te hebben geleverd tot het organisatie-functioneren.

Schematisch kunnen we het «Human Resources Model» in dit opzicht voorstellen als:



2. In de loop van de jaren zeventig is de term «Human Resources» voornamelijk *verbonden met* een bepaalde *accounting*-benadering, en heeft hij enige bekendheid verworven onder de benaming «Human Resource Accounting» (met E. Flamholtz als een der belangrijkste vertegenwoordigers, (Flamholtz, 1974)). Deze nieuwe benadering wenste de kosten («cost») én de waarde («value») van mensen als «organisational resources» meetbaar te maken en «Human Resource Accounting Systems» te ontwikkelen. De doelstellingen lagen op een dubbel vlak: enerzijds het bevorderen van een effectief en efficiënt management van mensen (met verwijzing naar o.m. manpower planning, allocatie, gebruik, evaluatie en beloning) en anderzijds huidige en potentiële investeerders vergelijkbare en gekwantificeerde informatie verschaffen over het aanwenden van de «human assets» door het («zittende») management. Vermelden we nog dat E. Flamholtz in een laatste hoofdstuk wees op de potentiële impact van de H.R.A.-systematiek op «personnel management, management accounting, corporate financial reporting, social reporting and human resource management theory» (door ons gecursiveerd, in E. Flamholtz, blz. 334). De hoge verwachtingen echter die in deze nieuwe benadering waren gesteld, met name het integreren van de «human resources» in een globale accounting-benadering, werden niet ingelost, en de term zelf raakte in diskrediet<sup>(1)</sup>.

Pas bij de overgang naar het volgende decennium dook de term op verschillende plaatsen opnieuw op, ditmaal *verbonden met een specifieke managementbenadering* (o.a. in Tichy, 1978). Vrij snel echter vervoegt deze term het arsenaal van het M & O-jargon, en is het gevaar van uitholling ook hier reëel. Recent merkte P. Evans op dat «H.R.M. is typically used as a vague umbrella label for human and social problems in organisations» (Evans, blz. 347), zodat de eigenheid en de kracht van de oorspronkelijke term door veelvuldig en ongedifferentieerd gebruik in het gedrang kunnen komen.

(1) Zo is het opvallend dat, ter gelegenheid van een bespreking van «Future Trends in Accounting», in een recente publikatie over accounting, weliswaar de hoofdideeën met betrekking tot H.R.A. worden hernomen van het Flamholtz-model, doch zonder nadere uitwerking of toepassingen. De meest recente publikatie overigens die in dit verband wordt genoemd is afkomstig van E. Flamholtz en dateert uit 1973! (A. Belkaoui, *Accounting Theory*, Harcourt Brace Jovanovich, 1985, 2de ed., San Diego, blz. 394-400).

3. Na onderzoek van de Amerikaanse vakliteratuur, die – ook op dit gebied – nog steeds toonaangevend is, menen we – naast een eerder wollige en puur modische aanwending ervan in vulgariserende managementpublikaties – *twee vrij specifieke toepassingen van het begrip* te kunnen onderscheiden. Wij zullen deze respectievelijk aanduiden als de brede of ruime betekenis en de meer enge, beperkte aanwending.

a) «Harvard»-model van H.R.M.

De ruime benadering, die we tevens als de Harvard-benadering kunnen aanduiden, wordt aangeboden als een globaal herdenken en heroriënteren van de rol die het Beleid Menselijk Potentieel in de toekomst zal spelen. De auteurs die deze strekking vertegenwoordigen, worden in hun studie- en denkwerk eveneens gemotiveerd door hun bezorgdheid om het curriculum-aanbod aan de Harvard Business School in deze zin te vernieuwen (*Preface* in Beer e.a.).

De *algemene kenmerken* van deze benadering kunnen we als volgt samenvatten:

- De nadruk wordt gelegd op het «*algemeen management*» karakter van H.R.M.:  
«this book is (...) particularly relevant to *general managers* (...) the *general management perspective* places H.R.M. in the context of business strategy and society» (Beer e.a., *Preface*). «... H.R.M. involves *all management decisions* and actions that affect the nature of the relationship between the organisation and employees – its human resources» (Beer e.a., blz. 1).
- Een *scherp onderscheid* wordt gemaakt met de methoden en technieken van het (klassieke) personeelsbeheer; dit laatste wordt in eerder negatieve termen voorgesteld:
  - een geïsoleerde positie van de personeelsafdeling en haar specialisten ten opzichte van het algemeen management
  - een reeks, vrij los van elkaar staande, fragmentarische activiteiten, werkterreinen en systemen<sup>(2)</sup>
  - een re-actief karakter
  - een ontbreken van een centraal perspectief of samenhangende visie.

(2) Tot eenzelfde vaststelling komen Postma en Buitendam (1980) na onderzoek van activiteiten en werkterreinen in 65 Nederlandse industriële ondernemingen. Ze omschrijven dit ad-hoc karakter elegant als een «bodemsystematiek».

Daartegenover wordt als belangrijkste opgave voor H.R.M. gesteld: het ontwikkelen van een strategische visie m.b.t. het beleid van het menselijk potentieel, de integratie tussen haar activiteiten onderling en met de strategische ondernemersplanning, een proactieve houding.

- Dit generalistisch perspectief wordt *geconcretiseerd* door een ruime schets van de hoofdtaken voor algemeen management m.b.t. het Beleid Menselijk Potentieel:
- de invloedsverdeling tussen de verschillende belangengroepen, in het bijzonder tussen management en werknemers (of hun vertegenwoordigers). In dit verband menen zij een nieuw en coherent patroon te herkennen, dat afwisselend wordt aangeduid met termen als «consensualism» (G.L. Lodge), «high-commitment work systems» (R.E. Walton), «communitarism» (ook G.E. Lodge) en «mutuality» (R. Lawrence; J.A. Sonnenfeld) <sup>(3)</sup>
- vorm en richting geven aan de «stroom» van het menselijk potentieel in, doorheen en uit de organisatie (cfr. H.R.M. als «aspectsysteem»)
- ontwikkelen van beloningssystemen (deze zenden een krachtige boodschap uit betreffende de soort organisatie die het management wenst te creëren c.q. te behouden, en het gedrag dat wordt verwacht)
- ontwerpen van werksystemen (als specifieke combinatie van taakhoud, taaktechnologie, persoonlijke en interpersoonlijke vaardigheden, managementstijl en personeelspolitieken). Hier wordt o.m. een traditioneel werksysteem scherp tegenover een «high-commitment work system» geplaatst <sup>(4)</sup>.

(3) Deze termen worden herhaaldelijk gebezigd in verschillende bijdragen in Walton & Lawrence, 1985.

(4) Deze idee wordt concreet uitgewerkt door R.E. Walton in Walton en Lawrence, 1985, hoofdstuk 3: Toward a Strategy of Eliciting Employee Commitment Based on Policies of Mutuality, blz. 35-65.

#### b) «Michigan»-model van H.R.M.

Een meer beperkte benadering treffen we aan in hetgeen we gemakkelijkshalve verder als de «Michigan-benadering» zullen kenschetsen, hoewel ook hier een ruimere groep van auteurs dit denkstramen volgt <sup>(5)</sup>. Deze hele benadering wordt voornamelijk uitgebouwd rond *de vier H.R.-componenten*: vier generische functies, die in alle organisaties dienen te worden vervuld, namelijk selectie, beoordeling, beloning en ontwikkeling. Als afhankelijke variabelen in de H.R.-cyclus vormen zij het gewenst gedrag of prestatieniveau, dat overigens ook afhankelijk is van strategie en structuur.

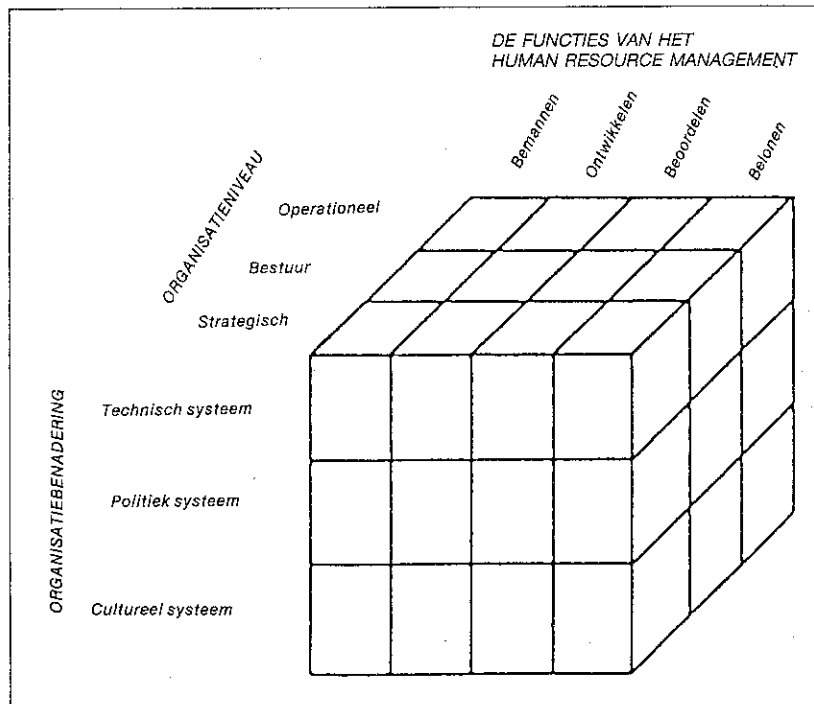
De activiteiten van H.R.M. kunnen respectievelijk worden gesitueerd op een *strategisch, middle-management- en operationeel niveau*. De Michigan-benadering beklemtoont voornamelijk de strategische activiteiten, zoals selectiecriteria op lange termijn, recruiteringsystemen die beantwoorden aan doelstellingen op lange termijn, vroegere potentieeldetectie, evaluatie van in de toekomst belangrijke kenmerken en waarden, alternatieve systemen van remuneratie, het plannen van ontwikkelingsprojecten en loopbaanpaden.

Deze vier H.R.-componenten en de drie organisatieniveaus kunnen bovendien gesitueerd worden binnen een *meerdimensionele organisatieopvatting* (cfr. de T.P.C.-theorie) <sup>(6)</sup>. Dit Michigan-model kan dus a.h.w. gesymboliseerd worden door een driedimensioneel model, de «H.R.M.-kubus», die trouwens ook als een soort gadget in kringen in en rond de Business School van de Michigan University wordt verspreid. Een voorstelling hiervan vinden we in de figuur (Een driedimensionele voorstelling van H.R.M.). Op basis van deze benadering werd een uitgebreide Human Resource Audit ontwikkeld (Fombrun, Tichy & Devanna, 1984, «The Human Resource Management Audit», blz. 235-270). Ook vinden we deze H.R.-componenten terug als referentiekader bij de beschrijving van een aantal specifieke omgevingen waarin ondernemingen functioneren (Fombrun, Tichy & Devanna, 1984, deel 3: Strategic Issues in Human Resources Management, blz. 275-419).

(5) Een goede illustratie van wat hier bedoeld wordt vormt Fombrun, Tichy & Devanna, 1984. Tichy, die de belangrijkste vertegenwoordiger en stimulator van deze benadering is, is tevens hoofdredacteur van het tijdschrift Human Resource Management.

(6) Een uitgebreide voorstelling van deze T.P.C.-theorie vindt de geïnteresseerde lezer in Buelens & Vloeberghs, 1985.

Figuur: Een driedimensionele voorstelling van H.R.M.



(naar N. Tichy, *Managing Strategic Change*, John Wiley & Sons, 1983)

Uit deze korte voorstelling van de Michigan-benadering blijkt dat de *verschilpunten* met het Harvard-model voornamelijk de volgende aspecten betreffen:

- Er is bijzonder weinig aandacht voor vraagstukken van «employee influence» in de M-benadering. Hoewel de theoretische referentiekaders mede het zgn. T.P.C.-model impliceren, wordt «the nature of the employment relation» niet verder uitgewerkt.
- Het ontwerp van werksystemen wordt slechts zijdelings aangeraakt, en vormt geen geïntegreerd deel van H.R.M.-activiteiten zelf.
- Hoe de effectiviteit van H.R.M. in concrete termen dient te worden vertaald, blijft in het duister, of wordt geformuleerd in algemene bewoordingen.

- In het algemeen is de aandacht voor intern-politieke aspecten (machtsverdeling) en externe culturele uitdagingen en problemen minder uitgesproken dan in de Harvard-benadering.

## B. De vooronderstellingen van het H.R.M.-model

1. Bij de huidige transformatie in de richting van H.R.M. is er duidelijk meer aan de hand dan een subtiele of eventueel voorbijgaande verschuiving in de traditionele personeelspraktijk of het creëren van enkele nieuwe termen en benaderingen voor in wezen hetzelfde. We stellen dan ook dat in een aantal bedrijven (en o.i. een toenemend aantal) een *nieuw patroon m.b.t. het management van het menselijk potentieel* naar voren komt, dat zich onderscheidt van de vroegere personeelspraktijk. Beide benaderingen hebben we aan de hand van een *aantal aandachtsgebieden* in een samenvattend schema omschreven (cfr. schema: Vergelijking van traditioneel personeelsbeleid met opkomend H.R.M.). Noodzakelijkerwijze wordt hierbij verwezen naar een aantal benaderingen en auteurs die behoren tot het domein van «Organizational Behavior» en Personeelsbeleid, en die we hier niet nader kunnen toelichten. Telkens wordt een onderscheid gemaakt tussen het theoretisch denkmodel en de wijze waarop dit zich in de ondernemingspraktijk uit.

Schema: Vergelijking van traditioneel personeelsbeleid met opkomend HRM

| Aandachtsgebieden  | Traditioneel Personeelsbeleid  |   | Opkomend H.R.M.  |   |
|--|--|---|--|---|
|  | Theoretisch referentiekader  | Uitingen in de praktijk   | Theoretisch referentiekader  | Uitingen in de praktijk   |
| 1<br>Organisatieopvatting                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• neo-klassieke micro-economische ondernemingstheorie</li> <li>• gelaagde structuren</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• machine-bureaucratie (H. Mintzberg)</li> <li>• sterke nadruk op controle</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• onderneming als open sociaal systeem</li> <li>• onderneming als leersysteem</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• socio-technische systemen</li> <li>• ad-hocratie (Mintzberg)</li> <li>• platte structuren met wederzijdse beïnvloeding</li> </ul>  |
| 2<br>Mensopvatting   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• mens als variabele kost</li> <li>• beperkt menselijk potentieel</li> <li>• atomistische benadering</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• scheiding tussen – plannen en controleren</li> <li>– uitvoering</li> <li>• standaardisatie van mensen en taken</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• mens als sociaal kapitaal</li> <li>• ontwikkeling van menselijk potentieel</li> <li>• belang van groepsgebeuren</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• nadruk op «Career Dynamics» (E. Schein)</li> <li>• klemtoon op ontwikkeling en training (carrrière-planning)</li> <li>• semi-autonome groepen (teambuilding, kwaliteitscirkels...)</li> </ul>  |
| 3<br>Taakontwerp   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• individuele taakvervulling</li> <li>• taakopsplitsing</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• statische «job descriptions»</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• multifunctionaliteit</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• flexibele taakverantwoordelijkheid</li> <li>• taakverruiming en -verrijking</li> </ul>   |
| 4<br>Belangen van participanten                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• «stockholders»-model</li> <li>• nadruk op tegengestelde belangen</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• belangenconflicten (staking, bezetting, «lockout», manipulatie, geheimhouding)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• «stakeholder»-model</li> <li>• nadruk op gezamenlijke belangen</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• IKZ, QWL, EI: gezamenlijke planning</li> <li>• bepaalde activiteiten</li> <li>• meer openheid, intern en extern</li> </ul>   |
| 5<br>Management processen: Motivatie Communicatie Controle | <ul style="list-style-type: none"> <li>• «mechanistische» organisatie</li> <li>• beperkte info en communicatie</li> <li>• controle van info met oog op verhoging van efficiency + macht</li> <li>• rol van statussymbolen</li> <li>• «single loop learning»</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• «top-down»-benadering</li> <li>• attitude surveys</li> <li>• klachtenprocedures</li> <li>• beperking in ver slaggeving tot financiële aangelegenheden</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• meer naar organische organisatie</li> <li>• open communicatikanalen</li> <li>• coördinatie en controlebeurten op gedeelde waarden, doeleinden</li> <li>• nadruk op deskundigheid en sociale vaardigheden</li> <li>• «double loop learning»</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wederzijdse beïnvloeding en wederzijdse benadering</li> <li>• nadruk op «Problem Solving», creativiteit, gebruik van relevante informatie</li> <li>• participatie in keuze op basis van informatie</li> <li>• aandacht voor «sociale verslaggeving»</li> </ul> |
| 6<br>Opvatting over verandering                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• hoofdzakelijk technisch-structurele ingreep t.a.v. ± geïsoleerde onderdelen</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• re-organisaties wijzigen organigram</li> <li>• reactief management</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• systeembenadering bij interventies</li> <li>• HRM in lijn met gewenste nieuwe cultuur</li> <li>• meer proactief en actief management</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• coördinatie van mensen en structurele veranderingen</li> <li>• aandacht voor cultureel-ideologische component</li> <li>• strategische aanpak van O.O.-projecten</li> </ul>   |

2. We zijn er ons van bewust dat niet alle ondernemingen zich zonder meer zullen herkennen in de geschetste ontwikkelingen. Op grond van haar eigen geschiedenis, strategie en cultuur, en van de wijze waarop ze de technische, politieke en culturele problematiek concreet invult (cfr. de T.P.C.-theorie), *ontwerpt iedere organisatie haar specifiek management van haar menselijk potentieel*. Bovendien vinden we, ook in ondernemingen die het H.R.M.-model dichter benaderen, vaak *contradicties en inconsistenties*. Het is belangrijk als management open oog en oor te hebben voor dit soort verschijnselen. Vaak zal dit aanleiding geven tot het plannen en managen van een cultureel veranderingsproces. Overigens kunnen we, met P. Evans, in deze zin stellen dat, in een ruime benadering van H.R.M., «H.R.M. can be seen as the management of organizational culture» (Evans, blz. 347).

### C. Implementatie en ontwikkeling van Human Resource Management

Het ingrijpend en omvattend karakter van de veranderingen die nodig zijn om een concreet H.R.M. te ontwikkelen, brengt met zich mee dat hier sprake is van een *transformatieproces*. De concrete aspecten en problemen waarop ingegrepen wordt, zijn inhoudelijk afhankelijk van de voorgeschiedenis, structuur, produkten en technologieën van specifieke bedrijven, maar ook van de eigen overtuiging en filosofie van de topmanagers, en kunnen dus grondig van elkaar verschillen. Toch menen we, zowel in de literatuur als in de praktijkobservatie, een aantal gemeenschappelijke benaderingen te kunnen beschrijven. Te noteren is dat hierbij heel wat directe aanknopingspunten zijn bij het referentiekader bij het «management of change» en de organisatie-ontwikkelingsmethodologie (7).

#### a) de rol van «transformatie-leiders»

Telkens weer wordt het belang onderstreept van actieve steun t.a.v. een innovatieve H.R.M.-benadering door de sleutelfiguren in de onderneming. Meestal gebeurt dit vanuit een pragmatisch geloof dat een (alternatieve) H.R.M.-benadering positief effect zal hebben, eerder dan vanuit een soort humanistische of idealistisch-morele beschouwingen. Boven-

(7) Hiervoor verwijzen we naar de geïntegreerde benadering van organisatie-ontwikkeling, zoals deze werd uiteengezet in Vloeberghs, 1986.

dien vinden we vrijwel altijd een sterke externe (vanuit de concurrentie) of interne (bijv. vanuit gewijzigde verwachtingen bij de werknemers) druk, vooraleer het transformatieproces op gang komt. Deze druk kan worden aangewend als een opportuniteit om de noodzakelijke stuwung in de organisatie op gang te brengen.

Als specifieke taken van deze «transformatieleiders» kunnen we de volgende kernactiviteiten onderscheiden (8):

- Creatie van een visie, die richting geeft aan de hele organisatie. Belangrijk is dat deze *visie m.b.t. de «missie»* congruent is met filosofie en stijl van de leider én een correct antwoord vormt op de gepercipieerde uitdagingen.
- Het opwekken van *inzet en enthousiasme* (door het vooropstellen van zichtbare doelen, het versterken van succeservaring, het gebruik van symbolisch gedrag en rituelen, het stimuleren van een consistente communicatie, het voortdurend herhalen van dezelfde boodschappen langs veelvuldige kanalen).
- Het *institutionaliseren van de verandering*: het hele proces moet uitmonden in nieuwe gedragspatronen, nieuwe communicatie- en Problem-Solving-systemen, nieuwe praktijken, een nieuwe cultuur, die de verandering schraagt. Hierbij kunnen worden ingeschakeld: de organisatiestructuren zélf, de verschillende managementprocessen (planning, programmering, budgettering, allocatiemechanismen), het management van de bedrijfscultuur, en het management van H.R.M. «The human resource systems of selection, development, appraisal and reward are major levers for institutionalizing change» (Tichy & Ulrich, blz. 249). Voor ieder van deze H.R.-componenten dienen door de «transformational leaders» een aantal specifieke vragen te worden gesteld en beantwoord. Bovendien merkt N. Tichy nog op dat – naast het besteden van tijd en aandacht aan deze H.R.-componenten – «efforts need to be made to collect and process information about human resource management» (Tichy & Ulrich, blz. 263).

(8) Hiermee sluiten we ons aan bij Tichy & Ulrich, 1984.

b) *Inschakeling van formele en informele mechanismen*

Op basis van onderzoek en eigen ervaring kunnen we hierbij wijzen op het bewust aanwenden van een aantal concrete werkwijzen en hulpmiddelen:

- Het inschakelen van *tijdelijke teams* («*task forces*»), samengesteld uit vertegenwoordigers van verschillende functies binnen het H.R.-departement, hetzij uit een combinatie van HR-mensen en lijnmanagers. Deze vormen een krachtig middel om de veranderingsinspanning in haar geheel te coördineren of om specifieke H.R.-problemen op te lossen.
- Gebruik van «*parallele*» organisaties: naast de formele hiërarchie wordt een «alternatieve» organisatie opgezet (samengesteld uit een aantal leden uit de formele hiërarchie). Meestal krijgen deze een uitgebreide en specifieke opleiding in organisatie-ontwikkeling en veranderingsmanagement. In sommige gevallen krijgen ze zelfs uitgebreide bevoegdheden om, a.h.w. los van de hiërarchische structuur, bepaalde problemen op te lossen en hindernissen op te ruimen; in andere gevallen beperken ze zich tot een coördinerende of faciliterende rol.
- Uitgebreide inschakeling van *V.T.O.-activiteiten*: deze worden aangewend als een methode bij uitstek om nieuwe ideeën m.b.t. H.R.M. te introduceren en te verspreiden, doch dienen tegelijk als krachtig signaal van de wens van het bedrijf om te veranderen (hoeveelheid energie én richting van de energie zijn beide belangrijk).
- Het werken met *modellen en theoretische concepten* (bijv. het «Japans» model, de Z-organisatie, de 7S-benadering, de «excellente» ondernemingen, een innovatieve «new plant»...). Deze fungeren als een soort «ideaalbeeld» waarnaar de werkelijkheid kan worden «op»getrokken.
- Stimuleren in meer gecentraliseerde ondernemingen vanuit de H.Q. en het geven van de nodige ruimte in meer autonome divisies en afdelingen, vooral als de «centrale» invloeden eerder de weerstand tegen de verandering belichamen.
- Het *expliciteren van onderliggende vooronderstellingen* betreffende principes en waarden (cfr. «excellence»-literatuur, nadruk op cultuur en waarden). Belangrijk is hier het ontwikkelen van een consensus rond een geheel van leidende principes. Het formuleren van een «credo» of een «waardenverklaring» kan hier een katalyserende rol spelen.
- «*Team building*»: vaak zien we het inrichten van «dynamic planning sessions» voor de topleiders, of een «full-scale systems intervention»

(Beer & Spector, blz. 244). Kenmerkend is de uitspraak van een topmanager: «Since I have come here, team building has become a way of life, a regular part of the process» (Beer & Spector, blz. 245).

- Meestal worden tevens *drastische veranderingen* gerealiseerd in *rol, structuur en macht van de H.R.-functie*. Vooral functies als V.T.O., loopbaanbegeleiding, organisatie-ontwikkeling, personeelsplanning en opvolgingsplanning blijken meer op de voorgrond te treden en een zwaarder «politiek» gewicht te verwerven. Ook zijn de topverantwoordelijken voor de H.R.-functie, eerder dan vroeger, lid van beleidsbepalende groepen en directiecomités, waar ze beleid en praktijk rechtstreeks kunnen beïnvloeden en meebepalen. Hierdoor wordt de noodzakelijke band tussen strategische en H.R.-beslissingen tot in de structuren vertaald.

c) Aangezien het hoofdzakelijk onze bedoeling is met deze korte bijdrage een positionering van H.R.M. als een generalistische managementbenadering te bieden, gaan we hier niet in op de situatie op dit gebied in concrete ondernemingen<sup>(9)</sup>. Wel kunnen we, aansluitend bij de beschrijving van de inschakeling van allerlei mechanismen bij het implementeren van een «volwaardig» H.R.M., terloops verwijzen naar een aantal elementen van een concreet organisatie-ontwikkelingsproject, zoals door ons beschreven in het Economisch en Sociaal Tijdschrift, 1986, 5 (in het bijzonder blz. 548-551). Hier was o.m. sprake van:

- een strategisch gebruik van de beschikbare (sociale) technologieën;
- aandacht voor de globale beleidsdimensie m.b.t. communicatie (structureel en cultureel aspect);
- de rol van allerlei soorten stuur-, advies-, begeleidings- en evaluatieorganen;
- aansluiting bij diverse theoretische ontwikkelingen en modellen;
- inbouwen van evaluatiemomenten, die vaak de aanzet vormden tot een nieuwe aanpak;
- het afstemmen van het proces van organisatie-ontwikkeling op organisatiestrategie en structureel ontwerp; ook de aanpassing van de managementstijl aan bepaalde organisatiestructuren werd tot expliciet voorwerp van aandacht.

(9) Het betekent een complexe opgave om het beschrijvend niveau van gevalstudies te overstijgen, zoals blijkt uit het thans beschikbare materiaal, meestal van Amerikaanse oorsprong. Een o.i. veelbelovende benadering bestaat in het onderzoek naar de samenhang tussen fasen in de levenscyclus van producten/diensten, structurele en culturele aspecten van organisaties, en de effectiviteit van het gehanteerd H.R.M.-model.



Ter gelegenheid van de «kritische vraagstelling» hebben we gewezen op het belang van een globaal H.R.M.: «O.O. is geen dynamiek die op zichzelf drijft, doch dient nauwkeurig te worden afgestemd op de verschillende activiteiten van selectie, beoordeling, beloning en ontwikkeling van de medewerkers en tevens op de te volgen ondernemingsstrategie» (ibid., blz. 567).

#### D. De rol van de «H.R.M.-professional» in de toekomst

De verantwoordelijkheid inzake het Beleid Menselijk Potentieel (H.R.M.) valt niet samen met die van een dienst personeelszaken. De algemene oriëntatie voor het management van het menselijk potentieel is een ondernemersverantwoordelijkheid en situeert zich op het strategisch niveau. Op het operationele vlak is het de hiërarchische chef die de taak van H.R.-manager vervult t.a.v. zijn eigen mensen. Dit betekent echter geenszins dat de rol van de H.R.-deskundigen onbelangrijk of bijkomstig is geworden, integendeel! Deze nieuwe managementaanpak brengt uitdagingen, kansen en eisen mee t.a.v. het toekomstig functioneren. Tot besluit van deze H.R.M.-positionering bespreken we enkele aspecten hiervan, die specifiek de H.R.M.-professional aanbelangen.

##### 1. Nieuwe profilering van de deskundigheid van de «H.R.M.-professional»

Het «vakmanschap» waarvan hier sprake vertoont sterk afwijkende trekken t.a.v. het «professionalisme» in traditioneel personeelsbeleid. Belangrijk hier zijn vooral:

- het kunnen integreren van sociaal beleid en ondernemingsbeleid in concrete, uitvoerbare doelstellingen en niet alleen in vage, utopische, niet-toetsbare doelstellingen;
- beïnvloeding en (een mate van) integratie met de andere bedrijfsfuncties (financies, marketing, informatieverwerking, productie...);
- een gerichtheid, zowel op de werkgevers als op de werknemers en de klant (extra dimensie);
- in staat zijn complexe én beperkte veranderingsprojecten te begeleiden.

De aan deze functie gestelde criteria zullen in toenemende mate verschuiven in de richting van

- behoorlijke basiskennis van de gedragswetenschappen (OB & OD) en inzake personeelssystemen (manpower planning, remuneratiesystemen, training en ontwikkelingsmethodologieën)

- bredere management- en organisatieperspectieven (strategische planning, MIS, organisatie-ontwerpen, business-functies)
- een aantal interpersoonlijke vaardigheden inzake communicatie en beïnvloeding, die belangrijk zijn bij het vorm geven aan een (nieuwe) relatie (ook informeel) met het topteam, het begeleiden van veranderingsprocessen en het heroriënteren van mentaliteit en «cultuur» (cfr. organisatie als technisch-politiek-cultureel systeem)
- ongetwijfeld dienen ook een aantal menselijke kwaliteiten aanwezig te zijn, zoals integriteit, bereidheid en capaciteit tot leren, wijsheid, stressbestendigheid, flexibel gedrag, kortom eigenschappen die managers met coördinatie-verantwoordelijkheden in zekere mate dienen te bezitten.

De toekomst zal uitwijzen of aan deze voorwaarden voldaan kan worden vanuit een der klassieke basisopleidingen, aangevuld met bedrijfservaring, eventueel – en waarschijnlijk hoe hoger het niveau hoe meer aangewezen – buiten de personeelsfunctie, dan wel of er veeleer dient te worden gestreefd naar een specifieke vooropleiding c.q. postuniversitaire programma's.

##### 2. Heroriëntatie van de personeelsfunctie

Deze heroriëntatie betreft zowel de structurering binnen de organisatie als de soort activiteiten waaraan (bij prioriteit) dient gewerkt te worden.

Een strategisch H.R.M. brengt onvermijdelijk wijzigingen met zich mee in de structuren, bemanning en middelen die nodig zijn om volwaardig te functioneren op corporate, business- en functioneel niveau<sup>(10)</sup>. Zo zullen, ook structureel, de nodige voorzieningen moeten worden getroffen met het oog op integratie in de planningsactiviteiten; mogelijkheden tot rotatie doorheen de verschillende business-functies zijn een voorwaarde tot het verkrijgen van een generalistische instelling; de budgetten moeten worden voorzien met het oog op het aantrekken van de nodige mankracht en het ontwikkelen van programma's en projecten (cfr. transformatie-gedachte).

(10) Een nadere uitwerking hiervan is te vinden in Fombrun, Devanna & Tichy. «The Human Resource Management Audit», in: Fombrun, Devanna & Tichy, 1984, blz. 244-248.

De activiteiten zijn velerlei en vergen vaak een creatieve aanpak:

- Het vorm geven aan de H.R.-systemen vanuit een strategisch perspectief. Vele personeelsmethoden en -technieken zijn louter afgestemd op groei- en expansiestrategieën. Het herdenken van deze systemen voor een beginnende business of een situatie van afbouw en afslanking is een dringende en niet eenvoudige opgave. Een voorbeeld hiervan vormt het onderzoeken van de H.R.M.-implicaties van het thans grote belangstelling wekkende «intrapreneurial management».
- Directer integreren van de personeelsfunctie in het management, bijv. door het inrichten van een globale H.R.-audit, het verspreiden van «people management», zodat (bijv.) technisch geschoolden leren omgaan met de «human resources», adviezen inzake organisatiestructuren, afstemmen van mensen en taken, teamwerking.
- Streven naar een meer pro-actieve aanpak (in tegenstelling met de re-actieve van het (traditionele) personeelsbeleid), waardoor H.R.M. kansen krijgt als competitief voordeel, als instrument tot flexibiliteit en innovatie, als integratie-medium.
- Ter beschikking stellen van exacte en bruikbare computerdata m.b.t. allerlei kenmerken van het personeel.
- Onmiddellijke betrokkenheid bij acquisities, fusies, afslankingen, expansies (welke H.R. zijn aanwezig? vakbonds- en werkcontext, invloed van waarden en cultuur, typische personeelsratio's).
- Aandacht voor interculturele verschillen, nl. m.b.t. de problematiek van expatriates, het management van internationale assignments, rotatiebeleid.
- Afstemming tussen (dynamische en veranderlijke) verwachtingen en wensen van medewerkers en de (eveneens dynamische) ondernemingsbehoeften (o.m. stress-beheersing, met behoud van de dynamiek).

### 3. Bevorderen van B.M.P. als generalistische functie

Het pleidooi voor H.R.M. als een algemene managementfunctie kan pas tot resultaten leiden als ook de managers buiten de personeelsfunctie als zodanig de H.R.M.-verantwoordelijkheid als (ook) de hunne ervaren. In deze zin zouden we kunnen spreken van de paradox van de-functionaliseren: in de mate dat deze functie haar aanspraken op macht en invloed (inzake procedures en systemen) opgeeft, wint de H.R.M.-gedachte zelf terrein. Ware professionalisatie (en het hieraan ontleende gezag) bestaat

niet in het opblazen van de eigen belangrijkheid en onmisbare rol, doch veeleer in het aantonen dat het om een gedeelde verantwoordelijkheid gaat! Denken we hierbij aan het belang van de marketing- en de kwaliteitsidee. Op het ogenblik dat de hele onderneming klantgericht gaat denken en werken (en niet alleen de marketeers), dat iedere volgende schakel in het proces als klant wordt beschouwd, waaraan een verantwoorde kwaliteit dient te worden geleverd, op dat ogenblik zien we eventueel de kwaliteitsdienst in aantal en «gewicht» wellicht afnemen, doch de kwaliteitsidee zegeviereren (cfr. I.K.Z.). Volgens P. Evans vormt een doorgedreven functionalistische instelling een hinderpaal in continentaal West-Europa, dit in tegenstelling tot de Angelsaksische landen. Vermoedelijk zal dit een bijkomende moeilijkheid vormen bij het doorbreken van de mentaliteit der diverse «koninkrijkes», kenmerk van iedere doorgedreven functionele specialisatie.

### Besluit

Human-Resource Management (Beleid Menselijk Potentieel) is naar voren gekomen als een *algemeen-management perspectief*, waarbij ernaar gestreefd wordt de samenhang tussen strategische oriëntatie, de structureren van de organisatie en de taken, de wijze van invloedsverdeling, en de verschillende H.R.-componenten (recrutering en selectie, beoordeling, beloning en ontwikkeling) *op een proactieve wijze* vorm te geven. Bij de transformatie van ondernemingen in de richting van het «opkomend H.R.M.» spelen zowel de sleutelfiguren als allerlei formele en informele mechanismen en werkwijzen een belangrijke rol. Als zodanig overstijgt het duidelijk hetgeen men in het verleden als «goed personeelsbeleid» heeft bestempeld. Of de H.R.M.(B.M.P.)-basisovertuigingen inderdaad zullen doorbreken in een aantal ondernemingen zal in niet onbelangrijke mate afhangen van het gezag dat H.R.-managers en algemene managers zullen weten te verwerven, op basis van een gefundeerde en mee-slepende deskundigheid.

### Bibliografie

- [1] BEER M. & SPECTOR B., «Transformations in H.R. Management», in: WALTON R.E. & LAWRENCE P.R., *Human Resource Management. Trends and Challenges*, Boston, Harvard Business Press, 1985.
- [2] BEER M. e.a., *Managing human assets*, New York, The Free Press.
- [3] BUELENS M. & VLOEBERGHES D., «Ontwikkeling van menselijk kapitaal, vormingsbeleid en organisatie-ontwikkeling», in: *Innoveren en ondernemen*, Congresboek 17de Vlaams Wetenschappelijk Economisch Congres, Antwerpen, 1985, blz. III. 1.4-30.
- [4] EVANS P., «On the importance of a generalist conception of Human Resource Management: a cross-national look», *Human Resource Management*, 4, 1984.
- [5] FLAMHOLTZ E., *Human Resource Accounting*, Encino-Californië, Dickenson Publishing Company, 1974.
- [6] FOMBRUN C., TICHY N.M. & DEVANNA M.A. (eds.), *Strategic Human Resource Management*, J. Wiley & Sons, 1984.
- [7] MILES R.E., «Human Relations or Human Resources?», in: KOLB D.A., RUBIN I.M. & Mc INTYRE, J.M. (eds.), *Organizational Psychology. A Book of Readings*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1974, blz. 291-302.
- [8] POSTMA F. & BUITENDAM A., *Personeelafdelingen in industriële organisaties*, Deventer, Kluwer, 1980, hoofdstuk 3: De werkterreinen van de personeelafdeling.
- [9] TICHY N. & ULRICH D., «Revitalising organisation: the leadership role», in: KIMBERLY J.R. & QUINN R.E., *Managing Organisational Transitions*, Dow Jones-Irwin, 1984, blz. 240-264.
- [10] TICHY N., *Demise, absorption or renewal for the future of Organization Development*, working paper, University of Michigan, 1978.
- [11] VLOEBERGHES D., «Organisatie-ontwikkeling: een geïntegreerde benadering», *Economisch en Sociaal Tijdschrift*, jg. 1986, nr. 4, blz. 463-489.
- [12] WALTON R.E. & LAWRENCE P.R., *Human Resource Management. Trends and Challenges*, Boston, Harvard Business School Press, 1985.

**ESSO BELGIUM** heeft te Antwerpen een moderne raffinaderij in bedrijf waar 24 uur per dag veiligheid en gezondheid eenieders bezorgdheid is.

**ESSO BELGIUM** beschikt over een zorgvuldig opgebouwde know-how en een wereldwijde ervaring. Niet alleen om kwaliteitsproducten op de markt te brengen, maar ook om hoogwaardige diensten aan te bieden. Dat vereist uiteraard een marketing politiek op lange termijn.

**ESSO BELGIUM** beantwoordt niet alleen de vragen van vandaag. Zij loopt erop vooruit. Zij zoekt oplossingen voor de problemen van morgen: energiekrisis, strijd tegen milieuvervuiling,...

Altijd opnieuw investeren dus. In mensen, in uitrusting.  
't Is Esso die 't doet!

Esso Belgium  
Behorende tot de Exxon groep



**Bankzaken.**  
**Daar hebben we**  
**CERA voor.**

Voor al onze geldzaken hebben we een bankpartner die onze ambities weet te realiseren: snel, efficiënt en zorgvuldig gepland. Een echte raadgever die duidelijk, zonder grote woorden, achter ons staat. Zowel voor de dagdagelijkse verrichtingen als voor alle belangrijke financiële stappen. Ze gaan geen moeite uit de weg bij CERA. En dat is voor ons écht bankieren.

**CERA**   
SPAARBANK