

Strategisch hrm

# **Strategisch hrm**

Erkennen, begrijpen  
en doen

Eelke Pol

2024

 uitgeverij  
koninklijke van gorcum

---

© 2024  
Uitgeverij Koninklijke Van Gorcum BV  
Postbus 43, 9400 AA Assen.


 uitgeverij  
koninklijke van gorcum

---

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, opgenomen in een AI-applicatie, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht ([www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

ISBN folio 9789023259961  
ISBN ebook 9789023260080

Eerste druk 2008  
Tweede druk 2011  
Derde druk 2024

 Voor de toegang tot het online materiaal bij deze uitgave kun je inloggen of een account aanmaken op [www.vangorcumstudie.nl](http://www.vangorcumstudie.nl) en vervolgens zoeken op de titel 'Strategisch hrm'.

Uitgave: Uitgeverij Koninklijke Van Gorcum, Assen  
Grafische verzorging en omslag: Richard Bos, Leeuwarden  
Tekstredactie: Natasja Suselbeek, Groningen  
Druk: Drukkerij Van Gorcum, Meppel

# Inhoud

Voorwoord	
De derde druk!	8

<b>Hoofdstuk 1: Waarom strategisch hrm?</b>	<b>11</b>
1.1 Inleiding	12
1.2 Wat is strategisch hrm en waarom is het zo belangrijk?	13
1.3 Organisatiedoelstellingen en de managementagenda	18
1.3.1 Innovatie en human factor	19
1.3.2 Hrm en maatschappelijk verantwoord ondernemen	22
1.3.3 De netwerksamenleving en human factor	24
1.4 De mensinvalshoek: de factor arbeid wordt schaars, verandert qua samenstelling en stelt andere eisen	26
1.4.1 Arbeid is schaars	26
1.4.2 Arbeid verandert qua samenstelling	27
1.4.3 We stellen andere eisen aan ons werk	28
Reflectievragen	30
Noten	30
Casus Kantoorkanjers	31

<b>Hoofdstuk 2: Anders kijken naar organisaties</b>	<b>33</b>
2.1 Inleiding	34
2.2 Het Quinn-model: balanceren is de kunst	35
2.3 Organisatiemetaforen	40
2.4 Ontwikkelingen in het denken over organisaties	45
Reflectievragen	47
Noten	47
Casus hoofdstuk 2	48

<b>Hoofdstuk 3: Anders kijken naar mensen</b>		<b>49</b>
3.1	Inleiding	50
3.2	Verschillen tussen mensen	51
	3.2.1 Flow	51
	3.2.2 Mindset	52
	3.2.3 Persoonlijkheid	54
	3.2.4 De niveaus van Bateson	55
3.3	Mensen lijken erg op elkaar	57
	3.3.1 ZelfDeterminatieTheorie (ZDT)	58
	3.3.2 Zin in werk	61
	3.3.3 Verschillen en overeenkomsten tussen mensen benutten – het teammodel van Quinn	64
	Reflectievragen	67
	Noten	68
	Casus hoofdstuk 3	69
<b>Hoofdstuk 4: Erkennen – het hart</b>		<b>71</b>
4.1	Inleiding	72
4.2	Erkennen	73
	4.2.1 Verschillende stakeholders in de organisatie	76
	4.2.2 Stakeholderanalyse	83
	4.2.3 Inschatten hoe groot de erkenning is met behulp van de hrm-kubus	85
	Reflectievragen	88
	Noten	88
	Casus hoofdstuk 4	89
<b>Hoofdstuk 5: Begrijpen – werken met het hoofd</b>		<b>91</b>
5.1	Inleiding	92
5.2	Begrijpen van de business – theory of business	93
5.3	Begrijpen van de organisatiestrategie	97
	5.3.1 Begrijpen van de human factor: meetbare facts en merkbare feelings	102
	5.3.2 Hr-data	102
	5.3.3 Het belang van de hr-data: grip hebben op de cijfers	107
	5.3.4 Onderscheid tussen A-, B- en C-functies	107
5.4	Motivatie, persoonlijkheid, kennis, vaardigheden	109
5.5	Casus: koppeling van begrijpen van de business met begrijpen van de human factor	112
5.6	Hoe groot is de kubus: begrijpen	115
	Reflectievragen	118
	Noten	118
	Casus hoofdstuk 5	119

<b>Hoofdstuk 6: Doen – handen uit de mouwen</b>		<b>121</b>
6.1	Inleiding	122
6.2	De drie ‘knoppen’: leiderschap, cultuur en hrm-instrumentarium	122
6.3	Leiderschap	124
6.4	Wat is cultuur?	135
6.5	Verschuivende cultuur: op weg naar TRUST	137
6.6	Hrm-instrumenten	139
	6.6.1 Werving en selectie	140
	6.6.2 Beoordeling/feedback	143
	6.6.3 Ontwikkeling	147
6.7	De samenhang tussen de hrm-instrumenten	150
6.8	De hrm-kubus	151
	Reflectievragen	153
	Noten	154
	Casus hoofdstuk 6	155
<b>Hoofdstuk 7: De strategische hrm-agenda</b>		<b>157</b>
7.1	Inleiding	158
7.2	Strategisch hrm-plan: optimalisatie van business en human factor	159
7.3	De stappen om te komen tot een strategisch hrm-plan	161
7.4	Strategisch hrm: wat merken en vinden medewerkers hiervan?	175
	Reflectievragen	181
	Noten	181
	Casus hoofdstuk 7	182
<b>Hoofdstuk 8: De inrichting van de hrm-afdeling</b>		<b>185</b>
8.1	Inleiding	186
8.2	Het belang van een goede positionering van de hrm-afdeling	186
8.3	De kracht én de zwakte van Ulrich	187
8.4	Nieuwe hrm-rollen: vernieuwer, businesspartner, beheerser en mensontwikkelaar	189
8.5	Hrm-vragenlijst	193
8.6	De betekenis van de vier hrm-rollen	196
8.7	De vijfde rol: de rol van de hrm-leader	198
8.8	De rol van de hrm-professional in de organisatie: ontwikkelingen en uitdagingen	201
	Reflectievragen	204
	Noten	204
	Casus hoofdstuk 8	205

---

<b>Hoofdstuk 9: Strategisch hrm en zes veranderkundige inzichten</b>	<b>207</b>
9.1 Inleiding	208
9.2 Mensen en organisaties leven in de tijd	208
9.3 Balans tussen urgentie en perspectief	211
9.4 Concretiseren naar individueel niveau	213
9.5 Zoek de energie!	215
9.6 Zone van de naastgelegen ontwikkeling	216
9.7 De 'klok': het onderscheid tussen 'bloeien' en 'snoeien'	218
Reflectievragen	219
Noten	220
Casus hoofdstuk 9	221
Over de auteur	223

## De derde druk!

Deze derde druk vormt een mooi tijdsbeeld over ervaringen, ideeën en opvattingen over strategisch hrm in de afgelopen zestien jaar. Ideeën en opvattingen, meer en meer gebaseerd op ervaringen. Ervaringen die ik heb opgedaan als adviseur, trainer, coach, docent en de laatste jaren vooral ook als leidinggevende.

De ervaringen als adviseur, eerst vanuit het mooie bureau GTP en daarna vanuit het mooie bureau Rijnconsult, hebben mijn kijk op strategisch hrm in belangrijke mate gekleurd. Vanuit de rol van adviseur heb ik tientallen, misschien wel meer dan honderd organisaties in meer of mindere mate leren kennen. Soms langdurig door er een aantal maanden werkzaam te zijn aan een grote 'klus'. En soms kort, bijvoorbeeld via een eenmalige workshop. De nieuwsgierigheid naar het 'eigene' van elke organisatie is in deze tijd bij mij aangewakkerd: wat is de specifieke, werkbare, effectieve invulling van de human factor in deze specifieke context en setting? Gevormd door deze periode ben ik me ook nadien toch altijd wel een beetje 'adviseur' blijven voelen: elke organisatie is uniek. Dat herken je in dit boek nadrukkelijk: strategisch hrm is organisatiespecifiek en tijdspecifiek. En doet daarmee een beroep op het vakmanschap van de hrm-professional.

De ervaringen als trainer en docent zie je ook nadrukkelijk terug in dit boek. Want hrm is een boeiend, maar lastig vak, want iedereen denkt er verstand van te hebben. En daarom is het extra belangrijk dat de rugzak van de hrm-professional goed gevuld is. In de vorm van verschillende tools, handzame modellen en behulpzame stappenplannen en checklists probeer ik de hrm-professional iets mee te geven. Zoals een goed vakman ook graag de beschikking heeft over de juiste gereedschappen, hoop ik dat de hrm-professional de toolbox goed weet te vullen met behulp van dit boek. De filmpjes op de website bij dit boek dragen ook elementen in zich van de trainer en docent die ik stiekem toch ook wel een beetje ben: leren door te kijken naar hoe anderen het doen en vervolgens daar je eigen draai aan geven.

De afgelopen jaren ben ik een enkele keer benaderd om een hrm-manager te coachen. Dat doe ik graag. Niet door te zeggen hoe het moet, want dat werkt niet en past ook niet bij mijn visie op het mooie vak hrm. Wel door te sparren, vragen te stellen, te achterhalen via welke bril en overtuigingen de ander naar de wereld, naar de ander en naar zichzelf kijkt. En dan, daar waar nodig en mogelijk, proberen om het perspectief en daarmee het handelingsrepertoire te vergroten. Als hrm-professional ben je vooral je eigen instrument, zo heb ik zelf door schade en schande gemerkt. Een gezonde dosis zelfvertrouwen en zelfbewustzijn helpen daarbij en dragen eraan bij dat je stevig in de adviesrelatie en in het krachtenveld staat. Deze derde druk van het boek draagt hopelijk bij aan dit zelfvertrouwen en het zelfbewustzijn.



---

De laatste jaren heb ik vooral gewerkt als leidinggevende, vooral in het hrm-domein maar ook breder op het terrein van de bedrijfsvoering. Leiderschap is één van de drie knoppen waaraan je kunt draaien om te werken aan strategisch hrm in jouw organisatie. En misschien is leiderschap, naast cultuur en hrm-instrumentarium, wel de belangrijkste knop. Dit inzicht had ik al in 2007, toen ik begon te schrijven aan het manuscript van de eerste druk. Maar dit inzicht is de afgelopen tien jaar versterkt en verrijkt, vooral gebaseerd op eigen ervaringen en indrukken. Voorbeeldgedrag tonen, challengen, dingen ter discussie stellen, als hiteschild optreden, stap voor stap processen helpen verbeteren, de juiste mensen aannemen, ontwikkeling stimuleren et cetera. Het is de afgelopen tien jaar uitgebreid voorbijgekomen. Soms ging en gaat me dat goed af, soms was en blijft het lastig. De jaren als leidinggevende hebben mij gesterkt in de opvatting dat het goed is om dingen vooraf goed te doordenken, maar dat het minstens zo belangrijk is om te gaan experimenteren, aan de slag te gaan, dingen uit te proberen et cetera. De derde dimensie van de strategische hrm-kubus is daarom niet voor niets de dimensie 'doen'. Juist door dingen in beweging te brengen, leer je de organisatie goed kennen, kom je achter de gevoeligheden, leer je de kracht van de organisatie en de mensen kennen en kan je beter inschatten waar de balans ligt tussen 'wenselijkheid' en 'werkelijkheid'.

In 2008 mocht ik de eerste druk overhandigen aan mijn vader. Een bijzonder moment. Zeker nu terugkijkend, in het besef dat hij en mijn moeder er niet meer zijn. Het leven gaat door. Ik ben zelf zestien jaar ouder, wijzer en grijzer geworden sinds ik in 2007 begon met schrijven. Gelukkig zijn, naast het verlies van mijn ouders, de belangrijkste mensen om mij heen de constante factoren in mijn leven: mijn lieve vrouw Susanne en Lotte (met Joost), Lente en Sjoerd. Aan hen draag ik dit boek dan ook op.

Ik wens eenieder veel leesplezier en inspiratie bij het mooie vak van hrm!

Eelke Pol  
Houten, september 2023

Hoofdstuk 1

# Waarom strategisch hrm?

## 1.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zetten we strategisch hrm als het ware neer. We geven aan wat strategisch hrm is. Of beter gezegd: wat het eigenlijk zou moeten zijn. En kunnen zijn. Want in de praktijk zien we nog niet zo heel veel voorbeelden van organisaties die echt strategisch met hrm bezig zijn. In dit hoofdstuk schetsen we de contouren, op andere plekken in dit boek zul je zien dat we deze contouren uitwerken en ook wat verder onderbouwen.

Veel organisaties worstelen met de manier waarop zij strategisch hrm in de weerbarstige praktijk van alledag vorm moeten geven. Allerlei vragen doemen op: waar moeten we beginnen? Wie is er verantwoordelijk voor strategisch hrm? Moeten we wachten tot onze organisatiestrategie volledig is uitgekristalliseerd voordat we met strategisch hrm aan de slag kunnen? Maar volgend jaar komt er een nieuwe directeur, die gooit misschien de strategie wel weer om. Kunnen we dan niet beter daarop wachten? Welke rol kan en mag je verwachten van de collega's van de afdeling hrm als het gaat om strategisch hrm? En welke rol hebben directie en managers eigenlijk?

Dat soort vragen geeft aan dat het niet zo makkelijk is om invulling te geven aan strategisch hrm. Maar het is zeker niet onmogelijk, want er zijn gelukkig ook organisaties die wel succesvol met strategisch hrm aan de slag zijn. Maar dat hangt wel af van hoe je aankijkt tegen strategisch hrm. De manier van kijken naar strategisch hrm, de verwachtingen die je ervan hebt en de rol die je voor jezelf als leidinggevende of hrm-professional ziet bij dit onderwerp, bepalen in hoge mate de lat die je hanteert. En als de lat te hoog is, ga je niet springen: dan ga je simpelweg niet met strategisch hrm aan de slag. En als de lat te laag ligt, dan heeft springen niet zoveel zin, dan bereik je niet zoveel.

Er zijn dus gelukkig goede voorbeelden van strategisch hrm. Daarvan tref je er in dit boek verschillende van aan. Dat motiveert en dat inspireert. Verschillende hrm-directeuren geven in dit boek aan hoe zij in de praktijk van alledag omgaan met de human factor. Hoe zij proberen om de strategie van de organisatie te vertalen naar datgene wat mensen kunnen bieden. En niet alleen kunnen bieden, maar ook moeten, mogen en willen bieden. En dan 'bieden' in de zin van inzet, drive, talenten, betrokkenheid, ontwikkeling et cetera. De geïnterviewden beschrijven wat zij daarin doen en gedaan hebben, welke dilemma's zij tegenkomen, hoe zij omgaan met veranderende omstandigheden bijvoorbeeld. En uit hun verhalen blijkt dat dit niet alleen maar een optelsom van succesverhalen is. In de praktijk aan de slag gaan met strategisch hrm is niet een kwestie van een checklist aflopen, de verschillende stappen uitvoeren en afvinken. *No guts no glory* proef je ook in de interviews. En dat is niet erg. De meeste voldoening haal je immers uit resultaten die gebaseerd zijn op doorzetten, vallen en weer opstaan, soms een beetje tegen de stroom in. En daarbij overigens goed je hoofd gebruiken, verstandige afwegingen maken. Daarover later veel meer in dit boek.

De term 'human factor' is in de vorige alinea al gevallen; de term zul je vaak terug zien komen in dit boek. Dat is niet voor niets, in onze ogen is dit een mooie verzamelnaam van alle activiteiten die te maken hebben met het succes van

mensen. Activiteiten van deze mensen zelf uiteraard, denk aan de genoemde inzet, talenten, betrokkenheid et cetera. Maar ook aan de manier waarop leiding wordt gegeven in de organisatie en leiding wordt gegeven aan deze mensen. Leiderschap is een thema dat veel aandacht krijgt in dit boek. In onze ogen spelen leidinggevend en de manier waarop zij hun rol vervullen, een cruciale rol bij de vormgeving en invulling van strategisch hrm. Bij de vormgeving spelen zij een belangrijke rol: het nadenken over de strategische hrm-agenda en de keuzes die daarin gemaakt moeten worden. En bij de invulling spelen leidinggevend ook een doorslaggevende rol: de vertaling van de 'papieren werkelijkheid' van de strategische hrm-agenda naar de praktijk van alledag.

Maar onder human factor verstaan we ook cultuur. Cultuur in de zin van: 'wat vinden we in onze organisatie normaal'? Hoe gaan we met elkaar om, spreken we elkaar aan, is het normaal om wat extra uren te maken als het werk het vraagt of hebben we een 9-tot-5-mentaliteit? We zullen zien dat cultuur een containerbegrip is en dat er ook in een organisatie grote verschillen kunnen bestaan in organisatieculturen. En dat dit effect heeft op de manier waarop mensen succesvol kunnen zijn. En daarmee op de mate waarin organisaties daadwerkelijk succesvol zijn. Immers, een centrale stelling in dit boek is dat mensen de belangrijkste succesfactor zijn voor organisaties.

Cultuur en leiderschap zijn dus van groot belang bij de mate waarin een organisatie de human factor succesvol benut en inzet. Maar vergeet ook de rol van het hrm-instrumentarium niet. De wijze waarop een organisatie omgaat met hrm-instrumenten als werving en selectie, beoordeling, ontwikkeling, beloning et cetera heeft invloed op de manier waarop de medewerker zich tot de organisatie verhoudt. Voelt een medewerker zich erkend, kan een medewerker zich ontwikkelen, neemt de organisatie de goede nieuwe collega aan zodat het werk op de afdeling beter en leuker wordt?

» *“Voor mij is strategisch hrm dat je vanuit verschillende kanten kijkt naar wat een organisatie nodig heeft en dan vervolgens de juiste stappen in de juiste richting zet. Je kijkt daarbij naar maatschappelijke trends, je probeert de buitenwereld als het ware naar binnen te trekken. Je ziet dat werken, leren en samenwerken elkaar beïnvloeden. En de vraag is dan: wat heb ik, wat hebben wij als hrm-discipline daarvoor te doen? Wat is mijn opdracht en wat moet ik daarvoor weten, kennen en kunnen? En de basis daarvoor zijn natuurlijk de missie, visie en strategie van de organisatie en die vervolgens vertalen naar het specifieke vraagstuk dat op tafel ligt.”*

*Patricia Gielis - directeur hr Radboud Universiteit Nijmegen*

## 1.2 Wat is strategisch hrm en waarom is het zo belangrijk?

Voordat we ingaan op de vraag waarom strategisch hrm zo belangrijk is, staan we eerst stil bij de vraag wat strategisch hrm eigenlijk is. Dat doen we door dit begrip te definiëren. Er bestaan wereldwijd honderden definities van hrm. Het is niet mogelijk en niet zinvol om vast te stellen welke definitie het beste is. Onze definitie is gebaseerd op 'praktijktheorie': een aantal theoretische ingrediënten, die zich in de praktijk goed hebben bewezen.

**Figuur 4.3 | Verschillen tussen medewerkers die hun rol in het aandeel van succes in de organisatie wel of niet erkennen**

Medewerkers zien wel hun rol (bijdrage van medewerkers aan dimensie erkenning is groot)	Medewerkers zien niet hun rol (bijdrage van medewerkers aan dimensie erkenning is klein)
Medewerkers investeren, ook in eigen tijd, in hun ontwikkeling	Medewerkers investeren niet of nauwelijks in eigen ontwikkeling, zeker niet in eigen tijd
Medewerkers nemen de tijd om na te denken over hun bijdrage aan de doelstellingen van de organisatie en de afdeling ter voorbereiding op het jaargesprek	De leidinggevende moet 'trekken en duwen' om met medewerkers in gesprek te gaan over hun bijdrage aan de doelstellingen van de organisatie
Medewerkers zijn bereid om elkaar te coachen en zorgen ervoor dat nieuwe collega's snel worden ingewerkt	Medewerkers leggen de verantwoordelijkheid neer bij de leidinggevende voor het inwerken van nieuwe collega's

### Ondernemingsraad

De ondernemingsraad kan een belangrijke rol spelen binnen de organisatie als het gaat om strategisch hrm. Maar dat begint bij een ondernemingsraad die daadwerkelijk vindt dat de medewerkers het verschil maken. En dat betekent dat de ondernemingsraad een slag verder moet gaan dan het sec behartigen van de belangen van de medewerkers. Men moet bereid zijn om mee te praten en mee te denken over de mogelijkheden en onmogelijkheden die het human capital voor de specifieke organisatie biedt. En vervolgens moet men nadenken over de vormgeving van het hrm-beleid: is dat in lijn met dat wat medewerkers kennen, kunnen en ambiëren én is dat in lijn met de doelstellingen van de organisatie? Dat betekent trouwens niet dat de or niet als medebelangenbehartiger van de belangen van de medewerkers op kan treden; het een hoeft het ander niet in de weg te staan.

Dat betekent dat de ondernemingsraad als strategisch sparringpartner van de bestuurder moet willen en kunnen fungeren. Overigens betekent dat ook dat deze rol gegund wordt door de bestuurder aan de or.

### Vakorganisaties

Vakbonden kunnen strategisch hrm beïnvloeden. Immers, een cao biedt een belangrijk kader voor het hrm-beleid. Zo worden in cao's afspraken gemaakt over resultaatgericht belonen, de vormgeving van functies, doorgroei in de schaal et cetera. Overigens moet de invloed van de cao op de kwalitatieve aspecten van het hrm-beleid ook niet worden overschat. Het afsluiten van een cao bestaat deels ook uit rituelen, die door een behoorlijke regie van de werkgevers- en werknemersorganisaties moeilijk tot echt onderscheidend maatwerk te brengen zijn. Het maakt daarbij wel uit of er sprake is van een bedrijfstak-cao (bijvoorbeeld de metaal-cao) of van een bedrijfs-cao (bijvoorbeeld Philips). Een bedrijfs-cao biedt meer mogelijkheden voor het afsluiten van een cao die in lijn is met, of zelfs versterkend is aan, strategisch hrm.

Overigens zie je meer en meer in bedrijfstak-cao's de mogelijkheid om binnen het raamwerk van de cao ook eigen invulling te geven. Zo kan een bedrijf dan in overleg met de or komen tot eigen afspraken en zo alsnog zorgen dat de collectieve arbeidsvoorwaarden in lijn komen met de strategische hrm-koers.

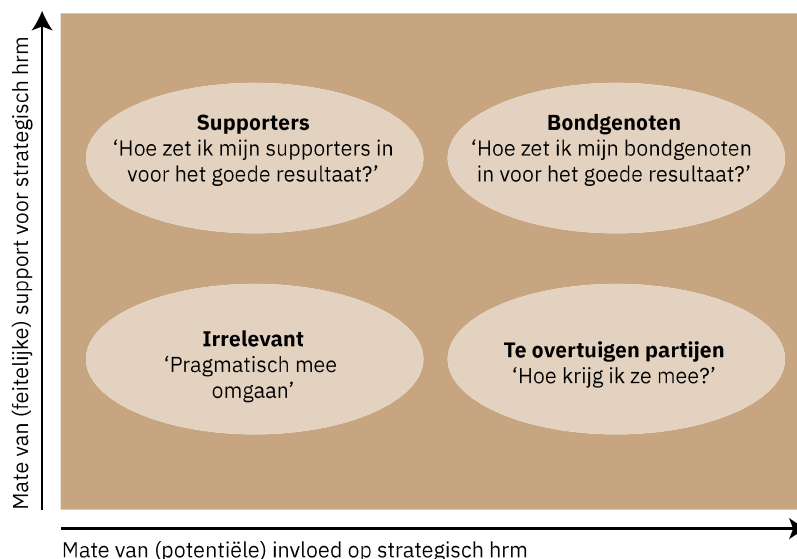
#### 4.2.2 Stakeholderanalyse

De belangrijkste stakeholders met betrekking tot strategisch hrm hebben we besproken in paragraaf 4.2.1. Daarbij hebben we overigens 'klanten' als stakeholder niet meegenomen. In het voorbeeld hierna maken we wel gebruik van de mogelijkheid die 'klanten' kunnen hebben om 'succesvol functioneren van mensen' en daarmee van strategisch hrm op de agenda te zetten.

We hebben kennisgenomen van de indicatoren die helpen een inschatting te kunnen maken van het draagvlak voor de stelling dat medewerkers het verschil maken. We hebben dus een inschatting van hoe men aankijkt tegen strategisch hrm en hebben een inschatting van de mate waarin de verschillende stakeholders daadwerkelijk (dus in de praktijk) daaraan invulling geven.

In het veranderproces op weg naar strategisch hrm moet er voldoende oog zijn voor de positie van de sleutelpersonen. Zo zullen de sleutelpersonen die een grote invloed hebben of (kunnen) uitoefenen op de vormgeving van strategisch hrm een andere rol spelen in het veranderproces dan de overige sleutelpersonen voor wie dat minder geldt. Het gaat dus eigenlijk om twee vragen. Ten eerste: hoe groot is de erkenning van de stakeholder voor strategisch hrm? En ten tweede: hoeveel invloed heeft deze partij eigenlijk op het (toekomstige) hrm-beleid?

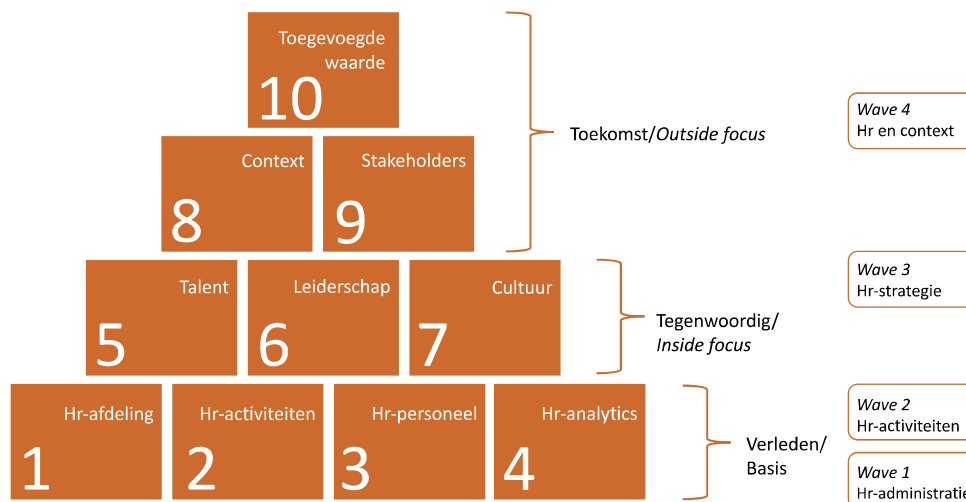
Dit is de volgende tool die we in dit boek presenteren: de hrm-stakeholderanalyse. We onderscheiden hierin vier typen stakeholders: de irrelevante stakeholders, de te overtuigen partijen, de supporters en de bondgenoten (zie figuur 4.4).



**Figuur 4.4 | Stakeholdersanalyse**

naast administratie, ook het uitvoeren van diverse activiteiten op het gebied van hrm. Bij wave 3 werd de stap gemaakt naar hrm, met daarbij de focus op de strategische toegevoegde waarde van de human factor. De belangrijkste elementen hiervan zie je terug in dit boek. Dus naast administreren en uitvoeren, kwam daar nu het adviseren nadrukkelijk bij. Met in wave 3 vooral de nadruk op het adviseren binnen de context van de organisatie. Inmiddels zitten we in wave 4: de maatschappelijke context van werk wordt steeds belangrijker en heeft invloed op de manier waarop we werk kunnen, moeten en willen organiseren. Het gaat om de legitimiteit van belangrijke keuzes op het gebied van werk: krijgt iedereen een eerlijke kans, mag iedereen meedoen, hoe organiseren we werk in combinatie met diverse zorgtaken die mensen hebben, worden de uitkomsten van werk eerlijk verdeeld, heeft het werk niet een belastend effect op onze planeet et cetera. Dat soort discussies maken het werk van de hrm'er extra uitdagend en ook extra ingewikkeld, want het gaat nu óók om balanceren. Dus met wave 4 zijn we inmiddels aanbeland in een mix van administreren, uitvoeren, adviseren en balanceren.

Uit het werk van Klaske Veth komt dit plaatje voort, dat een mooi beeld schetst van de totale portfolio van de hrm-professional anno nu.



**Figuur 8.9 | Hrm-portfolio**

De optelsom van de vier waves biedt een uitdagend speelveld aan voor de hrm'er anno nu, waarbij hij of zij te maken heeft met een balanceeract op meerdere gebieden. Veth beschrijft dat als volgt, waarbij zij zich baseert op Kramar<sup>4</sup>. De balanceeract zit in de spanning op de volgende vier aspecten:

- Presteren: een organisatie moet nu presteren, tegelijkertijd moet de organisatie ook toegerust worden voor de toekomst: de hrm-professional moet bijdragen aan het zoeken van de balans;
- Leren: een organisatie zoekt zekerheid en stabiliteit, maar tegelijkertijd moet er ook worden vernieuwd en worden geleerd door out of the box te denken en handelen: de hrm-professional moet bijdragen aan het zoeken van de balans;
- Organiseren: de hrm-activiteiten kunnen op verschillende plekken worden belegd, bijvoorbeeld in de lijn en/of bij de hrm-professionals binnen de organisatie en/of bij een externe partij: de hrm-professional moet bijdragen aan het zoeken van de balans;
- Identiteit: is de hrm-professional vooral de belangenbehartiger van de manager en de organisatie of heeft hij of zij ook oog voor de belangen van de medewerker: de hrm-professional moet bijdragen aan het zoeken van de balans.

Vooraf de hrm-leader, de rol die we in de vorige paragraaf hebben beschreven, kan een cruciale rol spelen bij het omgaan met de 'balanceeract' rondom de vier genoemde spanningen. In dialoog met topmanagement én in verbinding met de hrm-professionals in de organisatie kan zo invulling worden gegeven aan de plek van de hrm-professionals, die met succes en plezier hun bijdrage leveren.

- » *“Ik pak nadrukkelijk ook zelf mijn rol. Dat doe ik door zelf onderwerpen te agenderen, zelf positie in te nemen en ook door begrip op te bouwen voor bepaalde vraagstukken. Het gaat erom dat je dingen bespreekbaar maakt, die anders misschien onbenoemd blijven. Bijvoorbeeld als het gaat om het blijven investeren in 50-plussers, dat moet je agenderen anders gebeurt het gewoon te weinig. Een ander onderwerp is het investeren in sociale veiligheid langs de lijnen van leiderschapsontwikkeling en weerbaarheid van medewerkers bijvoorbeeld. In een tijd waar grensoverschrijdend gedrag onder een vergrootglas ligt, steeds meer bespreekbaar wordt en de normen van “wat voorheen acceptabel was” snel veranderen is een regie rol door HR echt van groot belang. Daarin pak ik dan mijn rol. Het steeds bespreekbaar maken van vraagstukken – die ook gevoelig kunnen liggen – vraagt tact maar ook lef. Ik zie mijzelf als vertegenwoordiger en ambassadeur van onze Universiteit, maar ook zeker als cultuurdrager: ik ben in de positie om zaken in beweging te krijgen. Dat geldt uiteraard ook voor de hr-collega's. En voor hen vind ik het belangrijk dat ik pal voor ze sta.”*

*Patricia Gielis - directeur hr Radboud Universiteit Nijmegen*