

## 6. OVER SPM, HRM, O&P EN P&O, EN DAN VOORAL DE O

*Jos Benders, Pierre van Amelsvoort, Roel Schouteten en Geert Van Hootegem*

*What's in a name?* Het vakgebied waarin het aansturen van werknemers centraal staat heeft in de loop der tijden verschillende benamingen gehad. Personeelsbeleid en personeelsmanagement waren gangbare termen in de jaren 1960 en 1970. In de jaren 1980 kwam human resources management in zwang. Die term doet het nog steeds goed. Wel wordt ze tegenwoordig graag vooraf gegaan door het bijvoeglijke naamwoord 'strategisch'. Met de afkorting 'SPM' (Strategisch Personeelsmanagement) zijn we dan aanbeland bij de leerstoel van Willem de Nijs. Maar is de opkomst van nieuwe termen ook een inhoudelijke vooruitgang?

De vraag is eenvoudig, het antwoord gecompliceerd. Nagelkerke en De Nijs (2006) hebben een schets gemaakt van de ontwikkeling van het 'personeelsbeleid' in Nederland vanaf 1945. Die ontwikkeling hangt nauw samen met de evolutie van de arbeidsverhoudingen op nationaal niveau, en die wordt weer sterk beïnvloed door economische en maatschappelijke processen. Nagelkerke en De Nijs schetsen drie perioden:

1. Beheersingsbeleid;
2. Sociaal beleid;
3. Strategisch personeelsmanagement.

De periode van het beheersingsbeleid valt samen met de jaren van de wederopbouw na de Tweede Wereldoorlog. Economische doelstellingen stonden voorop, en de werkgever had het primaat. In deze jaren gold weliswaar een geleide loonpolitiek waarbij de overheid de rem zette op loonstijgingen, maar verder had de werkgever min of meer vrij spel. Het management besloot, en personeelsmanagers (voor zover als aparte functie aanwezig) moesten de gevolgen van die besluiten opvangen. Organisatorische veranderingen konden zonder meer worden doorgevoerd, en daarmee dus ook wijzigingen in functies. Vaak betekende dat in die jaren een versterking van de arbeidsdeling, rationalisering naar Tayloristisch model, massaproductie en/of functionele organisaties. De schaduwzijden daarvan waren al veel eerder onderkend, maar vanwege economische groei en de bereikte ondernemingsresultaten zal er weinig druk zijn geweest om een andere richting in te slaan. De kruik gaat zo lang te water tot ze barst...

In de jaren 1960 ontstond aandacht voor werknemersparticipatie. Het gaat hierbij zowel om indirecte (bij voorbeeld via ondernemingsraden) als directe participatie: autonomie van individuele werknemers om beslissingen te nemen over hun eigen werk. Het succes van de wederopbouw leidde geleidelijk aan ook tot een krappe arbeidsmarkt, en dus een relatief machtiger positie van werknemers en hun vertegenwoordigers. Politieke ideeën over de relatie ‘kapitaal – arbeid’ kregen mede daardoor de wind in de zeilen. Ook qua wet- en regelgeving veranderde het speelveld: de geleide loonpolitiek werd verlaten, terwijl er geleidelijk aan meer en uitgebreidere wetten kwamen over arbeidsomstandigheden, -verhoudingen en -inhoud. Het werkterrein van de personeelsmanager verbreedde. Nagelkerke en De Nijs (2006) kenmerken het personeelsbeleid in deze periode als ‘sociaal beleid’: naast het ondernemingsbelang kwamen ook sociale doelstellingen te staan. Het personeelsbeleid werd dan ook veel gecompliceerder: schipperen tussen organisatie- en werknemersbelangen, en een voortdurend balanceren om te proberen beide doelstellingen te halen. De complexiteit leidde ook tot een roep om ‘professionalisering’: de vakbroeders (vakzusters waren er nauwelijks) zochten elkaar op om hun kennisniveau te verhogen. Daarmee ontstond ook een verkokering: personeelsbeleid begon zich meer en meer als aparte discipline te manifesteren. Nagelkerke en De Nijs stellen zelfs dat het personeelsbeleid uit het lijnmanagement werd gehaald, en dat het sociale beleid los kwam te staan van economische vraagstukken. Mogelijk stamt uit deze periode ook de term ‘Personeel & Organisatie’ ofte wel ‘P&O’ om de betreffende afdeling aan te duiden: de P voor het sociale, de O voor het economische.

In de volgende periode, die van het strategisch personeelsmanagement, zou dat veranderen. Onder de noemer ‘Human Resources Management’ werden in de VS modellen ontwikkeld om het personeelsbeleid (weer, dan wel sterker dan tot dan toe) af te stemmen op de organisatiestrategie. De roep om hernieuwde aandacht voor economische resultaten viel goed. De economie zat vanaf de tweede helft van de jaren 1970 tegen. ‘No nonsense’ werd een motto, en deregulering een trend. Omdat werknemers uiteindelijk de productie leveren en personeelsmanagers expertise hebben over de aansturing van ‘de factor arbeid’, zouden zij een prominente stoel aan de directietafel moeten gaan krijgen. Het na te streven ideaal bestaat uit betrokken werknemers die de organisatie-doelen met bezieling realiseren. ‘High performance work systems’ is het motto geworden. Het sociale staat niet langer naast het economische, maar ten dienste van. De P staat weer ten dienste van de O.

Ondertussen, vooral in de jaren 1980, werd de Moderne Sociotechniek ontwikkeld. Ulbo de Sitter en zijn medewerkers werkten aan de Technische Hogeschool Eindhoven aan een ontwerpbenadering voor organisaties. Hun inspiratiebronnen waren zeer divers, en liepen uiteen van arbeidsorganisatorische experimenten in de beroepspraktijk,

sociotechnische theorievorming in de Scandinavische landen en het Verenigd Koninkrijk, tot aan sociale systeemtheorie. Centraal in de theorie staat het begrip beheersbaarheid, waarbij kwaliteit van de arbeid een speciale plaats inneemt. Sociale systemen, en dus ook organisaties, zijn te beheersen door (1) zo eenvoudig mogelijk te organiseren, en (2) te zorgen voor voldoende beheersingsmogelijkheden. Dit mondt uit in een aantal ontwerpregels:

- Bepaal eerst de strategie, zodat je weet welke klantorders je hebt.
- Creëer je productie-eenheden rond die klantorders.
- Maak die eenheden zo veel mogelijk zelforganiserend. Beheersingsmogelijkheden horen op dit niveau te liggen, tenzij er redenen zijn daarvan af te wijken.
- Bouw de resterende organisatie (voorbereiding en ondersteuning) rond die eenheden.
- Zorg dat alle eenheden over de gegevens beschikken die ze nodig hebben om te sturen.

Personeelsbeleid maakt deel uit van de ondersteuning. Volgens deze logica volgt de P dus de O. Sociotechnici zouden dan ook liever van 'O&P' spreken dan van 'P&O'. Wat betekent deze sociotechnische bril nu voor de geschetste ontwikkeling van het vakgebied 'personeelsbeleid'? Is er nu sprake geweest van vooruitgang?

Het antwoord luidt: 'ja, maar'. 'Ja', omdat SPM ruwweg volgens de genoemde ontwerpvolgorde werkt. SPM benadrukt dat het personeelsbeleid moet aansluiten op de strategie, net zoals de sociotechniek dat stelt. 'Maar': organisatieontwerp, en daarmee in sociotechnische ogen de relatie tussen de strategie en de aansturing van werknemers, blijft in SPM praktisch buiten beeld. Weliswaar is er soms aandacht voor functieontwerp, maar als geïsoleerd onderwerp en niet als onderdeel van organisatieontwerp. De 'professionalisering', en daarmee verkokering die Nagelkerke en De Nijs (2006) zagen, heeft hier mogelijk een rol gespeeld. Men heeft zich geconcentreerd op de P, terwijl de essentie van de O buiten beeld is gebleven. Het hogere management is dit misschien goed uitgekomen: de O is té belangrijk om aan de afdeling personeelsbeleid over te laten. Zo bezien is HRM terug bij af, of anders geformuleerd: terug bij de kerntaken salarisadministratie en arbeidsrecht. Hoezo 'strategisch'?

### Referentie

Nagelkerke, A. & De Nijs, W. (2006). *Regels rond arbeid; Arbeidsverhoudingen in Nederland en op Europees niveau* (vierde druk). Groningen/Houten: Wolters Noordhoff.