

1

Shrm: een mooie maar lastige opdracht



Gerritjan van Luin

Gerritjan van Luin is zelfstandig coach & adviseur en redacteur van De Nieuwe Meso.
E-mail: gvluin@gmail.com.

Pieter Leenheer

Pieter Leenheer is redacteur van De Nieuwe Meso.
E-mail: pieter.leenheer@planet.nl.

In de aanloop naar deze DNM Focus publiceerden we in DNM 3.4 al het artikel 'Strategisch HRM in het onderwijs' (Leisink e.a., 2016). Daarin benadrukken de auteurs het belang van de verbinding tussen het personeelsbeleid en de doelen van de organisatie, met als opbrengst beter onderwijs en meer tevredenheid onder de medewerkers. In deze focus onderwerpen we strategisch hrn aan een nader onderzoek: wat is het? En hoe werkt het in de praktijk? In deze inleiding gaan we in op de eerste vraag.

De betekenis van shrm

In sommige missies van scholen kun je lezen dat de leerling centraal staat in het geboden onderwijs, terwijl in andere juist de hoge kwaliteit van het onderwijzend personeel bij dat onderwijs wordt benadrukt. Strategisch hrn zou je kunnen beschouwen als de verbinding tussen beide perspectieven, omdat binnen shrm personeelsbeleid ten dienste staat van het bereiken van de doelen van de school. Anders geformuleerd: wat beleidsmatig en uitvoerend gebeurt, staat ten dienste van het realiseren van de visie die de school heeft geformuleerd. En dan nemen leerling noch leraar de centrale positie in, maar staat waar je als school van bent en wat je wilt betekenen, in het centrum van denken en handelen.

Laten we, om uit te zoeken wat dit inhoudt, eerst eens wat preciezer naar de woorden kijken. Hrn, oftewel *human resource management* betekent letterlijk het beheer van menselijke productiemiddelen. In het begin van de twintigste eeuw, toen Frederick Taylor

zijn *Principles of Scientific Management* schreef, realiseerde men zich dat er een causale relatie bestaat tussen enerzijds het zorgen voor medewerkers en anderzijds de omvang van hun productie. Zo kwam er onderzoek op gang naar de invloed van licht, ventilatie en temperatuur op de productieomvang. De werkomstandigheden werden beter, maar de goedbedoelde zorg had vooral een verhoogde opbrengst als doel. Hoewel we vandaag de dag zeggen mensen niet meer te zien als middelen om een bepaald doel te bereiken, is dit perspectief niet helemaal uit het denken en praten verdwenen, zoals we verderop zullen zien.

Bij een moderne kijk op human resource management is de manier waarop Tessa Janssen dit begrip opknipt passender: "*Human* verwijst naar de relatie tussen de medewerker en de werkgever; *resource* verwijst naar de medewerker als bron van succes van de organisatie en *management* verwijst naar de activiteiten van managers richting medewerkers om op die manier gewenst gedrag te bewerkstelligen en organisatie doelen te behalen" (Janssen, 2016). In deze omschrijving is de medewerker niet meer een middel, maar een bron van succes. Dat dit verschil maakt, juist als het om shrm gaat, zal in het vervolg duidelijk worden.

Ten slotte hebben we dan nog het bijvoeglijk naamwoord strategisch. Dat verwijst naar de strategische doelen van een organisatie, vaak vastgelegd in een strategisch beleidsplan. Het woord roept associaties op met de bekende militaire dieldeling strategie, tactiek en uitvoering - eerst bedenken wat je gaat doen en waarom, dan hoe je het gaat doen, en ten slotte

aan de slag - waarbij het denk- en doewerk in een hiërarchische relatie staan. Achter deze aanpak zit een maakbaarheidsgedachte: als je tevoren goed nadenkt, is het allemaal wel te fixen. Er is echter niet veel ondersteuning meer dat dit ook zou gelden voor het realiseren van de onderwijsdoelen die in een strategisch beleidsplan geformuleerd zijn. Kort gezegd: onderwijs is mensenwerk en geen productieproces.

Al met al is het begrip strategisch human resource management dus niet geheel onproblematisch. Zitten we met shrm dan ook opgezadeld met een lastige inhoud? Integendeel! We zijn ervan overtuigd dat shrm een belangrijke bijdrage kan leveren aan zowel mooi onderwijs als aan een mooie organisatie. Om duidelijk te maken hoe dat zit, moeten we echter eerst het onderscheid duidelijk maken tussen 'gewoon' hrm en strategisch hrm.

(Integraal) personeelsbeleid

Aan hrm oftewel personeelsbeleid doet iedere school volop: er wordt geworven, geselecteerd en aangesteld; er worden functionerings- en beoordelingsgesprekken gesprekken gehouden; LC- en LD-docenten worden benoemd; jaartaken krijgen een invulling; jubilarissen worden gefêteerd en cursussen gevolgd. Personeelsbeleid kreeg in het onderwijs bijzonder aandacht toen in 2000 het ministerie en de werkgeversorganisaties een overeenkomst sloten over de invoering van integraal personeelsbeleid (ipb). Je zou in die overeenkomst de eerste stap kunnen zien om personeelsbeleid en doelen van de schoolorganisatie met elkaar te verbinden. Het *Handboek IPB VO* omschrijft die verbinding als volgt: "Ipb is het regelmatig en systematisch afstemmen van de inzet, kennis en bekwaamheden van de medewerkers en de inhoudelijke en organisatorische doelen van de school". Deze afstemming is een van de betekenissen van 'integraal', de andere verwijst naar de gedeelde verantwoordelijkheid van bestuur, schoolleiding, docenten en oop'ers om een bijdrage te leveren aan het realiseren van het personeelsbeleid (Leisink & Boselie, 2014).

Verschillende onderzoeken hebben intussen aangetoond dat dat ipb niet heeft gebracht wat beleidsmakers ervan verwachtten. "Ipb werd door docenten niet als nuttig ervaren en er was weerstand bij docenten die hechten aan hun individuele autonomie terwijl ook de afwezigheid van een schoolcultuur die tot reflectie, feedback en samenleren stimuleert, een belemmerende factor vormde" (Leisink & Boselie, 2014). Ipb stond te veel op zichzelf, was uiteindelijk meer doel dan middel. Daarbij was er onvoldoende aandacht voor de rol van de schoolleider bij het realiseren van de beoogde verbinding met de doelstellingen van de school. In de praktijk was ipb vooral gericht op het goed kunnen hanteren van een aantal instrumenten om de bedrijfsvoering rond personeelsbeleid op orde te krijgen en te houden. Kort door de bocht: *dat er functioneringsgesprekken gevoerd werden, was in die tijd belangrijker dan hoe ze gevoerd werden; het hebben van een helder wervings- en selectiebeleid telde zwaarder dan de vraag hoe dat instrument zou kunnen bijdragen aan het werven van docenten die bewust wilden bijdragen aan de doelen van de school. Dat laatste was overigens wel lastig, omdat die doelen dikwijls in zulke algemene termen waren geformuleerd, dat ze nauwelijks bruikbaar waren om mee te selecteren.*

Toch heeft ipb ook veel opgeleverd, zoals het inzicht dat het voor goed personeelsbeleid noodzakelijk is over een aantal instrumenten (beleid, procedures, afspraken) te beschikken: taakbeleid, een systeem van functionerings- en beoordelingsgesprekken, benoemingsbeleid voor LC- en LD-functies, enzovoorts, bedoeld om rechtvaardig en open te kunnen handelen en beslissingen te kunnen nemen die verantwoord kunnen worden. Met deze instrumenten is de praktijk van ondoorzichtige, individuele afspraken tot het verleden gaan behoren. Ipb heeft ook het inzicht gebracht dat personeelsbeleid als nuttig moet worden ervaren en pas kan floreren in een klimaat van samenleren en ontwikkelen.

Shrm

Met shrm wordt de verbindingsdraad tussen per-

soneelsbeleid en onderwijsdoelen, die met ipb was afgebroken, weer opgepakt. Maar wat betekent dit? In de eerste plaats een hernieuwde focus op de relatie tussen personeelsbeleid en schooldoelstellingen. Om die voldoende betekenisvol te laten zijn, dienen ze samen met de docenten ontwikkeld te zijn, een uitdagend en onderscheidend perspectief in te houden en voldoende ruimte te bieden om daar op verschillende manieren invulling aan te geven. Pas als er ruimte gevoeld wordt, kunnen mensen initiatief nemen en pas als ze initiatief genomen hebben, voelen ze zich eigenaar.

Het betekenisvol laten zijn van schooldoelstellingen is een belangrijke opdracht. Vaak zijn doelstellingen in zulke algemene en abstracte termen geformuleerd dat ze zelden echt onderscheidend zijn. Hartger Wassink doet een aardige suggestie om dit te doorbreken: formuleer het zo dat duidelijk wordt wat het resultaat voor leerlingen is als de school haar missie en visie serieus neemt (Wassink, 2012). Dan is 'leerlingen hebben ervaren om (maatschappelijke) verantwoordelijkheid te dragen' al een stuk scherper en een minder vrijblijvende opdracht dan 'we helpen leerlingen zich te ontwikkelen tot zich verantwoordelijk voelende burgers'.

Autonomie versus agency

Tessa Janssen concludeert in haar proefschrift dat hrm dat gericht is op het stimuleren van de autonomie van leraren, de prestaties van de scholen ten goede komt (Janssen, 2016). Deze conclusie bevestigt de wens van de meeste professionals om ruimte voor eigen oordelen en handelen te hebben. Maar als de missie van de school echt staat voor wat de school wil bieden, is het handelen van een docent niet geheel vrij. Biesta (2017) stelt daarom voor om het niet over 'autonomie' te hebben, maar over 'teacher agency': "De letterlijke vertaling van 'agency' als 'agentschap van de leraar' klinkt niet bepaald helder en ook niet echt aantrekkelijk", aldus Biesta, maar ze maakt wel duidelijk dat net zoals een binnen een agentschap beslissingen genomen kunnen worden, zonder dat bij alles het hoofdkantoor eerst hoeft te worden geraad-

pleegd. Ook docenten moeten een zekere handlingsruimte hebben en tegelijk verbonden blijven met de doelstellingen van de school.

Door er zo naar te kijken wordt het ook vanzelfsprekender om werk te gaan maken van een belangrijke les die uit het ipb-project geleerd is: zorgdragen voor een cultuur van samen werken en ontwikkelen. Ging het bij ipb vooral om het ontwikkelen en gebruiken van instrumenten ten dienste van individuele docenten (functioneringsgesprekken, persoonlijke ontwikkelingsplannen, enzovoorts), bij shrm komen ook teams, secties en andere samenwerkingsverbanden nadrukkelijk in beeld. Een school is binnen dit perspectief geen verzameling 'autonomen', maar een verzameling 'agenten' die samen de doelstellingen van de school waar ze eigenaar van zijn, willen realiseren. Om dit te realiseren, heb je elkaar nodig en om te weten hoe jouw bijdrage past, heb je de ander nodig.

Leiderschap

Nu brengen de meeste docenten het grootste deel van hun werktijd met leerlingen in de klas door. Doordat ieder lesuur weer opnieuw grote aandacht en toewijzing vraagt en een schooldag een tamelijk onvoorspelbaar karakter heeft, is een cultuur waarin tijd en aandacht is voor samen denken, praten, ontwikkelen en elkaars lessen bezoeken geen vanzelfsprekendheid. En die cultuur komt ook niet zomaar tot stand. Op dat punt komt de schoolleider in beeld. Binnen shrm heeft niet de personeelsfunctionaris, maar de schoolleider (dat is dus ook de afdelings- of teamleider) de belangrijkste rol, omdat hij in de lijn opereert. Daardoor kan hij stimuleren en faciliteren dat er met elkaar gesproken en ontwikkeld wordt en kan hij de waarden, normen en spelregels bewaken. Hij kan stappen zetten om op basis van een tijdelijke, werkbare overeenstemming (Wierdsma & Swieringa, 2002) onderlinge verschillen hanteerbaar te maken en kan ook ingrijpen wanneer mensen zich niet aan die overeenstemming houden. Het is steeds dit spel van enerzijds stimuleren dat wordt samengewerkt aan een gedeelde missie, team- en sectiedoelen, onderwijsontwikkeling en kwaliteitsverbetering en anderzijds be-

waken van grenzen en afspraken. Het eerste draagt in belangrijke mate bij om eigenaarschap te laten ontstaan, een belangrijke voorwaarde om verantwoordelijkheid te kunnen nemen. Bij het tweede gaat het erom te laten zien dat het allemaal niet vrijblijvend is: het nemen van (mede)verantwoordelijkheid moet ook echt iets voorstellen om met elkaar verder te komen.

Gemakkelijk is die (nieuwe) rol van de schoolleider niet. In een eerder artikel hebben we die opdracht - met een term van Gert Biesta - het 'prachtige risico van leiderschap' genoemd (Van Luin, 2014). Je weet immers nooit precies wat er gebeurt als je een interventie doet of hoe de ander reageert als je aangeeft graag het gesprek te willen voeren over wat je denkt dat belangrijk voor de school is, of als je vindt dat een afspraak geschonden is. Een risicovolle onderneming dus, die doorzettingsvermogen en moed vraagt en waardoor er onvermijdelijk gedoe komt. Want, zo stelt André Wierdsma, "samenwerking levert sowieso gedoe op. Het is mensenwerk, het is ingewikkeld en dus is het broos van karakter" (VO-Academie, 2017).

Leiderschapstaal

Die broosheid maakt dat je als schoolleider ook 'op je woorden moet letten'. Zinnen als "Ik ben een echte *people manager*", "ik ga mijn team in hun kracht zetten" of "ik vind altijd een goede plek voor mijn mensen", passen eigenlijk niet in shrm waarin mensen als bron van succes worden beschouwd (of beter, zich als bron van succes zien en gezien worden). Immers, kunnen mensen wel gemanaged worden? Ben je wel de poppenspeler die met jouw beweging de ander krachtig kan maken? Kun jij voor de ander vinden wat goed is?

In een 'broze' situatie is er sprake van symmetrische verhoudingen tussen mensen: onderlinge gelijkwaardigheid met oog voor de onderscheiden verantwoordelijkheden. Ter onderscheiding, wanneer er ingegrepen moet worden of een lastig besluit moet worden genomen is er vaak sprake van een hiërarchische, asymmetrische verhouding tussen schoolleider

en medewerkers. Daar past 'maakbaarheidstaal' bij als "ik ga ervoor zorgen dat..." of "Ik besluit dat...".

Nu bedoelt iemand met bijvoorbeeld "ik ben een echte *people manager*" of "ik ga mijn team in hun kracht zetten" waarschijnlijk wat anders dan hij zegt. Vermoedelijk iets als "een goede leider heeft oog voor wat er bij de medewerkers speelt" of "ik wil jullie helpen om te onderzoeken hoe jullie zo goed mogelijk kunnen samenwerken". We pleiten er dan ook voor om dat dan ook maar zo te zeggen en taal te gebruiken die hoort bij de moderne betekenis van hrm. Congruentie creëren tussen situatie, bedoeling en taal helpt om met elkaar in het goede 'taalspel' te blijven en helpt te voorkomen dat met het (onbedoelde) gebruik van 'maakbaarheidstaal' verwarring ontstaat: iemand zou zo maar eens kunnen gaan denken dat shrm uitgerold kan worden of dat mensen toch pionnen zijn die probleemloos verschoven kunnen worden op het organisatiespeelbord. De kern van shrm is juist dat het - gebruikmakend van een handige gids in de vorm van het AMO-model (Leisink et al, 2016; zie ook het afsluitende artikel van Leisink en Opsteen) - geen geplande reis is, maar een gezamenlijk trektocht.

Besluit

In november 2015 verscheen op de website van de Nederlandse Vereniging voor Personeelsbeleid naar aanleiding van een onderzoek een artikel met als titel 'Strategisch HRM in het onderwijs in de kinderschoenen'. Ruim een jaar later - maart 2017 - kopte de VO-raad over de resultaten van een ander onderzoek: 'Besturen goed op weg met strategisch personeelsbeleid'. Hoewel er in een jaar veel kan gebeuren, lijkt het eerder waarschijnlijk dat de twee koppen vanuit verschillende perspectieven uitdrukking geven aan een en hetzelfde fenomeen: namelijk dat shrm een mooie kijk op personeelsbeleid is, maar tegelijkertijd ook een lastige opdracht. Simpelweg omdat de schoolorganisatie van mensen complex en onvoorspelbaar is. Dat het juist daarom de moeite waard is om ermee aan de slag te gaan, getuigen de verhalen die we in de deze focus presenteren. ■