

Kan Strategisch Human Resource Management (veel) **beter?**

Een spagaat tussen theorie en praktijk



Job Hoogendoorn

Bij de voorpagina:

“De samenwerking tussen deze twee heren moet duidelijk beter kunnen, ze zitten elkaar meer in de weg dan ze elkaar helpen. Met de ruggen naar elkaar wordt om iedere vierkante centimeter strijd geleverd. Ze hebben zo te zien meer aandacht voor Baywatch en patience dan voor hun eigenlijke taak. Individuele wensen staan hier collectieve prestaties in de weg, met als gevolg dat de resultaten onder druk staan. De auteur lijdt onder een kloof tussen theorie en praktijk die alleen met een spagaat te overbruggen is.”

René Jacobs, Galerie de Kunstkop, Nieuwe Langendijk 10, Delft.

**Kan
strategisch human resource management
(veel) beter?**

een spagaat tussen theorie en praktijk.

**Kan
strategisch human resource management
(veel) beter?**

een spagaat tussen theorie en praktijk.

**Can
Strategic Human Resource Management
Do (Much) Better?**

a split between theory and practice.

Proefschrift

ter verkrijging van de graad van doctor aan de
Erasmus Universiteit Rotterdam
op gezag van de
rector magnificus
Prof.dr. H.G. Schmidt
en volgens besluit van het College voor Promoties.

De openbare verdediging zal plaatsvinden op
vrijdag 25 mei 2012 om 11.30 uur

door

Jacob Hoogendoorn
geboren te Rotterdam



PROMOTIECOMMISSIE

Promotor:

Prof.dr. S. J. Magala

Overige Leden:

Prof.dr. Ph. Van Engeldorp Gastelaars

Prof.dr. A.J.J.A. Maas

Prof.dr. L.C.P.M. Meijs

© 2012 J. Hoogendoorn

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the author

Inhoud

Hoofdstuk I Inleiding: Kan Strategisch HRM (veel) Beter?	11
1.1. Inleiding.....	11
1.2 Probleemstelling.....	13
1.3. Methodologie	16
1.4. Definities en concepten: waarover gaat het bij (S)HRM?	32
1.5. Een theoretisch ideaaltype voor de vorming van SHRM	39
1.6. Kan SHRM (veel) beter? Beelden van actoren en stakeholders.....	43
Hoofdstuk II De voorbereiding van Strategisch HRM	49
2.1. Stand van zaken van SHRM; bepaling van de startpositie	52
2.2. Omgevingsanalyse; uitdagingen, kansen en bedreigingen.	61
2.3. Analyse van sterkten en zwakten van Personeel & Organisatie	71
2.4. Inventarisatie van beelden, wensen, belangen en macht van stakeholders.....	75
2.5. Wisselwerking tussen strategie en HRM.....	81
Hoofdstuk III De vaststelling en formulering van Strategisch HRM.....	96
3.1. Overleg, medezeggenschap en onderhandelen bij de vaststelling van SHRM	96
3.2. Besluitvorming, beleidsformulering, communicatie en beleidsretoriek	109

3.3. Operationalisering van SHRM, delegatie en decentralisatie.....	120
---	-----

Hoofdstuk IV De uitvoering van Strategisch HRM..... 123

4.1. De competenties en kwalificatie van HR-managers en lijn/staf- management.....	124
4.2. Middelen, instrumenten, processen en activiteiten; het strategisch en operationeel instrumentarium voor HRM.....	142
4.3. Project- en proces management en bewaking van voortgang en conformiteit van uitvoering.....	203
4.4. Large Scale Interventions.....	210

Hoofdstuk V Evaluatie van Strategisch HRM..... 218

5.1. Het meten en verklaren van de bijdragen van SHRM; HRM-metrics en analytics.....	218
5.2. Bijdragen van SHRM aan de effectiviteit van de organisatie.....	228
5.3. Bijdragen aan efficiency.....	234
5.4. Bijdragen aan flexibiliteit.....	239
5.5. Bijdragen aan legitimiteit; loyaliteit en tevredenheid.....	244
5.6 Samenhang/alignment van SHRM.....	247
5.7. Bedoelde/onbedoelde effecten van SHRM en kan het ook zonder HRM?.....	260

Hoofdstuk VI Conclusie: Strategisch HRM kan (veel) beter!.....	272
6.1 Conclusies.....	269
6.2 Aanbevelingen.....	291
6.3 Verder onderzoek.....	295
Samenvatting Kan Strategisch Human Resource Management (veel) beter?	299
.....	
Summary Can Strategic Human Resource Management do (much) better?	304
.....	
Bijlage 1: Geraadpleegde literatuur	308
Bijlage 2: Geraadpleegde Publicaties J. Hoogendoorn	338
Bijlage 3: Overzicht van weergegeven figuren	353
Bijlage 4: Overzicht van weergegeven cases	354
Bijlage 5: Interviewvragen	356
Bijlage 6: Capability Maturity Typologie van Strategisch HRM	360
Bijlage 7: Enquête	365
Bijlage 8: Samenvatting statistische uitwerking enquête	368
Bijlage 9: Typologie van HRM-certificeringsniveaus.....	372
Bijlage 10: C.V. van J. Hoogendoorn.	377

Hoofdstuk I

Inleiding: Kan Strategisch HRM (veel) Beter?

1.1. Inleiding

Nederlandse werknemers behoren tot de meest tevreden werknemers van Europa, als we afgaan op de onderzoeken naar werktevredenheid van bijvoorbeeld Effactory of European Motivation Index. Scores voor ons land van rond de 70% worden al jaren opgetekend (2007: 68%, 2008: 69%, 2009: 68%) in brede arbeidssatisfactie surveys.

Alleen Zweden lijkt het substantieel (2009: 75%) beter te doen dan ons land. Veenhoven toonde reeds eerder aan dat de levenstevredenheid in ons land eveneens op een hoog niveau ligt (gemiddeld 7.51 op een tienpunt schaal), waarbij ons land alleen Zweden (7.52) en Zwitserland (7.95) voor moet laten gaan (Veenhoven, 2002; World Database on Happiness, 2002; data voor Nederland, 1990).

Ons land kent een hoge arbeidsproductiviteit als we het bruto binnenlands product per gewerkt uur vergelijken met andere landen. Alleen Frankrijk, België en Ierland leken het in het afgelopen decennium beter te doen (CBS, 2006). Wordt gekeken naar het BBP per hoofd van de bevolking, dan legt ons land het af tegen flink wat andere landen, omdat het aantal gewerkte uren per werknemer (1354 uur) bij ons lager is dan in de twintig andere landen waarmee vergeleken wordt. Dit is onder meer het gevolg van een hoogontwikkelde deeltijdfactor, waarmee ons land zich onderscheidt van andere landen.

Qua werknemerstevredenheid en qua arbeidsproductiviteit gaat het dus wel goed in ons land. Qua innovatie gaat het iets minder; het aantal door Nederlandse bedrijven aangevraagde Europese octrooien daalde in 2010 met 13% tot 5957 (tegen 7834 in 2005; 24% meer!) en het aandeel van technologisch nieuwe en verbeterde producten in de omzet van Nederlandse ondernemingen in de dienstensector ligt in 2002/2003 met

circa 2,4% lager dan in andere landen en vertoont een dalende tendens. Kennelijk heeft ons land het wat moeilijker met de ontwikkeling van nieuwe technologische kennis en blijft ons land achter bij het commercieel toepassen van kennis in nieuwe en verbeterde producten en diensten (CBS, 2006; European Patent Office, 2011).

Een ander gebied waar ons land problemen heeft met haar human resources is de grote omvang van arbeidsongeschiktheid. Zo werden er eind 2009 834000 arbeidsongeschiktheiduitkeringen verstrekt. Dat was een positieve ontwikkeling ten opzichte van eind 2002 en begin 2003 toen er bijna een miljoen van deze uitkeringen werden verstrekt (CBS, 2010). Overgewicht vormt een ander probleem voor de Nederlandse human resources. Van de mannen boven de 20 jaar vertoont meer dan 50% overgewicht en van de vrouwen in deze leeftijdscategorie lijdt bijna 45% aan de zelfde kwaal (Amesz, 2011; RIVM., 2011).

De grote omvang van arbeidsongeschiktheid en het uitgebreid voorkomen van obesitas lijken overigens niet van grote invloed op de levensverwachting. Als we kijken naar de levensverwachting van Nederlanders bij geboorte dan lag deze in het afgelopen decennium op het gemiddelde voor 15 leden van de Europese Unie.

De levensverwachting (per 2008) voor mannen bedraagt bij geboorte iets meer dan 78 jaar en voor vrouwen bij geboorte iets meer dan 82 jaar. In de zeven jaar tussen 2001 en 2008 steeg de levensverwachting met 2,5 jaar (CBS, 2010).

Ondanks deze overwegend positief stemmende beelden laat de respons op open vragen bij arbeidssatisfactie onderzoek of diepte interviews op dit gebied ook zien dat er per respondent altijd wel enkele zaken genoemd worden, die, mits aangepakt en verbeterd, bij zouden kunnen dragen aan een grotere motivatie en een hogere tevredenheid (de Swaan, 1972; Hoogendoorn, 1990b, 1992e, 1994f, 1995c, 1998c).

Onderzoek naar mogelijkheden van productiviteitsverbetering laat, zelfs in een kapitaal- en technologie-intensieve omgeving als bijvoorbeeld van hoogovens en staalfabrieken, zien dat in geval van een organisatiebrede

aanpak van productiviteitsverstoringen naar verwachting een prestatieverbetering gerealiseerd zou kunnen worden van 10 tot 15% (Hoogendoorn/Fianatm, 1985c).

Onderzoek onder een brede populatie van lijnmanagers naar hun waardering voor de kwaliteit van Human Resource Management (Tissen, 1991) liet een grote ontevredenheid zien: maar liefst 58% van de respondenten gaf aan dat zij het functioneren van HRM ontoereikend tot ernstig ontoereikend vinden; 37% vond dat HRM zich als managementfunctie nog moest bewijzen en 35% zegt PZ bewust te passeren op het gebied van onder meer werving, selectie en interne overplaatsingen.

Dat het lijnmanagement zorgen heeft over de bijdrage van HR-afdelingen werd ook duidelijk uit het onderzoek dat Patrick Wright, Gary McMahan, Scott Snell en Barry Gephart uitvoerden in grote Amerikaanse ondernemingen naar de beelden van lijnmanagers en HR-managers over de effectiviteit van HR. Waar lijnmanagers kritisch oordeelden over deze bijdrage, in het bijzonder waar het ging om management van verandering, oordeelden de HR-managers beduidend positiever (Wright c.s., 1998) over hun eigen prestaties.

1.2 Probleemstelling

Kennelijk wordt er vanuit verschillende perspectieven en met verschillende criteria gekeken naar de prestatie van HRM door lijnmanagers en HR-managers.

Het lijkt de moeite waard om een poging te doen om te achterhalen of deze verschillen in waardering ook in ons land bestaan en vast te stellen waar met betrekking tot het proces van vorming van een Strategisch HRM de consensus over mogelijkheden tot verbetering van HR-prestaties het grootst is tussen lijnmanagers en HR-managers en waar verbeteringsprocessen het meest op kunnen leveren

In deze studie zal daarom geprobeerd worden de volgende onderzoeksvraag te beantwoorden:

Onderzoeksvraag

Zijn er verschillen tussen de vorming van Strategisch Human Resource Management (SHRM) volgens een theoretisch ideaalmodel en de vorming van SHRM in de Nederlandse praktijk en leveren de verschillen tussen beide een potentieel op voor verbetering van de praktijk?

Bij de beantwoording van deze vraag komen de volgende deelvragen aan de orde:

1. Op welke wijze kan een organisatie volgens een theoretisch ideaaltype vormgeven aan de voorbereiding, vaststelling, implementatie, evaluatie en ontwikkeling van een Strategisch HRM dat uitzicht biedt op positieve beleidsresultaten voor medewerkers en organisatie?
2. Op welke wijze vindt in ons land de voorbereiding, vaststelling, uitvoering, evaluatie en ontwikkeling van Strategisch HRM plaats in de praktijk?
3. In geval er sprake is van een discrepantie tussen de praktijk en het ideaaltype van vorming, vaststelling, uitvoering, evaluatie en ontwikkeling van SHRM: kan een SHRM-praktijk die meer overeenkomt met het theoretisch ideaaltype meer en beter bijdragen aan positieve beleidsresultaten voor medewerkers en organisatie?

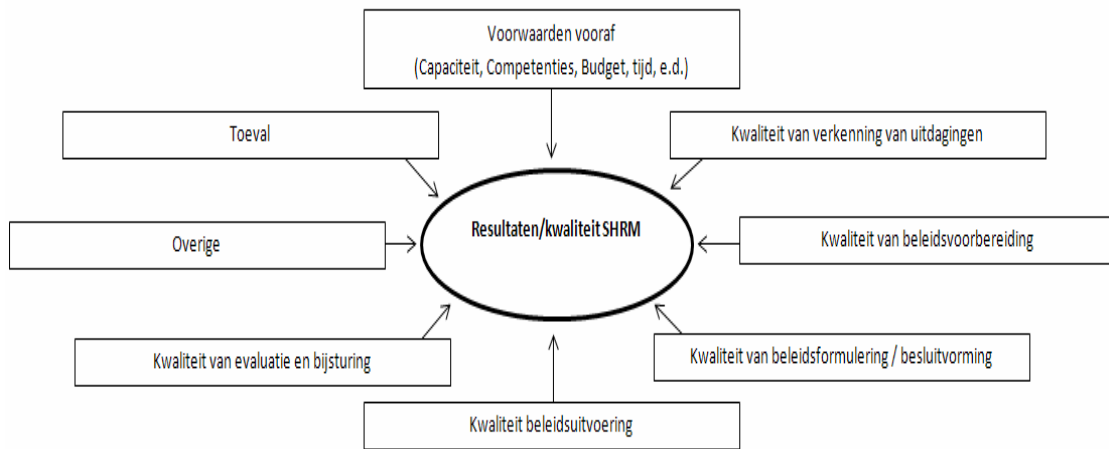
Kortom: Strategisch HRM, hoe zou het idealiter kunnen, gebeurt het zo of gebeurt het niet zo in de praktijk, en als dat wel zo zou gebeuren, levert dat dan meer op?

Het antwoord op de eerste deelvraag zal geconstrueerd worden door aan te geven hoe in een ideaaltypische situatie het proces van voorbereiding, vaststelling, uitvoering, evaluatie en ontwikkeling van SHRM zou kunnen verlopen. Deze ideaaltypische beleidscyclus vormt de kapstok ook voor het antwoord op de tweede vraag.

Het antwoord op de eerste deelvraag is een antwoord vanuit de theorie. In geval deze vraag was voorgelegd aan HR-managers en lijnmanagers had dit mogelijk een ander antwoord opgeleverd en een ideaaltype dat dichter ligt bij de bestaande SHRM-praktijk.

Het gevormde ideaaltype is dan ook vooral bedoeld als een referentiekader, waartegen de bestaande praktijk kan worden afgezet en mogelijk als richting zou kunnen dienen voor de ontwikkeling van SHRM. Of dit zinvol is hangt af van de specifieke situatie en context van een organisatie en het oordeel van betrokken stakeholders (Figuur 1).

De tweede deelvraag komt neer op een inventarisatie van sterkten en zwakten van HRM en van Strategisch HRM. Onderzoek naar deze sterkten en zwakten is minder breed beschikbaar en literatuur die deze zwakten systematisch en uitvoerig inventariseert, lijkt schaars. Met interviews en een survey onderzoek onder algemeen directeuren, lijnmanagers en HR-managers zal geprobeerd worden om een antwoord op de vraag naar sterkten, maar ook naar mogelijke tekortkomingen van SHRM te krijgen.



Figuur 1 Beleidscycluselementen en resultaten van SHRM

Het beantwoorden van de derde deelvraag vereist enige creativiteit, omdat een deel van de zwakten en tekortkomingen van HRM en Strategisch HRM gerelateerd is aan nog bestaande lacunes in de literatuur en het onderzoek op dit gebied. Omdat de bij deelvraag 2 gestelde vragen niet geheel uniek zijn, mag verwacht worden dat ook in andere landen deze vragen en antwoorden daarop aan de orde zijn of zijn geweest.

Een mogelijke aanpak van de onderzoeksvraag zou een driekolommen benadering kunnen zijn met kolommen voor respectievelijk: kenmerken van het ideaaltype, de praktijk en mogelijke ontwikkelpunten. Door het veelvuldig herhalende karakter van een dergelijke verslaggeving zou dit geen grote leesbaarheid opleveren. Daarom wordt gekozen voor een wat gevarieerder benadering van de onderzoeksvragen.

1.3. Methodologie

Voor de beantwoording van de onderzoeksvraag (Hoofdstuk VI) zal achtereenvolgens gekeken worden naar een ideaaltype voor de vorming van een Strategisch HRM (Hoofdstuk I.), de kwaliteit van de voorbereiding (Hoofdstuk II), de vaststelling, formulering en operationalisering (Hoofdstuk III), de uitvoering (Hoofdstuk IV) en de evaluatie, bijsturing en ontwikkeling (Hoofdstuk V) van Strategisch HRM.

Per hoofdstuk zullen zowel ideaaltyperingen, sterkten en zwakten -blijkens survey uitkomsten en cases- en ontwikkelingsmogelijkheden aan de orde komen. De empirie, die aan bod komt via enquêteresultaten, maakt het volgens respondenten aanwezige verbeterpotentieel aannemelijk. De empirie, die via de cases wordt geboden, geeft een beeld van complexe oorzaken van problemen, de dubieuze voordelen van verbetering, de belangen en weerstanden van actors en de weerbarstigheid van veranderingsprocessen. Daarmee bieden de cases een achterkant van het gelijk: verandering is weliswaar mogelijk, maar niet altijd haalbaar of zinvol. Tegenover het optimistische en positivistische ideaaltype leveren de cases het beeld van wat er in de praktijk allemaal fout kan gaan, c.q. van tragisch realisme.

Beantwoording onderzoeksvraag

Voor de beantwoording van de onderzoeksvraag werd exploratief onderzoek gedaan en werden gemengde technieken (literatuuronderzoek, cases, interviews, surveys, ongestructureerde participerende observatie, gebruik van eerder eigen onderzoek en eerdere eigen publicaties in de afgelopen vier decennia) benut, die door triangulatie een beeld geven van antwoorden op de gestelde vraag. Het gaat hierbij om een vervlechting van deductieve, inductieve en abductieve elementen. Hierbij kan de wijze waarop de mate van aansluiting van de vorming van SHRM in de praktijk bij de vorming van SHRM volgens een theoretisch ideaaltype is nagegaan, aangeduid worden als deductief. De gepresenteerde cases over HRM en SHRM werden meer inductief benut om het theoretisch ideaaltype en de survey resultaten te relativeren. De resultaten van het survey onderzoek en de cases werden beide gebruikt om bij wijze van abductieve reflectie na te gaan welke antwoorden op de onderzoeksvraag gegeven kunnen worden. Met name de vraag of er een antwoord gegeven kan worden dat uitstijgt boven het perspectief van de afzonderlijke stakeholders bij SHRM komt daarbij aan de orde.

De mogelijke antwoorden op de vraag “Kan Strategisch HRM (veel) beter?” zijn contextgebonden opties. Een keuze voor implementatie van zulke opties is eerst opportuun als deze opties onderwerp vormen van een zorgvuldig proces van beleidsvoorbereiding, vaststelling en implementatie. Voor organisaties waar het Strategisch HRM nog in de kinderschoenen staat, zullen meer opties de moeite van overweging waard zijn, dan in een organisatie waar al sprake is van een topklasse Strategisch HRM. De pretentie van deze studie is bescheiden. Weliswaar worden er veel opties voor verbetering van SRM in beeld gebracht, maar niet iedere optie is de moeite van overweging waard, gezien de specifieke SHRM-context waarin een organisatie verkeert, en niet iedere optie, die wordt overwogen, zal een kritisch proces van beleidsvoorbereiding en beleidsvaststelling overleven. Op grond van de grote contextgevoeligheid van de zinvolle toepasbaarheid van opties zijn generalisaties over toepasbaarheid niet erg opportuun. Daar

waar in de tekst door generaliserend taalgebruik mogelijk een andere indruk zou worden gewekt, is dat niet zo bedoeld.

Wat betreft survey data is in belangrijke mate gebruik gemaakt van de resultaten van de verschillende edities van het Cranfield Survey naar Strategisch Human Resource Management in Europa, die sinds 1989 hebben plaats gevonden. Dit survey, waaraan de Rotterdam School of Management vanaf de start van het survey in 1989 heeft bijgedragen, is inmiddels uitgegroeid tot een grootschalig internationaal vergelijkend onderzoek op het gebied van SHRM, waaraan onderzoekers uit bijna veertig landen deelnemen. Deze grote omvang van het aantal participerende onderzoekers levert een bijzondere uitdaging op wat betreft het bereiken van overeenstemming over de doelstellingen en keuze van surveyvragen bij iedere nieuwe editie van dit survey (Hoogendoorn, J., 1997c; Cranet, 2011).

Bij de start van het onderzoek werd op basis van een theoretisch ideaaltype voor de vorming van Strategisch HRM een vragenmodel ontwikkeld voor een uitvoerig interview met bedrijfsdirecteuren, HR-managers en lijnmanagers. Ook werd een ontwerp gemaakt van een enquête op basis van statements, die kon dienen voor ondersteuning van individuele interviews, panel interviews en een internet survey onder lijnmanagers.

Na piloting van deze twee vragenmodellen met 3 respectievelijk 5 respondenten, werd de omvang van deze modellen aanmerkelijk teruggebracht ten einde uitvoerbaarheid van het brede interview binnen twee uur en het statementonderzoek binnen 15 minuten uitvoerbaar te maken. Hiermee werd zowel het aantal vragen beperkt, maar werd ook door samenvoeging van vragen minder differentiatiemogelijkheid geboden aan respondenten. De belangrijkste vragen, gelet op het theoretisch ideaaltype werden behouden.

In totaal werden elf bedrijfsdirecteuren, 111 lijnmanagers en 58 HR-managers ondervraagd en/of geënquêteerd. Voor 20 van deze HR-managers (in twee groepen van 12 en 8) werd een panelmethode gehanteerd, nadat de enquête was ingevuld. Ook werd een elektronisch survey uitgezet onder lijnmanagers. De respons van 61 van de 70

respondenten in het elektronisch survey bleek bruikbaar. De respons van de directeuren werd overwegend verwerkt in Hoofdstuk III, in de cases en in de interpretatie van de overige respons.

Aan respondenten werd een absolute anonimiteit toegezegd, tenzij zij aangaven op deze anonimiteit geen prijs te stellen. Naar respondentgegevens en bedrijfsgegevens is daarom niet gevraagd, wat de analysemogelijkheden van de ontvangen respons beperkt. Wel zijn alle face-to-face respondenten bij de onderzoekers bekend en is er een gemiddeld profiel beschikbaar voor de respondenten in het survey-onderzoek. Outlines van de gebruikte interviewvragen en van de stellingen die voorgelegd werden bij interviews en bij de gehouden surveys zijn als bijlagen toegevoegd (Bijlagen 5, 6, en 7).

De in deze studie opgenomen cases zijn overwegend het resultaat van participerende observatie in rollen als scriptie- of stagebegeleider, onderzoeksleider, consultant, HR-manager, interim manager of commissaris. Op grond van privacy overwegingen zijn de gepresenteerde cases, die overwegend het resultaat zijn van participerende observatie, op een dergelijke wijze bewerkt dat de bedrijven, actoren en situaties in deze cases niet of niet makkelijk herkenbaar zijn. Ook zijn de cases, waar nodig, geactualiseerd door aanpassing van de tijdsaanduidingen om de leesbaarheid te bevorderen. (Yin, 2004, 2008, 2011; van Engeldorp Gastelaars, 2004).

Met de cases wordt geprobeerd om voor ieder van de verbindingen tussen de elementen uit het theoretisch model een illustratie te bieden van de wijze waarop elementen elkaar kunnen beïnvloeden.

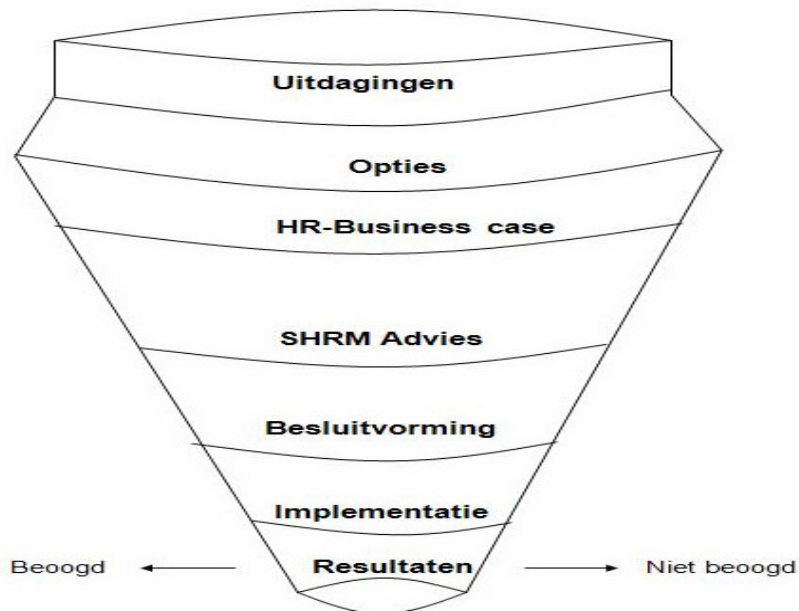
De multivariate werkelijkheid rond prestaties van medewerkers en organisaties.

Voor de beantwoording van de onderzoeksvraag is het van belang om er bij stil te staan dat er zeer veel variabelen zijn die inwerken op de individuele en collectieve prestatie en dat er dus sprake is van een zeer multivariate werkelijkheid. Aan de kant van de individuele prestatie zijn dat variabelen zoals: talent/aanleg, kennis, vaardigheden, ervaring, prestatiegeschiedenis,

fysieke en mentale conditie, voeding, opleiding, training/oefening, beschikbare en gebruikte technologie/hulpmiddelen, zelfstandigheid, interdependentie, samenwerking, tegenwerking, competitie, leiding/coaching, prestatiefeedback, tevredenheid, motivatie, attituden, prestatie referentiekader, prestatie benchmarks, prestatie ambitie, prestatie-doelstelling, prestatie-monitoring, inzet, offerbereidheid, budget voor prestatieontwikkeling, incentives/materiele en immateriële beloning, prestatie context, spelregels/regulering, fysieke prestatie omgeving, sociale controle, kwaliteit van collectieve prestatie, media/ publiciteit, ruis/geruchten etc.

Voor de collectieve prestatie zijn dezelfde variabelen van invloed, maar komen daar nog de variabelen bij, die op organisatieniveau spelen: de omgeving van de organisatie, het krachtenveld rond de organisatie van leveranciers, afnemers en concurrenten, beschikbare en gebruikte technologieën, de complexiteit van afstemming van producten en diensten op markten, kwaliteit en serendipiteit bij speurwerk en, voldoende beschikbaarheid van eigen en vreemd vermogen, regelgeving en bestaande bindende afspraken, kwaliteit van management en medewerkers, kwaliteit van organisatie structuur, cultuur en processen, prestatie benchmarks, prestatie referentiekader, kwaliteit van de strategie van de organisatie (relevantie, realisme, ambitie) etc.

Ook bij de collectieve prestatie is er dus sprake van een zeer multivariate werkelijkheid.



Figuur 2 Van uitdagingen en opties tot beoogde en niet beoogde resultaten van SHRM

Meervoudig perspectief

Als de vraag “Kan Strategisch HRM beter?” wordt voorgelegd aan de verschillende stakeholders bij een organisatie mogen qua inhoud en spontaniteit uiteenlopende reacties verwacht worden. De vraag of iets beter kan suggereert kritiek op een bestaande situatie en ook op daarvoor verantwoordelijke actoren. Respondenten die garanties voor anonimiteit van hun respons soms niet geheel vertrouwen, zullen terughoudend zijn in hun commentaar.

Het meervoudig perspectief bij de beoordeling en de beantwoording van de onderzoeksvraag hangt samen met factoren als: de rol(len) van de stakeholder, de belangen van de stakeholder, de kennis, opleiding, ervaring van de stakeholder en zaken als mens en maatschappij visie, politieke voorkeuren, temperament e.d. van de stakeholders. Een meervoudig perspectief is niet alleen aanwezig op tekortkomingen van SHRM, op de

oorzaken daarvan, op de meest geschikte oplossingen en wijze van aanpak daarvan, en op te behalen en behaalde resultaten bij zo'n aanpak, maar (uiteeraard) ook op de verdeling van de baten en kosten van verbeteringen (Figuur 2).

Als de vraag "Kan SHRM (veel) beter?" wordt voorgelegd aan HR-managers is er bij de beantwoording voor een deel sprake van een zelfbeoordeling, waarbij de bereidheid om zelfkritiek te delen met een onderzoeker beperkt kan zijn. In geval de vraag wordt voorgelegd aan directieleden, commissarissen of andere toezichthouders speelt ook dit element van zelfbeoordeling en roept een kritisch oordeel over SHRM uiteraard ook de vraag op wat zij er zelf aan hebben gedaan. Lijnmanagers beoordelen de vraag meer vanuit een cliëntenperspectief, en focussen op de kwaliteit van dienstverlening en waardering voor de lijn-staf taakverdeling. Vakbondsbestuurders en ondernemingsraadsleden zijn in hun antwoorden vaak vooral gefocust op de mate waarin er sprake is van een constructief overlegklimaat, er goede afspraken gemaakt kunnen worden, deze afspraken nageleefd worden en bijdragen aan verwachte resultaten. Het beoordelingsperspectief weegt daarbij de werknemersbelangen doorgaans zwaarder dan het perspectief van een bevredigende overall prestatie. Werknemers zullen bij de beantwoording van de vraag of HRM beter kan vooral kijken naar eigen arbeidsinhoud en werksituatie en de vraag hoe deze door toekomstplannen en mogelijke veranderingen beïnvloed kunnen worden.

Doelstelling

De doelstelling van deze studie is het identificeren en toegankelijk maken van ontwikkelings- en verbeterpotentieel bij de processen van vorming, uitvoering, evaluatie en ontwikkeling van Strategisch HRM in bedrijven en organisaties.

Doelgroepen

Deze studie richt zich zowel op SHRM-practitioners, als op SHRM-wetenschappers. Er is geprobeerd om een aanpak te vinden, waardoor de

uiteenlopende interesses van deze doelgroepen gelijktijdig geadresseerd konden worden. Hiervoor werd gebruik gemaakt van een website (www.shrmkanveelbeter.nl). Via deze website werd gelegenheid geboden voor “Co-creation”, dat wil zeggen meedenken en meepraten door iedereen die in de onderzoeksvragen en de beantwoording daarvan geïnteresseerd is. De ontvangen feedback, via de website, van studenten, collega-wetenschappers en praktiserende HR-managers is verwerkt. Collega’s duiden vooral op onderzoek en publicaties, die nog niet aan de orde kwamen en HR-practitioners zijn vooral geïnteresseerd in de conclusies en uitwerking van de aanbevelingen en blijken minder geïnteresseerd in de aanloop naar en de onderbouwing van conclusies en aanbevelingen. De interesses van deze doelgroepen liggen ver uiteen. Een studie die tegelijkertijd beide doelgroepen wil boeien en tevreden kan stellen, is een stevige uitdaging. Het compromis dat hiervoor nodig is, is riskant doordat ingespeeld wordt op een grootste gemene deler in de wensen van doelgroepen, maar niet volledig voldaan wordt aan hun verschillende wensen.

Rigor versus Relevance

De gemaakte keuze voor twee doelgroepen impliceert ook een bepaalde keuze voor een verhouding tussen rigor (wetenschappelijke degelijkheid, breedte, diepte en pretentie) en relevance (bruikbaarheid en waarde voor de praktijk). Binnen het kwadrant van deze dimensies is primair gekozen voor een ruim voldoende tot goede score op relevance, dus een goede bruikbaarheid en waarde voor de praktijk en secundair voor een voldoende score op rigor, een voldoende bijdrage aan de wetenschap en de theorievorming rond HRM en Strategisch HRM. Of deze positionering ook zo ervaren wordt door de genoemde doelgroepen moet nog blijken.

Het is niet ongebruikelijk om de twee hierboven genoemde doelgroepen afzonderlijk te bedienen met een wetenschappelijke editie en een handelseditie. Voor deze optie is bij de verslaggeving van dit onderzoek nadrukkelijk niet gekozen. Geprobeerd is te achterhalen op welke wijze de doelgroepen dichter tot elkaar gebracht zouden kunnen worden en op welke wijze meer wederzijds begrip ontwikkeld zou kunnen worden voor

uiteenlopende wensen en interesses. Voor de ontwikkeling van het HRM-vak en de HRM-wetenschap lijkt het noodzakelijk dat de interactie tussen wetenschap en praktijk niet minimaal behouden blijft, maar juist sterk geïntensiveerd wordt. In deze studie zullen enkele mogelijkheden hiertoe (onder meer certificering van HR-managers en HRM-opleidingen) de revue passeren.

Van de zijde van practitioners werd in gevoerde gesprekken vaak naar voren gebracht dat wetenschappelijke literatuur steeds ontoegankelijker wordt en dat zij daarom gedwongen worden hun toevlucht te zoeken bij populaire literatuur en oppervlakkige goeroes. Zij wijzen er op dat zij vaak al meer dan vijftig uur per week werken en niet meer dan circa vier uur per week of hooguit zo'n tweehonderd uur per jaar uit kunnen trekken voor het lezen van vakliteratuur, voor de uitwisseling met vakgenoten en voor het deelnemen aan refresher programma's om vakkennis op peil te houden. Als ze van deze beschikbare tijd tweederde besteden aan het bijhouden van vakliteratuur kunnen ze per maand hooguit vier tijdschriften lezen en per jaar vier boeken doornemen.

Practitioners blijken vooral op zoek naar toegankelijkheid, leesbaarheid en relevantie, in de zin van inzichten en aanbevelingen waarvan zij het gevoel hebben dat er sprake is van een duidelijk positieve verhouding tussen kosten en baten in geval zij overgaan tot implementatie van deze inzichten of aanbevelingen.

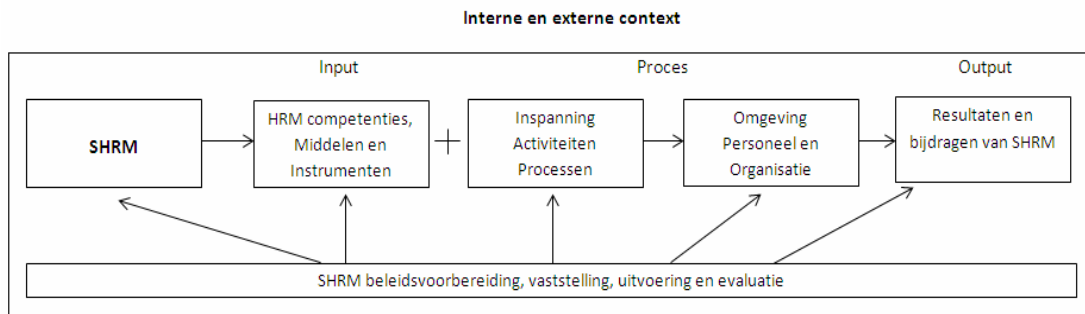
HRM-Practitioners plaatsen ook vraagtekens bij de verhouding tussen de kosten en baten van wetenschappelijk HRM-onderzoek. Waar zij zelf nauwelijks budget weten vrij te maken voor HRM-onderzoek, hebben ze de indruk dat dit aan universiteiten veel makkelijker is. Zij hebben de indruk dat het bij wetenschappelijk onderzoek niet altijd gebruikelijk is om naar de verhouding tussen efficiency en relevantie te kijken in termen van de mogelijke baten bij toepassing van gepresenteerde nieuwe inzichten en de kosten, die gemaakt moeten worden voor de praktische toepassing van deze inzichten.

Modellering van de onderzoeksvraag.

In deze studie worden de kwaliteit, het functioneren en de prestaties van medewerkers en organisatie gezien als outputvariabelen c.q. afhankelijke variabelen en worden HRM-competenties, middelen, instrumenten en processen als beïnvloedende variabelen gezien. HRM- Competenties, middelen en instrumenten kunnen hierbij ook als inputvariabelen worden gezien, en activiteiten en inspanningen op het gebied van uitvoering/ implementatie als procesvariabelen (Figuur 3).

Interne contextvariabelen bestaan uit onder meer organisatie- en personeelskenmerken machts- en invloed verhoudingen, status- en prestigeverhoudingen, allianties, mee- en tegenstanders en dergelijke.

Externe contextvariabelen worden gevormd door de factoren die kenmerkend zijn voor de omgeving van de organisatie en verhouding van de organisatie met deze omgeving, inclusief de wederzijdse beïnvloeding van organisatie en omgeving. De verbinding tussen inputs, systeem en outputs wordt verzorgd door HRM-beleidsprocessen.

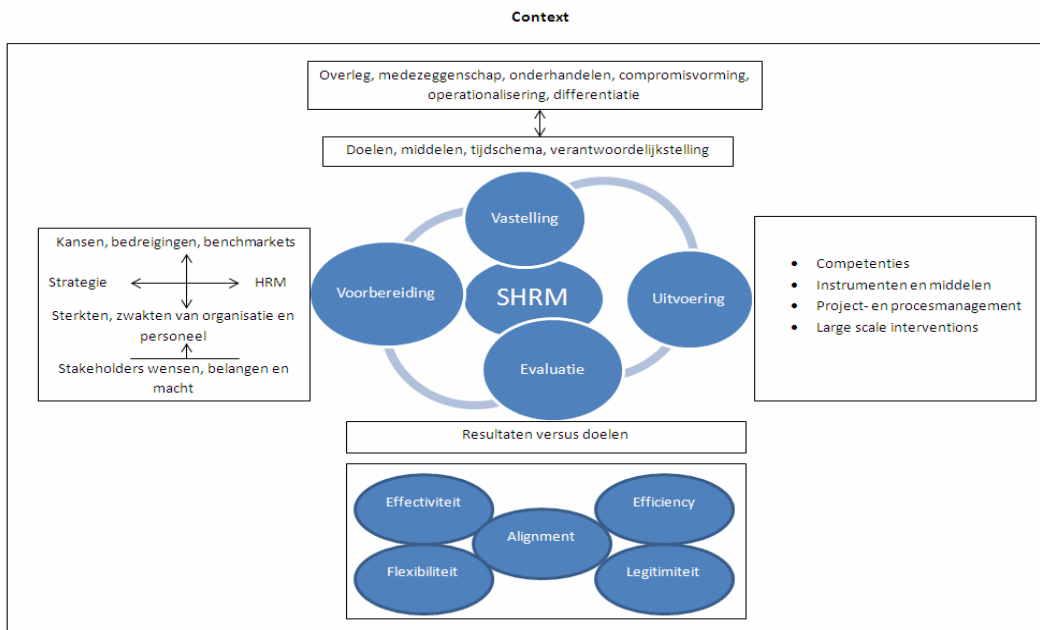


Figuur 3 Input, proces, outputmodel voor SHRM

Met dit model wordt weergegeven dat de beleidsvoorbereiding en vaststelling doelstellingen oplevert en een keuze van talent, middelen en instrumenten om deze doelstellingen te bereiken. Op grond van deze keuze worden inspanningen, activiteiten en processen georganiseerd en ondernomen om (al dan niet conform het geformuleerde beleid en al of niet met succes) te proberen geformuleerde doelen te realiseren.

De organisatie, de medewerkers en ook de omgeving, waarop inspanningen en activiteiten worden losgelaten, zijn tegelijkertijd ook middel om doelen te realiseren. Organisaties zijn doorgaans geen doel op zich, maar zijn vooral bedoeld om doelstellingen van stakeholders te verwekelijken.

Bij input-proces-output, of input-systeem-output modellen worden context variabelen wel eens verwaarloosd. Onze vraagstelling laat zo iets niet toe. Context vormt een belangrijke verklaringsfactor voor de HR-reality en voor mogelijkheden tot verandering er van. Door koppeling van een input-proces-output perspectief aan een beleidscyclus wordt de voor- en de achterkant van dit perspectief gecombineerd met voorbereiding, besluitvorming en evaluatie. Deze combinatie levert de volgende modellering op van de onderzoeks aanpak (zie Figuur 4).



Figuur 4 Modellering van de onderzoeks aanpak

Is er voor de onderzoeksvraag een alomvattende theorie beschikbaar?

Omdat het onderzoek zich richt op brede thema's als de kwaliteit, het functioneren en het presteren van medewerkers en organisaties zijn er veel theoretische domeinen waaruit geput kan worden voor theoretische oriëntatie en ondersteuning. Waar het gaat om het analyseren en verklaren van de kwaliteit, het functioneren en presteren van medewerkers zijn psychologie, sociale psychologie en sociologie onmisbare disciplines. Waar het gaat om het analyseren en verklaren van de kwaliteit, het functioneren en de prestaties van organisaties zijn bijdragen vanuit de bedrijfskunde, de bedrijfseconomie en de politicologie onmisbaar. Om deze verschillende bijdragen samen te brengen is gekozen voor een overkoepelende systeemconceptie zoals die werd uitgewerkt door Talcott Parsons, hoogleraar aan Harvard University in zijn werken "The Social System" (1951) en "Toward a General Theory of Action" (1951) en vooral voor de wijze waarop deze conceptie toegankelijk gemaakt werd door William C. Mitchell (1967). In zijn opvatting van het sociaal systeem onderscheidt Parsons vier subsystemen voor respectievelijk "goal attainment", "adaptation", "pattern maintenance" en "integration". Deze subsystemen regaderen de relatie van de organisatie met haar omgeving, de bedrijfshuishouding, de verzorging van patroonhandhaving en continuïteit en de interne samenhang. Ieder subsysteem kent in de opvatting van Parsons weer soortgelijke functionele subsystemen als het hoofdsysteem. "Boundary exchanges" als interacties van het systeem met haar omgeving via inputs en outputs spelen in het denken van Parsons ook een belangrijke rol. Voor de verklaring van outputs gebruikt Parsons zowel omgevings-, input- en systeemvariabelen. Pogingen om output te verklaren op basis van slechts een of een zeer beperkt aantal variabelen kunnen op zijn afkeur rekenen. Gedrag en actie zijn voor Parsons vooral verbonden met betekenisgeving, met interactie, en met condities en "controls". Vrijheidsgraden zijn beperkt tot een aantal dimensies waarop keuzen ergens tussen twee uitersten gemaakt worden en gaan over de ruimte voor gevoel, emotie versus beheersing, de rol van eigen belang versus het belang van de ander, universele waarden of specifieke waarden, beoordeling van

de ander op kwaliteiten of prestaties en het erkennen van specifieke verplichtingen versus meer algemene verplichtingen. Parsons oogstte met zijn analyses ook de nodige kritiek, waarbij hem onder andere een mechanistisch beeld van organisaties en van de samenleving werd verweten.

De systeembenadering van Parsons staat niet op zich. Churchman laat in zijn boek "De Systeembenadering" (1975) zien hoe de wortels van het systeemdenken reeds aangetroffen kunnen worden bij Plato, Aristoteles, Thomas van Aquino en Spinoza en hoe in de negentiende eeuw het systeemdenken een rol speelt in het werk van onder meer Hegel, Marx, Schopenhauer, Nietzsche en Spengler. Hij laat ook zien hoe dit denken doorwerkt via de operations research en de beslissingstheorie in het werk van Russell Ackhoff, Herbert Simon, Emery en Trist en Warren Bennis en de jaarboeken van de Society for General Systems Research (USA) en van de Stelselgroep Nederland.

In ons land leverde Kuypers met zijn Beginselen voor Beleidsontwikkeling (1980) een verbinding van besluitvorming met beleidsvorming. Hij presenteerde besturing als een doorlopend proces van beleidsvorming, van beleidsvoorbereiding, via beleidsformulering, naar uitvoering, evaluatie, bijsturing, doorontwikkeling en herformulering. Soortgelijke concepties werden ook geboden door bijvoorbeeld Deming (1989), Hoogerwerf (1984, 1989, 1993), Howlett & Ramesh (2003), Jupe (1992, 2007), Anthony & Govindarajan (1998) en zijn inmiddels gemeengoed in zowel de kwaliteitszorg, de politicologie, de bestuurswetenschappen en in meer praktische uitwerkingen als planning & control of informatiesysteemontwikkeling (CapGemini, 1990).

De verbinding van de systeemtheorie met het cyclische beleidsdenken vormt de theoretische achtergrond van deze studie. De bijdrage aan dit denken bestaat vooral uit een relativering van de eisen waaraan mensen, systemen en processen moeten voldoen om continuïteit op te leveren. Onvolmaaktheid van mensen en organisaties en hun prestaties lijkt slechts in een beperkt aantal gevallen tot acute discontinuïteit te leiden, terwijl

“muddling through” (Lindblom, 1959) soms lang kan duren zonder dat daardoor op termijn succesvolle bijsturing wordt uitgesloten. De tolerantie voor imperfectie van mensen en organisaties en onvolmaaktheid van besturing is in ons land en, naar het zich laat aanzien ook elders, groot. Beleidskeuzen zijn niet altijd het resultaat van rationele beslissingsprocessen (Cohen, March & Olsen, 1959); de rationele manager van Kepner en Tregoe (1976) is in de weerbarstige werkelijkheid nog al eens ver weg. En in de irrationele besluitvorming blijkt soms nog minder systeem te zitten, dan wel eens aangenomen wordt (Mintzberg, Raisinghani & Theoret, 1976).

Aan onvolmaaktheid van mensen en organisaties wordt in de management literatuur en in de literatuur over HRM en SHRM niet overdreven veel aandacht besteed. In deze studie wordt geprobeerd aan deze tekortkomingen wat meer aandacht te besteden dan gebruikelijk is. Dat oogt mogelijk wat onevenwichtig, maar is bedoeld als tegenwicht tegen de zonnige beelden die het discours beheersen. Wat meer oog voor incompetentie, voor deviant gedrag, voor de pathologie en het disfunctioneren van organisaties, kortom voor tragisch realisme, lijkt een nuttig complement voor de optimistische mainstream van het denken over de kwaliteit, het functioneren en de prestaties van medewerkers en organisaties.

Deze invalshoek sluit aan bij die van Manfred Kets de Vries (1980, 19984, 1991, 1993, 1995a, 1995b), die in zijn publicaties met grote regelmaat aandacht besteedt aan irrationele processen, aan de neurosen en psychosen van managers en aan de pathologie van organisaties. Ook wordt aangesloten bij het werk van Furnham & Taylor (2004) en van Griffin & O’Leary-Kelly, die aandacht vroegen voor deviant gedrag in organisaties. Omdat een systematisch overzichtswerk over organisatiepathologie ontbreekt (een opvallend gat in de markt voor management literatuur), wil deze studie op een bescheiden wijze bijdragen aan invulling van deze lacune. Met een knipoog sluit deze studie ook aan bij het werk van Scott Adams (o.a. *The Dilbert Principle*, 1960), die relativering van de absurdismen, die door het management soms ten toon worden gespreid, tot (cartoon)kunst heeft verheven.

Bijdrage aan de wisselwerking tussen theorie en praktijk van HRM en SHRM.

Aan het debat tussen wetenschap en praktijk van HRM en SHRM wil deze studie vooral bijdragen door het opwerpen van de vraag of de wetenschappelijke pretentie van verklaring van het gedrag van afhankelijke variabelen bij het onderzoek van multivariate HRM-verschijnselen niet vaak iets te stellig is en de vraag of de bijdrage van HRM aan het succes van organisaties door wetenschappers wel in het juiste, meervoudige of multivariate perspectief gezien wordt.

De eerste vraag wordt ingegeven door de observatie dat wetenschappelijke studies naar de bijdrage van SHRM aan het presteren van organisaties zich doorgaans beperken tot een vrij beperkt aantal variabelen, waarbij er ook een beperkt aantal intermediaire variabelen aan de orde komen. Bij toetsing van de invloed van deze beperkte set aan variabelen worden vervolgens overwegend weinig significante verbanden gevonden of kan niet overtuigend aannemelijk gemaakt worden dat er geen sprake is van mogelijke pseudo-correlatie. De bescheidenheid, die past bij een beperkt theoretisch model, wordt in de conclusies niet altijd aangetroffen. Zo worden in de vakliteratuur veel kenmerken van werknemers en organisaties toegeschreven aan HRM (bijvoorbeeld employee commitment als HR-outcome; Boselie, 2010) of verondersteld in belangrijke mate afhankelijk te zijn van HRM, terwijl redelijkerwijs verwacht mag worden dat de invloed van HRM, als onderdeel van een uitgebreide set variabelen, slechts heel bescheiden is. Ook wordt er niet altijd bij stil gestaan dat overtuigend vastgestelde relaties tussen variabelen op basis van survey onderzoek geen voorspelbaarheid opleveren van soortgelijke relaties op case-niveau. Dit lijkt bijvoorbeeld ook te gelden voor het bijzonder aardige overzicht van eerder onderzoek naar HRM en Performance van Paauwe (2004; pag. 73-80). Maar wellicht is deze relativisering voor wetenschappers zo vanzelfsprekend dat zij deze achterwege laten.

De tweede vraag wordt ingegeven door de bias die zichtbaar is in de keuze van onderzoekspopulaties. Veel studies die de bijdrage van HRM of SHRM

aan de prestaties van organisaties proberen te onderzoeken, kiezen voor een selecte populatie van bedrijven, namelijk overwegend zeer grote en goed functionerende bedrijven, bijvoorbeeld beursgenoteerde top-25 bedrijven. Deze onderzoekers realiseren zich niet of te weinig dat, om een beursnotering te verkrijgen en om een top-25 positie te verwerven, er al een bijzondere prestatie op veel terreinen, inclusief HRM en SHRM, geleverd is. Zij realiseren zich ook niet dat de gemiddelde bedrijfsgrootte in Nederland circa 10 tot 11 medewerkers bedraagt, bij een gemiddelde omzet van minder dan 1 miljoen euro. In hun populatie zijn vooral grote en succesvolle bedrijven aanwezig en zijn slecht of onder presterende organisaties niet aanwezig, of behoren zij bij de non-respons van de benaderde bedrijven. Vervolgens zien we nogal eens dat de op basis van dit soort onderzoek getrokken conclusies vergaand gegeneraliseerd worden voor veel grotere en meer geschakeerde populaties, en geformuleerde aanbevelingen voorbijgaan aan de contextgevoeligheid van de haalbaarheid van verbetermogelijkheden (Leget, 1997).

Waar onderpresterende bedrijven verwaarloosd lijken te worden in surveys, is er wel een stroming in de sfeer van in depth casestudy onderzoek op gang aan het komen, waarbij er meer aandacht is voor gemaltraiteerde organisaties en organisaties met grote problemen (Smit, 2008, Smit, 2007, Ramaer, 2009), overigens met een niet-specifiek op HRM gerichte focus. Overigens betreft het ook hier vaak grotere ondernemingen.

Waarom vooral aandacht voor het proces en iets minder voor de inhoud?

De inhoud van SHRM is afhankelijk van de strategie van de organisatie, van kansen en bedreigingen in de omgeving van sterkten en zwakten van organisatie en personeel, van de voorkeuren van betrokken stakeholders en van de competenties, de middelen en instrumenten, waarover een organisatie beschikt. Deze configuratie verschilt van organisatie tot organisatie. Wat niet hoeft te verschillen zijn de aandachtspunten die aan de orde komen in het proces van SHRM beleidsvorming. Daarom is gekozen voor een primaire focus op het proces en komen inhoudelijke elementen

pas aan de orde in de gepresenteerde cases, die overwegend dienen voor illustratie van een ideale of minder ideale procesgang.

Een overweging voor de geboden aanpak is ook dat er in de mainstream van het denken over HRM en SHRM weinig aandacht is voor het beleidsproces, waardoor de verschillende stappen en de aansluiting tussen deze stappen in het proces van beleidsvorming weinig aandacht krijgen. Vooral de besluitvorming bij de beleidsvaststelling, als cruciale stap bij de beoordeling en bekrachtiging van beleidsvoorbereiding, krijgt daardoor zowel in de theorie als in de praktijk niet de aandacht dat ze verdient.

1.4. Definities en concepten: Waarover gaat het bij (S)HRM?

Het begrip Human Resource Management (HRM) heeft een tweeledige betekenis. Enerzijds wordt het gebruikt om de verantwoordelijken aan te duiden die betrokken zijn bij de vormgeving en de uitvoering van HR-beleid en strategie.

Anderzijds wordt het begrip gebruikt om de managementprocessen aan te duiden, waarmee middelen worden ingezet en doelen worden nagestreefd in de sfeer van medewerkers en organisatie.

In de praktijk zien we dat begrippen als HR, HRM, HR-strategie, HR-beleid en HR-management nogal eens door elkaar gebruikt worden. Uit de context waarin deze begrippen gebruikt worden, valt meestal wel op te maken welke betekenis bedoeld wordt en voor welke reikwijdte het begrip bedoeld wordt.

Zo dekt het begrip Human Resources (HR) soms het totaal van personeel en organisatie verschijnselen, thema's en aandachtsgebieden in de volle breedte, terwijl het een andere keer gebruikt wordt om alleen de aanwezige personeelsbezetting aan te duiden. En met HR-management wordt soms uitsluitend bedoeld op de medewerkers van een HR-afdeling, terwijl er een andere keer alle HR-managementrollen mee aangeduid worden, die ten aanzien van medewerkers en organisatie worden gespeeld door directie, lijnmanagement en HR-staf.

De verdeling van HR-management rollen is uiteenlopend en wisselend. Soms ligt een zwaartepunt voor deze rollen bij HR-specialisten, maar dezelfde rollen kunnen evenzeer verzorgd worden door algemeen managers, lijnmanagers of andere medewerkers in een organisatie (bijvoorbeeld het directiesecretariaat) die al dan niet toevallig deze rollen toebedeeld krijgen. Rolverdelingen op het gebied van HRM komen zowel formeel tot stand via een formele besluitvorming over de verdeling van HRM-taken, bevoegdheden, maar komen net zo zeer informeel tot stand, doordat mensen soms taken zonder formele goedkeuring laten liggen en anderen deze taken op een net zo informele wijze overnemen, dan wel dat er onderlinge arrangementen worden getroffen, die niet voor formalisering worden voorgedragen. Zo komt het voor dat lijnmanagers bij het beschikbaar komen van een HR-specialist proberen hun uitvoerende HR-taken bij de nieuwe functionaris te parkeren. Soortgelijk zien we dat bij het wegvallen van een HR-functionaris aan de top, belendende managers de vacante taken zonder formele besluitvorming daarover overnemen.

Voor de omschrijving van HR-beleid kunnen verschillende uitgangspunten gehanteerd worden. Er kan worden uitgegaan van alle HR-taken, het HR-domein, waarbij HR-beleid wordt omschreven in termen van de tientallen taken, die tot het domein van personeel en organisatie behoren.

Voor beschrijving kan ook worden uitgegaan van de meer generieke processen, die een rol spelen bij vorming en uitvoering van HR-beleid, zoals plannen, organiseren, besturen, controleren e.d.

Ook kan HR-beleid omschreven worden in termen van de doelstellingen van het beleid, de visies en belangen waarop deze doelen gebaseerd zijn, de middelen, die nodig zijn om doelstellingen te realiseren en de processen waarlangs de inzet van mensen en middelen leidt tot realisatie van doelstellingen.

In geval we deze laatste benadering volgen, zonder inhoudelijke specificatie, kan (HR-) beleid in navolging van Kuypers (1980) omschreven worden als:

Een geheel van context, kaders, visies, belangen, richting en doelen voor personeel en organisatie, alsmede de middelen, activiteiten, processen,

instrumenten, faciliteiten, kaders, trajecten en tijdschema's, waarmee en waarbinnen beoogd wordt tot doelrealisering te komen.

Kernelementen in deze definitie zijn: doelen, middelen, activiteiten, tijdschema's en verantwoordelijkstelling: waar willen we naar toe, hoe komen we daar, welke middelen zijn daarbij nodig, en wanneer en door wie gebeurt een en ander?

Voor HR-beleid gaat het om doelen, middelen, activiteiten en tijdschema's op het gebied van personeel en organisatie en meer in het bijzonder om bemensen, arbeidsinhoud, motivatie, betrokkenheid, competenties, opleiden en ontwikkelen, functioneren, prestaties, satisfactie, beoordelen, belonen, arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden, cultuur, structuur, processen en dergelijke.

In de definitie wordt verwezen naar visies en belangen als bronnen van doelstellingen, waarmee wordt geïmpliceerd dat verschillende stakeholders bij het HR-beleid uiteenlopende beelden hebben van kansen en bedreigingen rond HR, van sterkten en zwakten van personeel en organisatie en van zinvolle prioriteiten voor het strategisch beleid van een organisatie en voor het Strategisch HRM. Voor een deel zijn deze visies terug te voeren op de belangen die stakeholders representeren en de rollen, waarin zij betrokken zijn: werkgever, werknemer, werkgevers- of werknemersvertegenwoordiger, regelgever, toezichthouder, consultant, goeroe, wetenschapper e.d.

Omdat stakeholders het niet altijd eens kunnen worden over specifieke doelstellingen, streefsituaties of streefcijfers, maar wel een impliciete of expliciete consensus hebben over de richtingen, die zij grosso modo willen volgen, is richting een belangrijk beleidsvoorportaal (van doelen) en beleidskenmerk.

Onder middelen vallen in deze definitie alle beschikbare en beoogde middelen/mensjaren, competenties, budgetten, activiteiten, instrumenten, faciliteiten en trajecten, die geacht worden nodig te zijn voor doelrealisering, dan wel vordering in de gewenste richting.

Met het element kaders wordt in de definitie aangegeven dat het beleid zich richt, oriënteert of afzet tegen historische erfenissen aan zelfregulering en regulering door derden, zoals overheden, cao-partijen, en private initiatieven op het gebied van gedragsregulering (bijvoorbeeld kwaliteitszorg I.S.O.), corporate governance (gedragscodes) of verenigingen (beroepsodes).

De geboden definitie van beleid laat open of er sprake is van samenhang in de beleidsconceptie, of de doelen realistisch zijn, of de gekozen middelen in principe toereikend zijn voor doelrealisering en of de gekozen processen en trajecten kansrijk zijn om tot doelrealisering te komen. De mate van samenhang kan vaak pas achteraf beoordeeld worden omdat voor de beleidsconceptie aannamen gedaan moeten worden over ontwikkeling van de context, de omgeving waarin het beleid speelt, over draagvlak voor beleidsvernieuwing, over effectiviteit van middelen etc. In geval aannamen correct zijn, kan beleid achteraf mogelijk als samenhangend en consistent getypeerd worden.

Beleidsintenties die vooraf naïef en onrealistisch lijken door weinig plausibele aannamen, kunnen door “meevallers” achteraf een visionair beleid opleveren, en omgekeerd kunnen redelijke beleidsvoornemens achteraf door “tegenvallers” een beeld leveren van naïviteit en gebrek aan samenhang. In een visie zitten vaak een aantal schattingselementen. Of er sprake is van “visie” of “een visie” kan derhalve meestal pas achteraf worden vastgesteld. Typeringen van beleid in SMART-termen (specificiteit/ samenhang, meetbaarheid, ambitie/acceptatie, relevantie/realisme en tijdgebondenheid) ex-ante en ex-post kunnen hierdoor makkelijk uiteenlopen.

Qua taken en aandachtsgebieden kan voor HRM een aantal grove, elkaar deels overlappende, clusters worden onderscheiden: taken, bemensing en kosten, competenties, functioneren, besturing en coördinatie, resultaten, evaluatie en verandering.

Voor het cluster taken, bemensing en kosten gaat het om aspecten als actuele en geplande productievolumes, productdifferentiatie, taakvolumes,

personeelsbehoefte, zelf doen versus uitbesteden, bemensing, personeelsvoorziening, instroom en uitstroom van taken en van mensen, personele kosten, budgettering, structurering en herstructurering van de organisatie.

Voor het cluster competenties moet gedacht worden aan arbeidsinhoud, functieontwerpen, functie-eisen, bedrijfscultuur, competenties, kwalificatie, selectie, introductie, socialisatie, vorming en opleiding, kennis management, management development en lerende organisatie.

Voor het cluster functioneren gaat het om elementen als gedrag, deviant gedrag, functioneren, samenwerken, leidinggeven, motiveren, beoordelen, belonen, promotie, demotie en ontslag

Voor het cluster besturing en coördinatie moet gedacht worden aan elementen als informatievoorziening, communicatie, overleg, medezeggenschap, beleids- en besluitvorming, governance, centralisatie en decentralisatie.

En als vijfde cluster is er het resultaataspect van de eerder genoemde HRM-taken en aandachtsgebieden: benchmarking, productiviteit, kwaliteit, innovatie, financiële resultaten, groei, continuïteit, efficiency, kostenbeheersing, flexibiliteit, organisatieontwikkeling, veranderings- en verbeteringsprojecten en processen, medewerkers- en klantentevredenheid, compliance en imago.

Bij SHRM gaat het om de belangrijke doelen, middelen en tijdschema's voor het beleid ten aanzien van medewerkers en organisatie, dat samenhangt met de strategie van de organisatie. Met andere woorden: wat willen we bereiken op het gebied van mens en organisatie, hoe bereiken we deze doelen, wat hebben we daar aan middelen en tijd voor nodig en hoe hangt dit samen met en draagt dit bij aan realisatie van de strategie van de organisatie?

Een HR-strategie wordt hier gedefinieerd als: een keuze van doelen, middelen, instrumenten, processen en activiteiten ten aanzien van personeel en organisatie voor de middellange en langere termijn, die in nauwe wisselwerking met de strategie van de organisatie wordt

voorbereid, vastgesteld, uitgevoerd, geëvalueerd, bijgesteld en doorontwikkeld (Kuypers, 1980; Butler, Ferris & Napier, 1991).

Het begrip HR-beleid zal hier worden gebruikt voor een verzameling of een deelverzameling van doelen en middelen voor de kortere termijn en in mindere mate of in minder directe mate gekoppeld aan de strategie van de organisatie.

Analoog aan de definitie voor HR-strategie kan een organisatiestrategie of ondernemingsstrategie gedefinieerd worden als de keuze van de voornaamste doelen, middelen, instrumenten, processen en activiteiten voor de middellange en langere termijn ten aanzien van de overall prestatie van de organisatie. Hierbij moet in het bijzonder gedacht worden aan prestaties als continuïteit, groei, verbetering van financiële resultaten en vermogen, marktmacht, kostenbeheersing en efficiencyverbetering, innovatie, flexibiliteit, stakeholderswaardering en loyaliteit, status, prestige en imago.

Bij de definitie van kwaliteit, functioneren en prestatie van mens en organisatie wordt in deze studie uitgegaan van alle relevante kenmerken van medewerkers en organisatie, van hun gedrag/activiteiten, hun samenwerking en de feitelijke kenmerken van de geleverde prestaties en de beleving daarvan. Als relevant worden aangemerkt alle kenmerken die invloed zouden kunnen hebben op de relatie tussen kwaliteit, functioneren en prestaties.

Vorming en vernieuwing van SHRM; een intuïtieve flits of een gedegen proces?

Ingrediënten voor de vorming van SHRM bestaan uit de HR-startsituatie, de kansen en bedreigingen in de omgeving van de organisatie, de sterkten en zwakten van personeel en organisatie en het bestaande HR-beleid, de strategie van de organisatie en de desbetreffende voorkeuren en invloeden van stakeholders bij ondernemingsstrategie en SHRM. Benchmarks kunnen een belangrijke rol spelen bij de beoordeling van sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen.

Bij de beoordeling van de kwaliteit van SHRM-beleidsformuleringen kunnen criteria gehanteerd worden als: specificiteit, meetbaarheid, ambitie, acceptatie, aanvaardbaarheid, realisme, relevantie, tijdshorizon, tijdschema (ook wel aangeduid als SMART). Daarnaast kan gedacht worden aan criteria als: coherentie/samenhang en consistentie.

SHRM kan tot stand komen bij wijze van een intuïtieve flits van degene, die verantwoordelijk is voor het SHRM of degene, die met succes keuzes op dit terrein weet te beïnvloeden: dit moet gebeuren en zo gaan we dat doen. SHRM kan ook tot stand komen bij wijze van een gedegen proces van behoeftenonderzoek, beleidsvoorbereiding en beleidsformulering, uitvoering en evaluatie, waarbij veel hooggekwalificeerde capaciteit wordt ingezet.

Zowel bij de intuïtieve flits als bij het gedegen proces zijn de volgende vragen van belang:

- wat zijn de belangrijkste uitdagingen en wat moet er gebeuren?
- wat zijn de opties en welke opties genieten de voorkeur?
- is deze optie haalbaar; hebben we tijd, geld, menskracht en andere middelen?
- levert de aanpak van deze optie meer op dan het kost?
- hoeveel bedraagt het rendement op onze investering; is dat genoeg?
- wat moet er gebeuren, wanneer gaat het gebeuren en wanneer moet het klaar zijn?
- wie wordt verantwoordelijk voor de uitvoering?
- wanneer en hoe wordt er geëvalueerd of doelen bereikt zijn?
- hoe kan er bijgestuurd worden als resultaten onvoldoende zijn?

De verbinding van deze elementen kan aangeduid worden als de SHRM-beleidscyclus.

In deze beleidscyclus kan een viertal opeenvolgende stappen worden onderscheiden:

- Beleidsvoorbereiding; verkenning van majeure uitdagingen, behoeften en wensen en verkenning van mogelijke keuzes en ontwerp van een keuzevoorstel

- Beleidsformulering; besluitvorming en vaststelling van een keuze voor doelen, middelen en tijd; al of niet na communicatie, overleg, onderhandelen en medezeggenschap
- Beleidsuitvoering/implementatie
- Beleidsevaluatie, rapportage en bijsturing/beleidsvernieuwing.

De beleidscyclus kan zich door terugkoppeling aan een voorgaande stap in de cyclus afspelen als iteratief proces. Stap 4, beleidsevaluatie, zal als één van de inputs van stap 1, de verkenning van uitdagingen, kunnen functioneren.

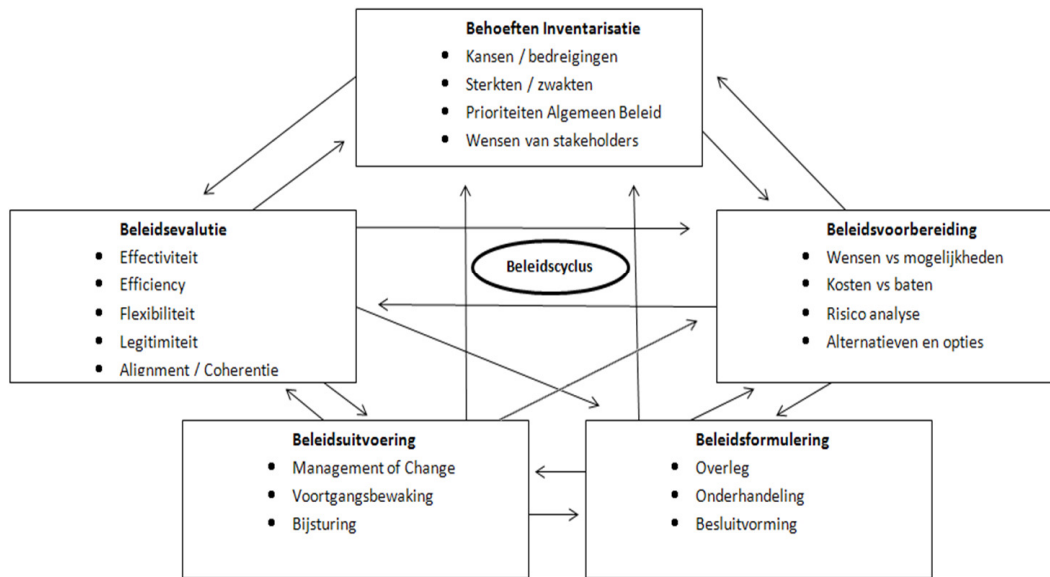
Intuïtieve, incrementele of systematische HR-Beleidsvorming

De vorming van HR-beleid kan op uiteenlopende wijze plaatsvinden. Een rationeel, systematische, wetenschappelijke benadering vormt een van de mogelijkheden, naast bijvoorbeeld een intuïtief, visionaire benadering of een ad hoc, incrementele benadering. Processen van beleidsvorming kunnen zowel een solistisch karakter hebben, in geval slechts de beleidsvoorkeuren van een enkele bestuurder aan de orde zijn, of een meer collectief karakter, in geval er betrokkenheid is van leidinggevenden en werknemers of werknemersvertegenwoordigers in het proces van beleidsvorming. In het eerste geval kan beleidsvorming zich in een zeer korte tijdsperiode (in een flits) voltrekken en in het tweede geval kan het gaan om een tijdrovend proces.

1.5. Een theoretisch ideaaltype voor de vorming van SHRM

Beleidsvorming, uitvoering en ontwikkeling kan ideaaltypisch gezien worden als een cyclisch proces (Deming, 1982; Kuijpers, 1984; Anthony & Govindarajan, 1998; Merchant, van der Stede, 1998). In deze cyclus, die begint met een verkenning van behoeften, wensen en uitdagingen, worden via beleidsvoorbereiding keuzemogelijkheden verkend, vindt bij besluitvorming en beleidsformulering een keuze plaats uit de verkende opties en worden doelen, middelen, activiteiten en tijdschema's gekozen, wordt vervolgens bij beleidsuitvoering getracht geformuleerde doelen te

realiseren, worden de resultaten van uitvoering geëvalueerd en wordt waar nodig bijgestuurd voor wat betreft de beleidsvorming, de formulering en/of de uitvoering (zie Figuur 5).



Figuur 5 Een beleidscyclus voor de vorming van SHRM

Mogelijke startpunten voor het proces van beleidsvorming worden geleverd door een verkenning van de behoeften, wensen, ambities, idealen en illusies van stakeholders, die betrokken zijn bij het HR-beleid van een organisatie, door evaluatie van de resultaten van het HR-beleid in een voorgaande periode en/of door een systematische verkenning van mogelijke beleidsopties.

Beleidsvoorbereiding kan vervolgens plaats vinden door de wensen en behoeften van stakeholders, veranderingswensen die voortvloeien uit de beleidsevaluatie en geselecteerde opties te confronteren met de mogelijkheden van de organisatie. Deze confrontatie kan bestaan uit het begroten van de kosten die verbonden zijn aan de inspanningen om aan behoeften en wensen tegemoet te komen en van de baten die dit oplevert. Door zo'n kosten-batenanalyse en rendementsanalyse kan haalbaarheid en wenselijkheid van beleidsaanpassingen beoordeeld worden.

Risicoanalyse kan een beeld geven van mogelijke ongewenste effecten van de beoogde inspanningen en hieraan verbonden kosten.

Selectie van beleidsalternatieven kan vervolgens plaatsvinden door een vergelijking op te verwachten bijdragen van inspanningen en uitgaven op het gebied van effectiviteit, efficiency, flexibiliteit en legitimiteit.

Besluitvorming over het te voeren HR-beleid, c.q. de beleidsformulering levert in kleine organisaties, waar een bestuurder soms weinig tegenspel krijgt, niet veel complexiteit op. In grotere organisaties en zeker in grote multinationale ondernemingen kan een complexe overleg- en besluitvormingsstructuur met complexe machts- en invloedsverhoudingen aan de orde zijn, waarbij onderhandelingsprocessen en compromisvorming de snelheid en flexibiliteit van de besluitvorming beïnvloeden en ook de consistentie (de samenhang van doelen, middelen, activiteiten en tijdschema's) van geformuleerd beleid mogelijk beïnvloed wordt.

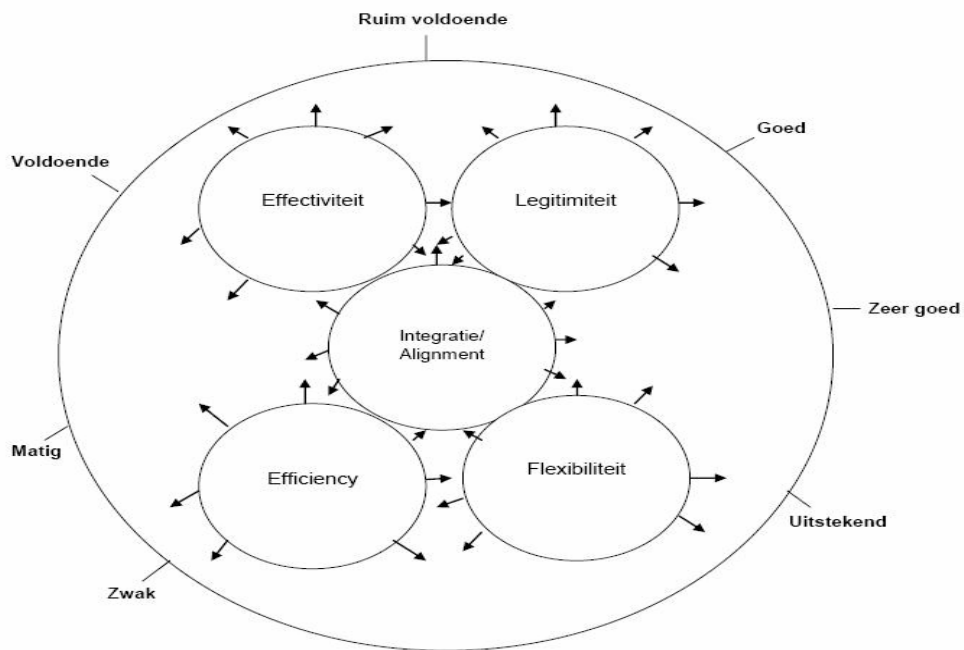
In de Angelsaksische beleidstheorie wordt weinig aandacht besteed aan besluitvorming. Door de grote rol van medezeggenschap bij besluitvorming in Rijnlandse benaderingen krijgt "decisionmaking" hier meer aandacht en is er meer oog voor onderhandeling, compromisvorming en inconsistente compromissen.

Inconsistentie wordt bijvoorbeeld veroorzaakt doordat de uiteenlopende voorkeuren van partijen op het gebied van doelen, middelen, activiteiten en tijdschema's aan elkaar gekoppeld worden en onderhandelingsprocessen niet afgesloten worden met een check op de consistentie van het behaalde onderhandelingsresultaat. Vooral in geval onderhandelingen moeizaam en tijdrovend waren is zo'n check riskant, omdat die aanleiding kan geven tot een hervatting van het onderhandelingsproces.

Beleidsformuleringen verschillen in de mate waarin er sprake is van operationalisering en specificatie. Een hoge mate van operationalisering en specificatie levert eenvoudiger mogelijkheden tot beleidsevaluatie. Voor algemeen bestuurders en HR-managers kan dit riskant zijn als beoordelaars van evaluatieresultaten, weinig begrip tonen voor de complexiteit van het krachtenveld, waarin beleid zich afspeelt en onevenwichtige interventies kiezen als follow-up van hun interpretatie van beleidsresultaten.

Beleidsuitvoering levert in het HR-domein een redelijke grote kans op inconsistentie met het geformuleerd beleid op. Een uitvoering, die niet conform is aan geformuleerd beleid kan voortvloeien uit een beperkt draagvlak, een zwakke beleidsvoorbereiding, het compromiskarakter van beleid, het verschil in actoren betrokken bij beleidsformulering versus uitvoering, een zwakke voortgangsbewaking en bijsturing, veranderingen in de beleidscontext en verschuivende inzichten bij stakeholders en actoren.

Evaluatie van HR-beleid kan plaatsvinden op een vijftal majeure dimensies: effectiviteit (zijn doelen gerealiseerd?), efficiency (werden doelen bereikt met zo min mogelijk middelen?), flexibiliteit (kon/kan beleid snel aangepast worden aan een veranderende context en ervaringen bij de uitvoering?), legitimiteit (sluiten beleid en beleidsresultaten aan bij de behoeften en wensen van stakeholders?) en alignment (is er voldoende



Figuur 6 Interactie tussen evaluatiedimensies voor SHRM: Rubick's Clocks

evenwicht en samenhang in de uitdagingen, wensen, waarop ingespeeld wordt en in de inspanningen en resultaten van het beleid en ook tussen effectiviteit, efficiency, flexibiliteit en legitimiteit van het beleid?).

De eerste vier evaluatiedimensies verkeren met elkaar op een gespannen voet. Hoge scores op effectiviteit, legitimiteit en flexibiliteit zorgen soms voor een lagere score op efficiency. Een hoge score op efficiency of flexibiliteit zorgt mogelijk voor een lagere score op legitimiteit etc. (Figuur 6).

De visuele suggestie die de hierboven weergegeven figuur oplevert voor de scheiding van de evaluatiedimensies verdient een nuancering. De dimensies overlappen elkaar voor een deel. In Hoofdstuk V wordt hieraan nader aandacht besteed.

In de HRM vakliteratuur treffen we auteurs die alignment van HRM zeer belangrijk achten voor de effectiviteit van HRM (Dellery & Dotty, 1996; Baron & Krepps, 1999), terwijl anderen zich weinig illusies maken over de kosten versus de baten van alignment inspanningen. Zo beschreef Joep Bolweg (Bolweg, 2001) “De onmogelijkheid van een consistent sociaal beleid”. De oorzaak van deze onmogelijkheid ligt in turbulentie in omgeving en organisatie, die steeds vraagt om aanpassing van slechts enkele van de HR-processen en instrumenten en van slechts een deel van de personeel & organisatieconfiguratie. Afzonderlijke instrumenten en processen maken hun eigen ontwikkelingsgang door. Inspanningen c.q. investeringen op het gebied van alignment zullen al weer snel opgevolgd worden door nieuwe uitdagingen en de noodzaak tot aanpassingen van afzonderlijke processen en instrumenten.

1.6. Kan SHRM (veel) beter? Beelden van actoren en stakeholders.

Het antwoord op de vraag “kan Strategisch HRM beter?” lijkt niet erg ingewikkeld. In het leven en in het management in het algemeen zijn er veel dingen die beter kunnen, dus waarom zou dat bij Strategisch HRM niet

zo zijn? Daarom valt er ook ten aanzien van Strategisch HRM wel enige overeenstemming te bespeuren over de gedachte dat het beter kan. Stakeholders verschillen echter in de mate waarin zij denken dat het beter kan en in hun oordeel over de bestaande situatie, de geleverde inspanningen en de geboekte resultaten op het gebied van SHRM.

Werknemers hebben een kritisch oordeel en zien veel verbetermogelijkheden. Leden van ondernemingsraden en vakbondsbestuurders hebben vaak een nog meer uitgesproken oordeel over een tekortschietend SHRM en vele mogelijkheden tot verbetering, terwijl HR-managers minder problemen zien en ook minder aanleiding tot verbetering of verandering. Lijnmanagers blijken vaak op dezelfde lijn te zitten als werknemersvertegenwoordigers met een aardige dosis commentaar en veel suggesties voor verbeteringspotentieel. Directieleden, bestuursleden en toezichthouders nemen een middenpositie in: zij zien weliswaar wel enig potentieel voor verbetering, maar zijn niet ontevreden met de bestaande situatie (Hoogendoorn, 1977c, 1979a,b, 1990b, 1992e, 1998c).

Aannemelijk is dat niet alleen de beschikbare informatie over SHRM, maar ook de positie en de belangen van de verschillende stakeholders hun visie op de sterkten en zwakten van SHRM beïnvloeden. Dit levert verschillende evaluatiedimensies op als bijvoorbeeld de bijdrage van SHRM aan plezier in het werk of de bijdrage van SHRM aan de financiële bedrijfsresultaten. Afhankelijk van het moment waarop de vraag gesteld wordt of SHRM beter kan, kunnen door een andere context waarin SHRM zich afspeelt, criteria een andere inhoud of een ander gewicht krijgen en kan dit leiden tot een ander oordeel over de bijdrage van SHRM.

Onderzoek waaruit blijkt dat de waardering voor HRM wel eens te wensen overlaat, is voor verschillende stakeholders voorhanden. Zo liet een onderzoek door G.I.T.P. in 1980 zien 80% van ondervraagde werknemers niet tevreden was over de personeelsfunctionaris die verantwoordelijk was voor zijn of haar afdeling. Vooral de zichtbaarheid van personeelszaken werd gezien als probleem (GITP, 1980).

Rene Tissen (1991) deed een zeer grootschalig onderzoek onder lijnmanagers en stelde vast dat het lijnmanagement niet klaagt over

zichtbaarheid van PZ: 81% acht PZ goed bereikbaar, 85% vindt PZ gemakkelijk toegankelijk, 79% ervaart PZ als coöperatief m.b.t. het opzetten en realiseren van gewenste mensmanagement activiteiten en 55% acht PZ vaak zichtbaar en 45% soms zichtbaar qua actie op aangereikte problemen. Toch vindt 37% van zijn respondenten dat PZ zich als managementfunctie nog moet bewijzen, meent 34% dat PZ slechts een bescheiden stafrol speelt en ziet 26% dat PZ gedwongen wordt tot het spelen van een bescheiden stafrol. Liefst 58% van de respondenten is van mening dat het functioneren van PZ beter tot veel beter kan.

In het Cranfield survey (Hegewish and Brewster, 2003; Brewster, Mayrhofer, Morley, 2004; Parry, 2012) rapporteren ondervraagde HR-managers, en ook Nederlandse HR-managers dat ze vaak laat bij strategische beslissingen betrokken worden. Onvrede over HRM en onvrede van HR-managers is niet ongebruikelijk.

Om deze beelden over HRM en van HRM te actualiseren is door de auteur in het najaar van 2011 en de winter van 2012 een onderzoek gedaan onder lijnmanagers en HR-managers, waarbij aan hen twintig stellingen werden voorgelegd, die een antwoord geven op de vraag of Strategisch HRM beter kan en een indicatie bieden waar het beter kan. De resultaten van dit onderzoek worden hieronder eerst voor het lijnmanagement (N= 111) en daarna voor het HR-management (N= 58) weergegeven. Aan deze respondenten werd gevraagd om een oordeel over de stellingen te geven voor de SHRM situatie in de eigen organisatie. SHRM werd daarbij gedefinieerd als: een keuze van HRM-doelen, middelen, instrumenten, processen en activiteiten voor de middellange en langere termijn, die in nauwe wisselwerking met de strategie van de organisatie wordt voorbereid, vastgesteld, uitgevoerd, geëvalueerd, bijgesteld en doorontwikkeld. De aangeboden stellingen waren alle beschrijvend, constaterend en niet normatief gesteld.

Naast het algemene beeld is gekeken of er sprake is van een significant verschil tussen de opvattingen van lijnmanagers en die van HR-managers. Dit is bij een beperkt aantal stellingen het geval. Een samenvatting met de belangrijkste statistische bevindingen en gevonden significante verschillen tussen HR-managers en lijnmanagers is opgenomen in bijlage 8.

De resultaten voor de centrale vraag, “Kan SHRM (veel) beter?” waren als volgt:

Kan SHRM (veel) beter? Overall oordeel (in %):

De bijdrage van HRM aan de kwaliteit, het functioneren en de prestaties van mens en organisatie kan beter

	<i>ja</i>	<i>nee</i>	<i>blanco</i>
<i>Lijnmanagers</i>	93	4	3
<i>HR-managers</i>	90	8	2

*De bijdrage van HRM aan de kwaliteit, het functioneren en de prestaties van mens en organisatie kan **veel** beter*

	<i>ja</i>	<i>nee</i>	<i>blanco</i>
<i>Lijnmanagers</i>	79	9	12
<i>HR-managers</i>	52	38	10

HR-managers en lijnmanagers zijn het er over eens dat SHRM beter kan. Lijnmanagers zijn overwegend van mening dat SHRM veel beter kan. Desgevraagd werd aangegeven dat met “veel” een orde van grootte van 15% of meer werd bedoeld. HR-managers denken ook in meerderheid dat SHRM veel beter kan, maar een aanzienlijk deel denkt dat dat niet het geval is en een niet onbelangrijk deel spreekt zich niet uit. Het verschil tussen lijnmanagers en HR-managers is hierbij significant. Oftewel lijnmanagers vinden significant meer dan HR-managers dat SHRM veel beter kan. Met deze resultaten is er aanleiding om verder te kijken: waar kan SHRM de voorbereiding, vaststelling, uitvoering, evaluatie en ontwikkeling van SHRM beter? We besteden nu eerst aandacht aan de voorbereiding van SHRM.

Ontwerpen en vernieuwen van SHRM kan op verschillende manieren. Ondanks de suggesties die soms wel gewekt worden (Pfeffer, 1998), is er geen generieke receptuur voor een HRM of SHRM dat altijd succes oplevert. Zo zijn er organisaties van een flinke omvang waar weinig tijd wordt

besteed aan de vorming van SHRM, waar slechts enkele eenvoudige uitgangspunten voor HRM zijn geformuleerd (zoals bijvoorbeeld: “we zoeken en werken met ijverige en eerlijke mensen; we vragen veel, maar we bieden ook veel, de rest zien wij als bijzaak”) en waar tegelijkertijd uitstekende bedrijfsresultaten worden geboekt.

Er zijn andere organisaties met een flinke omvang en uitstekende prestaties, die met een formidabele HR-staf en een legertje consultants qua complexiteit indrukwekkende SHRM-modellen weten neer te zetten, maar niet aannemelijk kunnen maken wat de toegevoegde waarde van HRM voor het succes van hun organisatie is en hun bedrijf evenmin weten te behoeden voor teleurstellende resultaten.

Een eenvoudig HRM staat met andere woorden een uitstekende bedrijfsprestatie niet altijd in de weg en een academisch zeer gesofisticeerd HRM draagt niet altijd aantoonbaar bij aan bedrijfsprestaties. Kennelijk zijn er verschillende routes naar excellente bijdragen van SHRM aan de prestaties van medewerkers en organisaties (Shaun Tyson, 1999).

Het belang van context en wetenschap voor de onderzoeksvraag.

In deze studie wordt geconcludeerd dat SHRM voor een meerderheid van Nederlandse organisaties beter tot veel beter lijkt te kunnen. Of dat voor een specifieke organisatie ook zo is, kan alleen per afzonderlijke casus worden beoordeeld en binnen de eigen historische, lokale, regionale context, binnen de context van regelgeving, bestaande verbintenissen, interne en externe krachtenvelden en de context van alle specifieke actoren, die van belang zijn voor medewerkers, organisatie en omgeving.

Of het niet alleen beter kan, maar ook beter moet, is een kwestie van keuze, die alleen voor iedere individuele casus gemaakt kan worden door de betrokken stakeholders. Voor externe beoordelaars is het wel mogelijk om voor een casus te beoordelen of het beter kan en wat de voor- en nadelen van een veranderingsproces mogelijk of waarschijnlijk zullen zijn. De keuze is tenslotte aan een samenspel van partijen, waarbij de arena voor beleidsvaststelling van situatie tot situatie kan verschillen. In het interne of externe krachtenveld in Nederland kunnen bijvoorbeeld zowel een directie,

als een ondernemingsraad, de Ondernemingskamer, de pers, de publieke opinie, de regering of het parlement voor een specifieke casus een doorslaggevende rol spelen. Het gebruik van wetenschappelijke inzichten kan hierbij een grote of geen enkele rol spelen.

Voor de keuzeprocessen in SHRM kan de wetenschap slechts een beperkte rol spelen. Zo kan wetenschap een rol spelen in de voorspelling van de consequenties van gemaakte keuzen en het benaderen van de consequenties van niet gemaakte keuzen, maar kan het keuzeproces alleen ondersteund worden in geval opties van een gemeenschappelijke noemer (bijvoorbeeld euro's) kunnen worden voorzien. Bij de afweging van niet gelijkwaardige opties (bijvoorbeeld vergroten werknemerstevredenheid versus vergroten van flexibiliteit) kunnen voor- en nadelen en kosten, baten en risico's van opties in beeld gebracht worden, maar kan de wetenschap geen rol spelen in het eigenlijke keuzeproces. Dit keuzeproces behelst de articulatie van voorkeuren die het specifieke domein zijn van de betrokken actoren. De wetenschap kan slechts zorgen voor verheldering van alternatieven en van consequenties van keuzen, maar maakt geen keuze.

Hoofdstuk II

De voorbereiding van Strategisch HRM

Bij de start van de vorming van een Strategisch HRM lijken vijf ingrediënten (Butler, Ferris & Napier, 1991) van veel belang. In dit hoofdstuk zal aandacht besteed worden aan de voorbereiding van SHRM en in het bijzonder aan de rol van deze ingrediënten bij de voorbereiding van SHRM.

Een eerste ingrediënt is een identificatie, typering, verklaring en reflectie voor de actuele stand van zaken. Hoe komt het dat het Strategisch HRM zo goed of zo slecht ontwikkeld is als het er nu bij staat, welke kritische succes- en faalfactoren en actoren zijn hiervoor verantwoordelijk en is er sprake van een krachtenveld waarbinnen vernieuwing en ontwikkeling van het SHRM voldoende mogelijk of kansloos is?

Jaap Peters (2001, 2007) heeft er op gewezen dat er in dit verband vaak veel aandacht is voor kritische succes- en faalfactoren, maar dat de kritische succes- en faalfactoren vaak onderbelicht blijven. Ook de gedachte dat er generieke, altijd van toepassing zijnde, kritische factoren zijn, is geen houdbare of zinvolle gedachte. Of factoren kritisch zijn, dat wil zeggen van doorslaggevend belang zijn voor de verklaring van een casussituatie, hangt af van de specifieke casus en van de context waarin deze casus zich afspeelt.

Een tweede ingrediënt bij de vorming van SHRM wordt gevormd door de verkenning van de omgeving van de organisatie, met een typering van de uitdagingen die zich in de omgeving voordoen in termen van kansen en bedreigingen en een beoordeling van de opties die aanwezig zijn om op een offensieve of defensieve wijze met deze uitdagingen om te gaan. Voor SHRM betekent dit een verkenning die vooral betrekking heeft op omgevingsfactoren, die in het bijzonder raken aan het domein van personeel en organisatie. Benchmarks zijn onderdeel van deze verkenning.

Een derde ingrediënt is de beoordeling van de kwaliteit van organisatie en personeel in termen van sterkten en zwakten en van de mogelijkheden om

beter gebruik te maken van sterkten en een beoordeling van de vraag of zwakten gerepareerd dienen te worden of dat investeringen achterwege kunnen blijven, omdat deze kosten-batentechnisch op dit moment niet verantwoord zijn. Ook hier wordt in het bijzonder bekeken welke factoren en opties van belang zijn voor het domein van personeel & organisatie.

Het confronteren van de eerder geïdentificeerde sterkten en zwakten met corresponderende sterkten en zwakten kan duidelijk maken of de organisatie in staat is kansen te benutten en bedreigingen tegen te gaan. Een dergelijke confrontatie wordt in de strategische literatuur wel aangeduid als een confrontatiematrix.

Een vierde ingrediënt wordt gevormd door de voorgenomen strategie van de organisatie. Wat zijn de belangrijkste doelen en middelen voor de organisatie op middellange en langere termijn, wat zijn prioriteiten, welke omzetgroei wordt beoogd, wat zijn beoogde financiële resultaten, welke investeringsmiddelen worden ingezet wat is het beoogde rendement op investeringen, welke nieuwe producten en diensten zullen worden gelanceerd, zal technologie worden vernieuwd, welke nieuwe markten worden betreden, blijft de organisatie zelfstandig en met wie zal worden samengewerkt of gefuseerd?

Een vijfde ingrediënt wordt gevormd door de wensen, de rollen, de belangen, de percepties en het acteren van alle stakeholders, die betrokken zijn bij de vorming van het strategisch beleid en het Strategisch HRM van de organisatie. Wie is er geïnteresseerd in een eigentijds en onderscheidend SHRM, wie vormen trekkers, wie zijn er niet onwelwillend, wie remmen af of blokkeren, wie beschikt over enige competentie of deskundigheid op het terrein van SHRM, is er enige ruimte, interesse of waardering voor een dergelijke deskundigheid, hoe open zijn de betrokken acteurs, staan ze open voor beïnvloeding, zijn ze bereid tot een compromis, wat is hun macht en invloed?

Om te zien of deze ingrediënten ook in de praktijk van SHRM een rol spelen bij de beleidsvoorbereiding geven we hieronder de meningen weer van de door ons ondervraagde lijnmanagers en HR-managers.

Kan de voorbereiding van Strategisch HRM (veel) beter?

HRM heeft een duidelijk beeld van strategische prioriteiten, relevante benchmarks, kansen, bedreigingen, sterkten en zwakten en voorkeuren van alle bij HRM betrokken stakeholders

	<i>ja</i>	<i>nee</i>	<i>blanco</i>
<i>Lijnmanagers</i>	24	56	20
<i>HR-managers</i>	33	59	8

HRM weet eigen keuzen en beleidsvoorstellen goed te onderbouwen met analyses en afweging van alternatieven, kosten, baten, rendement, draagvlak en risico's

	<i>Ja</i>	<i>nee</i>	<i>blanco</i>
<i>Lijnmanagers</i>	28	52	20
<i>HR-managers</i>	35	50	15

HRM is in staat en bereid om zo nodig impopulaire rollen te spelen (bijvoorbeeld door attendering op zwakten van de organisatie of door te opponeren tegen onverantwoorde strategische keuzen)

	<i>ja</i>	<i>nee</i>	<i>blanco</i>
<i>Lijnmanagers</i>	45	39	16
<i>HR-managers</i>	74	16	10

Naar de mening van de respondenten zijn de ingrediënten voor een Strategisch HRM nog niet scherp in beeld en is de onderbouwing van eigen keuzen en voorstellen nog niet optimaal. Wel is het HRM naar eigen mening bereid om zo nodig impopulaire rollen te spelen bij de strategievorming, al heeft het lijnmanagement op dit gebied wel zijn twijfels. Daarin verschillen zij significant van de HR-managers (Bijlage 8).

Bij de voorbereiding van een Strategisch HRM moeten de vijf weergegeven ingrediënten in de beschouwing betrokken worden om realistische en kansrijke beleidsvoorstellen te ontwikkelen en om deze van draagvlak te

laten voorzien bij de beleidsvaststelling. We zullen deze vijf ingrediënten hieronder nader bezien.

2.1. Stand van zaken van SHRM; bepaling van de startpositie

Een oordeel over “the state of the art” van het SHRM in een organisatie is niet goed mogelijk zonder een historisch, een interorganisationeel of een internationaal vergelijkingskader. Wat mag redelijkerwijs verwacht worden van een organisatie en van medewerkers op het gebied van SHRM ten aanzien van zorg voor kwaliteit van management en medewerkers, de aandacht voor structuur en cultuur van de organisatie, de HRM-processen en activiteiten en resultaten van inspanningen als productiviteit, kwaliteit, innovatie, kosten en baten van investeringen in medewerkers, flexibiliteit, medewerkerstevredenheid etc. ?

Door een loopbaan die zicht verschafte op SHRM in andere organisaties, door uitwisseling met vakgenoten, die werkzaam zijn in andere organisaties of door kennis te nemen van inzichten in de vakliteratuur en de resultaten van vergelijkende onderzoeken kan een vergelijkings- en beoordelingskader worden gevormd en kan de kwaliteit van SHRM in de eigen organisatie worden getypeerd.

Voor zo'n typering zou bijvoorbeeld gebruik gemaakt kunnen worden van een “capability maturity (CM) model”, dat de mate van volwassenheid van “capabilities” (competenties, instrumentarium en processen) typeert op vijf niveaus (Humphrey 1989, Carnegie Mellon 1995, Curtis, Hefley en Miller 2009). Indeling van het HRM van een organisatie in deze typologie zou kunnen plaatsvinden aan de hand van een operationele dan wel strategische oriëntatie, de kwaliteit van het instrumentarium en van de beschikbare competenties, de invloed van HRM op de strategie, de bijdrage van HRM aan het functioneren en de prestaties van mens en organisatie, de kwaliteit van evaluatie, bijsturing en ontwikkeling van HRM en de status, erkenning en waardering voor HRM. Een aldus uitgewerkte CM-typering van de al dan niet strategische kwaliteit van HRM zou er voor de meest gangbare klassen (dat wil zeggen niveau 2, 3 4; zie Bijlage 6 voor een uitgebreider CM-typologie) van deze typologie als volgt uit kunnen zien:

Een Capability Maturity Typologie van Strategisch HRM

Niveau 2: Instrumenteel/Operationeel HRM

- HRM is operationeel georiënteerd en staat los van de strategie van de organisatie
- Er is geen systematische vorming van een HR-strategie doordat de organisatie geen heldere strategie heeft of de vertaling/beïnvloeding ervan naar/door HRM niet plaatsvindt
- HR-instrumenten/processen worden stelselmatig opgezet; samenhang is beperkt
- Aan HR-verantwoordelijken worden beperkte eisen gesteld qua competenties
- HRM wordt incidenteel geëvalueerd en waar nodig vindt bijsturing plaats
- HRM levert een beperkte bijdrage aan de kwaliteit, het functioneren en de prestaties van mens en organisatie
- Er is sprake van krachtenveld dat enige ruimte biedt voor vernieuwing van HRM
- De stakeholderswaardering bedraagt 6 tot 7

Niveau 3: HRM op weg naar Business Partner

- HRM heeft operations op orde en zoekt aansluiting bij de strategie
- Er is sprake van een wisselwerking tussen HRM en strategie; de HRM-invloed op de strategie is nog bescheiden. Wel worden vernieuwingsprojecten systematisch voorbereid aan de hand van business cases
- HRM-instrumenten en processen zijn op orde; er is sprake van samenhang
- Aan HRM-verantwoordelijken worden stevige eisen gesteld qua opleiding, ervaring en competenties.
- HRM wordt regelmatig geëvalueerd; vernieuwing vindt niet systematisch plaats
- HRM levert een serieuze bijdrage aan de kwaliteit, het functioneren en de prestaties van mens en organisatie

- Er is een stimulerend krachtenveld, maar status en prestige van HRM is nog bescheiden
- De stakeholderwaardering ligt op 7 tot 8

Niveau 4: Professioneel en Strategisch HRM

- HRM heeft een plaats in de strategievorming van de organisatie verworven en de HR-strategie vormt een min of meer integraal deel van de organisatie strategie
- Er is sprake van beheersing en routine in de HR-strategievorming en uitvoering
- HRM-instrumenten en processen vormen een redelijk samenhangend geheel
- Aan HR-verantwoordelijken worden hoge en brede eisen gesteld qua opleiding, ervaring, competenties en attitudes
- HRM wordt systematisch geëvalueerd; dit leidt met regelmaat tot vernieuwing
- HRM draagt veel bij aan de kwaliteit, het functioneren en de prestaties van mens en organisatie
- HRM heeft een gerespecteerde positie in het interne en externe krachtenveld
- De stakeholderswaardering bedraagt 8 tot 9

Bij de gehouden interviews onder HR-managers en Lijnmanagers werd ook gevraagd om de huidige stand van het Strategisch HRM in de eigen organisatie te typeren aan de hand van een CM-typologie met vijf klassen (Bijlage 6). De gemiddelde score, die werd toegekend door lijnmanagers bedroeg 2,6 terwijl de HR-managers gemiddeld een score toekenden van 3,1. Dit komt er op neer dat volgens de lijnmanagers het SHRM zich vooral op een instrumenteel/operationeel niveau beweegt, terwijl de HR-managers eerder menen een “HRM op weg naar Business Partner” waar te nemen.

Naast de hierboven weergegeven CM-typering van drie verschillende niveaus van SHRM, zijn er andere klassen nodig om situaties, die lopen van zeer competent tot incompetent en boosaardig HRM te vatten (Bijlage 6).

De pioniersfase is een van die klassen. In de pioniersfase is HRM weliswaar niet professioneel, maar worden er wel, zij het niet systematisch, HRM-activiteiten ondernomen, die geacht kunnen worden bij te dragen aan het functioneren van mens en organisatie. De pionierskwaliteit van HRM hoeft daarbij het behalen van bevredigende resultaten door de organisatie niet in de weg te staan. Het lijkt nuttig om aan de gangbare CM-typeringen een drietal klassen toe te voegen: amateuristisch, boosaardig en pathologisch HRM (Bijlage 6). Daarbij kan respectievelijk gedacht worden aan organisaties als bijvoorbeeld “Fawlty Towers” onder leiding van John Cleese, een veroordeelde aspergeteler/exploitant van illegale gastarbeiders in Limburg of FC Feyenoord onder het voorzitterschap van Jorien van den Herik, of Rijn Schelde Verolme dan wel Fokker in zijn nadagen. Weliswaar komen deze typen HRM niet zo veel voor, en is hun bestaan vaak eindig door overname of een turn around, ingrijpen van justitie of faillissement. In geval de organisatie beschikt over een groot eigen vermogen, sterke producten of diensten en opereert op weinig competitieve markten met sterk afhankelijke consumenten, kunnen ook organisaties in deze laagste drie CM-klassen hun bestaan soms verrassend lang volhouden. De aanvulling van de gangbare CM-typologie met dit drietal klassen lijkt nuttig om tot een volwaardige typologie te komen. Dit complement indiceert ook waar een mislukkende pioniersfase in kan verkeren of wat de historische herkomst van een pioniersfase zou kunnen zijn.

Een perfecte HRM-pathologie komt weinig voor. Om de verbeeldingskracht te stimuleren volgt hieronder de casus PaperCare (Hoogendoorn, 1997i) een organisatie die enige jaren geleden door mismanagement in zwaar weer verkeerde.

Papercare: Organisatiepathologie

PaperCare vertoont een redelijke variëteit aan ziektebeelden. Er is sprake van narcisme. Zo heeft de leiding van de divisie papierproducten geen enkele voeling met de markt en kickt deze voortdurend op de eigen producten zonder zich ook maar een seconde om consumentenwaardering of de doorlooptijd bij productieprocessen te bekommeren. Bij commentaar op deze

benadering worden enkele gelijkgezinde consultants binnengehaald, die de divisieleiding er van overtuigen dat zij toch wel op het goede spoor zitten.

Verder vertoont de organisatie nogal wat neurotische trekjes. Er is een dwangmatige behoefte aan erkenning en waardering en er lopen bij voortdurende gesprekken met andere, nog minder presterende, organisaties over een mogelijke samenwerking, die kennelijk een gebrek aan zelfvertrouwen indiceren bij de leiding.

De organisatie is obsessief bezig met haar omgeving en de eigen navel en heeft onlangs de productiestructuur van haar dienstverlening geheel omgegooid. Waar andere organisaties al weer aan het integreren zijn op basis van cliëntenreacties die duiden op een voorkeur voor wat minder staccatocultuur in de dienstverlening, is Repocare nog aan het differentiëren, wat leidt tot nervositas aan de klantenkant.

Daarnaast is de organisatie fobisch depressief en heeft zij slechts een zeer bescheiden investeringsleef.

Als er al geïnvesteerd wordt, gebeurt dit in stenen (een nieuw gebouw, met een zeer lage bezettingsgraad, dat kennelijk als pronkkamer moet dienen) en niet in de producten, de diensten, de markt of de medewerkers van Papercare. Verder vertoont de organisatie tekenen van bloedarmoede, van anemie en van gebrek aan elan en esprit de corps/corporate spirit. Van enig respect voor de eigen medewerkers is geen sprake. Bij het recente 25-jarig bestaan van Papercare moesten de medewerkers nota bene een flinke toegangsprijs betalen voor het bedrijfsfeestje.

Al is Papercare nog vrij jong, toch zijn er veel tekenen die wijzen op artrose, op veroudering, slijtage en afnemende belastbaarheid. Communicatiekanalen worden simpelweg opgeheven zonder dat er nieuwe kanalen voor in de plaats worden aangeboden. In de nog schaars aanwezige kanalen zijn gastritis, enteritis en spastische colon aan de orde van de dag, naast tal van zichtbare tekenen van arteriosclerose.

Dan is er nog een behoorlijk abces bij Papercare in de vorm van divisie buitenland. De exportclub slaagde er jaren in om stevige verliezen te draaien. Desondanks betaalde de club wel de hoogste salarissen aan zijn medewerkers en beschikt deze over de meest luxe faciliteiten van de hele organisatie. Naar verluidt zou een groot gedeelte van de verliezen van de divisie het gevolg zijn

van onterechte declaraties van managers en medewerkers en van bevriende consultants. Van enige synergie tussen de divisie buitenland en de binnenlandse divisies is geen sprake.

Ook de afdeling Deluxe, die zich richt op het segment van de premium customers en bijzondere papiersoorten, dreigt in de verliezen te komen door zwakke calculaties, te lage offertes en een inmiddels lege orderportefeuille. De verliezen van buitenland en deluxe worden tot nu toe volledig bijgepast door de divisie Wholesale dienstverlening en de papierdivisie. De kwaliteit van de dienstverlening en productie door deze divisies heeft daaronder overigens wel ernstig geleden.

Dissatisfactie, stress en vervreemding zijn onder de medewerkers van Repocare inmiddels tot grote hoogte gestegen. Van de mogelijkheden tot vervroegde uittrekking wordt enthousiast gebruikgemaakt. Communicatie tussen medewerkers vindt steeds minder plaats of wordt tot een minimum beperkt. Incidenten in de gezondheidssfeer (infarct en overlijden) zijn niet zeldzaam.

Bij Papercare is er sprake van een complex organisatiepathologisch syndroom. Als we naar de oorzaken kijken, lijken van de potentiële oorzaken die we noemden aan output-, systeem-, en proceskant er maar een beperkt aantal echt doorslaggevend te zijn voor het ontstaan van het ziektebeeld.

Overige gegevens Papercare B.V.

Papercare (300 medewerkers) is een werkmaatschappij van Arrows N.V. (handelsonderneming met 4.500 werknemers gevestigd in West-Nederland) Papercare (omzet 120 miljoen, loonsom 25 miljoen, verlies 4 miljoen, eigen vermogen 25% van balanstotaal van 90 miljoen euro) heeft 4 business units: plain paper (wholesale), deluxe, export en dienstverlening met respectievelijk 210, 30, 40 en 20 medewerkers.

De Angry Young Men van Papercare vermoeden dat de kwaliteit van het HRM mede verantwoordelijk is voor de zwakke performance van de onderneming en willen als taskforce een verbeteragenda voor HRM ontwerpen.

De oorzaken van het organisatiepathologisch malheur

Een eerste oorzaak van de problemen van Papercare ligt in de sfeer van het management. Jarenlang was er sprake van discontinuïteit in het management door frequente wisselingen in het topmanagement. Daarbij was er zelden sprake van heldere of specifieke managementfunctieprofielen en was er meestal sprake van een weinig professioneel management ten gevolge van een minimale managementervaring van de benoemden. Voor benoemingen aan de top werd uitsluitend gekeken naar interne kandidaten

Veel benoemingen in het middelmanagement hadden een sterke lucht van nepotisme om zich heen. Vriendenkliekjes benoemden vrienden zonder erg te letten op de vraag of kandidaten competenties met zich mee brachten die in de toekomst ook relevant voor de klanten zouden kunnen zijn.

Afdelingschefs die hun kinderen benoemden op speciaal gecreëerde vacatures vormden evenmin een uitzondering. Van de leidinggevenden vertoont een grote meerderheid een zwakke marktgerichtheid en een zo mogelijk nog kleinere klantgerichtheid.

Aan de overige input mankeert niet veel, zij het dat de huisvesting voor een groot deel van de medewerkers ernstig onder de maat is. Overigens hebben medewerkers zich bij die omstandigheid enigszins neergelegd en vormt dit geen grote bron van ontevredenheid. Ook de kwaliteit van het personeel is geen bron van zorg, afgezien van degenen die op bovenstaande nepotistische wijze werden benoemd, maar daarbij gaat het toch niet om veel meer dan vijftien procent van de medewerkers. Wel worden medewerkers veel te weinig strategisch aangestuurd en gemotiveerd en ontbreken incentives voor goede of uitstekende prestaties volledig.

De bedrijfscultuur van Papercare vormt het archetype van de zieke tot doodzieke cultuur. Er is geen consensus over doelen, normen, waarden en verwachtingen voor de organisatie. Er is geen intensiteit in de strevingen, geen bereidheid tot samenwerken, geen openheid en geen wederzijds vertrouwen. Er is wederzijdse onbetrouwbaarheid en gebrek aan integriteit. Er is geen loyaliteit aan de gehele organisatie, maar slechts aan de eigen klik. Er is geen bereidheid om van elkaar te leren en het leren

wordt niet gestimuleerd. Er is geen visie, geen creativiteit, geen binding, geen identificatie, geen geestdrift, geen samenhang tussen cultuur, structuur en strategie en er is weinig lol: er wordt heel weinig gelachen in de organisatie.

Daarnaast is het systeem een grote zwakte voor Papercare. De structuur sluit op geen enkele wijze aan bij de strategie. Waar de consument vraagt – zelfs smeekt – om een geïntegreerd productaanbod, wordt de organisatie-structuur steeds verder gedifferentieerd. Dat maakt een integratie op productniveau steeds lastiger.

De managementstijlen in de organisatie worden steeds steiler en hiërarchischer wat volledig haaks staat op de hoge scholingsgraad van de organisatie (meer dan 70% van de medewerkers van Papercare is academisch gevormd!).

Aan strategievorming doet Papercare nauwelijks. Af en toe wordt er een bescheiden papieren tijger opgetuigd, maar tot een serieuze implementatieaanzet komt het nauwelijks. Medewerkers worden niet over de bedrijfsstrategie geïnformeerd; draagvlak wordt niet getest en een inbreng van medewerkers wordt niet gevraagd.

Naar aanleiding van negatieve externe publiciteit over corruptie bij PaperCare werd er door de ondernemingsraad het vertrouwen in het management opgezegd. Dat leidde tot wisselingen in de directie. De moedermaatschappij, die niet vrij uit ging, wat betreft de kwaliteit van het toezicht op Papercare, was niet gelukkig met deze directiewisselingen en greep in. Het management van de werkmaatschappij werd terzijde geschoven of nam al dan niet gedwongen afscheid, en interim managers namen hun plaatsen in. Zij zorgden voor transparantie in de budgettering en de financiële rapportages en trokken nieuw management aan van buiten de organisatie. Een doofpotcommissie zorgde ervoor dat onderzoek naar de omvang van corruptie geen schade toebrengt aan verantwoordelijken op het niveau van de moedermaatschappij en wist verdere publicitaire schade

te voorkomen door journalistieke interesse te ontmoedigen. Inmiddels boekt Papercare weer positieve financiële resultaten.

De verklaring van de gevonden kwaliteit en positie van SHRM in zo'n typologie levert verantwoordelijkheidsvragen op. Wie waren en zijn belangrijke spelers, de kritische actoren op het gebied van SHRM, wat zijn hun belangen, wensen, ambities en competenties, zijn er kansrijke coalities, wie heeft of hebben het voor het zeggen in en rondom de organisatie, welke initiatieven zijn er in het verleden op het gebied van SHRM genomen, wat werd getolereerd en wat werd gefrustreerd en waar heeft dat toe geleid, wat waren doelstellingen van SHRM in de afgelopen perioden en welke resultaten werden geboekt?

Hierna zijn er vragen naar het krachtenveld waarin HRM (Hoogendoorn, 1977c) opereert als mogelijke verklaring voor de "state of the art". Hierbij moet gedacht worden aan factoren als de omzet en omvang van de organisatie, de mate van complexiteit van de gemaakte producten of de geproduceerde diensten, de breedte van de productrange of van het dienstenassortiment, het afbreukrisico verbonden aan de producten, diensten of productieprocessen, het aantal markten waarop wordt geopereerd, de mate van competitie op en de complexiteit qua regelgeving van deze markten, de verdere complexiteit van de omgeving waarin geopereerd wordt, de mate waarin samengewerkt wordt met andere organisaties, de mate van internationalisering van deze verbanden, de complexiteit van de technologie die toegepast wordt en de kenmerken van de werkzame managers en medewerkers. Naarmate antwoorden duiden op een grotere mate van complexiteit en turbulentie neemt de behoefte aan een qua competenties meer gedifferentieerd en beter opgeleid personeelbestand toe en ontstaat er behoefte aan een meer gearticuleerde en gedifferentieerde inspanning op het gebied van werving, selectie, introductie, opleiding, training, overleg, communicatie, beloning etc. Een hoge mate van complexiteit en turbulentie schept zo een positief klimaat voor de ontwikkeling van HRM en ook van een meer Strategisch HRM, terwijl bij afwezigheid van deze uitdagingen nut en noodzaak van een professioneel HRM minder snel onderkend worden.

Een cruciale vraag aan de start van een poging tot een meer strategische invulling van HRM dan wel een poging tot consolidatie van de reeds verworven positie is: bieden de oorzaken die verantwoordelijk zijn voor de state-of-the art, het krachtenveld en het klimaat rond HRM voldoende ruimte, draagvlak en stimulansen voor een ontwikkelingsproces dat uitzicht biedt op effectieve inspanningen en bevredigende resultaten? In geval van een negatief antwoord is investering van energie hierin (in deze organisatie) niet zinvol en kan die waarschijnlijk beter in andere zaken of elders geïnvesteerd worden. Potentiële baten van een meer Strategisch HRM worden in dit geval niet ge oogst en HRM blijft hangen of zakt terug in een minder ontwikkelde fase van HRM, zoals bijvoorbeeld een pioniersfase of een operationele fase, met weinig samenhang met de strategie en weinig consistentie en coherentie in doelen en middelen, weinig evaluatie en weinig bijsturing en weinig status en prestige binnen de organisatie. In geval van een positief antwoord op deze vragen, kan een start gemaakt worden met een proces dat uitzicht biedt op een betere aansluiting van HRM bij strategievorming en strategieformulering en dat zich vervolgens verder kan ontwikkelen tot een professioneel Strategisch HRM en mogelijk tot een HRM van topklasse. Bij zo'n meer strategische aanpak van HRM behoren beleidsvoorbereidende activiteiten als omgevingsverkenning, sterkte/zwakteanalyse, inventarisatie van stakeholders voorkeuren en wisselwerking tussen HRM en strategie. Aan deze processen wordt hierna aandacht besteed.

2.2. Omgevingsanalyse; uitdagingen, kansen en bedreigingen.

Omgevingsvariabelen die zich lenen voor monitoring en analyse zijn er in een vrijwel onbeperkte hoeveelheid. Roland Calori (1989) liet dat reeds zien in een artikel over "environmental scanning", waarin hij 170 omgevingsvariabelen in beeld bracht en rubriceerde voor een door hem onderzochte branche.

Uiteraard spelen niet al deze omgevingsvariabelen een belangrijke rol en wordt het belang van omgevingsfactoren vooral bepaald door de context waarin een organisatie zich bevindt. Zo is de licentiecommissie van de KNVB geen belangrijke omgevingsvariabele zo lang het goed gaat met een

club, maar speelt deze commissie een zeer belangrijke rol zodra zich solvabiliteits- en/of liquiditeitsproblemen voordoen bij een betaald voetbalorganisatie. Van de tientallen omgevingsvariabelen, die voor een club aan de orde zijn, kunnen op wisselende momenten de tegenstanders, de transfermarkt, media-aandacht, supportersgedrag om voorrang qua beleidsaandacht vragen.

Afhankelijk van de context en de conditie van de organisatie varieert het aantal omgevingsvariabelen dat van significant belang is, dat wil zeggen: variabelen die continuïteit mogelijk maken of bedreigen, dan wel een beduidende invloed hebben op de omzet of de kosten van een organisatie. In geval er veel variabelen een dergelijke rol spelen, is er mogelijk sprake van een zeer complexe of zeer turbulente omgeving voor de organisatie. Het falen van een organisatie om aan een omgevingsuitdaging adequaat gehoor te geven, kan gevolgd worden door een trigger-off effect, waardoor meerdere omgevingspartijen zich met het functioneren van de organisatie gaan bemoeien.

Een voorbeeld hiervoor vormt een randstedelijke hogeschool. Gebruikelijk zijn studentenaanbod en onderwijsfinanciering door het Rijk de belangrijkste omgevingsvariabelen. Totdat op media-aandacht voor studentenontevredenheid over onderwijskwaliteit bij de Hogeschool inadequaat wordt gereageerd en dit vragen oplevert van Tweede Kamerleden. Doordat op deze vragen geen bevredigend antwoord wordt gegeven, wordt de staatssecretaris voor OCW gedwongen onderzoek te laten doen naar onderwijskwaliteit. De opvolgende media-aandacht voor kwaliteit van onderwijs en kwaliteit van bestuur leidt tot interventies in de samenstelling van het bestuur. Deze interventies krijgen wederom royale media-aandacht, waardoor het imago van de Hogeschool ernstig geschaad wordt en de aanmelding van eerstejaarsstudenten fors terugloopt. Media-aandacht promoveert in relatief korte tijd van een van vele omgevingsvariabelen naar een continuïteit bedreigende omgevingsvariabele voor de Hogeschool.

Sept-analyses, waarbij omgevingsvariabelen in de sfeer van maatschappij (society), economie, politiek en technologie worden gevolgd, hebben onder de beschikbare modellen voor omgevingsanalyse, hun waarde bewezen. Bij deze benadering worden in de eerste plaats ontwikkelingen in de demografie in beeld gebracht, worden culturele trends en ontwikkelingen in maatschappelijke verhoudingen geïnventariseerd, komen maatschappelijke thema's in beeld, spelen vragen rond de maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties en vragen op het gebied van ethiek en wordt bezien welke respons op deze maatschappelijke ontwikkeling mogelijk en gewenst is. Majeure uitdagingen worden hier gevormd door globale thema's als: milieuvervuiling, uitputting van grondstoffen, opwarming van de planeet, stijging van de zeespiegel, honger, armoede, geweld, criminaliteit, discriminatie, mensenrechten, vrouwenrechten etc. Aandacht voor deze thema's en voor meer instrumentele thema's als duurzaamheid, ecologische footprint, vergroening, corporate responsibility, corporate citizenship en diversiteitsbeleid draagt bij aan versterking van het arbeidsmarktimage van organisaties en versterkt het mededingingsvermogen op competitieve arbeidsdeelmarkten, zoals bijvoorbeeld die voor academische high potentials.

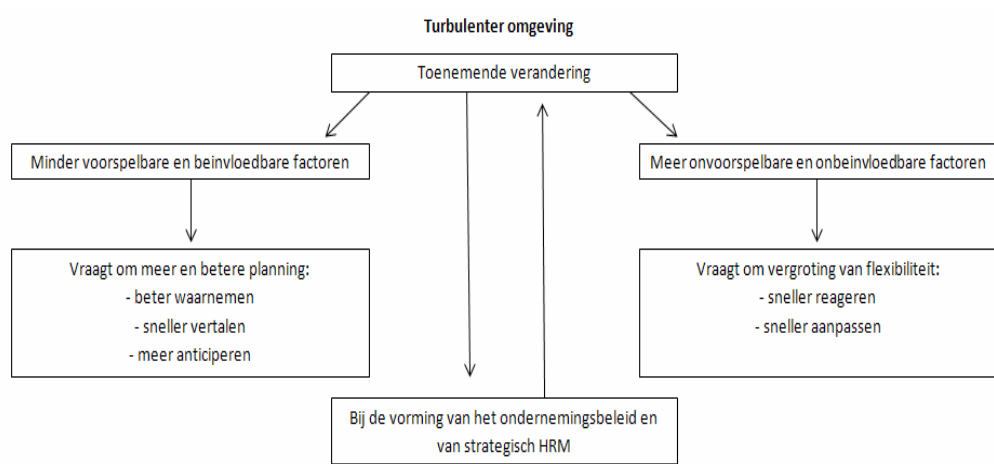
Bij de analyse van economische omgevingsvariabelen gaat het zowel om de macro-economische ontwikkeling als de ontwikkeling op de markten waarop de organisatie opereert. Ontwikkeling van BNP, van lonen en koopkracht, van belastingdruk, van valutaverhoudingen, van inflatie, van rente niveaus, werkgelegenheid en werkloosheid speelt op een macroniveau. Op brancheniveau spelen vragen als bijvoorbeeld gedrag van consumenten, gedrag van concurrenten (prijsbeleid, assortimentsbeleid, investeringsbeleid, rentabiliteit) en leveranciers, de krachtsverhoudingen op inkoop- en verkoopmarkten en de invloed van samenwerkingsverbanden.

Aan de politieke kant spelen variabelen als nationale en internationale wetten regelgeving, investeringsstimulansen en investeringsbeperkingen, handelsovereenkomsten en embargo's, het internationale financiële stelsel,

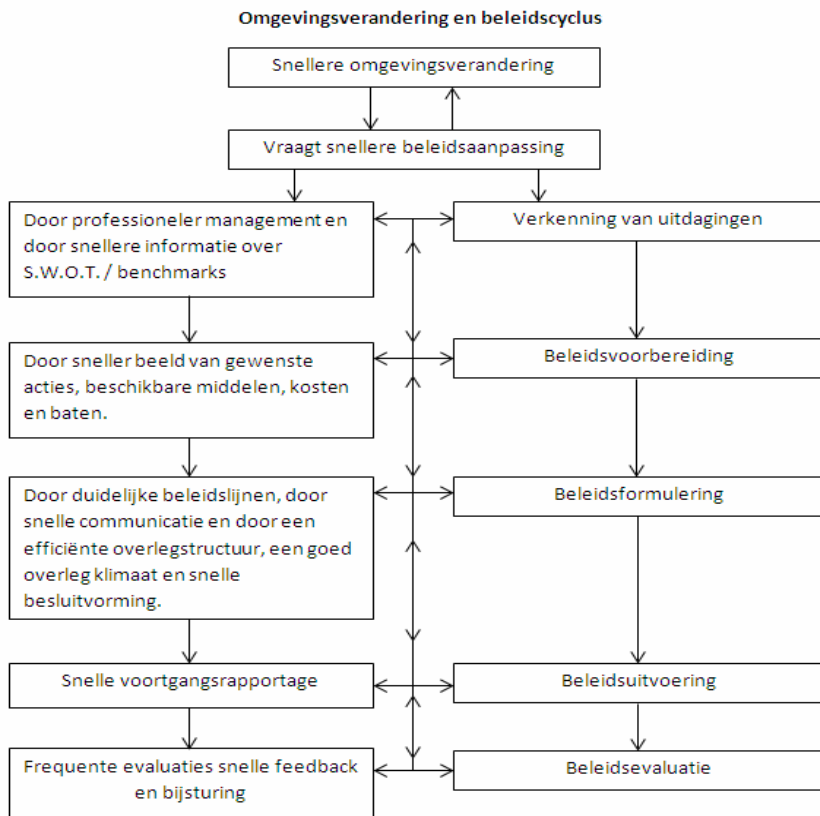
nationale en internationale belastingregimes en uiteraard alle instellingen, die een rol spelen bij het tot stand komen bij de vormgeving van deze invloeden. Globalisering en internationale vervlechting vormt hierbij in toenemende mate een belangrijk thema.

Technologische omgevingsvariabelen spelen mogelijk een rol voor de aard en de vormgeving van de producten en diensten die een organisatie voortbrengt, voor de productieprocessen die toegepast worden en voor de wijze waarop de organisatie bestuurd en geadmistreerd wordt. Productie-technologische mogelijkheden en informatie- en communicatie-technologische mogelijkheden vragen om een antwoord op de vraag of de organisatie deze mogelijkheden wel of niet gaat benutten. Behalve voor het organisatieniveau spelen technologische ontwikkelingen ook op macroniveau. Zo schept het internet heel veel mogelijkheden voor nieuwe producten en diensten, biedt het nieuwe mogelijkheden om markten aan te spreken en draagt het bij aan substitutieprocessen. Hierdoor worden oude technologieën en daarop gebaseerde producten, diensten en productie- en marketingprocessen uit de markt gedrukt en ontstaat er mogelijk ook een vraag naar nieuwe regulering en regelgeving.

Omgevingsvariabelen interacteren levendig met elkaar en scheppen zo een voortdurende dynamiek in de uitdagingen die op een organisatie afkomen. Het inschatten van de aard, het tempo en de impact van de verandering van omgevingsvariabelen is vaak moeilijk en draagt bij tot het ontstaan van verschillende visies op deze verandering (Figuur 7 en 8). Zo is de prijsontwikkeling van energiedragers voor veel organisaties een belangrijke omgevingsvariabele, maar zijn er veel verschillende visies op het aantal jaren dat nog rest voordat uitputting van traditionele energiedragers een feit is. Zo lopen de schattingen voor uitputting van nu al aangetoonde olievoorraden uiteen van twintig tot honderd jaar en divergeren de prognoses over de prijsontwikkeling nog sterker. Wel zijn insiders het er over eens dat de ontwikkeling van de wereldeconomie een sterke invloed zal hebben op uitputtingstempo en de prijsontwikkeling van olie en dat deze prijsontwikkeling op haar beurt weer een grote invloed zal hebben op de ontwikkeling van de wereldeconomie en de vorm van conjunctuurgolven (Hoogendoorn, Feuler & van Wijk, 2010).



Figuur 7 Omgevingsturbulentie en beleidsvorming



Figuur 8 Omgevingsturbulentie en beleidscyclus

Uitdagingen in de specifieke personeel & organisatie omgeving

Voor HRM is er naast deze generieke omgeving nog een meer specifieke omgeving, die om aandacht vraagt. Dat betreft dan in de eerste plaats de vraag- en aanbodverhoudingen op de arbeidsmarkten waarop de organisatie opereert, maar ook de behoeften, wensen, ambities, motivatie, idealen en illusies van individuele werknemers op de arbeidsmarkt, maar ook binnen de organisatie. Daarbij moet dan gedacht worden aan behoeften en wensen op het gebied van: zelfstandigheid/autonomie, leren en ontwikkelingsmogelijkheden, benutting van kennis en vaardigheden, nuttigheid van prestatie, mogelijkheden tot identificatie, trots op prestatie, producten, diensten en organisatie, inspiratie, fun, macht en invloed op eigen werk, werksituatie en organisatie, beloning, status, prestige, erkenning, waardering, informatiedeling, afwisseling, zekerheid, relaties, collegialiteit, samenwerking, communicatie, hulpvaardigheid, leiderschapsstijl, complexiteit/uitdaging, creativiteit, vernieuwing, passende cultuur, sociale controle, vrijblijvendheid, arbeidsvoldoening etc. (Vroom, 1964).

Naast deze uitdaging voor HRM van een scala aan uiteenlopende wensen van werknemers is er het meer collectieve aspect van arbeidsverhoudingen, zoals bijvoorbeeld de wetgeving en regelgeving op het gebied van arbeidsovereenkomsten, arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden, de regelgeving op het gebied pensioenen etc. Het gaat hier om een in ons land sterk ontwikkeld gebied met circa driehonderd wetten en regels die direct of indirect raken aan HRM. Opbouw en onderhoud van deskundigheid op het gebied van de ontwikkelingen van deze zaken is in veel organisaties ondoenlijk en vraagt om uitbesteding van taken naar derden. Andere omgevingsvariabelen die HRM in het bijzonder raken zijn onderwijs- en arbeidsmarktontwikkelingen. Hoe ziet de omvang en kwalificatie van huidig en toekomstig arbeidsaanbod er uit en hoe ontwikkelen de kosten van arbeid zich? Hoe ontwikkelt de opstelling van vakbonden en hoe ziet het samenspel tussen werkgevers- en werknemersorganisaties er uit en tot welke resultaten leidt dit bij de vorming van cao-'s en welke gevolgen heeft dit voor de loonkosten? Hoe ontwikkelt het aanbod van

opleidingsleveranciers, kennisleveranciers en adviesbureaus qua assortiment en prijs en sluit dit wel aan bij interne behoeften. Wat is de invloed van beroepsverenigingen, pressiegroepen en goeroes op het gebied van HRM en tot welke invloed (bijvoorbeeld gedragscodes of managementtypes) gaat dit aanleiding geven?

Omgevingsverkenning op HRM gebied kan de vorm aannemen van het organiseren van of deelnemen aan surveys om de markt in beeld te brengen; arbeidsmarktsurveys en (management-) salarissurveys zijn hiervan gangbare voorbeelden.

Benchmarking van human resource, als een specifieke manier van omgevingsverkenning, kan zowel op basis van surveymethoden als op basis van casestudies. In het laatste geval is het mogelijk om bij organisaties die het best of die heel goed presteren binnen een branche de invloed na te gaan van specifieke human resource activiteiten of een totale human resource configuratie op de overall prestatie van de benchmark. Hoewel de bewijsvoering voor de invloed van HRM niet eenvoudig is, scheidt dit soort vergelijking wel inzicht in de mogelijkheden die als opties betrokken kunnen worden in het proces van HR-beleidsvorming.

Een belangrijke categorie van uitdagingen voor HRM wordt gevormd door nieuwe inzichten die geboden worden in de media en in vakliteratuur en waarbij niet zelden spectaculaire verbeteringen in prestaties van mensen en organisaties worden gerapporteerd op basis van relatief bescheiden interventies in de HRM-sfeer. Als zowel het aanbod van nieuwe en vernieuwende inzichten in de binnenlandse als de buitenlandse vakpers gevolgd wordt, gaat het om een stortvloed aan uitdagingen. Met de informatie-explosie die zich voltrekt, is er gelijktijdig sprake van een kennisexplosie en een explosie van nieuwe inzichten, nieuwe specialisten en nieuwe goeroes. Van “general practitioners in HRM” vraagt dit om een voldoende oriëntatie op deze kennisvernieuwing om bruikbaarheid voor de eigen organisatie te kunnen beoordelen en om vervolgens, waar opportuun, deze nieuwe kennis op tijdelijke of meer structurele wijze toe te passen in de organisatie. Voor een organisatie die gelijktijdig aandacht wil besteden aan veel van deze nieuwe inzichten en mogelijkheden is overbelasting van betrokken functies mogelijk aan de orde, wat vraagt om

delegatie en eventueel functiedifferentiatie. Voor een organisatie waarin tegelijkertijd meerdere aanpassingsprocessen op basis van deze nieuwe inzichten worden geïmplementeerd, doen zich soortgelijke overbelastingrisico's voor.

In kleine organisaties met minder mogelijkheden tot kennisverwerving en kennisvernieuwing zal vaker besloten moeten worden om op nieuwe uitdagingen niet te reageren. Deze keuze kan het risico van het ontstaan van een nieuw of extra concurrentienadeel betekenen en kan de fusierijpheid of de teloorgang van de organisatie inluiden.

Herkenbare voorbeelden hiervan zien we in de sfeer van organisaties, die niet tijdig hebben weten in te spelen op digitalisering van bijvoorbeeld fotografie, grafische media, uitgeverijen, boekhandels, het krantenbedrijf of bibliotheken. Soortgelijke effecten mogen op enige termijn verwacht worden op het gebied van personeelsvoorziening en bedrijfsbinding van medewerkers voor organisaties, die op een aantrekkelijke arbeidsmarkt niet tijdig hebben ingespeeld op de vraag naar "Het Nieuwe Werken".

Een effectieve omgang met omgevingsturbulentie en met informatie overload vraagt om een hoog tempo van beoordeling van uitdagingen en opties, enige bedrevenheid in de omgang met schattingen en een bereidheid om een beroep te doen op zijn intuïtie. Als in een competitiever wordende omgeving en bij een overvloed aan informatie het tempo van beleids- en strategievorming omhoog moet en keuzen eerder en sneller gemaakt moeten worden, spelen schattingen en intuïtie een steeds belangrijker rol. Ervaring speelt een rol als basis en versterker van intuïtie, maar is niet altijd bruikbaar door de onvergelijkbaarheid van oude, bekende en nieuwe, onbekende uitdagingen.

Om transparantie voor besluitvorming en evaluatie te bieden is het expliciteren van aannamen en schattingen wenselijk. Hetzelfde geldt voor het registreren van uiteenlopende interpretaties die verbonden worden aan feiten en cijfers. Door de juistheid van aannamen, schattingen en interpretaties te evalueren kunnen toekomstige ramingen verbeterd worden en kunnen realisme en bescheidenheid toenemen.

Omgevingscomplexiteit en onvoorspelbaarheid van omgevingsvariabelen brengt managers soms in de verleiding om een beroep te doen op futurologen en andere toekomstvoorspellers (de Jong & Voskuil, 2011), die zich bedienen van methoden, die door de gevestigde wetenschap niet serieus genomen worden. Het aanscherpen van intuïtie wordt genoemd als motief voor de inschakeling van deze voorspellers. Doordat dit soort grondslagen voor voorkeuren doorgaans niet worden gerapporteerd, onttrekken ze zich aan kritisch overleg en aan evaluatie en bijsturing en zijn derhalve niet opportuun.

Selectie van omgevingsvariabelen voor inzoomactiviteiten kan op basis van de omvang van de geschatte impact van deze variabelen op de bedrijfsprestaties, op basis van het moment van de impact, de plaats in de organisatie waar de impact vooral zal optreden en op basis van de positieve (kans) of negatieve (bedreiging) aard van ingeschatte effecten of mogelijkheden. In theorie leidt benutting van kansen tot verbetering van bedrijfsprestaties en leiden bedreigingen waar niet tijdig en adequaat op gereageerd kan worden tot verslechtering van prestaties. Of deze theorie juist was, blijkt na verloop van tijd. Veel acquisities van bedrijven waren gebaseerd op de gedachte dat dit bij zou dragen aan verbetering van bedrijfsresultaten. Blijkens onderzoek naar resultaten van fusies (Schenk, 2003) is er in meer dan de helft van overnamen sprake van onttrokken waarde, doordat de prestaties van de gezamenlijke partners minder is dan de som van de voorgaande prestaties van de afzonderlijke organisaties.

Zoals we hiervoor al aangaven, dient de inschatting van het kans- of bedreiging karakter van omgevingsvariabelen mede te gebeuren aan de hand van het antwoord op de vraag of er voldoende kwaliteiten, sterkten, aanwezig zijn op het gebied van organisatie en personeel om deze kansen te kunnen benutten of bedreigingen te counteren. Onzekerheden zitten hier dus niet alleen in de inschatting van omgevingsvariabelen, maar evenzeer in de vraag of de organisatie de mensen en kwaliteiten heeft om met kansen en bedreigingen om te gaan. Jeroen Smit beschrijft dit fenomeen in de Prooi (Smit, 2008) ongeveer als volgt.

De Bank (1): van Strategie naar HRM en vice versa

Niet afgeremd door zijn Raad van Commissarissen ventileerde de bestuursvoorzitter van ABN-AMRO zeer ambitieuze plannen om de prestaties van de bank ten opzichte van een benchmarkmandje met 20 andere banken significant te verbeteren. Van een 16de plaats zou de bank binnen een periode van 4 jaar naar een plaats onder de top-5 moet kunnen klimmen. Dit moet vooral gebeuren door een groei in het wholesale-segment, die niet gerealiseerd kan worden met het huidige personeelsbestand. Hierdoor ontstaat er in dit deel van de organisatie behoefte aan een instroom van circa 500 senior investment bankers. Inschatting is dat, mits er voldoende betaald wordt aan deze bankiers en mits er voldoende headhunters worden ingeschakeld, deze instroom binnen een kortere periode gerealiseerd kan worden. Dit blijkt niet het geval. De gewenste instroom wordt niet gerealiseerd, de geambieerde groei van de omzet blijft daardoor uit en geventileerde ambities wat betreft positionering ten opzichte van benchmarks worden niet gerealiseerd. De strategie wordt aangepast; resultaatverbetering wordt niet langer vooral van de wholesale kant van de bank verwacht, maar er wordt vanaf nu weer vooral ingezet op de retail kant van de bancaire strategie.

Kennelijk zijn er verschillende schattingen niet juist geweest. Het ontwikkelingstempo van de benchmarks is te laag ingeschat; kennelijk zijn de benchmarks te weinig gezien als “moving targets”. De groeikansen in de wholesale markt zijn overschat en de investeringskosten in een dergelijke groei zijn onderschat. Het aanbod van senior investment bankers werd overschat en de doorlooptijd van investering in human resources naar de bijdrage aan het bedrijfsresultaat werd onderschat. Hierdoor blijkt een geformuleerde en uitgedragen strategie niet uitvoerbaar en dient de strategie binnen korte tijd gewijzigd te worden. Dit tast het vertrouwen van aandeelhouders aan.

2.3. Analyse van Sterkten en Zwakten van Personeel & Organisatie

Een beoordeling van de kwaliteit van personeel & organisatie kan plaatsvinden tegen het perspectief van prestaties en toereikendheid van kwalificaties voor het actuele takenpakket. Voor een meer strategische beoordeling is het nodig om prestaties en kwalificaties af te zetten tegen de taken en de eisen die op termijn op de organisatie afkomen. Veranderingen in de omgeving, veranderingen in de strategie, maar ook veranderingen in personeel en organisatie zelf leveren nieuwe thema's en criteria op, waarmee een interpretatie in termen van sterk of zwak van karakteristieken van personeel & organisatie kan plaats vinden. Als een "input-systeem-output-benadering" gevolgd wordt kan achtereenvolgens gekeken worden naar volume en kwalificaties van management en medewerkers, kunnen systeem, structuur, cultuur en processen beoordeeld worden en kan output, productiviteit, kwaliteit en innovatie geëvalueerd worden.

Beoordeling van deze factoren wordt makkelijker in geval benchmarks beschikbaar zijn, waartegen de beoordeelde personeel & organisatie elementen worden afgezet. De beschikbaarheid van een royale vergelijkingspopulatie met een prestatie ranking van zwak tot uitstekend, maakt het mogelijk de prestaties van de beoordeelde organisatie te positioneren op een gevonden prestatie continuüm. Door vergelijking geïdentificeerde zwakten kunnen vervolgens aanleiding bieden tot interventie en gevonden sterkten kunnen inspiratie bieden voor strategieaanpassingen, waardoor sterkten beter benut worden.

Identificatie van zwakten levert in veel organisaties problemen op doordat erkenning van zwakten geassocieerd wordt met disfunctioneren en een daarbij passende schuldvraag of verantwoordelijkheidsvraag. De persoon die de aandacht vraagt voor zwakten wordt soms getypeerd als zwartkijker of querulant, waarmee de aandacht verlegd wordt van de boodschap naar de boodschapper en de zwakte gebagatelliseerd wordt. Ingroup-outgroup dynamiek, doet zich voor op het moment dat een fractie binnen de organisatie een zwakte erkent en om interventie vraagt en een andere

fractie in deze analyse niet meegaat en zich tegen interventie keert. In geval een persoon, met een plaats hoog in de organisatiehiërarchie een zwakte aan de orde stelt, kan dit een gebrek aan vertrouwen in de leiding van de organisatie etaleren. Zodra de geuite zorg niet gedeeld wordt, kan de positie van deze persoon onhoudbaar worden en gaan partijen uiteen vanwege verschillen van inzicht in te voeren beleid of strategie. Machtsrelaties binnen een organisatie zijn medebepalend voor het antwoord op de vraag of een kenmerk van personeel & organisatie al dan niet getypeerd wordt als een zwakte.

Achtergrond van het onvermogen van veel organisaties om zwakten van personeel & organisatie helder te benoemen, is de moeilijkheid om het relatieve gewicht van elk van een royale verzameling van prestatiedeterminanten accuraat in te schatten. Daarbij komt dat het beeld van verantwoordelijke prestatiedeterminanten vaak niet geheel compleet is. Een grote omvang en een grote complexiteit van een organisatie maakt prestatieverklaring moeilijker. Het volgende voorbeeld kan dit illustreren.

Studierendement: defensie van een zwakte.

Op veel plaatsen in het wetenschappelijk onderwijs in Nederland bedraagt het studierendement binnen de formele studieduur niet meer dan 30% tot 40%. Tot voor kort werd dit niet als een groot probleem gezien; het hoorde bij de academische vrijheid voor studenten om een bij de persoon passend studietempo te kiezen. Op het moment dat een recent benoemde staatssecretaris voor OC & W zich wel zorgen maakt over dit lage rendement en een penalty in het vooruitzicht stelt aan trage studenten en hun universiteiten, levert de universitaire weerstand een creatieve stortvloed aan verklaringen voor het lage studierendement. Ontoereikende studie-financiering noopt studenten om te werken naast hun studie hetgeen vertraging oplevert. Bestuursverantwoordelijkheden voor studentenverenigingen leveren een belangrijke bijdrage aan maatschappelijk vorming en zijn derhalve een acceptabele verklaring voor een langere studieduur etc. Studenten en professoren demonstreren vervolgens op het Malieveld in Den Haag en de geplande penalty voor universiteiten gekoppeld aan trage studenten wordt doorgehaald en vervangen door het vooruitzicht van een

collectieve aanslag. Hiermee wordt de incentive weggehaald om tot realistische verklaringen van een laag studierendement te komen en wordt de gang naar effectieve interventies ter vergroting van het studierendement moeilijker en in ieder geval uitgesteld.

De aan het studentenaantal gekoppelde financiering van het wetenschappelijk onderwijs, de klantgerichtheid van docenten, coaching competenties van docenten, kwaliteit van studievoortgangsmonitoring, kwaliteit van incentives voor studievoortgang, studeerbaarheid van programma's, een realistische workload, etc. als mogelijke verklaringen voor een laag rendement en aanleiding voor interventie krijgen hierdoor geen extra aandacht en interventies worden niet gestimuleerd.

De gedachte om vooral het zwakte-element van een SWOT-analyse uit te besteden, lijkt aantrekkelijk maar levert soortgelijke risico's voor de boodschapper als hiervoor aangegeven. De consultant die zwakten helder onder woorden brengt, maar zich niet vergewist heeft van voldoende draagvlak voor zijn analyse bij belangrijke decisionmakers, loopt een groot risico dat vervolgoedragen bij deze klant uitblijven.

Het scheppen van voorzieningen die de autonomie en de veiligheid van de boodschapper vergroten kan er aan bijdragen dat het beeld van zwakten breder verspreid kan worden en continuïteit van analyses gerealiseerd wordt. Zo vormen benoemingen voor het leven een voorziening die er aan bijdraagt dat rekenkamers of ombudsmannen, als beleidsevaluatoren of meld- en distributiepunt van klachten, hun werk zonder groot risico kunnen doen. Een veiligheidsvoorziening is in het bijzonder van belang voor organisaties of situaties waarin geen traditie is op het gebied van verdraagzaamheid voor kritiek en boodschappers een groot risico lopen. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn in zeer autoritair geleide organisaties of landen en is bijvoorbeeld in het bijzonder van belang voor Rekenkamers in "emerging economies", zoals de case hieronder illustreert.

Rekenkamer Togo: protectie voor critici.

Nadat zijn vader Gnassingbhe Eyadema meer dan 39 jaar aan de macht was als president van Togo heeft zijn zoon Faure via democratische verkiezingen het presidentschap van Togo verworven. Het kabinet van Faure heeft het vertrouwen weten te winnen in het buitenland en diplomatieke relaties met andere landen, die teloor gingen toen zijn vader zich in 1993 niet neerlegde bij de uitslag van democratische verkiezingen, zijn inmiddels hersteld. In het kader van publieke governance heeft het kabinet besloten tot het instellen van een Rekenkamer, die belast wordt met het toezicht op de publieke financiën. Omdat het land nog geen traditie heeft van een vriendelijke omgang met critici van de overheid, is enige protectie van de jonge Togolese Rekenkamer gewenst. Erkenning van de Togolese Rekenkamer door de Afrikaanse vereniging van Rekenkamers en de Internationale Vereniging van Rekenkamers en toekenning van het lidmaatschap van deze verenigingen aan de Togolese Rekenkamer levert niet alleen iets meer statuur aan deze kamer, maar levert ook protectie doordat uitspraken van deze fora in geval van benadeling van een van hun leden extra aandacht trekken en risico opleveren voor de overheden die onzorgvuldig met hun Rekenkamer en de medewerkers daarvan omgaan.

Zodra sterkten en zwakten zijn geïdentificeerd en draagvlak is gerealiseerd voor deze etikettering van personeel & organisatie-elementen is een volgende vraag of een follow-up gewenst en verantwoord is en voorrang verleend moet worden aan reparatie van zwakten of aan uitbating van sterkten, dan wel aan het benutten van kansen en het opvangen van bedreigingen. Standaard antwoorden op deze vraag zijn niet mogelijk en per als sterk of zwak, kansrijk of bedreigend getypeerd element zal bij wijze van business case beoordeeld moeten worden of een investering of een andere interventie opportuun is en zal vervolgens eventueel een investeringsselectie moeten plaatsvinden voor investeringsalternatieven. Voor HR-managers is het van belang dat zij in staat zijn om deze verschillende uitdagingen goed aan te voelen, in te schatten en te kiezen waar ze prioriteit aan verlenen. De antenne voor deze beoordeling is niet altijd goed ontwikkeld, zoals zichtbaar in de volgende casus.

Vervoerbedrijf: logische prioriteiten voor HRM?

Gevraagd naar de prioriteiten voor het HRM van zijn bedrijf, een grote vervoersonderneming met drieduizend medewerkers, vertelde de Directeur HRM in een gesprek, dat hij, gelet op de resultaten van een SWOT-analyse, gekozen had voor terugdringing van het ziekteverzuim als hoogste prioriteit. Ondanks het feit dat het ziekteverzuim in de afgelopen jaren al belangrijk gedaald was, lag het nog steeds circa anderhalf procent boven het branchegemiddelde. Als target had hij voor het komende jaar een reductie van het verzuim met een procentpunt op het oog. Hij verwachtte deze target vooral te behalen door veel aandacht voor kort verzuim en een snelle follow-up van verzuimmeldingen door het lijnmanagement in samenwerking met de bedrijfsarts. Hierdoor zou het aantal netto beschikbare uren per medewerker met zo'n 14 uur toenemen. Hij rekende op de mogelijkheid van besparingen, door niet vervanging van verloop in combinatie met werkstructuring om de extra beschikbare uren goed te kunnen benutten, in de orde van grootte van 1 miljoen euro.

Daags na dit gesprek bracht McKinsey een advies uit over de mogelijkheden voor efficiencyverbetering, die nodig waren gelet op de verliezen die door de onderneming werden geleden. Geadviseerd werd het aantal medewerkers via niet vervanging van verloop en gestimuleerd vertrek met 600 terug te brengen om op deze wijze de loonkosten met een kleine 20% ofwel zo'n 30 miljoen euro terug te brengen.

De HRM-prioriteiten kwamen hierna toch anders te liggen dan de Directeur HRM zich had voorgesteld. Nadat de directie het advies van McKinsey had overgenomen en dit advies onder andere via communicatie van de Ondernemingsraad (OR) met de achterban bredere bekendheid had gekregen, daalde het ziekteverzuim "spontaan" met meer dan een procent.

2.4. Inventarisatie van beelden, wensen, belangen en macht van stakeholders

Bij de vorming van een Strategisch HRM-beleid zijn een groot aantal stakeholders betrokken, zoals de directie, het lijn- en stafmanagement,

werknemers, de ondernemingsraad, vakbonden, toezichthouders als raden van commissarissen of raden van toezicht. Wensen, belangen en percepties van deze stakeholders lopen uiteen. Sommige van deze stakeholders ventileren hun wensen en beelden tamelijk spontaan, zoals vakbonden en soms ook ondernemingsraden, terwijl andere stakeholders, zoals bijvoorbeeld commissarissen, vaak pas indien daar naar gevraagd wordt hun wensen naar voren brengen.

Uitnodigingen voor cao-overleg met daaraan toegevoegd een wensenpakket voor de nieuw af te sluiten cao komen op een redelijk voorspelbaar moment, enige tijd voor de afloop van de vigerende cao, binnen en zorgen er voor dat beleidsvoorbereiding en onderhandelingen goed planbaar zijn. In ons land zijn er zo'n dertienhonderd cao's van toepassing, driehonderd bedrijfstak cao's en zo'n duizend bedrijfs cao's. Door de coördinatie, die zowel plaats vindt aan werkgevers- als aan werknemerskant drukt de teneur van cao-vernieuwing een stevig stempel op de HRM-agenda en HR-strategie. Over de bijdrage van vakbonden aan de ontwikkeling en professionalisering van HRM werd en wordt door HR-managers uiteenlopend geoordeeld: een belangrijk deel van de HR-managers beoordeelt de invloed van vakbonden positief, een kleiner deel oordeelt negatief (Hoogendoorn, 1977c).

De rol die ondernemingsraden spelen bij de vorming van HR-beleid en HR-strategie is in de Wet op de Ondernemingsraden duidelijk vastgelegd. De wet kent ten aanzien van het sociaal beleid veel bevoegdheden toe aan de ondernemingsraad: een instemmingsrecht met betrekking tot de vaststelling, wijziging en intrekking op hoofdlijnen van zo'n beleid, uitgebreide informatierechten, het recht op initiatief adviezen, recht op overleg en recht op beroep op de rechter. De wet kent aan de ondernemingsraad adviesrecht toe met betrekking tot de belangrijkste beslissingen op het gebied van de strategie en het financieel-economisch beleid van de organisatie, waardoor ondernemingsraden een grote invloed uit kunnen oefenen op de wisselwerking tussen strategie en HRM.

Van de wettelijke bevoegdheden wordt overigens door ondernemingsraden niet altijd gebruik gemaakt. Ondernemingsraden blijken niet altijd goed op de hoogte van de rechten die zij bezitten en hebben niet de ambitie

of ontberen competenties om deze rechten op een effectieve wijze uit te oefenen. Zo werd en wordt door ondernemingsraden weinig gebruik gemaakt van het recht van aanbeveling en zelden gebruik gemaakt van het recht van bezwaar bij de benoeming van commissarissen (van Lent & Niezen, 1980) en is de invloed van aanbevolen commissarissen beperkt (Hoogendoorn, 1989c).

In geval vakbonden en ondernemingsraden bij een organisatie een serieuze machts- en invloedspositie hebben opgebouwd, is het voor de hand liggend om het overleg met deze partijen te institutionaliseren, een vertrouwensrelatie te ontwikkelen en constructief te overleggen. Veel HRM-directeuren in toonaangevende bedrijven dragen hier aan bij. Hiernaast zijn er nog steeds tal van organisaties, die regelgeving op het gebied van medezeggenschap niet naleven, geen ondernemingsraad in stand houden en HR-beleid liefst bij wijze van sluipende beeldvorming implementeren (Klompshouwer, 1984) en slechts met vakbonden communiceren indien ze daartoe gedwongen worden.

Individuele werknemers beschikken over een aantal momenten waarop zij, los van vakbonden en ondernemingsraad, enige invloed uit kunnen oefenen op het sociaal beleid. Dit is bijvoorbeeld het geval bij deelname aan werkoverleg, functioneringsgesprekken, deelname aan personeel enquêtes en onderzoek van medewerkerstevredenheid. Door van deze input voor HRM-processen en onderzoeken goed gebruik te maken, kan een SHRM ontwikkeld worden dat rekening houdt met de ambities, de beleving en de waardering van medewerkers. Meer dan tot nu toe gebruikelijk zou ook het draagvlak voor strategische HRM-voornemens via personeel enquêtes getoetst kunnen worden.

Betrokkenheid van lijn- en stafmanagement bij beleidsvoorbereiding kan door bevraging van deze leidinggevendenden op individuele basis en door inventarisatie van reacties bij de presentatie van beleidsvoornemens en beleidsresultaten in lijn-staf en management overleg. Door het betrekken van lijn- en stafmanagement bij de ontwikkeling van business cases voor SHRM kan gezorgd worden voor een bredere informatiestroom van de andere managementdisciplines naar HRM en voor betere integratie van

HRM-voornemens met de beleidsvoornemens op het gebied van andere disciplines.

De wensen van directie en commissarissen kunnen geïnventariseerd worden door vragen om toelichting op de strategische intenties van de organisatie, die in het directieberaad of in het overleg met commissarissen aan de orde komen. Idealiter zit de hoogst verantwoordelijke voor HRM aan tafel bij dit beraad. Daar waar dit niet het geval is, kan een goede briefing/debriefing van het directielid dat HRM in portefeuille heeft, zorgen voor een goede informatievoorziening. Waar de bereidheid tot informatiedeling ontbreekt of waar informatie niet gedeeld kan worden omdat de kring van insiders beperkt dient te blijven (bijvoorbeeld bij voornemens die zeer gevoelig zijn voor lekkage, zoals bijvoorbeeld een fusie- of acquisitievoornemen) zal de beleidsvoorbereiding van SHRM uit moeten gaan van schattingen van strategische opties, intenties, vermoedelijke keuzen en schattingen van realisme en haalbaarheid, gelet op sterkten en zwakten van HRM.

Voor de mate waarin en het moment waarop stakeholders betrokken worden bij beleidsvoorbereiding doen zich verschillende opties voor die lopen van vroege en brede betrokkenheid via late en selectieve betrokkenheid naar zo min mogelijk betrekken of niet betrekken van stakeholders. Een late timing van betrokkenheid van stakeholders beperkt hun invloed of draagt bij aan vertraging van het proces van beleidsvoorbereiding. Voor sommige stakeholders kan dit de beleving opleveren dat er gepoogd wordt om een blauwdruk door te drukken.

In theorie draagt een vroege en brede betrokkenheid bij beleidsvoorbereiding bij aan draagvlak in geval aan wensen van stakeholders tegemoet gekomen kan worden. Niet uitgesloten mag worden dat stakeholders zich al vroeg ingraven rond een standpunt en bij onderhandeling over beleidskeuzen niet bereid zijn tot een compromis. Draagvlak garanties door een vroege en brede betrokkenheid mogen niet verwacht worden. Zo kan een benadering van de HR-strategievorming met een vroege en brede betrokkenheid van een groot aantal kritische

stakeholders soms minder resultaat opleveren voor beleidsontwikkeling en beleidsvernieuwing dan een sluipende beleidsvorming, waarin de formele spelregels voor stakeholders betrokkenheid worden genegeerd. “Soms kun je beter om vergeving vragen dan om toestemming”. Zodra deze sluipende beleidsvorming zich ontwikkelt van incident naar routine is er kans op het ontstaan van irritatie en frustratie bij stakeholders met eventueel uitzicht op conflict of verlies van interesse in een bijdrage aan de vorming van SHRM.

Afwezigheid van HRM-beleidsvoornemens levert veelal minder risico op weerstand en minder draagvlakrisico's op dan een ambitieuze HRM-agenda. Dit inzicht kan bijdragen aan verlies van ambitie en vergroot de kans op “survival”, een langdurig voortbestaan van een ambitieeloos HRM en een initiatiefloos HR-management.

Verbreding van stakeholdersbetrokkenheid bij beleidsvoorbereiding kan dit proces compliceren en vraagt in dat geval om het managen van deze complexiteit. Dit kan mogelijk gebeuren door te concentreren op de hoofdlijnen van de beleidsvoornemens.

Voorspelling van de wensen van stakeholders ten aanzien van HRM is soms relatief eenvoudig door te kijken naar de belangen, die stakeholders vertegenwoordigen. Het vervullen van stakeholdersrollen conform verwachtingen levert waardering op en soms een materiele incentive. Hoe gevoeliger een stakeholder is voor deze incentive des te voorspelbaarder zijn wensen, attituden en gedrag. Voorstellen voor het overboeken van vrije reserves van een ondernemingspensioenfonds naar de verlies- en winstrekening van de vennootschap zien we soms in geval de beloning van een bestuurder gekoppeld is aan het bedrijfsresultaat, zonder uitsluiting van deze bijzondere bate. Soortgelijk is er een grote verleiding voor bestuurders in geval door een dergelijke overboeking een resultaat geboekt kan worden, waarbij een bonus geïncasseerd kan worden. Het enthousiasme van sommige bestuurders voor de overgang van eindloon-naar middenloon-pensioensystemen kan niet geheel los van dit soort belang gezien worden. De koppeling van de beloning van een HRM-directeur (mede) aan de mate van overschrijding van zijn HRM-budget, kan soortgelijk leiden tot een andere opstelling ten aanzien van

investeringen in bijvoorbeeld opleiding en training of management development. Door het beïnvloeden van de belangen van stakeholders is het soms mogelijk om een wijziging in hun opstelling bij beleidsvoorbereiding te realiseren. Het onderwerp belangen laat zich doorgaans moeilijk agenderen omdat er een element van verdenken van kwade trouw in schuilt. Het uitspreken van verdenkingen is reeds riskant voor de boodschapper. Uitbesteden is een optie in geval de omvang van risico's niet inschatbaar of acceptabel is. Een boemerang risico blijft ook in dit geval aanwezig. Mede hierdoor blijven belangendiscussies, die dienen om de redelijkheid of het realisme van wensen te relativieren, veelal achterwege.

Behalve gerelateerd aan belangen zijn de wensen van stakeholders ook gerelateerd aan hun percepties van de stand van zaken, benchmarks, SWOT, het belang van strategische keuzen en de redelijkheid en haalbaarheid van de voorkeuren van andere stakeholders. Ook de voorkeuren en standpunten van stakeholders zijn gebaseerd op aannamen en schattingen over relevantie, urgentie, kosten en baten van initiatieven en risico's van wel of niet nemen van initiatieven. Het uitnodigen van stakeholders tot explicitering van deze aannamen en schattingen kan een betere beoordeelbaarheid van hun bijdragen opleveren en kan ook aanleiding zijn tot additionele informatievoorziening naar stakeholders in geval zij bij hun aannamen en schattingen niet beschikten over deze informatie. Soms zijn percepties gerelateerd aan competenties en kan explicitering van aannamen en schattingen aanleiding geven tot aanbod van competentieontwikkeling, bijvoorbeeld competenties ten aanzien van beoordeling van de kwaliteit van pensioenreserves.

Cruciaal voor percepties ten aanzien van HRM en SHRM zijn opvattingen over zaken als de bestaande en gewenste kwaliteit van HRM, het nut en de noodzaak tot verbetering van deze kwaliteit, de motieven hiervoor en de maatstaven die gehanteerd worden om ontwikkelingen op het gebied van HRM al dan niet te typeren als succesvol. Of HRM uitzicht biedt op, of heeft bijgedragen aan het functioneren en de prestaties van mens en organisatie, is primair een kwestie van subjectieve criteria en percepties van betrokken

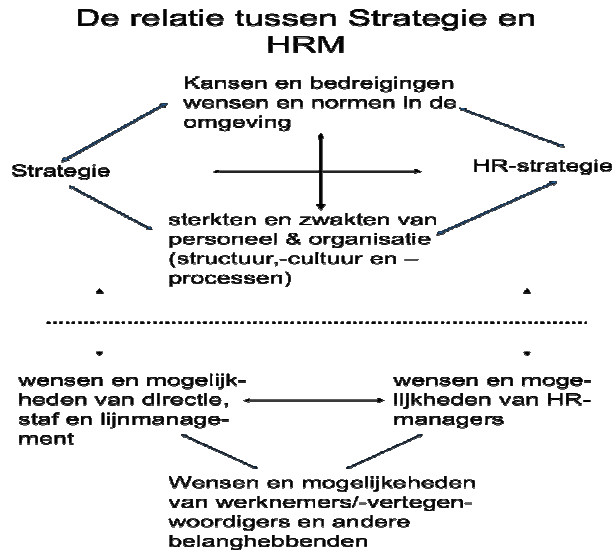
actoren en waarnemers. Homogenisering van deze criteria en percepties lukt soms in enige mate door informatievoorziening, competentieontwikkeling en discussie. Volledige homogenisering, “alle neuzen een kant uit”, lijkt een illusie. Verschillen in beelden van mens, organisatie en samenleving, verschillen in geloof en overtuigingen en verschillen in waarden, attitudes, kennis en ervaring staan zo’n homogenisering in de weg. Een schijnbaar aanwezige zeer hoge mate van homogeniteit in percepties van stakeholders laat daarom de verdenking op zich van een hoge mate van selectiviteit bij de toetreding van stakeholders en een stevige mate van sociale controle onderling van stakeholders.

2.5. Wisselwerking tussen strategie en HRM

HR-beleid kan zowel min of meer los van de strategie als sterk gerelateerd aan de strategie van de organisatie ontwikkeld worden. Los van de strategie wordt HR-beleid gevormd op basis van visies op gewenste activiteiten ter overbrugging van de bestaande en gewenste situatie op het gebied van personeel en organisatie.

De gewenste situatie kan ingegeven zijn door waarden voor de omgang met medewerkers en hun belangen, maar kan ook geïnspireerd zijn door het compromis rond botsende ideeën over de vormgeving van arbeidsrelaties tussen werkgever en werknemers. Specifieke verwijzingen naar de strategie kunnen daarbij (bewust of onbewust) achterwege blijven. Ook beelden van ontwikkelingen in de HRM-omgeving van de organisatie kunnen een rol spelen in de HR-beleidsvorming zonder een directe link met de ondernemingsstrategie. Sinds de wake-up call van Fombrunn, Tichy en Devanna (Strategic HRM, 1984) is het betrekken van de ondernemingsstrategie een regulier onderdeel geworden van een professionele (rationele, systematische, academische) benadering van HR-beleidsvorming.

Zo’n professionele HR-strategie of Strategisch HRM wordt gevoed door de prioriteiten in de strategie van de organisatie, de kansen en bedreigingen in de omgeving van de organisatie, de sterkten en zwakten van de organisatie en de verschillende percepties van deze elementen door betrokken actoren en stakeholders (Figuur 9).



Figuur 9 Relatie tussen strategie, SWOT, stakeholders en SHRM

Het adjectief strategisch kent nogal wat verschillende connotaties. Gedacht kan worden aan een betekenis als op de strategie betrokken, maar ook aan betekenissen als betrekking hebbend op de belangrijkste elementen, de beleidsprioriteiten, gerichtheid op de lange termijn/toekomstgerichtheid, geïntegreerd, itererend, proactief/ anticiperend, gefocust op opties/ alternatieven en gericht op verandering.

Al deze betekenissen zijn relevant voor het begrip strategisch en kunnen gebruikt worden om de strategische kwaliteit van het HR-beleid te typeren; zijn de strategische prioriteiten van de organisatie accuraat vertaald naar HRM, is er een helder beeld van prioriteiten en posterioriteiten, is er sprake van een voldoende lange tijdhorizon in de verkenning van uitdagingen en opties, is er voldoende sprake van iteratie/ wisselwerking in de vorming van de organisatiestrategie en Strategisch HRM, is er sprake van voldoende samenhang tussen strategie en HR-beleid en binnen strategie en HR-beleid, worden voldoende opties herkend en verkend en is het Strategisch HR-beleid voldoende gefocust op het initiëren en managen van veranderingsprocessen?

Voor een adequaat Strategisch HRM is het niet voldoende om de strategie van de organisatie te typeren op basis van grove typologieën als die van Porter (1987) of van Miles and Snow (1978). Wel helpen dit soort typologieën om een beleidsteneur te kiezen. Kwaliteitsleiderschap als ambitie vraagt bijvoorbeeld om gerichtheid op sterke prestaties, goed ontwikkelde competenties, voldoende budget voor management development, vorming en opleiding en serieuze systemen voor kwaliteitszorg. Kostenleiderschap vraagt om strakke beheersing van personeelsvolume, personele kosten, loonkosten en een bescheiden budget in de sfeer van management development, opleiding en training etc.

Meer specifieke informatie is nodig om Strategisch HRM inhoudelijk voldoende af te kunnen stemmen; is de organisatie financieel gezond en zijn de financiële resultaten bevredigend, hoe presteert de organisatie in vergelijking tot benchmarks, gaat de organisatie zelfstandig verder of gaat de organisatie samen met een of meer andere organisaties, blijft de organisatie in tact of worden er delen afgestoten, welke belangrijke investeringen en desinvesteringen worden verwacht, welke nieuwe producten of diensten worden op de markt gezet, welke worden van de markt gehaald, worden nieuwe markten betreden, is er groei of krimp van de omzet etc?

De belangrijkste vragen, thema's, doelen en prioriteiten van SHRM: twee sporen

Op de vraag naar wat de belangrijkste vragen en onderwerpen zijn voor SHRM, valt geen standaard antwoord te geven!

De belangrijkheid varieert met ontwikkelingen en gebeurtenissen, inclusief unieke buitenkansen en calamiteiten, in de omgeving van de organisatie, de organisatie zelf, de strategie van de organisatie en in het krachtenveld van de stakeholders rond de organisatie en rond HRM. Belangrijkheid van vragen voor HRM kan dus van dag tot dag en van moment tot verschuiven. De suggestie dat er wel vragen en thema's zijn die een onbeperkte geldigheidsduur hebben, kan organisaties op het verkeerde been zetten, als acute en majeure uitdagingen daardoor niet de aandacht krijgen die ze

verdienen. Beleidsflexibiliteit is voor SHRM hiermee een belangrijk vereiste.

Als er alleen oog zou zijn voor acute en wisselende uitdagingen, zonder aandacht voor thema's die een langere doorlooptijd hebben, zou het verwijt van opportunisme terecht gemaakt kunnen worden. Daarom is een tweesporenbeleid nodig met een combinatie van aandacht voor strategie en operaties, voor exploitatie en exploratie, voor acute uitdagingen en doorlopende thema's, waarbij zo nodig mensen en middelen onttrokken worden aan de doorlopende thema's op het moment dat acute uitdagingen daarom vragen. Reallocatie van mensen en middelen kan daarna plaats zodra op de acute uitdaging adequaat of zo goed mogelijk is gereageerd.

Doorlopende vragen en thema's in SHRM liggen onder meer op het gebied van: een juiste omvang van het personeelsbestand in relatie tot het takenvolume, de kwaliteit van management in relatie tot taken en uitdagingen, een adequaat opleidings- en kwalificatieniveau gelet op de complexiteit van het takenpakket, een acceptabel loonniveau gelet op de prestaties van de organisatie, de concurrentiepositie en de arbeidsmarkt-situatie, de kwaliteit van arbeidsvoorwaarden, arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen, de kwaliteit van de organisatiestructuur, de bedrijfscultuur en bedrijfsprocessen, productiviteit, kwaliteit van producten en diensten en innovatie, efficiency, flexibiliteit van personeel en organisatie en betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers, klanten en andere stakeholders.

Naast deze doorlopende vragen en thema's zien we tientallen meer en minder acute thema's met een korte doorlooptijd of een doorlooptijd van enkele jaren, die via het krachtenveld op de HRM-agenda komen en vragen om een keuze voor geen of wel aandacht en follow-up.

Iteratie tussen Strategie en HRM en tussen omgeving en organisatie

De informatie op dit soort vragen rond strategische thema's is nodig om in concreto te kunnen bepalen welke afdelingen, functies en medewerkers betrokken zijn bij deze vragen en om te bepalen welke iteratie tussen strategie en HRM gewenst is.

Iteratie tussen strategie en HRM levert vanuit de strategie naar HRM de vraag op of het mogelijk is om de voorgenomen strategie te realiseren gelet op het actuele en haalbare personeelsvolume, de competenties van medewerkers, de kwaliteit van organisatie (structuur, cultuur en processen), de HRM-instrumenten, de faciliteiten en activiteiten, beschikbaar budget en de beschikbare tijd.

Iteratie vanuit de HRM-kant naar strategie levert de vraag op of een voorgenomen strategie voldoende rekening houdt en gebruik maakt van het actuele en verwachte personeelsvolume, de competenties, de ambities en het potentieel van medewerkers, de kwaliteit van de organisatie (structuur, cultuur en processen), de HRM-instrumenten, faciliteiten en activiteiten.

Een complicatie bij de HR-strategievorming ontstaat in geval een organisatie niet in staat of niet bereid is om een scherp beeld van strategische prioriteiten te leveren. In dit geval is een inschatting nodig van de strategische prioriteiten van de organisatie. Dit is mogelijk op basis van een beeld van de omgeving van de organisatie en de kansen en bedreigingen, die zich daarin voordoen en een beeld van de sterkten en zwakten van personeel en organisatie.

Een inschatting is ook mogelijk op basis van de richtingen, die doorgaans door het management van een organisatie geambieerd worden: meer productiviteit, meer kwaliteit, meer innovatie, lagere kosten, hogere opbrengsten, beter resultaat, meer eigen vermogen, meer flexibiliteit, groei, continuïteit, meer marktkracht, grotere inzet en loyaliteit van werknemers etc.

Bij het ontbreken van inzicht in de meer specifieke strategische intenties zijn de mogelijkheden voor HRM om tijdig en adequaat te reageren en anticiperen afwezig. Dit is bijvoorbeeld het geval indien een fusie- of acquisitievoornemen niet gedeeld wordt met het HR-management om de kring van insiders en daarmee het risico van informatielekage te beperken.

Bij de verkenning van de ingrediënten voor een Strategisch HRM is het van belang om aandacht te besteden aan de interdependentie tussen kansen en

bedreigingen en sterkten en zwakten. Bedreigingen zijn mogelijk minder pregnant indien er sterkten tegenover staan en kansen zijn vaak minder groot als er geen sterkten aan de kant van personeel & organisatie tegenover staan. De volgende casus kan dit illustreren.

Ectron: zelfstandig doorgaan, een optie voor HRM?

Ectron is een zelfstandige elektrotechnische onderneming met circa 1000 medewerkers en een redelijke financiële situatie (een netto winst van 4% van de omzet en een eigen vermogen van 20% van het balanstotaal). De directie meldt aan commissarissen dat zij zich zorgen maakt over fusieverschijnselen in de markt waarop Ectron opereert. Recent is een aantal concurrenten een samenwerking aangegaan met werktuigbouwkundige ondernemingen, om de potentiële synergie tussen werktuigbouw en elektrotechniek beter te kunnen benutten. Gevreesd wordt voor een verslechtering van de concurrentiepositie. Ook Ectron werd kortgeleden benaderd door directies van werktuigbouwers met de vraag of samenwerking (ook te verstaan als overname) bespreekbaar was. De directie wil de beschikbare opties (samengaan of zelfstandig doorgaan) eerst nader laten onderzoeken en verzoekt commissarissen om instemming. De directie verstrekt daarna een adviesopdracht aan een jong adviesbureau op het gebied van strategisch management (een spin-off van McKinsey). Dit adviesbureau krijgt als opdracht om te zien of de ontwikkelingen op het gebied van samenwerking tussen installateurs en werktuigbouwers dwingt tot meegaan in deze schaalontwikkeling of mogelijkheden open laat om als zelfstandige onderneming door te gaan. De consultant benadert de klanten van Ectron met de vraag of zij tevreden zijn over de prestaties van Ectron en of zij voornemens zijn ook in de toekomst gebruik te maken van de diensten van Ectron, dan wel de voorkeur zullen geven aan geïntegreerde (combinaties van elektro en werktuigbouw) dienstverleners. De consultant rapporteert een hoge klantentevredenheid en een brede bereidheid om door te gaan met Ectron als leverancier, ondanks een groeiend aanbod van geïntegreerde dienstverlening. Ook meldt de consultant dat klanten en prospects minder tevreden zijn over de prestaties van fuserende concurrenten. Kennelijk leidt de samenwerking en de daarmee gepaarde gaande stoelendansen tot minder focus op de markt en de klant. De consultant concludeert dat er inderdaad enige risico's voor Ectron aanwezig zijn: de relatieve marktpositie van Ectron qua omvang van de organisatie

loopt wat terug door schaalvergroting in de markt, wat het risico oplevert dat zij op een aantal shortlists zullen afvallen en een risico lopen op minder uitnodigingen voor tendering. Maar de afleiding van de concurrenten van de klantfocus door fusie, levert volgens de consultant op kortere termijn een voordeel op waardoor Ectron bovengemiddeld zou moeten kunnen groeien.

De groei in de elektrotechnische markt zal voor de kortere termijn circa 4% bedragen en Ectron zou daarbij een groei van 5 tot 7% moeten kunnen realiseren.

Ectron volgt het advies op en gaat zelfstandig door. Waar de consultant niet naar gekeken heeft is de vraag of tegenover de kansen in de markt wel voldoende kwaliteit van management en medewerkers beschikbaar is. Dit is niet het geval. Op het moment dat het advies uitgebracht werd, was de gemiddelde leeftijd in het managementteam 63 jaar. Twee business unit directeuren gaan kort na het adviesproject met pensioen. Van hen was bekend dat zij de voorkeur gaven aan samenwerking, maar een verdenking was dat zij die mening waren toegedaan om op een voordelige wijze afscheid te kunnen nemen van hun aandelenbezit in de vennootschap en hun voorkeur komt daardoor niet serieus aan bod. Op het vertrek van deze directeuren is niet geanticipeerd met interne management development. Het bedrijf geeft daar weinig tot geen geld aan uit en ook de management arbeidsvoorwaarden liggen op een zeer bescheiden niveau. Dit beperkt de mogelijkheden om op de externe arbeidsmarkt voorspoedig geschikte opvolgers te vinden. Die worden tenslotte wel gevonden, maar zijn afkomstig uit de non-profit branche, waardoor zij bij benoeming nog wel enige salarisprogressie doormaken. De nieuw benoemde managers blijken vervolgens weinig vertrouwd met de commerciële taken van de business unit directeuren. Vooral het samenspel met konkullega's bij offertes en prijsvorming blijken zij niet te beheersen. Hierdoor kalft de orderportefeuille in hoog tempo af en is er in het boekjaar dat volgt op het jaar waarin het adviesproject speelt al een behoorlijk verlies. In het jaar daarop nemen de verliezen toe en besluiten commissarissen afscheid te nemen van de nieuwe benoemde directeuren.

De turnaround manager die daarna door commissarissen aangesteld wordt, is van mening dat samenwerking c.q. verkoop van Ectron het beste antwoord is op de resultaat- en balansproblemen, die zijn ontstaan. Hij wordt, na enige mutaties in de Raad van Commissarissen gesteund in deze opvatting en Ectron wordt verkocht aan een Franse onderneming.

Kennelijk stonden er tegenover de serieus ingeschatte kansen van nog geen twee jaar geleden om bovengemiddeld te functioneren, geen sterkten die het bedrijf daartoe in staat stelden. Een enkele blik op de omgeving volstaat niet bij de strategievorming, maar vraagt tegelijkertijd om een beoordeling van de vraag of er tegenover geconstateerde kansen voldoende sterkten c.q. kwaliteiten staan op het gebied van personeel & organisatie. In dit geval speelt in het bijzonder de vraag of de kwaliteit van het management voldoende is om deze kansen daadwerkelijk te benutten, of dat beter aansluiting gezocht kan worden bij een sterke groep, omdat die meer mogelijkheden heeft om zo nodig voor een versterking van de kwaliteit van het management te zorgen. De kwaliteit van management was niet toereikend bij nader inzien en werd niet tijdig succesvol aangebracht. De gemaakte keuze voor zelfstandig doorgaan, bleek daardoor niet houdbaar. Continuïteit van de onderneming werd hierop veilig gesteld door verkoop aan een onderneming, die over voldoende middelen beschikte om de kosten van een turnaround voor Ectron voor zijn rekening te nemen en de onderneming vervolgens weer in een rustig en rendabel vaarwater bracht.

Onbewust zijn veel organisaties al voortdurend bezig om hun strategische inspanningen aan te passen aan hun personele situatie. Op basis van prognoses van de personele bezettingsgraad wordt marketing- en verkoopactiviteit aangepast en bijvoorbeeld geïntensiveerd in geval een daling van de bezettingsgraad verwacht wordt. Als dit verschijnsel het gevolg is van een aflopende productlevenscyclus, zal gekeken worden naar mogelijkheden om nieuwe producten te ontwikkelen en te introduceren om hier op in te spelen en te anticiperen. Vooral prijspolitiek kan gehanteerd worden om de orderportefeuille op een niveau te brengen of te houden dat onderbezettingsverliezen voorkomt. Offertes beneden kostprijs worden daarbij soms ingezet omdat de inkomsten uit niet rendabele projecten opwegen tegen onderbezettingsverliezen waar geen inkomsten tegenover staan. Bij projectmatig opererende bedrijven bijvoorbeeld in de bouwnijverheid of in de elektrotechniek zijn dit soort combinaties van

marketing met in- en uitstroombeheersing gangbare processen in de interface tussen HRM en strategie.

Aanpassingen van strategische inspanningen aan het aanwezige arbeidsvolume wordt in Nederland mede ingegeven door de hoge kosten die verbonden zijn aan het gedwongen afscheid van personeel. Deze hoge kosten, gemiddeld circa driekwart van de jaarsalarissen van vertrekkende medewerkers, leveren al snel een positieve business case van het vergroten van het aanwezige takenvolume. Kosten-baten technisch zijn de argumenten vanuit HRM naar strategie dan overtuigend voor de leiding van de organisatie.

Lastiger voor algemeen management liggen strategisch keuzes en strategieaanpassingen op basis van de kwalificaties en ambities van medewerkers. Hierbij kan het zowel gaan om beschikbare, ontbrekende, overbodige of aan te trekken kwaliteit van human resources. Kennelijk liggen inschattingen van kosten en baten op basis van een overschot of tekort van beschikbare uren makkelijker dan op basis van een overschot of een tekort aan kwalificaties. Omdat inschattingen lastiger zijn en zich meer voor controverses lenen, is besluitvorming over dit onderwerp trager en wordt er kennelijk minder geanticipeerd. De kans op inadequate strategische besluiten is hierbij groter. De volgende case-situaties kunnen dit illustreren.

Digital: welke HR-kwaliteit en kosten vraagt en verdraagt de markt?

Digital was een grote en succesvolle IT-onderneming met meer dan 2000 medewerkers. De omzet nam jaarlijks significant toe en het bedrijf nam jaarlijks tientallen jonge academici in dienst om op de klantenvraag in te spelen. Het bedrijf kent een zeer zware opleidingsstructuur (twee-derde van de medewerkers heeft een HBO- of WO-achtergrond) en er is sprake van een stevige jaarlijkse beloningsprogressie. Het zwaartepunt van de verkoop en de dienstverlening door het bedrijf ligt in de sfeer van mainframecomputers en computing. Met de opkomst van minicomputers en micro-computers en met de toetreding van nieuwe aanbieders tot de markt daalt de prijs van computercapaciteit en nemen de marges af. De nieuwe toetreders tot de

markt blijken vooral voor hun commerciële functies (“dozenschuivers”) genoeg te nemen met veel lager opgeleide en ook aanzienlijke lager betaalde medewerkers. Ze concentreren zich meer op hardware verkoop en laten de dienstverlening aan anderen over. Digital verliest omzet en marktaandeel en bedrijfsresultaten worden slechter. Via enkele vertrekgolven, gepaard aan hoge kosten, neemt de onderneming afscheid van veel hooggekwalificeerde en hoogbetaalde medewerkers. De ontijdige signalering en de niet geanticipeerde wijziging van technologie en marktsituatie leidt tot hoge afvloeiings- en reorganisatiekosten en zette de zelfstandigheid van de onderneming op het spel.

Kennelijk werd de organisatie overrompeld door de verschuivingen in technologie en markt en wist onvoldoende tijdig verschuivingen aan te brengen in personeelsomvang, kwalificatiestructuur en personele kosten. Deze verschuivingen kwamen wel snel, maar niet zo snel dat signalering en anticipatie niet mogelijk waren. Ontijdige HRM-aanpassingen in de vorm van een aanpassing van het personeelsvolume en personeelsvervangings leidden tot een aanmerkelijke onttrokken waarde. Continuïteit kon hierna slechts veilig gesteld worden door het samengaan met een andere onderneming.

Een zware kwalificatiestructuur en kostenstructuur van human resources dient aangepast te worden aan een omgeving, die deze kwalificaties niet vraagt en de kosten niet verdraagt. Een organisatie, die nog over voldoende resultaten en vermogen beschikt om nog niet over te hoeven gaan tot acute aanpassingsprocessen, kan ook op zoek gaan naar taken, die wel vragen om een dergelijke kwalificatiestructuur en die de daaraan gekoppelde kosten verdragen. Deze optie speelt bij de volgende casus.

Brugmetaal: op zoek naar vervangende taken

Brugmetaal was een succesvol fabrikant van bommen en granaten en soortgelijk oorlogstuig totdat de ontspanning tussen Oost en West in Europa leidde tot een belangrijke terugval in de vraag naar haar producten. Omdat het bedrijf voortdurend werkte met risicovolle producten, was er sprake van een stevige kwalificatiestructuur van het personeelsbestand en waren er tal van veiligheids- en kwaliteitssystemen geïmplementeerd. Door de terugval in omzet gestimuleerd, verkenden directie en commissarissen de mogelijkheden om, via aankoop van een of meer bedrijven met een gezonde orderportefeuille en mogelijkheden van taakoverheveling naar de wapenfabriek of overplaatsing van medewerkers naar de acquisities, een verliessituatie te voorkomen. Het eigen vermogen op de balans stond een dergelijke actie niet in de weg. Na verschillende opties afgewogen te hebben, werd gekozen voor acquisitie van een fabrikant van verwarmingsketels, met een gezonde orderportefeuille en veel woningcorporaties als klant. Productie vond vooral plaats op basis van lange series en een relatief eenvoudig productieproces, dat relatief bescheiden eisen stelde aan de opleiding, vakbekwaamheid en ervaring van medewerkers en relatief lage loonkosten met zich meebracht. Inschakeling van medewerkers van de wapenfabriek bij dit soort productietaken bleek weinig succesvol door het gebrek aan uitdaging dat dit soort werk met zich meebracht en de daarmee corresponderende werkontevredenheid. Daarnaast waren de kosten per uur van deze medewerkers significant hoger dan wat de fabrikant van verwarmingsketels gewend was. De kostprijs per ketel liep op, de winstmarge liep terug en een prijsverhoging resulteerde in minder verkoop en verlies van marktaandeel.

Kennelijk werd bij de selectie van een acquisitietarget onvoldoende gelet op de kwalificatie-eisen voor de werkzaamheden van de target en de mogelijkheden om daar eigen medewerkers zinvol (profijtelijk en voldoening gevend) bij in te schakelen. HRM-aspecten speelden een te geringe rol in de acquisitieafwegingen en beslissing, wat bijdroeg aan een tegenvallend rendement van deze investering.

Verwaarlozing van HR-aspecten bij de keuze en uitvoering van een ondernemingsstrategie kan ertoe leiden dat een strategie niet succesvol geïmplementeerd kan worden. Dat het ook anders kan, maakt de volgende casus aannemelijk. Hier worden strategische beslissingen soms ingegeven door het beschikbaar komen van “high potentials”.

HandelsVereniging: eerst talent, dan de taken.

HV is een zeer succesvolle, grote en gediversifieerde multinational met dochtermaatschappijen in veel landen en het hoofdkantoor in Nederland. De aandelen in de vennootschap zijn overwegend in familiehanden. Het Hoofd Management Development van het bedrijf, studeerde economie in Rotterdam aan de Erasmus Universiteit en promoveerde aan dezelfde universiteit. Hij had een neusje voor talentherkenning en stelde het op prijs als “high potentials” onder zijn aandacht werden gebracht, hetgeen resulteerde in verschillende aanstellingen van recent afgestudeerden. Op de vraag aan hem of hij nog vacatures had voor talent, antwoordde hij dat dat niet zo belangrijk was. Als mensen echt goed zijn, dan kunnen we ze altijd wel ergens gebruiken in het concern en mocht dat niet zo zijn, dan kopen we desnoods een bedrijf op waarin ze zich waar kunnen maken. Zo werd er diverse keren jong talent ingezet op projecten voor prestatieverbetering binnen het concern of kreeg jong talent de gelegenheid zich zelf te bewijzen door het scheppen van toegevoegde waarde door prestatieverbetering bij soms speciaal geacquireerde ondernemingen, of het geschikt maken voor verkoop van bedrijven na een turn around activiteit.

Voor talent dat er boven uitsteekt herkennen organisaties vaak wel dat er meerdere mogelijkheden tot inzet zijn en zijn ze eventueel bereid om hun organisatie aan te passen. Zo is er voor uitmuntend creatief talent altijd wel plaats bij reclamebureaus, hetzij omdat het ingezet kan worden in lopende projecten, hetzij omdat er bij zo'n schaars talent altijd wel nieuwe klanten en opdrachten gevonden kunnen worden.

Een risico hierbij is dat wel talent geworven wordt, maar dat het te lang duurt voordat er een passende uitdaging geboden kan worden aan deze nieuwe medewerkers. In dit geval is de kans op een snel verloop van het recent geworven talent groot.

Omdat echt talent schaars is, is enig opportunisme zodra beschikbaar talent in beeld komt, en niet gewacht wordt op een concrete vacature of opening, wel nuttig. Zo'n opportunisme kan soms ook schuilen in een acquisitie met als voornaamste oogmerk het verwerven van het toptalent van de target voor inzet op cruciale posten bij de overnemende partij, zoals speelt in de volgende casus.

Rode Hoed: talentvoorziening via acquisitie van een onderneming.

Rode Hoed is een grote beursgenoteerde onderneming, met eeuwenoude wortels in havenopslag en overslag. Het concern heeft geen geluk met zijn benoemingen aan de top. Drie benoemingen in het bestuur hebben zich niet waar kunnen maken naast de dominante voorzitter en vice-voorzitter van het bestuur. Eerder verloor het concern een bestuurslid door overlijden. Omdat de zittende bestuursleden binnen zeer afzienbare tijd zullen aftreden, wordt de opvolgingsvraag urgent. Binnen het concern zijn er naar het lijkt geen opvolggeschikten, waarna de blik naar buiten gericht wordt. Het aanbod van headhunters sluit niet aan op de profielen voor kandidaten die worden gezocht. In de markt worden wel geschikte personen gespot, maar zij zijn niet los te weken in de richting van een nieuwe uitdaging. Twee van de mensen, die qua c.v. zeer geschikt geacht worden voor de bestuursvacatures zijn werkzaam bij een middelgroot bedrijf in de regio. Een bod, uitgebracht op deze onderneming, houdt en de directeuren van de target worden ingezet op andere concertaken van de Rode Hoed. Een wordt lid en later voorzitter van het bestuur, de ander wordt divisiedirecteur, maar heeft ook duidelijke aspiraties richting een bestuurszetel. Op het moment dat zijn geduld naar zijn idee te lang op de proef gesteld wordt, vertrekt hij om bestuursvoorzitter te worden van een groot familieconcern. De geacquireerde onderneming wordt daarna weer profijtelijk verkocht. Het voorzien in directietalent gaat gepaard met het scheppen van serieuze toegevoegde waarde voor de onderneming.

Met deze verschillende cases kan worden weergegeven hoe de wisselwerking tussen strategie en HRM soms als startpunt omgevingsontwikkeling of ondernemingsstrategie heeft en een andere keer

zwakten van personeel en organisatie. Vervolg vragen kunnen daarna starten aan de strategiekant, maar even goed aan de HR-kant. Interventiemogelijkheden kunnen daarna zowel aan de kant van inventarisatie en keuze uit strategische opties liggen, als aan de kant van interventies in de sfeer van personeel & organisatie. Wisselwerkingen tussen Strategie en HRM met vragen als “kan het of kan dit niet?” en “heb je daar rekening mee gehouden?” gevolgd door “if-then?”, “ja, mits” en “nee, tenzij” antwoorden, kunnen daarna voor een zorgvuldige afstemming zorgdragen.

Naar aanleiding van de uitdagingen voor HRM, die geïdentificeerd werden op basis van de omgevingsverkenning, de sterkte-zwakte-analyse, en de analyse van de HRM-aspecten en consequenties van strategieontwikkeling kan een selectie van onderwerpen plaats vinden waarop ingezoomd wordt ten behoeve van een verdere beleidsvoorbereiding in de vorm van een of meer business cases (investeringsvoorstellen of projectvoorstellen).

Dit inzoomen kan plaatsvinden door een kosten-batenanalyse voor behoud van de bestaande situatie af te zetten tegen een kosten-batenanalyse voor de gewenste situatie inclusief de interventie die nodig is om daar te komen. Ook de haalbaarheid in termen van beschikbare en mobiliseerbare middelen voor het bereiken van de streefsituatie vraagt daarbij aandacht. Risicoanalyse voor ongewenste neveneffecten van de interventie of voor behoud van de bestaande situatie is eveneens nodig voor een evenwichtige afweging van beleidsalternatieven. Dit soort beleidsvoorbereiding speelt zowel bij een generieke formulering van een Strategisch HR-beleid, als bij een enkelvoudige HRM-bijdrage aan strategische besluitvorming, bijvoorbeeld bij het HRM-advies over de personele aspecten van de acquisitie van een andere onderneming.

Bij een beleidsvoorbereiding die anticipeert op het vervolg van de beleidscyclus worden elementen van besluitvorming, implementatie, evaluatie en bijsturing verdisconteerd. De beleidsvoorbereiding wordt afgerond met een beleidsadvies of een beleidsvoornemen en bij de presentatie van dit advies of voornemen wordt rekening gehouden met de behoefte om hiervoor draagvlak te verwerven en weerstand te verminderen. Dit kan bijvoorbeeld door reeds aan te geven op welke wijze

implementatie na de besluitvorming zal plaatsvinden en hoe en wanneer evaluatie en bijsturing vorm zullen krijgen tijdens en na implementatieprocessen.

Met de geschetste systematische beleidsvoorbereiding is bij grote organisaties vaak nogal wat tijd gemoeid. In kleinere organisaties en in organisaties, waar het management vertrouwt op zijn intuïtie en daarin gesteund of niet belemmerd wordt door stakeholders kan dit proces veel sneller gaan, waardoor een concurrentievoordeel kan ontstaan ten opzichte van grotere ondernemingen. Als deze snelheidsnadelen voor de grotere organisatie zich ook voordoen bij de opvolgende processen van beleidsvaststelling, uitvoering, evaluatie en doorontwikkeling kan een structuuraanpassing naar een kleinschaliger organisatie, bijvoorbeeld door creatie van business units met een ruime mate van autonomie, opportuun zijn. Inkoop en outsourcing vormt een ander alternatief, bijvoorbeeld voor een research en development organisatie, die het vernieuwingstempo van kleine concurrenten niet kan volgen en besluit zichzelf om te vormen tot een venture company, die de markt scant voor veelbelovende initiatieven en daar vervolgens de zeggenschap van probeert te verwerven om op die manier tot voldoende vernieuwing te komen in haar aanbod van producten en diensten.

Hoofdstuk III De vaststelling en formulering van Strategisch HRM

In dit hoofdstuk zal achtereenvolgens aandacht besteed worden aan de wijze waarop beleidsvoorbereidende voorstellen en adviezen worden omgezet in beleid, dat wil zeggen in concrete keuzen voor doelen, middelen, tijdschema's en een verantwoordelijkstelling. Hierbij speelt lijnstaf overleg een rol, komt medezeggenschap aan de orde en wordt stil gestaan bij compromis- en besluitvorming. Ook zal aandacht besteed worden aan de operationalisering van beleid en aan de communicatie, delegatie en decentralisatie van geformuleerd beleid.

3.1. Overleg, medezeggenschap en onderhandelen bij de vaststelling van SHRM

Ideaaltypisch eindigt de beleidsvoorbereiding met een advies, een beleidsvoornemen of een concept-beleidsformulering (Block, 2011; Nathans, 1996; Schein, 2005). Idealiter start het proces van beleidsvaststelling met een evaluatie van dit advies, voornemen of voorstel door het algemeen management. Is het advies, voorstel of voornemen relevant gegeven de stand van zaken van personeel, organisatie en HRM, de kansen, bedreigingen, sterkten en zwakten die spelen, de voorkeuren van betrokken stakeholders en de strategische intenties van de organisatie? En is het advies, het voorstel specifiek genoeg wat betreft doelstellingen, middelen, tijdschema's en verantwoordelijkstelling, is het consistent qua samenhang van doelen en middelen en qua samenhang met staand beleid, is het realistisch en uitvoerbaar, is draagvlak goed ingeschat, is het voldoende ambitieus en is er een goede beoordeling van prioriteiten?

Governance

De beoordeling van de kwaliteit van beleidsvoorbereiding en de wijze waarop dit gebeurt is van belangrijke invloed op de kwaliteit van het vast te stellen beleid. In een grotere Nederlandse onderneming mag verwacht worden dat beleidsvoorstellen behalve in een directieoverleg ook

behandeld worden met de Raad van Commissarissen of de Raad van Toezicht en ook aan de orde komen in overleg met de ondernemingsraad en mogelijk ook met vakbonden. Dit zorgt voor een stevig forum waardoor voorstellen getoetst en geaccordeerd worden. Deze “counterveiling power” vervult een zeeffunctie waardoor onrijpe en onevenwichtige voorstellen geretourneerd worden en niet meer of hooguit in een aangepaste vorm terugkomen. Voor Strategisch HRM is het van belang om er aan bij te dragen dat “counterveiling powers” niet alleen ten aanzien van HRM, maar ook ten aanzien van het algemeen strategisch beleid van de organisatie aanwezig en goed toegerust zijn en naar behoren functioneren. Adviezen met betrekking tot de topstructuur van de organisatie kunnen eraan bijdragen dat deze structuur zodanig vormt krijgt dit voldoende stimulansen oplevert voor de organisatie om zich conformeren aan de gedragscodes en regelgeving voor corporate governance in Nederland. Voor internationaal opererende ondernemingen dient zo’n structuur ook naleving te bevorderen van vigerende codes voor de landen waarin het bedrijf buiten Nederland opereert (Commissie Corporate Governance, 2003; Strikwerda, 2012).

Waar structuurvragen en dus ook vragen rond de topstructuur gerekend mogen worden tot het HRM-domein en het domein van SHRM ligt hier een uitdagende taak in een kritisch en gevoelig krachtenveld voor human resource managers. Dat geldt ook voor het arbeidsvoorwaardenbeleid en onderdelen voor het benoemings- en ontslagbeleid voor de top van de organisatie, waar governance codes zich vaak zeer expliciet mee bemoeien. De “Nederlandse Corporate Governance Code; beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en best practice bepalingen” omvat de facto een ideaaltypische beschrijving voor het gedrag van bestuurders en commissarissen en voor het besturen van en rapporteren over de besturing van grote vennootschappen. De code bevat een normstelling en rapportageverplichting, waarbij er vanuit gegaan wordt dat de code wordt nageleefd, en indien zulks niet gebeurt dat dan uitgelegd wordt waarom dit niet gebeurt (“comply or explain”). In deze code vindt HRM belangrijke steun voor een streven naar kwaliteit, zorgvuldigheid en transparantie bij de samenstelling, het functioneren en de verantwoording door het topbestuur van de organisatie. Niets belet HRM in kleinere ondernemingen

om te proberen de naleving te bevorderen van soortgelijke regels als zijn neergelegd in deze Nederlandse Code.

Onderhandelingen

Na de beoordeling van HRM-beleidsvoorstellen of adviezen door de directie kan als volgende stap in de beleidsvaststelling het bredere overleg met stakeholders plaatsvinden over de ontvangen voorstellen en/of adviezen en de beleidsvaststelling en formulering. Hierbij kan het resultaat van de beleidsvoorbereiding soms (terecht of onterecht) zonder slag of stoot worden omgezet in een beleidsbeslissing. Hier tegenover staan situaties waarin moeizame onderhandelingen met weinig compromisbereide stakeholders in een weerbarstig krachtenveld het vaststellen van beleid onmogelijk maken of ernstig vertragen en van de ingebrachte beleidsvoornemens soms weinig overblijft. De discussie in ons land over verhoging van de AOW.-leeftijd vormt in dit verband een aardige illustratie. Het vroegtijdig betrekken van stakeholders bij de beleidsvoorbereiding sluit niet uit dat het overleg over beleidsvoornemens uitmondt in een gepolariseerd onderhandelingsproces. Dit geldt zowel voor overleg met vakbonden en ondernemingsraden, maar kan evenzeer gelden voor overleg met lijn- en staf management, unitmanagement, als met een directie en commissarissen. Het ontstaan van dit soort onderhandelingsituaties vraagt voor degenen die de beleidsvoornemens op het gebied van HRM moeten verdedigen om na te denken over een onderhandelingsstrategie.

Bij de keuze van een onderhandelingsstrategie gaat het om de doelstellingen die een partij in de onderhandelingen wil realiseren en om de middelen en instrumenten waarmee en de wijze waarop naar doelrealisering gestreefd wordt. Opties bij de keuzen van een onderhandelingsstrategie bestaan onder meer uit competitief/distributief onderhandelen versus coöperatief/ integratief onderhandelen en principieel onderhandelen en het al dan niet gebruik maken van tactische middelen (dreigementen, deadlines, escalaties, vertraging, veroorzaken van impasses, gebruik van emoties, mobilisatie van de achterban of van derden,

concessies of salamipogingen/"knabbelen", compromis etc.). Bij de uitvoering van het bereikte onderhandelingsresultaat is er vervolgens de keuze voor meer of minder loyaliteit aan de gemaakte afspraken bij de uitvoering en de mate van inzet van mensen en middelen om deze afspraken te realiseren (Mastenbroek, 1982, 1992, 1995, Fisher, 1981, Ury, 1993, Belgraver, 2011).

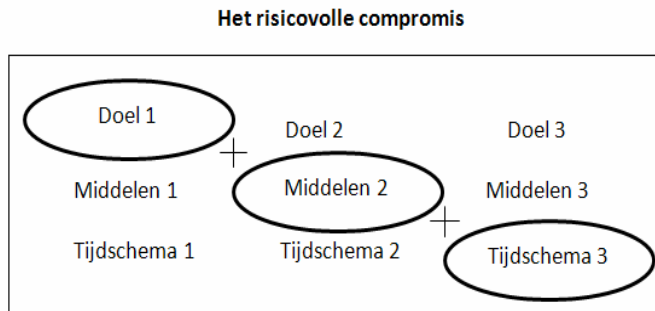
Onderhandelingscompetenties, onderhandelingsstrategie en tactiek spelen een grote rol voor wat betreft het te behalen onderhandelingsresultaat. Leercurven van onderhandelaars hebben invloed op de effectiviteit van hun inspanningen. Het onderhandelingsklimaat heeft invloed op de snelheid waarmee compromissen kunnen worden gevormd. Good faith bargaining wil echter niet zeggen dat de door onderhandelaars gemaakte afspraken ook worden nageleefd. Dit heeft mogelijk te maken met separatie van onderhandelings- en uitvoeringsrollen, maar heeft wellicht evenzeer te maken met gebrek aan betrouwbaarheid, soms grenzend aan onverholen cynisme van een of meerdere onderhandelaars.

Overleg, medezeggenschap en onderhandelen bij beleidsvaststelling leidt idealiter tot een consistente beleidsformulering, waarin doelen, middelen en tijdschema's op elkaar zijn afgestemd. Onderhandeling en compromisvorming kan er echter toe leiden dat de consistentie, die in beleidsvoorbereidende voorstellen aan stakeholders wel aanwezig was, verloren gaat in het vastgestelde en uitgevoerde beleid, waardoor bevredigende beleidsresultaten uitblijven of er slechts sprake is van succes vanuit een specifiek stakeholders perspectief.

Een lastig krachtenveld geeft soms ook aanleiding om af te zien van het formuleren van beleid in SMART-termen. Dit is bijvoorbeeld het geval als betrokken stakeholders wel bereid zijn om afspraken te maken op basis van globaal omschreven doelen, maar naar een achterban of meerdere achterbannen een scherpe operationalisering en kwantificering van doelen, middelen, tijdschema's en verantwoordelijkstelling niet aandurven.

Inconsistentie houdt dan in dat onhaalbare doelen worden geformuleerd, gelet op de beschikbare middelen en dat aan gekozen middelen effecten

toegeschreven worden, die in redelijkheid niet verwacht kunnen worden. Dit levert onhaalbare tijdschema's op en zadelt degenen, die met deze beleidstaakstelling worden belast, op met een "mission impossible" (Figuur 10).



Figuur 10 Beleidsvorming; het risicovolle compromis tussen partijen

Botsingen bij HRM-beleidsvorming tussen een werkgevers- en een werknemersperspectief komen regelmatig voor. In geval HR-management door beide kampen wordt gezien als voldoende onbevooroordeeld en voldoende onpartijdig kan het een rol spelen als bemiddelaar. Door de al enige jaren populaire trend van ontwikkeling van HR-managers naar HR-business partners (Ulrich, 1997) is het HR-management zich meer gaan profileren als management exponent en is er minder ambitie en pretentie om zich als een onafhankelijke partij te profileren. Hierdoor kan HR-management in mindere mate een rol spelen als bemiddelaar en zal er in toenemende mate in beroep gedaan moeten worden op andere interne of externe bemiddelaars om stagnaties en impasses bij onderhandelen vlot te trekken en om strijdende partijen te helpen bij het maken en formuleren van afspraken. Of zo'n rol met succes gespeeld kan worden, hangt uiteraard ook af van de aanwezige competenties op het gebied van bemiddeling en conflicthantering (van Meeteren, 2005; Brenninkmeijer, Bonenkanp & van Oyen, 2009; Prein, 2010, 2011; Society for HRM, 2005). De volgende casus geeft een voorbeeld van een impasse, waarin HRM een bemiddelende rol zou kunnen spelen.

Nederholland: een overlegimpasse

Nederholland is een middelgroot bedrijf in de automobielbranche gevestigd te Rotterdam als dealer van F. Zoals zo veel automobielbedrijven verkeert ook Nederholland in een moeilijke situatie die veroorzaakt wordt door de in de laatste drie jaar belangrijk teruggelopen bedrijfsresultaten. Over 2010 leed Nederholland een verlies van € 2.250.000 terwijl over 2011 het verlies een vergelijkbaar niveau haalde (€ 2.230.000), ondanks het feit dat de omzet in 2011 toch niet onbelangrijk steeg (van € 91.100.000 naar € 106.500.000). Het aantal medewerkers daalde in 2011 via een niet-ervanging van natuurlijke verloop van 385 tot 370 medewerkers.

Om tot een herstel van rendement te komen (zowel over 2010 als over 2011 werd het dividend gepasseerd), ziet de leiding van Nederholland zich genoodzaakt de personele kosten (in 2011 € 21.830.000) belangrijk terug te brengen. De directie van Nederholland stelt zich voor dit onder andere te bereiken door een collectief ontslag van 50 medewerkers. Gesprekken hierover met vakbonden en ondernemingsraad hebben inmiddels plaatsgevonden. Aan de O.R. (9 leden) is een verzoek om advies (ex art. 25 van de wet O.R.) voorgelegd.

In de adviesaanvraag die op 4 januari 2012 aan de O.R. werd toegezonden, is gevraagd om uiterlijk per half februari met een advies met betrekking tot de genoemde personeelsinkrimping te komen. De O.R. heeft daarop op 6 februari aangekondigd dat zij voor hun advisering gebruik zullen maken van de diensten van het organisatieadviesbureau Maasconsult. De opdracht die de O.R. aan Maasconsult heeft verstrekt, komt in feite neer op zowel een marktonderzoek als een managementaudit. Volgens de O.R. is er geen sprake van voldoende inspelen door het management op de nog wel aanwezige marktkansen. Ook is de O.R. van mening dat marktherstel binnen enkele maanden zal optreden en zij beroept zich op optimistische prognoses van BOVAG en R.A.I.

De directie van Nederholland heeft na enkele informele ontmoetingen met het O.R.-bestuur (voorzitter en secretaris) een budget van € 10.000 voor het Maasconsult ter beschikking gesteld. De O.R. acht dit niet voldoende en heeft bij schrijven van 8 maart 2012 om een budget van € 50.000 gevraagd. Op 19

maart 2012 heeft de directie aan de O.R. bericht gezonden dat zij niet bereid is een hoger budget ter beschikking te stellen. Op 30 maart 2012 wordt van de O.R. bericht ontvangen dat zij de bedrijfscommissie om een uitspraak gevraagd heeft ter zake van haar budgetclaim voor advisering door Maasconsult. Tegelijkertijd deelt de O.R. mede dat zij in afwachting van een uitspraak van de bedrijfscommissie het overleg met de directie opschort. Het is inmiddels 25 mei geworden en de directie van Nederholland heeft alleen nog maar van de bedrijfscommissie vernomen dat zij een schrijven van de O.R. heeft ontvangen.

De volgende informatie over de overlegimpasse die is ontstaan, kan mogelijk nog een rol spelen voor de wijze waarop weer een constructief overleg te tot stand gebracht zou kunnen komen:

Om het door de directie gevraagde advies voor te bereiden is uit de O.R. een 'speciale commissie' gevormd, die bestaat uit drie leden. Deze drie O.R.-leden staan bekend om hun uitgesproken, zo niet radicale, opstelling en hun geringe compromisbereidheid. De 'gematigde vleugel', een meerderheid in de O.R., is in de speciale commissie niet vertegenwoordigd.

Hoewel de O.R. het overleg en daarmee zijn deelname aan overlegvergaderingen opschort, gaan de O.R.-vergaderingen gewoon door. Blijkens de notulen van de O.R.-vergadering van 20 mei j.l. blijft de O.R. optimistisch over het weer aantrekken van de verkoop. De O.R. meent zich daarin gesteund door de automobielverkoop in ons land in april (45.751 stuks, exclusief leaseauto's), die 12% hoger liggen dan in dezelfde maand van het vorige jaar.

Het gerucht is de directie ter ore gekomen dat het optreden van de O.R. vooral moet worden gezien als een reeks vertragingstechnieken; de O.R.-leden zouden van mening zijn dat ze op deze wijze nog het meeste zouden kunnen doen voor hun collega's die met ontslag worden bedreigd.

Door diverse publicaties van zijn hand, kreeg de directie van de heer drs. O. Stoker –de adviseur bij Maasconsult die benaderd werd door de O.R.- de indruk dat zijn vermogen tot genuanceerd denken niet erg groot is. Noodzaken voor reorganisatie en bedrijfsinkrimping wijt hij blijkens deze publicaties in alle gevallen aan een falend, niet creatief, inert, geborneerd en egoïstisch management, kortom aan mismanagement. Niet zelden bestonden

de adviezen van drs. Stooker aan ondernemingsraden uit de eis een of meer directiehoofden te laten vallen.

Op 10 april heeft de directie een kopie van een schrijven aan de O.R. ontvangen, ondertekend door twintig (overwegend leidinggevende) medewerkers, waarin deze mededelen dat zij het onjuist vinden dat er geen overleg is geweest tussen de O.R. en zijn achterban alvorens besloten werd tot een opschorting van het overleg. De opschorting van het overleg wordt door deze medewerkers betreurd.

De balans van Nederholland per ultimo boekjaar 2011 luidt als volgt (x € 1.000.000):

<i>Activa</i>		<i>Passiva</i>	
<i>Materiele activa</i>	<i>20</i>	<i>Aandelenkapitaal en reserves</i>	<i>8</i>
<i>Vorraden</i>	<i>9</i>	<i>Voorzieningen</i>	<i>2</i>
<i>Debiteuren</i>	<i>9</i>	<i>Langlopende schuld</i>	<i>14</i>
<i>Liquide middelen</i>	<i>2</i>	<i>Kortlopende schuld</i>	<i>16</i>

In de kredietvoorwaarden van de bank voor de financiering van Nederholland is een clause opgenomen dat er sprake moet zijn van een minimaal zichtbaar eigen vermogen van 20% op het balanstotaal. Bij overschrijding van deze norm heeft de bank het recht om het aan Nederholland verleende krediet onverwijld op te zeggen en haar zekerheden te executeren. Nederholland dient krachtens de kredietvoorwaarden binnen 3 weken na het kwartaaleinde de bank over haar kwartaalresultaten te informeren.

Een centrale vraag voor HRM voor deze case is: op welke wijze zou de leiding van Nederholland de impasse in het overleg kunnen doorbreken en een voor Nederholland zo gunstig mogelijk resultaat kunnen boeken wat betreft het bereiken van voortgang ten aanzien van de beoogde kostenreductie, met als nevensdoelstelling het scheppen van een goed overlegklimaat?

In de afgelopen jaren werden de onderhandelingen in deze casus tientallen keren gespeeld met groepen HR-managers en met bedrijfskundestudenten, die een masterstudie HRM volgden. Daarbij werden directie/managementrollen en ondernemingsraadrollen random verdeeld binnen de groepen. Om een reële tijdsdruk te simuleren werd er bij deze onderhandelingen vanuit gegaan dat 5 minuten op de klok overeen zou komen met 1 week in werkelijkheid. In de meeste gevallen leverde deze simulatie geen doorbreking van de impasse op doordat HRM zich niet opwierp als bemiddelaar om de strijdige directie- en werknemersperspectieven te verzoenen. Meestal eindigde de simulatie daardoor met verkoop van het bedrijf of met het faillissement van Nederland en bleek er daardoor sprake te zijn van een ernstige onttrokken waarde door het falen van HRM. Conflict over het adviesbudget leidde doorgaans tot onverantwoorde vertraging van de vorming van een beleid gericht op rendementsherstel. Een budgetgeschil, dat gaat over een bedrag van 40.000 euro, wat gelijk staat met de kosten van een week vertraging voor het reorganisatieproces, blijkt zo doorslaggevend voor de toekomst van de organisatie.

Omdat conflicten bij medezeggenschap over vorming van een Strategisch HRM-beleid zelfs bij de aanwezigheid van een open en constructief overlegklimaat niet uitgesloten kunnen worden, is het proactief maken van afspraken over omgang met conflict verstandig. HRM kan in dit soort afspraken proberen een rol voor HRM te claimen, maar kan ook een rol voorstellen voor andere bemiddelaars van binnen of van buiten de organisatie, waarmee en waarin zowel werknemers- als werkgevers-vertegenwoordigers ervaring en vertrouwen hebben. Hierbij zou ook de afspraak gemaakt kunnen worden dat een beroep op de bedrijfscommissie en de rechter pas ingesteld zal worden als een bemiddelingspoging die heeft plaats gevonden niet tot resultaat heeft geleid (Cloke & Goldsmith, 2000; Hoogendoorn, 1982d).

Boardroomconflict

Het conflict dat zich voor kan voordoen tussen een werkgeversperspectief en een werknemersperspectief speelt niet alleen bij een overleg tussen HRM-verantwoordelijken en ondernemingsraad of vakbonden, maar kan zich soortgelijk voordoen tussen HRM-verantwoordelijken en directie of het bestuur van de organisatie of met lijn/staf-managers in de organisatie. Het vasthouden door HRM-verantwoordelijken aan eigen beleidsvoorkeuren, met meer aandacht voor werknemersbelangen en minder aandacht voor output, kosten en flexibiliteit, kan dan eindigen met demotie of ontslag van de betrokkene. De kansen op succes bij dit soort conflict voor HRM-verantwoordelijken nemen toe als ze er in slagen een effectieve lobby te organiseren voor het voorkeursstandpunt en door zich te verzekeren van de steun van meer machtigen en minder kwetsbaren. Inschakeling van derden van buiten de organisatie (consultants, advocaten etc.) kan helpen om het conflict te depersonaliseren en om afstand te scheppen tussen partijen. Als er onverstandige besluiten dreigen en beïnvloeding niet mogelijk blijkt, is het een optie voor de HRM-verantwoordelijke om zelf het initiatief tot vertrek te nemen door tijdige informatie naar headhunters over een aanstaande beschikbaarheid. Materiele onafhankelijkheid, ruggengraat, zelfrespect en beschikbaarheid van redelijke loopbaanalternatieven zijn van invloed op de beslissing om te vertrekken of te blijven.

Boardroomconflict onttrekt zich in hoge mate aan publieke waarneming en krijgt daardoor in de literatuur over HRM slechts een bescheiden en overwegend theoretische aandacht.

Compromisvorming

Een compromiskarakter van HRM-beleidsformuleringen en bij prioritering wordt in ons land in het bijzonder gestimuleerd door de belangrijke instemmings- en adviesbevoegdheden waarover ondernemingsraden krachtens artikel 25 en 27 van de Wet op de Ondernemingsraden beschikken. Door voor te schrijven dat vrijwel alle hoofdlijnen van het sociaal beleid de instemming vergen van de ondernemingsraad heeft de

wetgever aan werknemersvertegenwoordigers een zeer grote invloed toegekend in de totstandkoming van het HRM-beleid. Waar werkgevers geneigd zijn om aandacht te vragen voor HRM-elementen in de sfeer van effectiviteit, efficiency en flexibiliteit, zal een ondernemingsraad eerder zoeken naar acceptatie van wensen van de achterban in de sfeer van arbeidsvoorwaarden, werkgelegenheid, werktevredenheid, gezondheid, veiligheid, ontwikkeling e.d. Deze uiteenlopende oriëntaties bieden structureel conflictpotentieel en dwingen tot onderhandeling, conflict-hantering en compromisvorming. In deze arena voegen zich met grote regelmaat consultants, die hetzij door de werkgever, hetzij door de ondernemingsraad bij de schermutselingen worden betrokken. Deze betrokkenheid draagt mogelijk bij aan complicering van overleg en onderhandeling (een of meer extra partijen), vertraagt mogelijk het proces van onderhandeling en compromisvorming (ook de consultants hebben tijd nodig voor hun bijdrage) en draagt mogelijk bij aan de inconsistentie van bereikte compromissen (er moeten extra voorkeuren gehonoreerd worden). Complexiteit neemt mogelijk ook toe als HRM-onderwerpen zowel op de agenda voor overleg met vakbonden prijken, als op de agenda voor overlegvergaderingen met de ondernemingsraad. Bij overleg met vakbonden zien HRM-verantwoordelijken zich geconfronteerd met over het algemeen iets meer ervaren onderhandelaars, die opereren vanuit een onafhankelijke positie ten opzichte van de bedrijfshiërarchie en die zich daardoor iets meer polarisatie kunnen permitteren en zich minder snel onder tijdsdruk laten plaatsen. Hierdoor zal compromisvorming minder eenvoudig zijn en is de kans groter dat een compromis afgesloten wordt dat inconsistent is, dat wil zeggen dat doelen, middelen en tijdschema's niet op elkaar niet op elkaar zijn afgestemd. Of het opportuun is om deze inconsistentie aan de orde te stellen hangt af van de inschatting of de heronderhandeling die dit oplevert uitzicht biedt op het bereiken van vergelijkbare of betere onderhandelingsresultaten en de vraag of dit resultaat opweegt tegen de tijd, energie en risico's die een heronderhandeling oplevert. Duidelijk moge zijn dat in grotere organisaties een vastgesteld HRM-beleid vaak in hoge mate een compromiskarakter heeft en dat dit compromiskarakter gevolgen heeft voor de uitvoering, de evaluatie en de bijsturing van een vastgestelde HRM-strategie.

Al dit soort verschijnselen leidt er toe dat een ideaaltypische beleidsvaststelling met heldere streefcijfers, kwantitatieve en gebudgetteerde middelenspecificaties, gedetailleerde tijdschema's en duidelijke taakstellingen en verantwoordelijkheidsverdelingen in de HRM-sfeer nog wel eens ontbreken. In kleinere organisaties kan gebrek aan professionaliteit van HRM hiervan een oorzaak zijn. In grotere organisaties zorgen de complexiteit en moeizaamheid van coördinatie tussen veel verschillende hiërarchische niveaus, tussen centrale en decentrale units en tussen actoren met zeer uiteenlopende belangen, voor een grootste gemene deler achtige formulering van HRM-beleid, waaraan specificiteit mankeert. Adequate monitoring van beleidsuitvoering en kritische evaluatie van beleidsresultaten wordt hierdoor belemmerd.

Dat het ideaaltypische van beleidsvaststelling in de praktijk van SHRM niet altijd benaderd wordt, wordt ook aangegeven door de meningen van lijnmanagers en HR-managers hierover, blijktens de resultaten van het hiernaar door ons gehouden onderzoek.

Kan de vaststelling en communicatie van SHRM (veel) beter?

HRM heeft een vaste plaats aan de directietafel c.q. krijgt op directieniveau voldoende gelegenheid om voorstellen en adviezen te presenteren en verdedigen

	<i>Ja</i>	<i>nee</i>	<i>blanco</i>
<i>Lijnmanagers</i>	60	29	11
<i>HR-managers</i>	76	17	7

De voorgestelde HR-strategie wordt tijdig voorgelegd aan ondernemingsraad en vakbonden, er wordt bijgedragen aan een constructief overleg; aan wettelijke verplichtingen wordt zorgvuldig voldaan

	<i>ja</i>	<i>nee</i>	<i>blanco</i>
<i>Lijnmanagers</i>	56	22	22
<i>HR-managers</i>	60	19	21

Er is een duidelijke HR-strategie, d.w.z. er is een samenhangend geheel van doelen, middelen (geld, tijd, instrumenten ,processen), tijdschema's en verantwoordelijkstelling voor middellange en lange termijn

	<i>ja</i>	<i>nee</i>	<i>blanco</i>
<i>Lijnmanagers</i>	26	51	23
<i>HR-managers</i>	22	59	19

De vastgestelde HR-strategie wordt goed verzorgd, toegankelijk en overtuigend gecommuniceerd naar alle stakeholders binnen en buiten de organisatie

	<i>Ja</i>	<i>nee</i>	<i>blanco</i>
<i>Lijnmanagers</i>	18	69	13
<i>HR-managers</i>	19	62	19

De vastgestelde HR-strategie is voldoende geoperationaliseerd; d.w.z. er zijn specifieke streefcijfers en heldere projectplannen (milestones en deliverables) voor delegatie, decentralisatie en uitvoering

	<i>ja</i>	<i>nee</i>	<i>blanco</i>
<i>Lijnmanagers</i>	15	60	25
<i>HR-managers</i>	45	40	15

Aanwezigheid en acceptatie aan de directietafel lijkt geen serieus probleem voor HRM. Ook het overleg met ondernemingsraden en vakbonden vormt geen overwegend probleem. Wat wel problematisch is, is de afwezigheid in veel gevallen van een duidelijke HR-strategie. Even zorgelijk is de communicatie daarover naar stakeholders. Overigens wel een logische respons, want als er geen duidelijke HR-strategie is, valt het ook niet mee om die goed verzorgd, toegankelijk en overtuigend te communiceren. De operationalisering van de HR-strategie geeft een verdeeld beeld; lijnmanagers zien significant minder van deze operationalisering dan HR-managers, terwijl lijnmanagers juist geacht mogen worden om bij deze operationalisering van de HR-strategie betrokken te worden.

3.2. Besluitvorming, beleidsformulering, communicatie en beleidsretoriek

Besluitvorming: afweging van opties

Bij de definitieve afweging van opties en bij het vaststellen van een beleidskeuze voor Strategisch HRM, gaat het niet alleen om afweging van inspanningen en te verwachten resultaten, van kosten en baten en risico's, maar is evenwicht een belangrijk criterium. Beoordeeld moet worden of er voldoende evenwicht is tussen de aandacht voor de korte termijn en de lange termijn, evenwicht tussen aandacht voor uitvoering en ontwikkeling, tussen exploitatie en exploratie (ook wel aangeduid als ambidexteriteit), evenwicht in aandacht voor effectiviteit, efficiency, flexibiliteit en legitimiteit, evenwicht in aandacht voor centrale en decentrale vragen, evenwicht in aandacht voor bedrijfsonderdelen en medewerkers-categorieën en evenwicht in aandacht voor de verschillende categorieën van stakeholders. Evenwicht in aandacht betekent dat onderwerpen de aandacht krijgen die ze verdienen en dat in de strategievorming geen belangrijke zaken over het hoofd gezien zijn. Evenwicht betekent niet dat aan alle aandachtsgebieden en stakeholders een zelfde gewicht wordt toegekend. Evenwicht is daarom een subjectief begrip en het oordeel over de kwaliteit van het evenwicht kan daarom van stakeholder tot stakeholder verschillen.

Bij de vaststelling van een HR-strategie gaat het er niet alleen om te kiezen voor bepaalde acties, maar gaat het er ook om bepaalde acties vooral niet te kiezen en niet te doen. Explicitering van deze "no-go areas" kan onderhandelingen bij beleidsvorming compliceren, maar voorkomt misplaatste verwachtingen bij de uitvoering van een gekozen HR-strategie. In het algemeen zou dit kunnen gelden voor keuzen die een langere termijn commitment opleveren van de organisatie en die niet verantwoord zijn gelet op de turbulentie van de omgeving, waarin de organisatie opereert en de onmogelijkheid om te beoordelen of deze commitments houdbaar zullen zijn. Gedacht kan worden aan bijvoorbeeld werkgelegenheids- of baangaranties en garanties tegen gedwongen ontslag op langere termijn, loopbaangaranties of loopbaantoezeggingen met een langere looptijd,

toezeggingen omtrent continuering van activiteiten op langere termijn of toezeggingen omtrent het behoud van zelfstandigheid van de organisatie of bedrijfsonderdelen.

Bij de definitieve afweging van opties, is het van belang om niet alleen aandacht te besteden aan de kansen voor HRM om waarde toe te voegen, maar ook aan het risico dat waarde aan een organisatie onttrokken wordt door HRM-interventies. Hierbij wordt onder toegevoegde waarde verstaan de per saldo positieve impact (alle kosten versus baten) van een HR of HRM-interventie en onder onttrokken waarde wordt verstaan de per saldo (alle kosten versus baten) negatieve impact van een HR of HRM interventie. Het maken van keuzen uit een grote hoeveelheid opties vraagt om “critical thought” om kaf en koren te scheiden. Dit vraagt behalve om “boerenverstand”, om een gezonde dosis scepsis, een degelijke bagage op het gebied van methodologie en voldoende basiskennis van HRM en SHRM. “Critical thought” betekent dat voortdurend kritisch gekeken wordt naar de logische en/of empirische onderbouwing van meningen en adviezen en vooral kritisch gekeken wordt naar de contextgevoeligheid en de generaliseerbaarheid van inzichten (Russo & Schoemaker, 1989; Koopman, 1980, 1982).

Als het gaat om verklaring van problemen zal moeten worden nagegaan of de relatieve gewichten die gehecht worden aan verklaringen realistisch zijn en of het geheel van gegeven verklaringen ook het totale probleem verklaart. Voor wat betreft interventies moet worden nagegaan of de effecten die van ieder van de interventies afzonderlijk worden verwacht realistisch zijn en of het totaal van de interventies redelijkerwijs geacht kan worden tot volledige probleemoplossing te leiden.

Naar het zich laat aanzien is “critical thought” op het gebied van Strategisch HRM ook in directiekamers en in kringen van commissarissen schaars. Vooral rond beslissingen op het gebied van benoemingsbeleid, beloningsbeleid en ontslagbeleid zien we regelmatig dat onvoldragen voorstellen niet afgeserveerd worden op het niveau van directie en commissarissen en vervolgens problemen opleveren voor het functioneren

van mens en organisatie en onderwerp gaan vormen van publieke discussie. Door de vakliteratuur wordt “critical thought” niet overdadig gestimuleerd. Veel HRM-literatuur heeft een optimistische kookboeksignatuur; als de geboden receptuur gevolgd wordt, volgen positieve uitkomsten. Schaars is de aandacht voor de schade die berokkend wordt door irrealistische aannamen, onverstandige doelstellingen, inadequate middelen en door gebrek aan evenwichtige rapportage. Literatuur over dit soort problemen is in ons land nog beperkt (Smit, 2004, 2008; van Dijk & van Mierlo, 2007; Ramaer, 2010), maar is in de Verenigde Staten al iets ruimer beschikbaar. Schandalen in de sfeer van de gebarsten internet bubble, de kredietcrisis en de teloorgang van grote, ooit toonaangevende ondernemingen zoals bijvoorbeeld: Enron, Arthur Anderson, World Online en Lehman Brothers. Sommige van deze publicaties weten een breder publiek te bereiken. Soms zijn deze schandalen zo aansprekend dat ze tot een verfilming leiden. Voorbeelden zijn hier: *Barbarians at the gate* en *Nick Leeson*. De boeken en artikelen die specifieke aandacht besteden aan de vraag naar de mate van verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid van HRM zijn buitengewoon schaars. Het artikel van Michael Beer over “HRM at Enron; the unindicted co-conspirator” (Michael Beer, 2003) is een van deze schaarse artikelen.

De schaarste aan kritische literatuur over de strategische rol van HRM is niet verrassend. De eindverantwoordelijken voor een onhandig, falend of catastrofaal HRM staan niet te popelen om publiek verantwoording af te leggen, omdat zij weten dat publieke exposure hun loopbaanperspectief niet verbetert. Onderzoekers en onderzoeksjournalisten krijgen geen medewerking voor onderzoek dat publieke exposure op zou kunnen leveren. Slechts door het bewandelen van tijds- en arbeidsintensieve omwegen slaagt een enkele auteur (Smit, 2008) er in om een min of meer samenhangend beeld te scheppen van het ontstaan, de oorzaken en consequenties van een falend beleid. Een benadering van primair de buitenste kring van stakeholders en ex-stakeholders, met vervolgens een benadering van kringen, die steeds dichterbij de “inner circle”, levert voldoende informatie, achtergrond en legitimering voor leden van de

“inner circle” om mee te werken, al is het maar om indrukken die door andere respondenten zijn gewekt te corrigeren.

Prioritering

Prioritering bij beleidsformulering blijkt een lastig onderwerp te zijn omdat het aanbrengen van criteria voor prioritering soortgelijke draagvlakproblemen oplevert als de beleidskeuzen zelf. Een simpele kosten-batenrangordening van de gemaakte keuzen komt daardoor vaak niet in aanmerking. Prioritering brengt ook met zich mee dat in geval keuzen betrekking hebben op verschillende doelgroepen van stakeholders, sommige van deze groepen prioritering van beleid kunnen ervaren als achterstelling. Nog explicieter wordt dit in geval er sprake is van posterioritering, waardoor duidelijk wordt welke onderdelen van het beleid en welke stakeholdersbelangen de minste urgentie krijgen toegekend.

Interessant zijn de resultaten van onderzoek naar de prioriteiten van HRM, die regelmatig gehouden worden. Bovenaan de prioriteitenlijsten prijken vaak middelen en instrumenten en niet doeleinden. Nu is het op zich juist dat er zowel prioritering moet plaatsvinden ten aanzien van doelen, als ten aanzien van middelen. Als middelen zoals HR-planning en talentontwikkeling voortdurend hoog scoren en er weinig echte doelstellingen aan de orde komen, kan dat verschillende oorzaken hebben: er is geen zicht op doelen, doelen en middelen worden verward, onderzoekers bieden geen of te weinig doelen als antwoordmogelijkheden, of doelen zijn qua ontwikkeling veel lastiger te ontwikkelen en vragen daardoor veel meer en langduriger om aandacht. Het lijkt er op dat het ontwikkelen en verbeteren van HR-instrumenten doelen op zich zijn geworden in sommige organisaties en dat het zicht op de verder gelegen bredere oogmerken (productiviteit, kwaliteit, innovatie, efficiency, flexibiliteit, tevredenheid, financiële resultaten) enigszins teloor is gegaan. Kennelijk ontbreekt het inzicht of de overtuiging dat middelen eerst definitief gekozen kunnen worden, wanneer doelen zijn vastgesteld en pas beoordeeld kan worden welke competenties nodig zijn als zowel doelen, als middelen gekozen zijn. Uiteraard kan de beschikbaarheid van middelen en competenties een rol

spelen in het denken over doelen, maar belangrijker is hoe, gegeven de keuze van doelstellingen, middelen en competenties hiervoor beschikbaar gemaakt kunnen worden.

Een van de oorzaken van complexiteit bij prioritering wordt gevormd door de omstandigheid dat sommige onderwerpen zich beter lenen voor uitwerking als business case dan andere. Interventies op het gebied van productiviteit en efficiency laten zich soms beter kwantificeren dan interventies op het gebied van kwaliteit, innovatie, flexibiliteit en legitimiteit of betrokkenheid. Afweging van alternatieven wordt daarnaast bemoeilijkt doordat er geen gemeenschappelijke noemer is waarop deze elementen zijn terug te voeren. Vanwege verschillen in zichtbaarheid en aandacht dreigen hierdoor steeds onderwerpen, waarover gerapporteerd wordt in euro's bovenaan de agenda te komen, terwijl andere onderwerpen die te maken hebben met sfeer, klimaat, beleving, persoonlijke groei, samenhang, esprit-de-corps e.d. die lastiger kwantificeerbaar zijn en waarvan urgentie moeilijker te meten is niet op de agenda komen of makkelijk van de agenda afvallen.

Als voorbeeld voor prioritering en operationalisering van beleid, geven we hier de casus Furnifashion, waar alternatieven in de sfeer van instroomomvang en instroommix moeten worden afgewogen. Iedere te kiezen tempo voor prestatieverbetering levert potentiële voordelen en risico's op. Operationalisering is nodig om doel- en taakstellingen te kunnen differentiëren en delegeren naar business units.

Furnifashion (1): operationalisering van SHRM en prestatieverbetering.

Furnifashion is een internationaal opererende winkelketen met een zeer breed assortiment (vele duizenden artikelen) in de sfeer van meubilair en woninginrichting. Wereldwijd werken er bij deze meubelgigant van Zweedse origine 10.000 medewerkers verdeeld over 45 vestigingen waarvan 35 bij grote steden in Noordwest Europa. De concernomzet bedroeg in 2010 4,5 miljard euro en zal in 2011 naar verwachting toenemen tot bijna 5 miljard euro. In Nederland waar de door de onderneming gehanteerde selfservice-

formule goed is aangeslagen, werken er op dit moment 984 medewerkers (verdeeld over vijf vestigingen) bij Furnifashion. Het aantal medewerkers van deze vestigingen, die te vinden zijn in Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Utrecht en Arnhem bedraagt respectievelijk 244, 235, 207, 166 en 132.

Van deze werknemers is 50% parttimer; de gemiddelde leeftijd is 28 jaar. Het salarissysteem kent 18 schalen; binnen het C.A.O.- gebied en 7 daarbuiten. Het aantal stappen per schaal bedraagt gemiddeld 9; de stappen zijn steeds 2% van het voorgaande bedrag. Vijftig procent van alle medewerkers heeft het voor hem/haar geldende schaalmaximum nog niet bereikt. Het personeelsverloop bij Furnifashion was in 2010 9% (evenals in 2009); voor 2011 wordt een soortgelijk personeelsverloop verwacht. Het ziekteverzuim bedroeg in de afgelopen twee jaar 10%; voor 2011 wordt eenzelfde verzuimniveau verwacht. Driekwart van de werknemers is vrouw.

De omzet van Furnifashion bedroeg in 2010 € 302 miljoen en resulteerde in een winst (na interest en belasting) van € 7,5 miljoen. Voor 2011 wordt een omzettoename van ca. 6% verwacht en een soortgelijke winstontwikkeling. De inkoopkosten per unit zullen in 2011 naar verwachting evenals in de jaren 2009 en 2010 met 1% toenemen. Een groot gedeelte van de inkoop is afkomstig uit de Oostbloklanden. De loonkosten, die in 2010 30,1 miljoen bedroegen, zullen in 2011, gelet op de taakstelling door het moederconcern, met niet meer dan 3% mogen toenemen tot 31 miljoen euro. Het concern volgt een tamelijk strak systeem van budgettering dat ook toegepast wordt op de loonkosten. Budgetoverschrijding dient onmiddellijk gerapporteerd te worden aan de moedermaatschappij.

Begin januari 2011 werd overeenstemming bereikt over vernieuwing van de ondernemings-C.A.O. per 1 januari 2011. De looptijd van de nieuwe C.A.O. is twee jaar (1-1-2011 tot 31-12-2013). Behalve een initiële loonstijging van anderhalf procent per 1-1-2011 en 2% per 1-1-2012 werd een arbeidsduurverkorting overeengekomen per 1 januari 2011 van 40 naar 38 uur per week. Over herbezetting werd afgesproken dat deze waar nodig en mogelijk plaats zal vinden. Een herbezettingpercentage werd echter niet vastgesteld. Wel zal de prijscompensatie voor 2011 (inflatieverwachting 2011 circa 1-2%) voor deze arbeidsduurverkorting worden "opgeofferd".

Tot nu toe zijn de medewerkers van het hoofdkantoor van Furnifashion niet erg onder de indruk van de prestaties van de Nederlandse dochterondernemingen. Interne benchmarking heeft uitgewezen dat de best vergelijkbare Duitse zusterondernemingen (Ruhr-gebied en Munich-gebied) een omzet en een nettowinst per f.t.e. behalen die 15% respectievelijk 30% hoger ligt dan in Nederland (deze waarden gelden na correctie voor verschillen in koopkracht, assortimentsbreedte en margeverschillen). Andere Europese zusterondernemingen hebben eveneens een betere prestatie neergezet.

Blijkbaar zijn deze zustermaatschappijen meer succesvol in job restructuring (in dit geval het verschuiven van taken van de werknemers naar de klanten) en in het verbeteren van de arbeidsproductiviteit en cost control. Met name de standaarddeviatie van de gemiddelde omzet per arbeidsuur ligt in Nederland veel hoger dan in Zweden en Groot-Brittannië, waar de bedrijven procentueel gezien meer gebruik maken van parttime medewerkers. De openingstijden in Nederland (60 uur per week; inclusief één koopavond per week en één koopzondag per maand) wijken weinig af van de openingstijden in andere landen. Ook de verdeling van de verkopen over de week (maandag 7%, dinsdag 9%, woensdag 16% donderdag 17%, vrijdag 23%, zaterdag/zondag 28%) is redelijk gelijk aan de verdeling in andere Europese landen.

Als gevolg van de waargenomen Nederlandse “underperformance” heeft de leiding van het hoofdkwartier de internationale HRM-staf om hulp gevraagd. De taak van deze HRM-staf is om te ondersteunen bij het identificeren van de oorzaken die ten grondslag liggen aan de “underperformance” en om met suggesties voor verbeterplannen te komen die het Nederlandse management kunnen helpen. Uitgangspunt van deze plannen is dat de Nederlandse dochterondernemingen binnen twee jaar in staat moeten zijn minstens zo goed te presteren als de Duitse dochterondernemingen. (N.B. het eigen vermogen op de balans voor Nederland heeft een waarde van € 75 miljoen bij een balanstotaal van € 150 miljoen).

Daarnaast hebben de medewerkers van het hoofdkantoor geconstateerd dat de Nederlandse operaties niet in lijn worden uitgevoerd met de “Diversity Guidelines Furnifashion” (een concerncode ter stimulering van de deelname

van etnische minderheden aan de arbeidsmarkt). Op dit moment heeft minder dan 4% van de arbeidskrachten van Furnifashion NL een "diversity" achtergrond en dat is niet in overeenstemming met de Furnifashion-code die voor Nederland voorschrijft dat 7% van de totale werknemersbestand, (respectievelijk 20% van het personeel met een basisschoolopleiding, 10% van het personeel met een MAVO-opleiding, 5% van het personeel met een HAVO-opleiding en 4% van het personeel met een HBO- of WO-academische opleiding) zou moeten bestaan uit werknemers die behoren tot de groep van etnische minderheden. Deze normpercentages hangen samen met de diversiteitskengetallen voor de gebieden waar Furnifashion gevestigd is. De huidige opleidingsstructuur van Furnifashion ligt als volgt: 70% basisschool, 15% MAVO/MBO, 10% HAVO/VWO en 5% HBO/WO.

Centraal in deze casus is de vraag op welke wijze Furnifashion Nederland zou moeten omgaan met de beoordeling van de vraag naar de gewenste mate van vervanging van de in 2011 door personeelsverloop en arbeidsduurverkorting teruglopende personeelsbeschikbaarheid. Daarmee wordt van HRM een voorstel of advies verwacht voor wat betreft wervingsaantallen en de selectiemix (diversiteit!) voor 2011 en 2012, waarbij ook aangegeven wordt welke selectiecriteria in deze jaren bijzondere aandacht verdienen.

De keuze van instroomaantallen ligt tussen de 0,5%, nodig om verloop in kernfuncties te kunnen vervangen en 9%, omdat daarboven het beschikbare loonkostenbudget overschreden wordt. Een keuze dicht bij de 0,5% zorgt voor een snellere inloop op de Duitse benchmarks, maar levert ook grotere risico's op voor de werkdruk en de medewerkers- en de klantentevredenheid. De gevolgen voor de loonkosten en arbeidsproductiviteit van de verschillende wervingsopties kunnen worden gepresenteerd voor besluitvorming op directieniveau. Beoordeeld zal moeten worden of de beoogde ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit een redelijke doelstelling is en of er voldoende sprake is van een redelijke vergelijkbaarheid met de benchmarks. In geval dat niet zo is, zal feedback geleverd moeten worden. Ook zal gerealiseerd moeten worden dat de benchmark een "moving target" is en dat doelstellingen mede gebaseerd moeten worden op een inschatting van progressie bij de benchmarks.

Tenslotte zal in de HR-business case aangegeven moeten worden met welke personele instrumenten er kan worden bijgedragen aan realisering van de beoogde prestatieverbetering, personeelsplanning en daarbij mogelijk te verwachten problemen. Daarbij hoort uiteraard ook een indicatie van het budget dat HRM hiervoor denkt nodig te hebben.

Beleidsformulering, 1A4-cultuur en beleidsretoriek

Woligheid in beleidsformuleringen, dat wil zeggen gebrek aan helderheid omtrent prioriteiten en gebrek aan specificiteit van doelstellingen, middelen, tijdschema's en verantwoordelijkstelling wordt soms gemotiveerd door de gedachte dat dit soort formuleringen het minder goed mogelijk maken om beleidsresultaten af te zetten tegen beleidsdoelstellingen. Hierdoor wordt het ook moeilijker om degenen, die verantwoordelijk waren voor het geformuleerde beleid en de behaalde resultaten te beoordelen en bij te sturen. Dit opportunistische is begrijpelijk in een kritische omgeving, waar sceptisch gekeken wordt naar het HRM-beleid en de vormgevers en uitvoerders van dit beleid.

Een van de manieren waarop bedrijven woligheid van beleidsformuleringen proberen te voorkomen, is door voor te schrijven dat beleidsvoorstellen met een document van een maximale omvang van 1A4 gepresenteerd en gecommuniceerd dienen te worden. Vooral bij grotere Amerikaanse bedrijven (als bijvoorbeeld Procter & Gamble, of Kodak) zien we deze 1A4-cultuur, die dwingt tot een beleidsformulering op hoofdlijnen. Daarnaast zien we ook wel dat het format voor dit A4 verder aangegeven wordt. Zaken als aanleiding (probleem of optie), doelstelling, kosten/investering, doorlooptijd, verwacht resultaat, rendementsprognose, en verantwoordelijkstelling vormen dan verplichte onderdelen van het A4. Het risico van een 1A4-cultuur is dat de nuance die bij HRM vaak nodig is om resultaatverwachtingen te typeren en de gebruikelijke breedte bij draagvlakvragen en HRM-verantwoordelijkstellingen (een zwaartepunt qua uitvoering dat overwegend decentraal bij het lijnmanagement ligt) niet zorgvuldig geboden kan worden op 1A4. Daardoor krijgen 1A4-beleidsformuleringen een "machokarakter", soms passend in en

bijdragend aan een machocultuur. Vooral in de sfeer van medezeggenschap levert een 1A4-beleidsvoorstel mogelijk het verwijt op van onzorgvuldigheid, onvoldoende detaillering en te veel onduidelijkheden en onzekerheden. Tegelijkertijd kan een 1A4-voorstel mogelijk ook conflictstof reduceren doordat details ontbreken en conflict niet zelden over de detaillering gaat en niet over de hoofdlijnen. Duidelijk is wel dat het tempo van besluitvorming toe kan nemen door een 1A4-cultuur en dat dit ook de tijdbesteding aan beleidsvoorbereiding en de totale doorloop van de beleidscyclus kan versnellen.

Beleidsretoriek, dat wil zeggen fraaie beleidsformuleringen, oneliners, en fraaie beleidsevaluaties met een focus op alles wat groot, mooi en succesvol is, maar zonder veel inhoud of serieuze intentie, is in HRM niet ongebruikelijk. Zo is het in veel grote ondernemingen “bon ton” om human resources aan te merken als de belangrijkste asset van de organisatie, maar zien we tegelijkertijd dat sommige van deze ondernemingen nauwelijks investeren in het onderhoud van deze assets en met veel gemak afscheid nemen van deze belangrijkste assets, zodra zich een vleugje tegenspoed voordoet. (Legge,2005).

De veel gehoorde statement dat Human Resources de belangrijkste resource vormen voor een organisatie, suggereert dat deze resources het meest bepalend zijn voor het eindresultaat van de organisatie, zonder dat deze stelling aannemelijk gemaakt wordt. Meestal wordt bij dit soort statements niet bedoeld dat human resources de belangrijkste kostensoort vormen voor de organisatie. Dit laatste is overigens overwegend wel het geval: in de gemiddelde Nederlandse organisatie bedragen de personele kosten meer dan 50% van de totale kosten (DNB, 2010; CBS Jaarboek, 2010).

Andere retoriek betreft de heroïsche rol van de leiding of het management van een organisatie bij het realiseren van de bedrijfsprestaties, zonder oog voor allen die hebben bijgedragen aan de overall bedrijfsprestatie. Ook treffen we in beleidsretoriek vaak een focus op succesvolle grote en zeer grote ondernemingen. Daarbij wordt eraan voorbij gegaan dat het overgrote deel van de nederlandse ondernemingen behoort tot het

midden- en kleinbedrijf en dat het midden- en kleinbedrijf een zeer substantiele bijdrage levert aan het bruto nationaal product en de werkgelegenheid in ons land (CBS, 2010).

Retoriek in HRM treffen we hiernaast aan in zeer eenvoudige opvattingen over een complexe werkelijkheid waarbij slechts een variabele of een zeer beperkte set aan variabelen bestaande problemen verklaart en slechts een enkele interventie of zeer bescheiden set aan interventies wonderbaarlijke resultaten tot stand brengt.

Naast de retoriek in HRM is er ook de retoriek in het algemeen management jargon en in het maatschappelijk en politiek jargon. Invloeden hiervan op het denken en de debatten over HRM zijn voor de hand liggend. (Lakoff, 2003, 2004).

Communicatie van SHRM-beleid

In grotere organisaties zien we vaak dat eisen aan zorgvuldigheid en uniformiteit in stijl van zowel externe als interne communicatie scherp geformuleerd zijn en dat marketing of corporate communication afdelingen een belangrijke rol spelen in de wijze waarop geformuleerd beleid naar een breder intern en extern publiek wordt gecommuniceerd. Beduchtheid voor identiteit, imago en reputatie speelt daarbij een grote rol (van Riel & Fombrunn, 2007; Fombrunn & van Riel, 2004, 2008; van Riel, 2010, 2012).

Voor een bredere communicatie van vastgesteld beleid is het niet haalbaar om de compactheid en kwantificering, die in business cases wordt aangehouden, voort te zetten. Toegankelijkheid en begrijpbaarheid van plannen zijn hiervoor belangrijker en simplificatie en oneliners kunnen helpen bij het overbrengen van een complexe boodschap en bij pogingen om draagvlak en enthousiasme voor het vastgestelde beleid te verwerven. De keuze van de inhoud en vormgeving van deze communicatie kan ervoor zorgen dat allergische reacties vermeden worden en weerstand niet aangewakkerd wordt. Vanuit het perspectief van de minder enthousiaste stakeholders kan deze communicatie daarom makkelijk als onevenwichtig ervaren worden.

Oneliners bieden de mogelijkheid om ook de kernwaarden van de organisatie compact te communiceren naar medewerkers, waarbij de kans toeneemt dat deze kernwaarden blijven hangen. Jack Welch, de oud CEO van General Electric, was een koning van de oneliners. Hij beschikte over een min of meer samenhangend geheel van oneliners voor de belangrijkste management thema's. Bekende oneliners van Welch zijn: "don't manage, lead", "manage less", "blow up bureau-crazy", "defy tradition", "face reality", "get good ideas from everywhere", "eliminate boundaries", "numbers aren't the vision", "set stretch goals", "simplify", "involve everyone", "spark others to perform", "instill confidence", "get less formal", "don't sit still", "live speed", "see change as an opportunity" en "change never ends" (Krames, 2004).

Veel grotere organisaties weten inmiddels de weg naar oneliners voor de formulering van de kernwaarden van hun organisatie te vinden. Als er achter deze oneliners geen serieuze intentie zit om naar deze kernwaarden te leven en de naleving van deze kernwaarden te bevorderen, vormen deze oneliners echter een lege retoriek.

Regelgeving (bijvoorbeeld Beursreglementen of de Wet op de Ondernemingsraden) en krachtenvelden worden genoemd als aanleidingen voor voorzichtigheid bij de ventilering van beleidsvoornemens. Soms zien we opvallende en niet al te opzettelijke lekkage van beleidsvoornemens ("proefballonnen") om de weerstand in een krachtenveld te testen en om het krachtenveld te laten wennen aan het beleidsvoornemen of om de partijen die weerstand vertonen tegenover het beleidsvoornemen vroegtijdig af te matten. Zo heeft bij de mogelijke fusie van de Erasmus Universiteit te Rotterdam met de Universiteiten van Delft en Leiden het weerbarstige krachtenveld een grote invloed op de mate van omzichtigheid waarmee samenwerkingsplannen geformuleerd en gepresenteerd worden.

3.3. Operationalisering van SHRM, delegatie en decentralisatie

Om besluitvorming te faciliteren vindt besluitvorming over en vaststelling van organisatiestrategie en HR-strategie in grotere organisaties overwegend plaats op hoofdlijnen. Detaillering volgt nadat beleidsvoorstellen zijn geaccordeerd. Bij detaillering gaat het dan om het opbreken van centrale doelstellingen voor een langere periode tot een verzameling van decentrale doelstellingen voor kortere perioden. En bij de middelen gaat het om het verdelen van het totaal aan toegekende middelen naar een differentiatie voor de momenten en decentrale plaatsen, waarop en waar middelen ter beschikking zullen komen en ingezet kunnen worden (Figuur 11; S.O.B. staat hier voor “prognose van situatie bij ongewijzigd beleid”).

SHRM een streefmodel

	A	B	C	D	E
Kengetallen	Situatie was	Situatie is	S.O.B.	Streefcijfer	Middelen
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					

Figuur 11 SHRM een streefmodel

Onvoldoende operationalisering van beleid, beperkt de mogelijkheden van voortgangsevaluatie en tijdige bijsturing. Vooral in geval beleid zeer ambitieus is, niet veel draagvlak geniet en hoge eisen stelt aan competenties bij implementatie, is operationalisering van veel belang om afwijkingen van centraal vastgestelde beleid tijdig te kunnen signaleren en te corrigeren of om te komen tot een beleidsaanpassing in geval een beleidsconforme implementatie niet mogelijk blijkt. Bijsturing van ambities op het gebied van diversiteit lijkt soms nodig te zijn, gezien de volgende casus.

Furnifashion (2): zijn ambitieuze targets voor diversiteit wel haalbaar?

Furnifashion Nederland, daarin gestimuleerd door haar internationaal opererende moedermaatschappij, voert een ambitieus diversiteitsbeleid. Zo werd enige tijd geleden voor een komend jaar een streefcijfer vastgesteld van 7% voor emplooi van medewerkers met een allochtone achtergrond, terwijl het actuele cijfer 4% bedroeg. In het bedrijf met 984 medewerkers is er een verloop van 9% en was er tot nu toe sprake van een volledige vervanging van het verloop. De target van 7% wordt gecommuniceerd naar de decentrale lijn- en HR-managers, die deze ambitie voor kennisgeving aannemen. Doordat de resultaten van het Nederlandse bedrijf achterblijven bij die van buitenlandse zustermaatschappijen, wordt door de directie van de Nederlandse organisatie besloten dat de instroom in het komende jaar beperkt zal worden tot maximaal 40 fte, waarbij 10 fte gereserveerd wordt voor vervanging en eventueel uitbreiding van de bezetting van de kernfuncties. Voor de vijf vestigingen van de onderneming in Nederland wordt de maximale instroom per vestiging bepaald op 10 fte op jaarbasis en 3 fte op kwartaalbasis. Al snel merkt een decentrale HR-manager op dat de 7% target kansloos is. Het personeelsverloop van allochtone medewerkers is iets hoger (11%) dan dat van autochtone medewerkers (9%) en zelfs bij een instroom die volledig zou bestaan uit allochtone medewerkers wordt de doelstelling niet gehaald. Bovendien wordt een dergelijke instroom, die wervingsproblemen op zou kunnen leveren voor vacante kernfuncties, niet wenselijk geacht. Besloten wordt om de target te herformuleren van een target gekoppeld aan de omvang van het totale personeelsbestand (7%) naar een target gekoppeld aan de instroom (30%). Echter zelfs met deze ambitieuze instroomtarget blijkt het niet mogelijk om te voorkomen dat een lichte daling van het aandeel van allochtone medewerkers in het totale personeelsbestand optreedt.

Bij de operationalisering, differentiatie en delegatie van doelstellingen en middelen blijkt vaak pas goed in welke mate er sprake is van realistische ambities. De feedback , die van lijnmanagement tijdens dit proces ontvangen wordt, kan leiden tot bijstelling van doelstellingen of kan leiden tot een aanpassing van de communicatie hierover, die benadrukt dat er sprake is van stevige ambities, waardoor de kans op realisatie beperkt is.

Hoofdstuk IV De uitvoering van Strategisch HRM

De kwaliteit van de vorming en van de uitvoering van Strategisch HRM wordt in grote mate beïnvloed door de competenties ten aanzien van HRM op het niveau van de directie, het management, HR-staf en medewerkers van een organisatie. Daarnaast spelen factoren een rol als de beschikbare middelen (waaronder tijd en geld), instrumenten en processen voor HRM. Het tempo van uitvoering wordt onder meer bepaald door de projectmatige beheersing van invoerings-, veranderings- en sanerings-trajecten en door de informatievoorziening en de rapportage over de voortgang en de conformiteit van beleidsuitvoering. De besluitvaardigheid op het gebied van bijsturing van niet trefzekere uitvoering of achterhaalde beleidsambities bepaalt mede de eventuele discrepantie tussen gewenste en feitelijke uitvoering van Strategisch HRM.

Om een beeld te krijgen van de mate waarin de competenties, middelen en instrumenten voor de uitvoering van SHRM beschikbaar zijn, geven we hieronder eerst het oordeel weer van de door ons ondervraagde lijnmanagers en HR-managers (in %) en zullen daarna aandacht besteden aan de kwaliteit van vier aspecten van uitvoering van SHRM: competenties, instrumenten, project- en procesmanagement en large scale intervention.

Kan de uitvoering van Strategisch HRM (veel) beter?

HRM beschikt over de competenties (opleiding, kennis, vaardigheden, attitudes, motivatie, gedrag), die nodig zijn voor een Strategisch HRM

		<i>ja</i>	<i>nee</i>	<i>blanco</i>
<i>Lijnmanagers</i>	<i>40</i>	<i>44</i>	<i>16</i>	
<i>HR-managers</i>	<i>52</i>	<i>40</i>	<i>8</i>	

De eindverantwoordelijke voor HRM levert op het gebied van Strategisch HRM een prestatie van topklasse en zou de eindverantwoordelijkheid voor de organisatie als geheel goed aankunnen

		<i>ja</i>	<i>nee</i>	<i>blanco</i>
<i>Lijnmanagers</i>		<i>8</i>	<i>67</i>	<i>25</i>
<i>HR-managers</i>		<i>16</i>	<i>62</i>	<i>22</i>

De voornaamste instrumenten voor Strategisch HRM, zoals Management Development, Human Resource Planning, Loonvorming en Beloningsbeleid, Structuur- en Cultuurontwikkeling, zijn goed ontwikkeld en trefzeker

	<i>ja</i>	<i>nee</i>	<i>blanco</i>
<i>Lijnmanagers</i>	28	51	21
<i>HR-managers</i>	36	47	17

Bij de uitvoering van het Strategisch HRM is er sprake van een goede bewaking van voortgang en van conformiteit aan vastgesteld beleid; over deze uitvoering wordt transparant gerapporteerd

	<i>ja</i>	<i>nee</i>	<i>blanco</i>
<i>Lijnmanagers</i>	22	56	22
<i>HR-managers</i>	38	41	21

Het oordeel over de beschikbaarheid van de competenties, die nodig zijn voor een Strategisch HRM, verschilt stevig tussen lijnmanagers en HR-managers. Waar De HR-managers deze competenties als licht voldoende scoren, zien de lijnmanagers deze overwegend als ontoereikend. Dit neemt niet weg dat er sprake is van een aardige score voor het loopbaanpotentieel voor de eindverantwoordelijke voor HRM. Dit geldt zeker als bedacht wordt dat in de Nederlandse top-honderd ondernemingen niet meer dan 1 tot 2% van de directievoorzitters, afkomstig is uit het HRM. De instrumenten voor SHRM zijn volgens beide groepen respondenten nog niet goed ontwikkeld en niet trefzeker. Ook de voortgangs- en conformiteitsbewaking van SHRM en de rapportage over de beleidsuitvoering laat nog te wensen over.

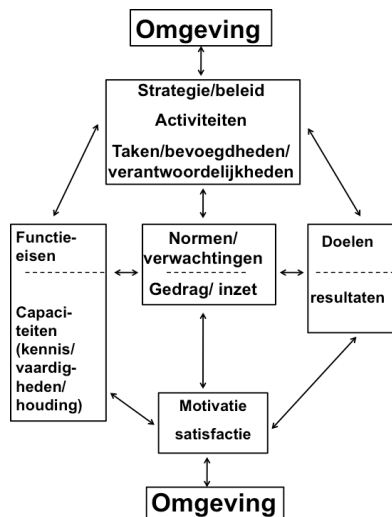
4.1. De competenties en kwalificatie van HR-managers en lijn/staf-management

Competenties op het gebied van HR-management leveren een belangrijke bijdrage aan het al dan niet realiseren van een bijdrage van HRM aan het functioneren en de prestaties van mens en organisatie. De wisselwerking, die eerder werd beschreven tussen strategie en HRM, doet zich in vergelijkbare termen voor bij de relatie tussen een HRM-functie en een HR-

manager. Voor een functie of een vacature op het gebied van HRM worden bepaalde eisen gesteld aan competenties en een HR-manager wordt daarop geselecteerd, maar de geselecteerde HR-manager geeft ook voor een kleiner of een groter deel invulling aan de functie (Figuur 12).

Bij de inventarisatie van de gewenste competenties voor een HRM-functie spelen behalve voorgestelde taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, ook andere factoren een rol, zoals de kansen en bedreigingen in de omgeving van de organisatie, de sterkten en zwakten van personeel en organisatie, de voorgenomen strategie van de organisatie, de structuur, cultuur en processen van de organisatie, het krachtenveld van de organisatie en de kenmerken van actoren, waarmee moet worden samengewerkt. Deze configuratie levert eisen op vanuit de functie aan kennis, vaardigheden, ervaring en activiteiten, eisen vanuit de normen, verwachtingen en waarden van de nationale en de bedrijfscultuur, op het gebied van attitudes en gedrag en eisen vanuit de doelen aan prestaties en resultaten (Gunther, 2003; Hoogendoorn, 1974b, 1974c, 1975a, 1980f, 1987d, 1989a, 1989d, 1989e, 1996a).

In een organisatie die ambities heeft om te groeien, dienen eisen aan en competenties van HR-managers zo ingericht en ontwikkeld te zijn dat ze het potentieel opleveren om de functie, de organisatie en de strategie zodanig te herinrichten en te ontwikkelen dat dit bijdraagt aan verbetering van het functioneren en presteren van mens en organisatie. Aanstelling van een HR-manager, die qua competenties en ambities ver uitsteekt boven de vigerende HRM-instrumenten, processen en doelstellingen en de daarmee verbonden eisen levert in geval van een weerbarstig krachtenveld rond HRM en een niet meer dan marktconforme beloning wel het risico op van een spoedig vertrek van deze persoon.



Figuur 12 Functieprofilering in strategisch perspectief

Voor een typologie van de (eisen aan) competenties van HR-managers kan aansluiting gezocht worden bij de typologie van de Society for HRM (de Amerikaans Vereniging voor HRM). Deze vereniging onderscheidt voor de certificatie van haar leden vier niveaus: junior professional officer, professional officer, senior professional officer, en chief HR officer (Bogardus, 2009)

Als we deze typologie verbinden aan de eerder beschreven Capability-Maturity typologie voor beschrijving van de stand van zaken van Strategisch HRM, dan vraagt consolidatie van de posities 3, 4 en 5 in deze typologie, om competenties op het (eindverantwoordelijk) niveau van respectievelijk de Professional Officer (PO), de Senior Professional Officer (SPO) en de Chief HR Officer (CHRO). Op CM-niveau 1 en 2 kan een kwalificatie op Junior Professional Officer niveau (JPO) voldoen aan de eisen, die een dergelijke omgeving stelt. In bijlage 6 is een poging gedaan om voor de vier genoemde competentieniveaus een profilering te bieden van de eisen aan kennis, vaardigheden, opleiding ervaring, attituden, persoonlijkheid, activiteiten, gedrag en resultaten.

De gekozen functienamen om de competentieniveaus aan te duiden, worden ook in de gangbare HRM-praktijk veel gebruikt. Wat opvalt daarbij is dat in de praktijk de zwaardere functienamen eerder gebruikt worden,

dan dat de competenties die hierboven aan deze namen gekoppeld werden, beschikbaar zijn. Kennelijk is er een grote behoefte in organisaties om al eerder een steviger status en een zwaarder competentieniveau te suggereren. Voor consultancybedrijven, waar weliswaar soms wat snellere groeimogelijkheden aanwezig zijn door de variëteit aan projecten waaraan gewerkt wordt, heeft het als aardige bijkomstigheid dat met de vriendelijke titulatuur van consultants ook de tarifiering aan de klant wat ambitieuzer kan worden, zonder al te veel risico's voor het klantenbegrip en de klantentevredenheid.

Dat de CHRO niet altijd deel uitmaakt van de Directie of Raad van Bestuur is voor organisaties met een compact bestuur (1-hoofdig, 2-hoofdig, 3-hoofdig) niet onlogisch. We zien dat er voor opname van een HRM-specialist in de directie of RvB dan geen ruimte is en dat er overwegend gekozen wordt voor directieprofielen op het gebied van algemeen management, financieel management en commercieel management/business development. Hoewel een plaats van de CHRO in de top-directie kan zorgen voor betere informatievoorziening naar HRM en meer en vroegere beïnvloedingsmogelijkheden voor HRM, hoeft een positie direct onder de top van zo'n compacte directie of RvB een topklasse prestatie op het gebied van Strategisch HRM niet in de weg te staan.

De kwalificatie van HR-managers

De opleiding van HR-managers levert een belangrijke bijdrage aan hun competentie-ontwikkeling. De kwaliteit van deze opleiding heeft daarmee een niet onbelangrijke invloed op de bijdrage van HRM aan het functioneren en presteren van een organisatie. Als we naar de kwaliteit van HRM-opleidingen in ons land kijken, dan zien we dat deze opleidingen zeer uiteenlopend vormgegeven zijn en dat leerdoelstellingen, programma-structuren, literatuur, onderwijsmaterialen en toetsmethoden aanmerkelijk verschillen. Opvalt ook dat een integratie of afstemming van programma's met doorlopende leerlijnen van opleidingen op JPO-niveau tot en met CHRO-niveau ontbreekt. De fragmentatie van het onderwijs op MBO-, HBO-, WO- en postdoctoraalniveau en het ontbreken van overtuigende prikkels voor integratie of afstemming lijken hiervoor de

belangrijkste oorzaken. Pogingen tot beïnvloeding van deze situatie door bijvoorbeeld de Nederlandse Vereniging voor Personeelbeleid (NVP) hadden geen succes door het ontbreken van organisatie, leiderschap en vertegenwoordiging in de HRM-opleidingswereld en door het gebrek aan articulatie en structurering van de eisen vanuit het HRM-praktijkveld aan de aan te bieden HRM-opleidingen. Kennelijk slagen HRM-practitioners in ons land er niet in om een vertaling van competentie-eisen naar gewenste vorm, inhoud, materialen en toetsing van HRM-opleidingsinspanningen te realiseren.

Door het onvermogen om samenspraak te organiseren en afspraken te maken over de opleidingsinhoud tussen de werelden van HRM-onderwijs en praktijk is er bij veel opleidingen sprake van een meer supply-driven dan een demand-driven onderwijs. Door de sterke groei van het aantal HRM-opleidingsplaatsen en de daaraan verbonden groei van het aantal HRM-docenten is er een sterke aanwas geweest van jonge docenten, zonder werkervaring in het HRM-beroepsveld en met een grote afstand tot de HRM-praktijk. Bij de selectie van docenten is er sprake geweest van een toenemende voorkeur voor kandidaten met academische kwalificaties en is substantiële HRM-ervaring hoe langer hoe minder een selectie-eis. In de wetenschappelijk wereld zien we dat de instroom van docenten met HRM-ervaring vrijwel tot stilstand gekomen is, doordat instroom gekoppeld is aan een afgerond promotieonderzoek en kandidaten voor deze vacatures uit de HRM-praktijk vrijwel volledig afwezig zijn. Promoties vinden bovendien overwegend plaats in het kader van aio-aanstellingen (assistent in opleiding), terwijl er voor het promoveren in deeltijd weinig faciliteiten bestaan aan universiteiten en er ook weinig interesse en waardering voor bestaat. Hierdoor zien we dat het gemiddelde aantal jaren werkervaring in de HRM-praktijk van HRM-docenten in ons land vooral in het wetenschappelijk onderwijs een zeer laag niveau heeft bereikt. Met het groeien van de afstand tussen theorie en praktijk is de relevantie van HRM-onderwijs en onderzoek is hierdoor afgenomen.

De zwakke aansluiting tussen HRM-onderwijs en HRM-praktijk zorgt ervoor dat leercurven van net-afgestudeerden in de HRM-praktijk langer

zijn dan nodig, wat leidt tot extra tijdbesteding en dus extra kosten op het gebied van introductie, coaching, training, opleiding en beoordeling. Door tekort schietende competenties en door een mismatch van verwachtingen wordt ook vaker dan nodig zou zijn bij een adequate voorbereiding ontslag verleend aan pas-afgestudeerden in startfuncties.

Het gebrek aan afstemming in de HRM-opleidingswereld uit zich onder meer in de afwezigheid van een gezamenlijke aanbeveling, een canon, voor te doceren vakken, theorieën, concepten en institutionele oriëntaties en te gebruiken boeken, tijdschriften, artikelen, typen cases, HRM-informatiesystemen, databases, web-resources en toetsen. Ook transparantie op dit gebied ontbreekt. Hierdoor is het niet goed mogelijk om relevantie, kwaliteit en actualiteit van het HRM-onderwijs te beoordelen, zwakten en blinde vlekken te detecteren en de discussie over verbetering op gang te brengen. Bij de accreditatie van afzonderlijke HBO- of WO-opleidingen, die ook focussen op de HRM-opleidingen of bij een eigenstandige accreditatie van HRM-opleidingen wordt dit inzicht wel gevormd, maar wordt nog geen overkoepelende analyse hiervan verzorgd of gepubliceerd. De onderwijsinspecties lijken vooral interesse te hebben in de randen van het speelveld en het ernstig tekort schieten van opleidingen en minder in het bevorderen van excellentie van een opleidingsveld in zijn geheel.

Met de overgang naar Engelstalig onderwijs die heeft plaatsgevonden op verschillende plaatsen in vooral het wetenschappelijk onderwijs is er sprake geweest van een toename van Engelse en vooral Amerikaanse vakliteratuur. Hierdoor wordt minder aandacht besteed aan de specifiek Nederlandse cultuur, inrichting en regelgeving van arbeidsinhoud, voorwaarden, omstandigheden, verhoudingen en medezeggenschap en verliest het onderwijs enige relevantie voor de HRM-praktijk. Engelstalige boeken van Nederlandse docenten, die wel aandacht besteden aan deze aspecten komen in toenemende mate beschikbaar en lijden iets minder aan dit euvel. Omdat ze, behalve op een Nederlands lezerspubliek, ook mikken op een lezerspubliek in het buitenland, moeten ze zich beperkingen opleggen aan de mate waarin ze aandacht besteden aan specifiek Nederlandse

regels, instituties en aandachtsgebieden, en bieden ze in hun literatuurverwijzingen overwegend uitzicht op engelstalige boeken en tijdschriften (Boselie, 2010).

Naast deze zwakke plek of blinde vlek, zijn er andere gebieden waarop het HRM-onderwijs in ons land niet sterk lijkt te zijn: strategisch management, financieel management, informatica, commercieel management, methodologie, en statistiek, sociale zekerheid, pensioensystemen, HR-planning en HR-kengetallen/HR-metrics. Op de open markt voor seminars en leergangen zien we aanbod om deze lacunes te repareren, maar zien we ook dat dit aanbod niet vreselijk populair is bij HR-managers. Kennelijk is een gebrek aan belangstelling, mogelijk in combinatie met faalangst, ervoor verantwoordelijk dat de onderwerpen die afwezig zijn of waaraan weinig aandacht wordt besteed in het reguliere HRM-onderwijs ook op de open postacademische markt een moeilijk bestaan hebben.

Kwalificatie van lijn- en stafmanagement voor HRM-verantwoordelijkheden

In het kader van het vergroten van de zelfstandigheid van decentrale units en het toegroeien van lijn- en stafmanagement naar een meer integrale management verantwoordelijkheid, dat wil zeggen inclusief verantwoordelijkheid voor ondersteunende taken en processen, zijn in de afgelopen decennia in veel organisaties HRM en andere facilitaire taken en bevoegdheden overgeheveld naar lijn- en stafmanagement. Deze functieverbreding ging in veel gevallen samen met een stevige werkloadverhoging. De hieruit voortvloeiende noodzaak tot prioritering leverde voorrang op voor de taken en verantwoordelijkheden ten aanzien van het primair proces en niet voor personeel- en organisatietaken.

Door lijn- en staf management werd en wordt de ontwikkeling naar een grotere mate van decentrale zelfstandigheid over het algemeen van harte toegejuicht. Voor de toestromende taken op HRM-gebied bestaat daarbij ervaren. Op het gebied van de prioriteitstelling blijkt echter dat aan HRM-taken geen voorrang kan worden gegeven en soortgelijk geldt dat er door de meeste lijn-/staf-managers geen tijd vrijgemaakt kan worden voor de

verwerving van HRM-competenties door deelname aan opleiding of training op dit gebied. Dit terwijl deze managers in meerderheid erkennen dat zij kennis en vaardigheden op het gebied van HR-management ontberen (Petter, Schuchmann, van Voorneveld, Yspeert, 1990).

Overheveling van taken van een HRM-afdeling naar niet-HR-managers is pas verantwoord als competentieverwerving op HRM-gebied tijdig mogelijk gemaakt wordt, als er in functie-ontwerpen voldoende ruimte gegarandeerd kan worden voor personele taken en als er ook voldoende stimulansen (incentives of penalties) aanwezig zijn om aan HRM-taken aandacht te geven. Een toetsing van verworven competenties zou plaats kunnen vinden in de vorm van een op deze categorie toegesneden vorm van certificatie. In geval aan het behaalde certificaat een bepaalde geldigheidsduur wordt verbonden, zou behoud van certificatie kunnen worden verbonden aan deelname aan refresher- en actualiseringsmodules of anders resits. Succesvolle invoering van zo'n certificering zal naar verwachting ook een stimulans vormen voor meer en kwalitatief beter opleidings- en trainingsaanbod op HRM-gebied voor lijn-/stafmanagement. Overtuigende pogingen voor zo'n introductie bleven tot nu toe uit.

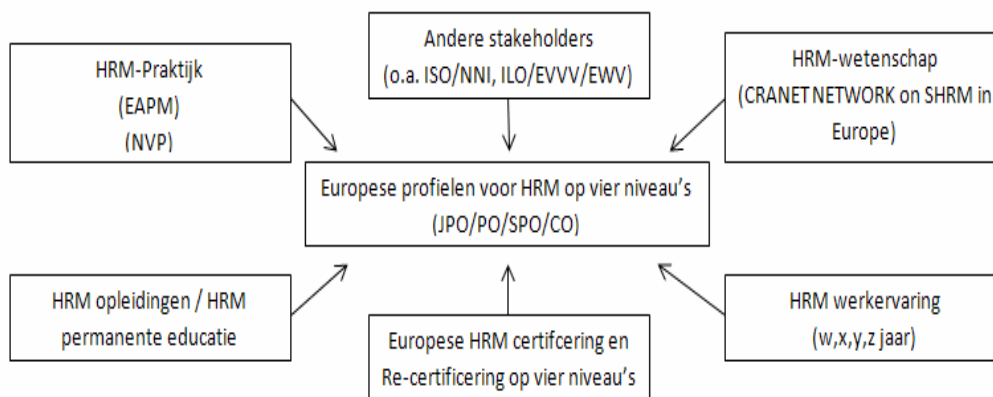
Certificering van HR-managers en HRM-opleidingen

Behalve voor lijn-/stafmanagers vormt certificatie ook een mogelijkheid om zowel HRM-practitioners als HRM-opleidingen een professionaliseringsimpuls te geven, door het certificeren op managersniveau en op HR-opleidingsniveau. Hoewel er in ons land en in Europa reeds lang is gedacht en gesproken over introductie van HRM-certificering is een feitelijke introductie daarvan tot nu toe achterwege gebleven. De Verenigde Staten en ook het Verenigd Koninkrijk zijn op dit gebied een stuk verder gevorderd, waarbij de beroepsverenigingen, de SHRM (de Society for HRM in de USA) en IPD (Institute for Personnel Development in de UK) als initiatiefnemers optraden. SHRM en het door deze vereniging opgezette HRM Certification Institute, is daar in de afgelopen dertig jaar het verste mee gevorderd. Van de 225.000 leden van

de SHRM zijn er inmiddels 108.000 (n.b. 48%) gecertificeerd op een van de vier certificeringsniveau 's: JPO, PO, SPO en CHRO. Door bij de start van het certificeringsproject relatief lage drempels aan te brengen voor certificering op CHRO-niveau is er een kritische massa van gecertificeerde CHRO's gerealiseerd, die ook van de HRM-medewerkers in de eigen organisatie een passende HRM-certificering vragen. Per niveau worden competenties getoetst met tweehonderd vragen, waarbij een deel van de vragen (tien procent) gebruikt wordt voor ontwikkeling en vernieuwing van het toetsinstrument. De voor de toets beschikbare tijd bedraagt vier uur en de toets kan op verschillende momenten in het jaar afgelegd worden. De geldigheid van een verworven certificaat bedraagt drie jaar. Voor Californië en Canada zijn eigen versies van de toetsen beschikbaar in verband met verschillen in arbeidsrecht en sociale zekerheidssystemen. Voor de bevordering van de internationale mobiliteit van HR-managers is het wenselijk dat vanuit Europa en Nederland (EAPM en NVP; Europese resp. Nederlandse Vereniging voor Personeelsbeleid) aangesloten wordt bij een succesvolle certificering als die van de SHRM, omdat die het potentieel biedt om uit te groeien tot een geaccepteerd wereldwijd systeem als het principe van een uniformiteit op hoofdlijnen en ruimte voor een niet overwegende differentiatie (bijvoorbeeld 70% uniformiteit; 30% differentiatie) voor nationale of regionale contextverschillen aangehouden wordt.

Voor Europa en Nederland zou aansluiting bij het certificatiesysteem van de SHRM een relatief gemakkelijk opstart van certificering betekenen, waarbij op basis van experiment de mate van uniformiteit en differentiatie aangepast zou kunnen worden aan regionale of nationale behoeften. De interesse in certificering bij de Europese beroepsverenigingen is groot en in de komende jaren zal er waarschijnlijk op diverse plaatsen in Europa een start met dit onderwerp gemaakt worden. Vooral in Duitsland lijken de voorwaarden voor een dergelijk stap gunstig. In geval initiatief van beroepsverenigingen op het gebied van HRM-certificering uitblijft, zijn uitgeverijen of adviesbureaus met een grote omzet op HRM-gebied kansrijke partijen voor het ontwikkelen van een dergelijk initiatief.

Voor een breed draagvlak voor certificering, zijn er veel stakeholders die om een bijdrage gevraagd zou kunnen worden voor hun ideeën over functieprofielen en de daaraan te koppelen, eisen aan competenties en certificatievragen. Hoe meer stakeholders betrokken worden, des te groter lijkt de kans op een vastlopend traject. Een succesvolle nationale pilot op SHRM basis, met ruimte voor aansluiting voor derden, levert naar verwachting de meeste kans op Europees succes (Figuur 13).



Figuur 13 Certificering van HRM en HRM-opleidingen

Een geslaagde in- en doorvoering van certificering zal naar verwachting belangrijke impulsen geven voor de verbetering van de kwaliteit van opleidingen voor HRM en voor self development van HRM-managers. Bij de werving en selectie van HR-managers zal certificatie dan een belangrijk criterium worden. De vernieuwing van certificatietoetsen stimuleert een voortdurende discussie over de inhoud van het vak en de eisen die gesteld mogen worden aan verantwoordelijken voor HRM. Dit zal de kwalificatie en de status van HRM ten goede komen.

HRM-Certificering van lijnmanagent

De kwalificatie van lijnmanagement op het gebied van HRM kan de kwaliteit, het functioneren en de prestaties van medewerkers en

organisatie belangrijk beïnvloeden. Daarom zou ook de certificering van HRM-competenties van lijnmanagers een serieuze impuls aan prestatieverbetering kunnen bieden. Ook hier zou enige differentiatie aangebracht kunnen worden in certificering op basis van de reeds beschikbare competenties (bijvoorbeeld vooropleiding en ervaring) en de intensiteit van functie-eisen (bijvoorbeeld de omvang van de span-of-control en de complexiteit van de context waarbinnen leiding gegeven moet worden). Met deze differentiatie zou een doorlopende leerlijn geboden kunnen worden, binnen een over meer jaren verdeeld management development programma. Soortgelijk als voor de HR-manager kunnen eisen aan HRM-competenties geïnventariseerd worden en kan een programma ontworpen worden met modules gericht op het versterken van de competenties in relatie tot de eerder onderscheiden functie-eisen. Het koppelen van deelcertificaten aan de modules, maakt het mogelijk om het reeds breed aanwezige, maar versplinterde aanbod in te passen via een programma van eerder verworven competenties bij initiële certificatie of ten behoeve van permanente educatiepunten voor een recertificatie programma. Door het ontbreken van een overkoepelende beroepsvereniging voor lijnmanagers en door het zeer grote aantal van stakeholders bij een HRM-certificering van lijnmanagers gaat het om een zeer complexe en weerbarstige uitdaging. Kansen lijken vooral aanwezig in geval een aantal grote ondernemingen zijn MD-programma's en certificering op het terrein van HR-management voor de lijn op elkaar zou afstemmen en certificaten wederzijds zou erkennen. Hiermee zou een maatstaf in de markt gelegd kunnen worden, die door andere organisaties zou kunnen worden overgenomen.

Tegenstanders van certificering

Uiteraard zijn er ook tegenstanders van certificering. Door de tegenstanders van certificering wordt ingebracht dat certificering een schadelijke drempel oplevert voor de instroom van talent in de HRM-discipline. Zij wijzen erop dat ongeveer een derde van de instroom op het zwaarste HRM-echelon plaatsvindt vanuit een andere discipline en achtergrond dan HRM. Ook wordt gesteld dat deze instromers een grotere

kans hebben dan managers met alleen een HRM-achtergrond om de top van de organisatie te halen. Kelly & Gennard (2000) lieten zien dat deze gedachte aannemelijk is. Mogelijk is echter ook dat een hoge instroom aan de HR-top van buiten de discipline slecht is voor het imago en de attractiviteit van de HRM-professie, waardoor high potentials de discipline links laten liggen. Hoe valide dit tegenargument is, laat zich niet eenvoudig longitudinaal onderzoeken. Duidelijk is dat er aan certificering niet alleen voordelen, maar ook nadelen zijn verbonden.

Accreditatie van HRM-opleidingen kan door een stimulerende formulering van aan accreditatie verbonden eisen en door het transparant maken van sterkten en zwakten van opleidingen en het aanduiden van ontwikkelingsmogelijkheden bijdragen aan het verbeteren van de aansluiting van HRM-opleidingen bij de vernieuwende HRM-praktijk en aan het vergoten van de relevantie en de kwaliteit van deze opleidingen. Dit betekent dat accreditatie van HRM-opleidingen niet kan volstaan met een toetsing op systeem-, beleid- en procesniveau, maar ook de onderwijsinhoud, structuur en materialen zal moeten beoordelen. Daar waar onderwijsorganisaties of toezichthoudende lichamen voor het onderwijs een dergelijke kwaliteit stimulerende benadering achterwege laten, kunnen private partijen (uitgevers, adviesbureaus en dergelijke) deze rol overnemen. Op het moment dat certificering van HRM op manager niveau aanwezig is, kan een voldoende aansluiting van HRM-opleidingen bij corresponderende certificatie-niveau 's deel uit gaan maken van de accreditatiecriteria.

HRM- onderscheidingen, prijzen en ranglijstjes

Naast certificering vormt ook de toekenning van onderscheidingen en prijzen voor HRM een mogelijkheid om impulsen te geven aan de professionalisering van HRM. Een aantal van deze onderscheidingen heeft een commercieel karakter, dat wil zeggen dat ze worden uitgegeven door een organisatie met een winstoogmerk. Dit leidt er toe dat er meer gekeken wordt naar inspanningen van de beoordeelde organisaties dan naar resultaten, of dat resultaten niet worden nagevraagd bij een random getrokken populatie uit de medewerkers van de organisatie, maar bij een

door de beoordeelde organisatie zelf samengestelde respondentenpopulatie. Zo komt het voor dat een organisatie met een personeelsverloop van meer dan 50% een onderscheiding krijgt omdat relevante benchmarks ook een relatief hoog personeelsverloop vertonen. Dit terwijl een serieuze en professionele aandacht voor HRM een verloop van 25% of minder op kan leveren. Het volgende voorbeeld kan dit illustreren.

PowerPeople: een onderscheiding die te vroeg of te makkelijk werd uitgereikt.

Powerpeople is een grote dienstverlener op het gebied van de tijdelijke talentvoorziening. De nieuwe directeur van de onderneming, die beschikt over een uitgebreide kennis van de branche, maakt zich zorgen over het personeelsverloop dat meer dan 50% bedraagt. Ondanks dit hoge verloop ontving de onderneming in het afgelopen jaar een onderscheiding als beste werkgever binnen zijn branche. Aan het verloop zijn hoge kosten verbonden op het gebied van vervanging en vooral op het gebied van leercurven. De directeur geeft aan een externe adviseur opdracht om de oorzaken van dit hoge verloop in beeld te brengen. Door het externe bureau vindt een pilot-survey en een werknemerstevredenheidsonderzoek plaats. Gebrek aan uitdaging, gebrek aan loopbaankansen en vooral de onvoldoende ruimte voor zelfstandigheid en initiatief, de micro-sturing door de organisatie en de omvangrijke en gedetailleerde rapportageverplichtingen, die meer dan een uur per dag in beslag namen, bleken bronnen van dissatisfactie. De micro-sturing werd enkele jaren hiervoor ingevoerd met hulp van een ander extern bureau als onderdeel van de introductie van een balanced scorecard methodiek. Weliswaar verbeterde hierdoor de management informatie, maar de opbrengsten hiervan wogen bij nader inzien niet op tegen de nadelen in de sfeer van dalende prestaties en stijgend verloop. Daarom werd geadviseerd om deze micro-sturing te vervangen door een beperkte rapportage op hoofdlijnen. Ook werd geadviseerd tot een down-grading van selectie-eisen en een betere communicatie over de beperkte loopbaanmogelijkheden en het stimuleren van initiatief en vernieuwing door het opzetten van een best practices nieuwsbrief en best practice meetings. Hoewel onderzoek aangeeft dat een downgrading van selectie-eisen verantwoord is, durft de organisatie dit niet aan. De meeste andere, van in totaal meer dan twintig aanbevelingen,

worden opgevolgd. Het verloop daalt in het jaar hierop tot 30% en het daar opvolgende jaar naar 25% en de werknemerstevredenheid stijgt flink. De organisatie realiseert zich dat de eerder ontvangen prijs voor goed werkgeverschap niet impliceert dat er geen substantiële verbeteringen mogelijk zijn op het gebied van HRM en dat soortgelijke prestaties op het gebied van verloop bij concurrenten niet uitsluiten dat er juist op dat gebied mogelijkheden liggen tot het aanbrengen van een concurrentievoordeel.

Het risico van onderscheidingen als Investors in People, Great Place to Work, Employer of Choice en soortgelijke onderscheidingen en awards is dat zij de suggestie bieden dat de gelauwerde organisaties op het gebied van HRM al een dusdanig goede prestatie boeken, dat een verdere prestatieverbetering niet nodig of niet mogelijk is.

Ook op het gebied van algemeen management kunnen onderscheidingen voor de overall prestatie of voor het topmanagement tot zelfgenoegzaamheid en arrogantie leiden en tot de opvatting dat er geen prestatieverbetering nodig of haalbaar is.

Niet zelden duidt medewerking aan de uitreiking en ontvangst van dit soort onderscheidingen al op een geringe bescheidenheid of arrogantie en ligt een calamiteit door arrogantie op de loer. Voor kleine organisaties kan de aandacht die met zo'n onderscheiding gepaard gaat, leiden tot extra omzet en extra resultaat. Als dit vertaalt wordt naar additionele investeringen en hierna vraagterugval optreedt als de aandachtsschijnwerper zich naar andere doelen verplaatst, kunnen rentelasten en afschrijvingen op de nieuwe investeringen nadelig zijn of zelfs fataal blijken.

Dat de onderscheidingen voor goed werkgeverschap soms behaald worden ondanks zwakke inspanningen en resultaten op het gebied van HRM is niet algemeen bekend en overwegend onbekend bij schoolverlaters die zich oriënteren op een entree op de arbeidsmarkt en bij mensen die zich heroriënteren op de arbeidsmarkt. Zij laten zich bij hun arbeidsmarkt oriëntatie en sollicitatiegedrag beïnvloeden door onderscheidingen en ranglijstjes voor goed werkgeverschap en ontdekken pas later dat dit soort imago niet reflecteert in de praktijk van het HRM in de organisatie waar zij

zijn ingestroomd. Terecht kan dit als misleidend ervaren worden. De Nederlandse Vereniging voor Personeelsbeleid, de Reclamecode Commissie of de overheid zou daarom kunnen proberen om regels te stellen die de betrouwbaarheid van onderscheidingen en awards op het gebied van goed werkgeverschap bevordert.

Een andere, moeilijker te corrigeren verstoring die onderscheidingen, awards en ranglijstjes op het gebied van HRM opleveren, is het beeld dat succesvolle goede werkgevers steeds grote en zeer grote werkgevers zijn en dat kleine werkgevers op dit terrein niet kunnen mededingen. Hierdoor mogen de grote onderscheiden organisaties soms op jaarbasis rekenen op een volume aan vrije sollicitaties dat 200 tot 300 keer zo hoog is dan het totale vacaturevolume. Sollicitanten, die niet over deze informatie beschikken, focussen hun sollicitatie inspanning vaak gedurende lange tijd op de top van de ranglijst van onderscheiden ondernemingen. Pas nadat zij een groot aantal keren teleurgesteld zijn, zijn ze bereid om ook de vacatures van niet-onderscheiden en kleinere organisaties aandacht te geven. De instroom op de arbeidsmarkt vergt daardoor veel meer tijd, dan bij transparante informatievoorziening nodig zou zijn. Het publiceren van het vacatureaantal op jaarbasis en de verhouding tussen dit vacaturevolume en het ontvangen volume aan vrije sollicitaties in het afgelopen jaar bij de ranglijstjes van beste werkgevers, zou aan een grotere transparantie en realistischer sollicitatiegedrag kunnen bijdragen.

Om de samenhang te verduidelijken tussen organisatiecontext, functieontwerp, verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, zelf doen en uitbesteden, functieprofiel, selectie-eisen en professionele kwalificatie wordt hieronder de casus Vitoflex weergegeven.

Vitoflex: strategische profilering van een HRM-vacature

Vitoflex B.V. is een nog jonge maar zeer succesvolle onderneming actief op de markt voor slijpschijven en (industriële) schuurmaterialen. Het bedrijf zal dit jaar zijn tienjarig bestaan vieren en verwacht daarbij over dit jaar een omzet te behalen van € 48 miljoen. De winst zal naar verwachting uitkomen op € 2 miljoen na interest en belastingen. Het eigen vermogen van Vitoflex bedroeg

per einde vorig jaar (na winstbestemming) € 12 miljoen, zodat het rendement op het eigen vermogen neerkomt op ruim 16%. Blijkens de prospectus die Vitoflex uitgaf in verband met een aandelenemissie op de parallelmarkt streeft het bedrijf naar een jaarlijkse groei van de omzet met 15% en van de winst met 20%; van de winst zal mits deze zich positief ontwikkelt jaarlijks 40% worden uitgekeerd aan de aandeelhouders. De balanspost aandelenkapitaal en reserves bedraagt € 10 miljoen en het balanstotaal per eind vorig jaar bedroeg € 50 miljoen. Onder de aandeelhouders bevinden zich behalve kleine beleggers ook een tweetal particuliere participatie maatschappijen.

Van de omzet wordt 75% geëxporteerd. Ook op de binnenlandsmarkt moet Vitoflex met een marktaandeel van slechts 10% voortdurend rekening houden met felle concurrentie. Groei op de buitenlandse markt lijkt makkelijker dan op de binnenlandse markt, maar de risico's zijn er ook groter. Zo werd op enkele dubieuze Italiaanse debiteuren eerder dit jaar een verlies geleden van meer dan € 1 miljoen. Vitoflex dat nu nog maar 10% van haar omzet buiten Europa afzet (en dan nog voornamelijk in de U.S.A.) wil vooral in die richting de komende jaren sterk groeien, waarbij de gedachten vooral uitgaan naar Japan, Korea en Taiwan.

Het aantal medewerkers van Vitoflex bedraagt 120, verdeeld over productie (80), verkoop (12), financiën en administratie (12), directie en algemene zaken (4), en research & development (4), magazijn en expeditie/transport (8). De directie (eenhoofdige leiding) wordt gevoerd door de Heer IJzerman (52), die zich behalve door zijn directiesecretaresse laat bijstaan door een managementteam bestaande uit de hoofden van de drie grootste afdelingen.

Aan het ontwikkelen van een samenhangend personeel- en organisatiebeleid is de heer IJzerman in de tien turbulente pioniersjaren die Vitoflex inmiddels achter de rug heeft nog niet toegekomen. Dat is ook de werknemers van Vitoflex niet ontgaan. Twee maanden geleden schortte de ondernemingsraad haar bijdrage aan het overleg op omdat op de O.R.-wens tot het introduceren van een winst delingssysteem door IJzerman nog steeds niet was gereageerd. Dit werd gevolgd door enkele werkonderbrekingen en de start van overleg met de Industriebonden F.N.V. en C.N.V., waarvan de eerste 45 leden heeft bij Vitoflex en de tweede 15 leden.

De organisatiegraad van het productiepersoneel bedraagt 75%, wat vooral verklaard kan worden uit werving van een groot aantal werknemers via een arrangement met het faillerende ALLson Holgraphics dat eveneens in

Amersfoort gevestigd was en waar tijdens de doodstrijd van dit bedrijf de organisatiegraad nogal was opgelopen. In het compromis met vakbonden dat tot stand kwam in de afgelopen week is overeengekomen dat voor Vitoflex een Hoofd Personeelszaken & Organisatie zal worden aangetrokken en dat het ontwerpen van en het voor instemming voordragen aan de O.R. van een winstdelingssysteem tot een van zijn meest urgente taken zal worden gerekend. IJzerman is zelf niet zo erg gelukkig met dit compromis, maar heeft ook het gevoel dat hij onder het aantrekken van een Hoofd P&O toch niet meer uit kan komen.

Omdat IJzerman zelf geen ervaring heeft met het formuleren van taken en eisen voor een personeelsfunctionaris heeft hij uit de vele bureaus, die hem naar aanleiding van krantenpubliciteit in de afgelopen week lastig vielen, een adviesbureau uitverkoren voor in de eerste plaats een functieprofiel en vervolgens de search naar en de selectie van een geschikte functionaris. Er is toegezegd dit profiel op de kortst mogelijke termijn voor te leggen aan de heer IJzerman. Om wat second opinions en feedback te krijgen op de profielschets, die inmiddels is opgesteld, wordt besloten dit ontwerp eerst nog te bespreken met enkele lijnmanagers. Ook heeft ten behoeve van het op te stellen functieprofiel een gesprek plaats gevonden met de heer J. IJzerman, de algemeen directeur van Vitoflex.

Verslag van gesprek met de heer J. IJzerman, directeur van Vitoflex:

Zoals reeds bekend (onder meer dankzij publicaties in dagbladen) vormt de toezegging van Vitoflex tot aanstelling van een Hoofd P&O onderdeel van een compromis met vakbonden ten einde werkonderbrekingen bij Vitoflex te beëindigen.

De Heer IJzerman is niet erg gelukkig met dit compromis. Hij vindt zijn onderneming nog te beperkt van omvang om een fulltime personeelsfunctionaris aan te stellen. Naar zijn mening gaat het om P&O-taken bij Vitoflex, die hooguit 400 tot 500 uur in beslag nemen. Derhalve is hij van mening, dat de kandidaat, die aangesteld zal worden weliswaar de titel Hoofd P&O zal krijgen, maar in feite belast zal worden met uiteenlopende administratieve, organisatorische en ook commerciële taken. De voorkeur van IJzerman gaat daarom uit naar een HEAO-er B.E., die een paar vakken personeelsmanagement gevolgd heeft, maar door zijn opleiding multi-inzetbaar is en ook een rol kan spelen bij de verdere internationalisering (in

vooral het verre oosten) van Vitoflex. Gelet op de samenstelling van de bemensing van het bedrijf (niet meer dan 10% is vrouw) geeft IJzerman de voorkeur aan een man, die bij voorkeur zelf afkomstig is uit een ondernemend milieu en daardoor het klappen van de zweep (noodzaak tot het behalen van behoorlijke bedrijfsresultaten) wat beter begrijpt. Qua leeftijd en ervaring wordt gedacht aan circa 27 jaar respectievelijk twee tot drie jaar. Deze ervaring zou vooral opgedaan moeten zijn in een productie-omgeving en met een substantieel aantal P&O-taken in de functie.

Het salaris zou niet veel meer mogen bedragen dan € 70.000 all-in (dus inclusief werkgeverslasten en ook inclusief eventuele opleidingskosten en reiskostenvergoeding), ofwel een bruto maandsalaris voor betrokkene van circa € 4.000. Verder verwacht IJzerman een stevige persoonlijkheid ten behoeve van de rollen ten opzichte van ondernemingsraad en vakbonden. Gelet op mogelijke toekomstige taken is een goede kennis van de Engelse taal vereist en is ook een rijbewijs onmisbaar. Een eerste taak voor het nieuwe Hoofd P&O wordt het ontwerp van een nuchter winstdelingsstelsel. De salarisadministratie is uit besteed aan ADP. Meijuffrouw van Baaien secretaresse en nichtje van IJzerman) zal het secretaressewerk doen voor het Hoofd P&O.

Blijkens het verslag van het gesprek met de heer IJzerman heeft hij een voorkeur voor een sterk operationele functieprofiel voor de (afgedwongen) vacature voor HRM.

Bij de functieprofiel kan gekozen worden voor een meer operationele en een meer strategische invulling, en voor een lager en een hoger prijskaartje qua aanpak. Gelet op de pioniersfase waarin het HRM bij Vitoflex verkeert, zou een zwaardere HR-manager aantrekkelijk zijn, maar mogelijk voor IJzerman te hoge kosten opleveren. Een combinatie van een lichtere invulling met ondersteuning door een extern adviseur, zou soortgelijke kosten opleveren. Voor een lastig onderwerp als het ontwerpen van een winstdelingsregeling is uitbesteden ook een verstandige optie. IJzerman zal aan de hand van een serieuze business case ervan overtuigd dienen te worden dat een zwaardere kandidaat of het op afroep betrekken van HRM-expertise een goede keuze is. Voor een zwaardere kandidaat biedt Vitoflex op termijn te weinig uitdaging tenzij

die interesse heeft voor een loopbaanbeweging in de richting van een andere management discipline .

Bij het strategisch profileren moet vooruit gedacht worden omdat de kans reëel is dat de geselecteerde medewerker langdurig bij de onderneming blijft. Ook moet rekening gehouden worden met het krachtenveld waarin de functie moet worden uitgeoefend. Eerst nadat gekozen is voor een zware of lichte functie invulling met uitbesteding kan een verdere profilering met eisen aan kennis, ervaring, vaardigheden, houding en instelling zorgvuldig plaatsvinden en kan bezien worden of een toetsing van competenties via een assessment center wenselijk is. Een introductieprogramma dat voor een kortere leercurve zorgt en een snelle volledige inzetbaarheid kan pas ontworpen worden nadat duidelijk is geworden over welke competenties de aangetrokken HR-manager beschikt. De casus biedt een lastige context, met risico's voor de aan te trekken HR-manager. Maar ook risico's voor IJzerman, een man die weinig tegenspraak vraagt en duldt.

Het is IJzerman niet goed vergaan. Zijn beursnotering leidde tot ongewenste belangstelling voor de eigendom en zeggenschap over Vitoflex. De "White Night" die IJzerman te hulp schoot, had na enige tijd geen waardering meer voor het eigengereide functioneren van deze directeur en nam afscheid van hem. De gezochte beschermingsconstructie bleek minder begrip en altruïsme op te leveren, dan waar IJzerman op gerekend had.

4.2. Middelen, instrumenten, processen en activiteiten; het strategisch en operationeel instrumentarium voor HRM

De uitvoering van een geformuleerd Strategisch HRM heeft operationele en tactische aspecten. Voor wat betreft het operationele aspect gaat het om de inzet van middelen en instrumenten, die bij moeten dragen om geformuleerde doelstellingen te realiseren. Behalve om inzet van deskundigheid, menskracht en geld, gaat het hier ook om het benutten van het HRM-instrumentarium van de organisatie. Voor wat betreft het tactische aspect gaat het om de timing en de volgorde waarin doelstellingen geadresseerd en middelen ingezet worden, leidinggevend

en medewerkers betrokken worden bij deze uitvoering, informatie gedeeld en voortgang gerapporteerd wordt. De invulling van dit tactische aspect van de beleidsuitvoering is vooral afhankelijk van het specifieke organisationele krachtenveld waarin geopereerd wordt. Verkrijgen en behouden van een zo groot mogelijk draagvlak en een zo groot mogelijke betrokkenheid, bijvoorbeeld door het behalen, communiceren en vieren van korte termijn successen bij langdurige en complexe uitvoeringsprocessen, vormt een tactisch aandachtspunt. De evenwichtige programmering van moeilijker en makkelijker stappen en de synergie tussen stappen in het uitvoeringsproces, waarbij een processtap een volgende stap faciliteert, vormen andere tactische aspecten.

Het HRM-instrumentarium dat ingezet wordt bij de uitvoering van SHRM vertoont verschillende zwakten, die niet alleen nadelen opleveren bij de beleidsuitvoering van SHRM en HRM, maar ook bij de SHRM- en HRM-beleidsvorming in het algemeen. Een aantal van deze zwakten zal hierna, zonder enige pretentie van compleetheid, aangeduid worden, met een indicatie over de wijze waarop deze zwakten aangepakt kunnen worden. Identificatie van verbeteringspotentieel is zowel mogelijk op basis van benchmarking, als op basis van experiment.

Het strategisch en operationeel instrumentarium van HRM

HRM-informatievoorziening, budgettering en financiële beheersing, management development, human resource planning, kennis management, budgettering, de bedrijfscultuur en cultuurvernieuwing, de structuur en herstructurering, communicatie en verslaggeving zijn HRM-instrumenten, die doorgaans een grote rol spelen bij implementatie van een HRM-strategie. Dit neemt niet weg dat ook andere HRM-instrumenten, processen en activiteiten op gebieden als functievorming, werving, selectie, introductie, vorming en opleiding, beoordeling en beloning etc. een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan implementatie van de HRM-strategie en aan de kwaliteit, het functioneren en de prestaties van mens en organisatie. Wij lopen deze instrumenten in deze volgorde langs voor de

identificatie van verbeterpotentieel en beginnen bij een belangrijk startpunt, HRM-informatievoorziening.

HRM-informatiesystemen en HRM-informatievoorziening

Actuele en betrouwbare informatie over de bestaande HRM-situatie en over de HRM-situatie bij relevante benchmarks vormt de basis voor Strategisch HRM. Als er geen goed beeld beschikbaar is over hoe HRM er voor staat en als er ook geen goed beeld is over wat er elders (bij concurrenten, vergelijkbare organisaties of meer in het algemeen) gedaan wordt aan HRM en hoe dit daar bijdraagt aan resultaten, is het niet goed mogelijk om spanningen tussen werkelijkheid en wensen op het gebied van HRM te identificeren en ideeën over verbetering te ontwerpen. Op basis van benchmarking kan ook zichtbaar worden dat de organisatie een voorhoedepositie inneemt en zijn er minder mogelijkheden om op basis van benchmarking mogelijkheden tot prestatieverbetering te identificeren. Inschattingen van het ontwikkeltempo van benchmarks en het ontwikkeltempo van omgevingen waarin geopereerd wordt in het algemeen, kunnen dan aangeven wat nodig is om een voorsprong te behouden of uit te bouwen. In HRM-informatiesystemen wordt benchmarkinformatie veelal niet opgeslagen en worden doorgaans evenmin schattingen geregistreerd voor de ontwikkeling van HRM-benchmarks of schattingen voor de ontwikkeling van HRM-prestaties in relevante omgevingen in het algemeen.

HRM-informatiesystemen, waarin de meest relevante personele informatie actueel en zorgvuldig wordt bijgehouden, kunnen bijdragen aan een hoog tempo van beleidsvoorbereiding en daarmee aan een snelle doorloop van beleidscycli. Ze kunnen ook bijdragen aan een informatievoorsprong van HR-management en daarmee aan de invloed van HR-management bij beeld-, opinie- en besluitvorming. Omdat een deel van de personeelsinformatie een hoog privacy gevoelig karakter heeft (bijvoorbeeld informatie over het functioneren van managers of medewerkers), zijn er beperkingen voor de mogelijkheden van informatiedeling en zal een deel van het personele informatiebeheer

moeten plaatsvinden via stand alone systemen. Dit geldt bijvoorbeeld voor management development systemen, die idealiter informatie bevatten omtrent de functionerings beoordelingen van managers, schattingen van hun loopbaanpotentieel, hun salarisprogressie en toegekende bonussen, etc. Deze informatie, die aangeduid zou kunnen worden als kerninformatie, willen veel organisaties niet breed delen. Daarmee is deze zeer belangrijke HRM-informatie, namelijk de informatie die inzicht biedt in de kwaliteit en het potentieel van het management, vaak niet beschikbaar in het HRM-informatiesysteem of is deze informatie slechts zeer beperkt toegankelijk voor een zeer beperkt aantal geautoriseerden.

Waar informatie voor beleid- en strategievorming, of voor voortangsbewaking niet in een HRM-informatiesysteem beschikbaar is, kan instant informatieverzameling uitkomst bieden of kan vertrouwd worden op schattingen, indien acute beslissingen of acties nodig zijn. Desnoods kan vertrouwd worden op intuïtie in geval voor een oordeel of beslissing geen tijd beschikbaar is.

Een serieus risico bij de vorming van een HRM-strategie is dat deze strategie gebaseerd wordt op de HRM-informatie die beschikbaar is en niet op de informatie die redelijkerwijs nodig is om een HRM-strategie te vormen (bestaande situatie, swot, benchmarks, ondernemingsstrategie en prioriteiten, stakeholdersinformatie), terwijl ook "sophisticated guesses" ontbreken (van Dissel, 1999; Jansen & Jaegers, 1985; Bots & Jansen, 1996). Hiermee ontstaat een groot risico voor de relevantie van de gekozen strategie en is er een reële kans dat deze HRM-strategie na enige tijd bijgesteld moet worden. Zo'n snelle bijstelling gaat ten laste van het imago van het HR-management, maar ook ten laste van het imago van de algemene directie en van de toezichthouders.

Dit risico doet zich niet alleen voor bij de vorming van de HRM-strategie, maar zien we gelijksoortig bij de vorming van de ondernemingsstrategie. Een treffend voorbeeld daarvan wordt beschreven door Jeroen Smit (in "De Prooi", 2008). De Raad van Bestuur van ABN-AMRO meent een keuze te moeten maken voor een zwaartepunt bij retail business, dan wel de

wholesale business. De informatie die deze beslissing moet onderbouwen ontbreekt echter, doordat de aanwezige informatiesystemen niet in deze informatiebehoefte kunnen voorzien. Het geduld om de besluitvorming uit te stellen ontbreekt. De schattingen omtrent haalbaarheid, uitvoerbaarheid en resultaten van de gekozen wholesale strategie blijken te optimistisch en al na korte tijd moet op de gemaakte keuze worden teruggekomen. Deze grilligheid doet geen goed aan het imago van de directie van de bank.

Door distributie van verzamelde benchmarkinformatie en HRM-informatie over de kwaliteit, het functioneren en de prestaties van mens en organisatie kunnen verbetermogelijkheden in beeld gebracht worden en kan het resultaat van verbeteringsinspanningen gemonitord worden. Royale distributie van deze informatie en transparantie kan impulsen geven voor brede betrokkenheid van stakeholders en impulsen voor centrale en decentrale actie. Op het gebied van informatiedeling lijkt nog veel te winnen.

Budgettering en financiële beheersing; the proof of the pudding

In de gemiddelde Nederlandse organisatie vormen loonkosten en overige personele kosten circa 50% van de totale kosten. Vernieuwing van collectieve contracten en de beheersing van de incidentele loonkostenontwikkeling zijn de belangrijkste determinanten van loonkostenstijging. Aan opleidingsbudgetten wordt gemiddeld circa 2% van de loonsom uitgegeven. Huisvesting en huisvesting gerelateerde kosten bedragen gemiddeld circa 10 tot 12% van de loonkosten per fulltime equivalent per jaar (van den Bergh & Marshall, 2009; de Zwart, 2008).).

Gelet op deze omvang van personele kosten is het verwonderlijk dat er op directieniveau en kennelijk ook op het niveau van commissarissen en aandeelhouders weinig belangstelling is voor dit onderwerp. In de jaarverslagen van ondernemingen wordt vaak zeer weinig aandacht besteed aan de loonkosten en de loonkostenontwikkeling, zelfs door

ondernemingen die zeggen dat ze op de kleintjes letten (bijvoorbeeld Ahold, Jaarverslag 2010).

De geringe aandacht voor personele kosten wordt mogelijk het best verklaard door de focus op bedrijfsresultaten voor het geheel en de bijdrage daaraan van de afzonderlijke business units. Zo lang er sprake is van een acceptabele bijdrage wordt niet of nauwelijks ingezoomd op de personele kosten, maar wordt vooral stilgestaan bij andere factoren die verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling van omzet, kosten, marge en nettoresultaat. Pas indien er sprake is van een niet aanvaardbaar resultaatniveau wordt er ingezoomd op personele kosten en krijgt vooral de vraag naar de mogelijkheden van reductie van deze kosten meer aandacht.

Een andere oorzaak van bescheiden aandacht voor personele kosten wordt mogelijk gevormd door de hoge mate van voorspelbaarheid van loonkosten en loonkostenontwikkeling. Dit is het geval doordat een groot gedeelte van deze ontwikkeling bepaald wordt aan cao-tafels en de uitkomst daarvan grosso modo redelijk voorspelbaar is (Rojer, 1996).

De incidentele loonkostenbeweging kan mogelijk voor verrassingen zorgen. Doordat deze "loondrift" vaak zwak gebudgetteerd, geregistreerd en gerapporteerd wordt, ontbreekt agendering op bestuursniveau. Omdat loondrift sterk conjunctuurgevoelig is, valt een in goede tijden gebrek aan aandacht hiervoor wel goed op te vangen, terwijl in slechte tijden de grote aandacht voor kostenreductie er doorgaans voor zorgt dat de incidentele loonkostenstijging bescheiden blijft. Uitzonderingen hierop zijn vooral in non-profit organisaties soms opvallend aanwezig (Hoogendoorn, 1975d, 1976b, 1976c).

Hoewel de aandacht voor personele kosten in externe rapportages zeer beperkt is, wordt intern wel in toenemende mate van HRM-afdelingen gevraagd om bij voorstellen voor nieuwe activiteiten een raming van kosten en opbrengsten te geven. Ontbreekt draagvlak voor deze uitgaven, dan moeten voorstellen aangepast worden of gaan ze in de ijskast. Ervaren HR-managers komen slechts met voorstellen waarvan ze inschatten dat de

kosten ervan geen draagvlakprobleem zullen opleveren, of voorzien en anticiperen op een mogelijke bijstelling van voorstellen op het moment dat er meer draagvlak gevonden moet worden.

Opportunistische budgettering (opzettelijke overschatting van opbrengsten en onderschatting van kosten), die soms gebruikt wordt om draagvlak te vergroten in publieke of interorganisationele projecten, werkt voor HRM mogelijk prestige verlagend en riskeert samenwerkingsrelaties en is hierdoor geen serieuze optie voor HRM. Beheersing van goedgekeurde budgetten (beleidsrealisatie binnen budget) en onderschrijding van gebudgetteerde kosten levert daarentegen mogelijk prestigewinst op en levert een kans op winst van goodwill voor HRM.

Bij bespreking van HRM-voorstellen op directieniveau leveren, zowel voor beleidsvaststelling als bij beleidsuitvoering, financiële paragrafen veel leesaandacht en gespreksstof op.

In het bijzonder mag een budgetvoorstel voor prestatiebeloning doorgaans op veel aandacht rekenen. Kosten krijgen daarbij vaak minder aandacht dan de voorgestelde verdeling van het goed te keuren budget. Acceptatie door de directie van een organisatie van een al dan niet aangepaste financiële paragraaf levert voor een niet onbelangrijk stuk het bewijs dat er voor HRM-beleidsvoorstellen draagvlak aanwezig is. Soortgelijk zal het draagvlak voor beleidsuitvoering door decentraal management minder problemen opleveren als de financiële middelen in voldoende of ruime mate beschikbaar zijn.

Wat opvalt, is dat in de literatuur over SHRM de kostenkant van HRM-inspanningen weinig tot geen aandacht krijgt. Kostenbesef en rendementsbesef wordt op deze wijze voor HR-managers en studenten in HRM niet gestimuleerd. De boeken van de weinige auteurs die een uitzondering vormen op deze regel (o.a. Lazear, 1998; Baron & Krepps, 1999) behoren niet tot de populaire tekstboeken voor de HRM-opleidingen in ons land.

Meedenken vanuit HRM over de financiële prestaties van de organisatie gebeurt nog slechts in beperkte mate. De competenties van het HR-management op dit terrein zijn vaak ontoereikend om een zelfstandig

oordeel over deze prestaties te vormen. Competenties, die ooit in het onderwijs in beperkte mate werden aangebracht, blijken, zodra HR-managers een senior verantwoordelijkheid verkrijgen, voor een belangrijk deel versleten te zijn. Dit blijkt bijvoorbeeld bij trainingen in financieel management voor HR-managers, waar een meerderheid van de deelnemers (een niet-representatieve populatie!) niet in staat blijkt een zelfstandig oordeel te geven over de situatie in de eigen organisatie ten aanzien van de solvabiliteit, de liquiditeit, de toegevoegde waarde, de arbeids- en kapitaalsintensiviteit, de voorzieningen, het dividendbeleid, de investeringsruimte, de leencapaciteit, de price/ earnings ratio, de waarde van de onderneming en de invloed van de resultaatontwikkeling op de waarde van de onderneming. Door het ontbreken van een oordeel over de kwaliteit van de financiële prestaties van de eigen organisatie en het eveneens ontbreken van een oordeel over wat die resultaten zouden moeten zijn, ontbreekt het zicht op een resultaatgap, dat wil zeggen op de nodige prestatieverbetering, en ontbreekt ook zicht op de bijdrage, die HRM daaraan zou moeten leveren.

Management Development

Bij management development gaat het in de eerste plaats om het bepalen van de kwantitatieve en de kwalitatieve behoefte aan leidinggevend talent en talent voor kernfuncties, het inventariseren van het actuele volume en de actuele kwaliteit aan beschikbaarheid van zulk talent, het specificeren van de gap tussen beschikbaarheid en behoefte van dit talent en het ontwerpen en implementeren van een beleid dat beoogt de gevonden gap(s) te overbruggen (Wattel, 1993; von Grumbkov, 1996).

Vervolgens gaat het bij management development om de vraag hoe kunnen we leidinggevend en kerntalent in de organisatie in staat stellen en stimuleren om te groeien, zich te ontwikkelen en een optimale bijdrage te leveren aan de kwaliteit, het functioneren en de prestaties van mens en organisatie.

Hierbij gaat het nadrukkelijk niet alleen om de medewerkers, die reeds een leidinggevende functie vervullen, maar ook om de medewerkers, die nu al over voldoende kwalificaties daarvoor beschikken en medewerkers, die het

potentieel getoond hebben om dit soort verantwoordelijkheden op korte of middellange termijn aan te kunnen. Daarmee richt management development zich idealiter niet alleen op leidinggevenden, maar ook op de pijplijn aan opvolggeschikten en high potentials met leiderschapskwaliteiten en op de medewerkers, die niet-leidinggevende kernfuncties vervullen en de high potentials, die op termijn naar deze functies zouden kunnen doorgroeien. Doordat het management development zich steeds meer is gaan richten op een brede talentpopulatie, waarbij vrijwel het gehele HRM-instrumentarium ingezet wordt, heeft management development zich ontwikkeld tot HRM voor medewerkers in leidinggevende en kernfuncties en voor hen, die de kwaliteit of het potentieel hebben om daarnaar toe te groeien.

Dit omvat gebruikelijke HRM-instrumenten, activiteiten en processen als functie-profilering, werving, selectie, aanstelling, functie-, competentie- en loopbaanontwikkeling, beoordeling, beloning en ontslag, maar ook taken als de ontwikkeling van het management instrumentarium, van de management cultuur en management processen en beïnvloeding van leiderschapstijlen en relatieverbetering en conflictoplossing binnen het management en tussen management en medewerkers.

Ideaaltypisch worden profielen voor het meest senior management afgeleid van de gekozen strategie. Bij belangrijk verschuivende uitdagingen in de omgeving van de organisatie en bij soortgelijke verschuivingen in de eisen aan personeel en organisatie, zal strategie aanpassing mogelijk zo ingrijpend zijn dat zittende bestuurders en senior managers, niet meer kunnen voldoen aan de nieuwe eisen die op hen afkomen. Vervanging van zittend management kan dan helpen om de organisatie een nieuwe koers in te laten slaan en om te zien of daarmee weer grip ontstaat op de ervaren en voorziene uitdagingen.

Binnen grotere organisaties doen zich kleinschaliger soortgelijke uitdagingen voor op het niveau van divisies, werkmaatschappijen, business units en teams, die vragen om een soortgelijke reactie.

In de weerbarstige managementpraktijk zien we soms de omgekeerde situatie. Strategische voorkeuren en keuzen hangen dan in belangrijke mate samen met de ervaring, de competenties en het netwerk van een of

meer bestuurders en in mindere mate met een systematische afweging van uitdagingen en opties en rationele keuzeprocessen.

Qua volume omvat het MD-aandachtveld, voor min of meer kennisintensieve organisaties, die in een redelijk turbulente omgeving opereren, circa 20% van de werknemerspopulatie. Het gaat hier om circa 11% leidinggevenden (bij een gemiddelde span-of-control van 1 op 9), 2-3% reeds voor opvolging gekwalificeerde medewerkers in de pijplijn (maar nog niet werkzaam als leidinggevende of als specialist in een kernfunctie), 2-3% high potentials, die hetzij leidinggevend potentieel hebben, danwel op termijn kwalificeren voor specialistische kernfuncties en circa 5% medewerkers in kernfuncties. Als van de medewerkers in leidinggevende functies circa de helft tot de kernfuncties gerekend mag worden, levert dit een totaal van medewerkers in kernfuncties op van circa 10%. Het verloop in kernfuncties komt ongeveer overeen met het gemiddelde verloop in organisaties omdat er enerzijds van de inhoud en beloning van leidinggevende functies een bindende werking uitgaat en er anderzijds door de hogere dan gemiddelde leeftijd van leidinggevenden een hogere leeftijdgebonden uitstroom is, terwijl er in grote ondernemingen ook vaker met benoemingstermijnen wordt gewerkt en het risico op onvrijwillig vertrek ook hoger lijkt dan gemiddeld. Een bovengemiddelde leeftijd en anciënniteit hoort erbij voor leidinggevenden, en zeker voor de top. Zo was de gemiddelde leeftijd bij benoeming in het bestuur van de Nederlandse top-30 bedrijven een decennium geleden 48 jaar, waren bestuursleden inmiddels gemiddeld 55 jaar, waren zij daarbij gemiddeld 16 jaar in dienst van de onderneming en was 71% ook voor de benoeming in het bestuur reeds werkzaam in de onderneming (Glunk, Heiltjes en Olie, 2001). Van deze bestuursleden was in 1999 11% afkomstig uit het buitenland, terwijl dit cijfer in 1990 nog 4,6% bedroeg (Heiltjes, Olie, Glunk, 2003).

De behoefte aan management development, het wijzigen en/of versterken van het volume en de kwaliteit van beschikbaar management, vloeit voort uit ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie, de sterkten en vooral zwakten van de organisatie en de gekozen strategie van de

organisatie en de actuele beschikbaarheid aan volume en kwaliteit van management. Gaps kunnen op uiteenlopende wijzen overbrugd worden. Bij een tekort aan talent kan door talent extern op tijdelijke of vaste basis in te kopen tijdwinst gerealiseerd worden ten opzichte van zelf talent ontwikkelen. Flexibiliteit kan aangebracht worden door een royale goudvissenvijver aan high potentials, waarbij extrinsico's beperkt kunnen worden door veel uitdaging te bieden, een hoge mate van job rotation en een vooruitzicht op snelle doorstroming.

Het groeipotentieel van het aanwezige management kan grofweg weergegeven worden met een HR3P-matrix, een Human Resources Performance Potential Portfolio (Evers;1999). Door in de cellen van deze matrix behoefte en beschikbaarheid te confronteren, worden gaps compact in beeld gebracht. Bij deze confrontatie moet niet alleen aan individuele competenties gedacht worden, maar ook aan teamcompetenties. Waar teamleden individueel tekort schieten, kunnen andere leden van het team over compenserende competenties beschikken, waardoor er weliswaar individuele zwakten zijn, maar er tegenover een collectieve uitdaging toch een excellent team staat: "imperfect people, but excellent teams" (Tony Glaze,1988).

Kwaliteiten, competenties en gedrag van leidinggevendenden hebben grote invloed op de kwaliteit van medewerkers, hun functioneren en hun prestaties. Slagen zij er in om hun medewerkers te inspireren en te motiveren en te laten groeien, slagen ze er in om een serieuze uitdaging voor hun medewerkers te scheppen, geven ze het goede voorbeeld, durven ze hoge eisen te stellen en durven ze ruimte te geven voor zelfstandigheid en initiatief? In de beoordeling van managers dienen deze criteria aanwezig te zijn en moeten beoordelaars voldoende informatie zien te verzamelen om tot een evenwichtig oordeel te komen. Voor het verbeteren van de kwaliteit, het functioneren en de prestaties van mens en organisatie lijkt hier nog veel potentieel te liggen. Oorzaak van tekortschietende kwaliteiten lijken vooral te liggen in een onvoldoende ambitieuze functieprofielering bij management selectie, in de zware weging van vakinhoudelijke kwalificaties bij selectie en in Peter Principle effecten

(promoties op basis van kwalificaties voor de huidige functie in plaats van voor de toekomstige functie).

Tekortkomingen in de hierboven genoemde people management competenties kunnen primair aanleiding zijn tot coaching, opleiding en training, maar zal bij onvoldoende resultaat gevolgd moeten worden door demotie of ontslag. In de poldercultuur, die ons land rijk is, zijn dit soort interventies vrij ongebruikelijk. De schaarste aan leidinggevend talent met inspiratie, motiverings- en coachingvermogen, een tikkeltje charisma en het lef om veel van medewerkers te vragen, kan deze aarzelingen deels verklaren. Voor een ander deel vormt gebrek aan attentie en gebrek aan inspanning een verklaring. Zo zijn inspanningen op het gebied van overdracht van coaching competenties in veel organisaties slechts in bescheiden omvang aanwezig, terwijl onderzoek op dit gebied aannemelijk maakt dat investering hierin uitzicht biedt op een hoog rendement (Oliveira, 2010).

Microsturing door leidinggevendens vormt een regelmatig gesignaleerde valkuil voor leidinggevendens. Hierdoor ontberen medewerkers ruimte voor zelfstandigheid en initiatief, daalt de arbeidssatisfactie en nemen verloopkansen toe. Span-of-control vergroting kan de verleiding tot microsturing terugdringen en draagt tevens bij aan de verlaging van managementkosten. Tijdelijke benoemingen in management functies, met alleen verlenging als zowel de bedrijfseconomische prestaties als de people management resultaten van leidinggevendens bevredigend zijn, biedt een kans voor kritische evaluatie en opent de weg naar bijsturing indien dat nodig is. Meervoudige herbenoeming is dan mogelijk in geval resultaten op een goed niveau blijven. De tijdelijkheid van benoemingen kan geaccentueerd worden door geen hogere schaal te koppelen aan de tijdelijke benoemingen, maar door een tijdelijke toelage toe te kennen voor de leidinggevende verantwoordelijkheid. Eventueel kan een (tijdelijke) doorloop van zo'n toelage worden toegekend om het nadeel van ontheffing uit de leidinggevende functie te verzachten.

Op het terrein van management development zijn verschillende valkuilen aanwezig. Zo is er de illusie dat managers zoveel aandacht besteden aan self development dat er geen stimulansen meer nodig zijn van de organisatie. De vraag naar ondernomen self development activiteiten bij functioneringsgesprekken kan hierover helderheid bieden.

Vervolgens is er de illusie dat MD ook invloed heeft aan de top van de organisatie. Onderzoek naar de invloed bij benoemingen aan de top (van Wijngaarden, 2001) liet zien dat de MD-functie slechts bij een op de tien benoemingen aan de top een rol van enige betekenis speelde.

Ook is er vaak een vrij smalle definitie van management development, waardoor alleen de top 1 of 2% van de organisatie aandacht krijgt en de vitaliteit van de pijplijn met opvolggeschikten, medewerkers in kernfuncties en high potentials geen bijzondere aandacht krijgt.

Vervolgens zijn er nog risico's in de sfeer van een te korte termijn oriëntatie op de ontwikkeling van eisen aan management, te positieve of te laconieke functioneringsbeoordelingen, slecht ontworpen beloningssystemen, onvoldoende helderheid wat betreft de gewenste ontwikkeling van managementcultuur, processen en instrumentarium en de risico's van niet realistische functieontwerpen en overbelasting van managers. Voor dit laatste risico, overbelasting, biedt de casus Warenhuis G. een illustratie.

Warenhuis G.: ruimte voor strategievorming krijgen of claimen?

Warenhuis G. is een warenhuis met een breed productenassortiment in een van de grote Nederlandse steden. De onderneming heeft in de afgelopen jaren gefloereerd met een groei van de jaarlijkse verkoopcijfers met 30 procent. Hieraan lag zowel een succesvolle expansie van Warenhuis G. van drie jaar geleden ten grondslag (van 8000 naar 15.000 vierkante meter), als je de overname van drie dochtermaatschappijen (gespecialiseerd in sportwaren en alle drie gevestigd in dezelfde stad als Warenhuis G.) vorig jaar. De verkopen zijn toegenomen van €15 miljoen, vijf jaar geleden tot €48 miljoen vorig jaar en zullen dit jaar met gemak €50 miljoen overschrijden. De winstcijfers zijn redelijk stabiel en bevinden zich tussen de €1 miljoen en de €2 miljoen na rente en belasting. Het aantal werknemers is toegenomen van 102 vijf jaar geleden tot 221 op dit moment.

De overname van de speciaalzaken geschiedde zodanig dat alleen het verkooppersoneel in dienst van het warenhuis overging. Na verbouwingen, reorganisaties en voor zover nodig aanvulling van het verkooppersoneel, werden de speciaalzaken geheel ingepast in het administratieve systeem en het bevoorradingssysteem van het warenhuis. In feite vindt in de speciaalzaken alleen verkoop plaats: de regelingen en procedures terzake zijn gelijk aan die van het warenhuis.

In de organisatorische opzet vindt men direct onder de directie onder andere de volgende afdelingen: Inkoop (15 werknemers); Administratie (25 werknemers); Personeelszaken (2 werknemers) en Verkoop (175 werknemers).

De verkoopchef heeft direct onder zich: 124 verkopers en verkoopsters in het warenhuis, verdeeld over 35 artikelgroepen; 12 verkopers en verkoopsters in speciaalzaak Tulpstraat; 9 verkopers en verkoopsters in speciaalzaak Groentemarkt; 9 verkopers en verkoopsters in speciaalzaak Potsteeg; 8 magazijnbedienden en chauffeurs in magazijn en expeditieafdeling; 6 etaleurs; 3 personeelsleden voor verkoopbevordering en reclame; 4 administratieve krachten op het kantoor.

In de afgelopen jaren werd de structuur niet aangepast aan de snelle groei van de onderneming. Ondanks redelijk functionerende informele structuren, begint het gebrek aan formele structurering van de organisatie zich nu te wreken.

De verkoopchef klaagt dat hij het werk niet aankan. Hij moet vaak op diverse plaatsen tegelijk zijn en kan eigenlijk niet goed van kantoor weg, omdat hij daar doorlopend in beslag wordt genomen door mensen die hem om de een of andere reden nodig hebben. Iedere dag wordt hij overvallen door grote en alle mogelijke kleine problemen, waarvan hij de grote vaak moet laten wachten om de kleine te kunnen oplossen. Hij zegt dat zijn spanwijdte te groot is en dat hij dringend assistentie moet hebben, omdat hij aan de lange termijnaspecten voor de verkoop niet toekomt.

De opinie van de verkoopchef dat hij een te grote span-of-control heeft, is ongetwijfeld juist. Een vraag is echter of hij niet mede de

verantwoordelijkheid draagt voor een zwakke structurering van zijn afdeling. De HRM-afdeling gaat hier ook niet vrij uit. Mogelijk heeft de verkoopchef een grote voorkeur voor operationele rollen en ligt zijn eerste interesse niet bij strategische en lange termijnrollen. Het structureren van de afdeling, en het garanderen van een redelijke span of control van de verkoopchef zijn eerste prioriteiten. Maar nadat de afdeling gestructureerd is en functies geprofileerd zijn, dient een zorgvuldig en professioneel selectie- en benoemingsmechanisme een rol te spelen, waarbij het toekennen van de rol van verkoopchef geen automatisme mag zijn, maar de mogelijkheid van een open procedure vooropgesteld wordt.

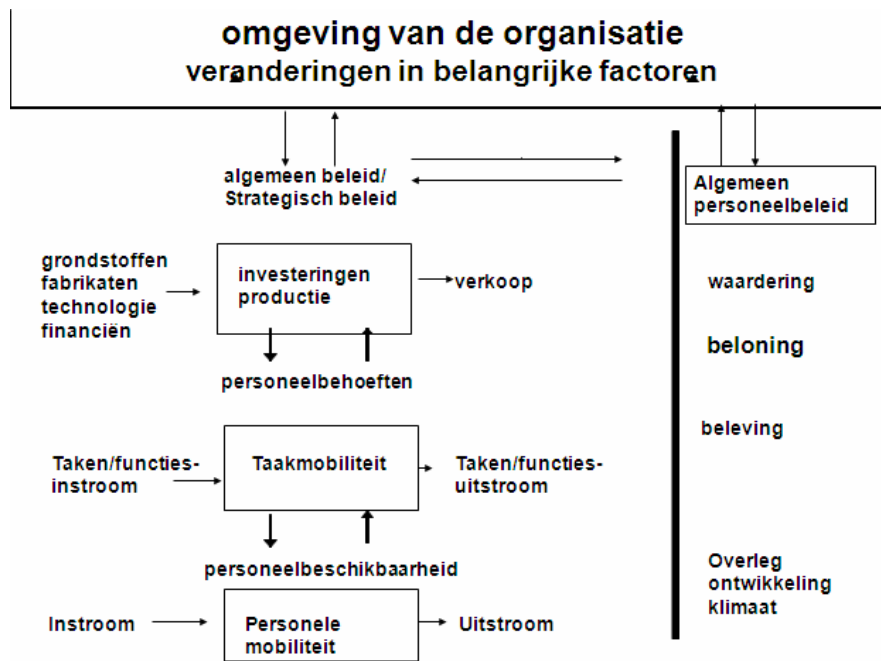
Bij het Warenhuis houdt voorts de winst geen gelijke tred met de omzet. Mogelijk heeft de arbeidsproductiviteit zich niet voldoende ontwikkeld in de afgelopen jaren. Een bredere interventie lijkt daarom gewenst, waarbij mogelijke oorzaken van een achterblijvende resultaatontwikkeling worden onderzocht en mogelijkheden van prestatieverbetering worden onderkend. Het lijkt er op dat het Warenhuis dit proces niet geheel op eigen kracht kan organiseren, maar externe hulp daarbij nodig heeft. Een van de alternatieven, die afgewogen zou kunnen worden, is het introduceren van zelfsturing bij het Warenhuis. Door de zwakke structurering die er op dit moment bestaat, zal introductie van zelfsturing weinig weerstand opleveren. Maar mogelijk is dit echter een station te ver. Een goede voorbereiding van de verschillende opties die zich voordoen, kan hierover helderheid brengen (Schieman & Gosselink, 1976).

HR-Planning

Bij HR-Planning gaat het om de afstemming tussen omvang, kwaliteit en locatie van de actuele en de toekomstige personeelsbehoefte en personeelsbeschikbaarheid en tussen loopbaanwensen en loopbaanmogelijkheden van medewerkers. Bij Strategische HR Planning gaat het in het bijzonder om afstemmingsprocessen op de langere termijn, waarbij geanticipeerd wordt op toekomstige strategieaanpassingen, gegeven de verwachte langere termijn ontwikkelingen van de omgeving en in de sfeer van personeel en organisatie. Het ontwikkelen en op peil houden van het aanpassingsvermogen, de flexibiliteit, van personeel en organisatie vormt hiervoor een belangrijk element.

HR Planning begint, evenals HR-strategievorming in het algemeen, met het vormen van een beeld van behoeften, in dit geval de behoefte aan human resources. Dit beeld wordt beïnvloed door de omgevingsvariabelen die enerzijds inwerken op het takenvolume en de aard van de taken die de organisatie op zich neemt en anderzijds de omgevingsvariabelen, die inwerken op de omvang en kwaliteit van de personeelsbeschikbaarheid, zoals arbeidsmarkt, onderwijs, regelgeving etc. Het gevormde beeld van personeelsbehoefte wordt vervolgens idealiter, evenals bij HR-strategievorming, geconfronteerd met de mogelijkheden van de organisatie, waarbij de alternatieve mogelijkheden om tot afstemming tussen personeelsbehoefte en personeelsbeschikbaarheid te komen, afgewogen worden met behulp van kosten-batenanalyse en risicoanalyse. Vervolgens worden deze opties onderwerp van een besluitvormingsproces, waarin doelen, middelen en tijdschema's worden overeengekomen, waarna uitvoering, al dan niet conform het vastgestelde beleid, plaats vindt en beoogde resultaten al dan niet worden gerealiseerd.

Bijdragen aan de toegevoegde waarde van een organisatie door HR Planning kan plaats vinden door bij te dragen aan een competitieve formulering van de personeelsbehoefte en voortvarende processen van aanpassing aan deze behoefte door effectieve interventies op het niveau van personeelsbeschikbaarheid, taakvolume en taakvariëteit en ondernemingsstrategie, die uitzicht bieden op een competitieve arbeidsproductiviteit, een competitieve kwaliteit en innovatie van producten en diensten en bevredigende bedrijfsresultaten (zie Figuur 14).



Figuur 14 Relatie tussen strategie, HRM en Human Resource Planning

Vaststellen van de personeelsbehoefte

Om een uitspraak te kunnen doen over benodigde human resources is een beeld nodig van de omvang van het takenpakket, de factoren die verantwoordelijk zijn voor de vraag naar de producten en/of diensten, de complexiteit en heterogeniteit van het takenpakket, productiviteits- en kwaliteitsniveaus die wenselijk en haalbaar geacht worden, de wenselijke en haalbare technologie en de wenselijke en haalbare organisatie en processen. Door deling van het actuele en het verwachte toekomstige takenvolume door productiviteitsnormen ontstaat een beeld van de kwalitatieve personeelsbehoefte. Deze productiviteitsnormen kunnen ontleend worden aan generieke of specifieke benchmarks, aan de productiviteitsgeschiedenis van de eigen organisatie, aan beschikbare bezettingsgraadinformatie, aan ingeschatte "rek" op het gebied van prestatieverbeteringspotentieel en aan ambities op het gebied van resultaatverbetering. Een ambitieuze invulling van de personeelsbehoefte levert enerzijds zicht op een sterke prestatie, maar anderzijds het risico

van door capaciteitsgebrek niet gerealiseerde productiedoelstellingen, oplopende levertijd voor cliënten, boetes en annulering van opdrachten en contracten.

Personeelsbehoefte versus personeelsbeschikbaarheid.

Nadat er een accuraat beeld van de omvang, kwaliteit en locatie van personeelsbehoefte is gevormd, kan door confrontatie van deze behoeften met de personeelsbeschikbaarheid vastgesteld worden of er al dan niet sprake is van gaps en kunnen vervolgens opties geïnventariseerd worden voor interventies om gaps te overbruggen. Hierbij gaat het kwantitatieve gaps (personeelsbehoefte groter dan beschikbaarheid, of beschikbaarheid groter dan behoefte), kwalitatieve gaps (kwalificatiestructuur lichter dan vereist, of zwaarder dan vereist) en allocatiegaps (personeelsbehoeften en beschikbaarheid zijn in principe in evenwicht, maar er is een gap in termen van plaats en tijd; mensen bevinden zich niet op de plaats waar taken zijn of taken bevinden zich niet waar de mensen zijn, en taken zijn er op een moment waarop er geen mensen beschikbaar zijn of mensen zijn beschikbaar op het moment dat er geen taken zijn. Voor de overbrugging van deze gaps zijn er tientallen mogelijke interventies (Hoogendoorn, 1979d) voorhanden. Keuze uit deze interventies kan plaatsvinden op basis van een afweging van verwachte effectiviteit, efficiency, flexibiliteit, legitimiteit en samenhang.

Instroom

Aanpassing van de omvang en de competenties van het personeelsbestand vindt vaak het eenvoudigste plaats via de instroomkant. Valkuilen bij instroom worden gevormd door automatische vervanging van uitstroom door instroom, vervanging van het aantal uitstroomuren door een gelijk aantal instroomuren en vervanging van uitstroom door instroom op een gelijk kwalificatieniveau. Als er geen automatisme wordt gevolgd, kan uitstroom benut worden voor aanpassing van beschikbare uren, kan productiviteitsverbetering gestimuleerd worden door minder instroomuren, kan interne mobiliteit vooraf gaan aan externe instroom op een lager

functieniveau dan de uitstroom, waardoor het volume aan loopbaankansen positief wordt beïnvloed en leerprocessen worden gestimuleerd.

In geval er sprake is van een dalend takenvolume draagt een automatisme bij de vervanging van uitstroom door instroom direct bij aan de daling van de arbeidsproductiviteit en een stijgende kostprijs per eenheid product en risico's voor de bedrijfsresultaten.

Verbetering van arbeidsproductiviteit bij groei van het takenvolume kan gerealiseerd worden door een instroomomvang die achterblijft bij de groei van de omvang van het takenvolume. Een dergelijke matiging van de instroom kan gerechtvaardigd worden door de actuele bezettingsgraad van de personele capaciteit, de rek in motivatie en inzet van medewerkers en de mogelijkheid om het aantal netto beschikbare en/of netto productieve uren per medewerker op te voeren. (bijvoorbeeld via uitbreiding van parttimecontracten of via overwerk). Deze mogelijkheden maken het ook minder opportuun om voor uitbreiding van de beschikbare capaciteit onmiddellijk te denken aan de werving van nieuwe medewerkers. Uitzendarbeid, insourcing, inschakeling van zzp-ers en freelance capaciteit, en aangaan van tijdelijke contracten maken het mogelijk om eerst te beoordelen of groei van het takenvolume bestendig is, voordat de bezetting en daarmee de vaste lasten van de organisatie worden uitgebreid.

Belangrijk is hier om te constateren dat extra motivatie van medewerkers niet altijd eenvoudig geconverteerd kan worden naar extra productiviteit. Extra motivatie kan omgezet worden in extra productiviteit indien er voldoende taakvoorraad is, extra taken gealloceerd kunnen worden of de medewerker voldoende vrijheid en ruimte voor initiatief heeft om extra taken te scheppen en aan te vatten, die in het organisatiebelang zijn door uitzicht te bieden op toegevoegde waarde. Dit laatste is het geval als additionele productie of dienstverlening tegen redelijke opbrengsten zijn weg naar de markt en de klant weet te vinden. In geval afzetmogelijkheden ontbreken of onvoldoende zijn, leidt extra productie tot extra voorraadvorming en draagt dit bij aan extra kosten van voorraadfinanciering en op termijn afschrijving op voorraden.

Taakcreatie door werknemers, waar geen serieuze klantvraag tegenover staat is goedbedoeld, maar doet toch denken aan het welpje dat een oude dame naar de overkant van de straat helpt, zonder dat zij over wilde steken.

In geval instroom geen ruimte biedt voor een aan de uitstroom identieke vervanging, zoals bijvoorbeeld bij personeelsreductie via niet vervanging van verloop, mag er weerstand van lijnmanagement verwacht worden. Dit zal het geval zijn als er profijtelijke taken, blijven liggen en afdelings- of business unit resultaten hierdoor gedupeerd worden. Reallocatie van taken of reallocatie van uren, zo nodig ondersteund door opleidings- en trainingsactiviteiten, kan er voor zorgen dat deze taken alsnog de nodige aandacht krijgen.

Een bijzondere valkuil bij instroom wordt gevormd door de optie van een volledige instroomstop. In dit geval worden ook vacatures die ontstaan in de sfeer van kernfuncties niet opgevuld en worden grote risico's genomen wat betreft de kwaliteit van het management, de kwaliteit van de besturing van de organisatie en daarmee ook voor de continuïteit van de organisatie. Omdat de uitstroom uit kernfuncties de 5% tot 10% meestal niet te boven gaat en in de gemiddelde organisatie het aantal functies dat als kernfunctie wordt aangemerkt de 10% niet te boven gaat, kan doorgaans met een instroom van circa 0,5% tot 1% van het personeelbestand de bezetting van kernfuncties veilig gesteld worden en kunnen continuïteitsrisico's vermeden worden.

Om realisatie van kwantitatieve, kwalitatieve en allocatie doelstellingen te bewaken is het van belang om het instroomvolume en de instroommix (opleiding, ervaring, leeftijd, geslacht, etniciteit, omvang contract, mate van arbeidsgeschiktheid etc.) duidelijk te specificeren en te verdelen over instroommomenten (maanden of seizoenen). Monitoring van de decentrale instroompraktijk kan hierna zichtbaar maken of decentrale uitvoering verloopt conform centrale doelen en normen en of bijsturingsinterventie nodig is.

Onvoldoende instroom en bij gevolg onvoldoende personeelsbeschikbaarheid kan er voor zorgen dat onvoldoende productie en/of onvoldoende kwaliteit geleverd wordt, klanten niet op tijd bediend worden, klantentevredenheid terugloopt, wacht- en levertijden oplopen, boeteclausules in werking treden en klanten hun interesses verleggen naar andere leveranciers. Gelet op het tijdverloop dat optreedt tussen de beslissing tot capaciteitsuitbreiding en de feitelijke beschikbaarheid van additionele capaciteit, is het attent volgen van ontwikkelingen in de omvang van de klantenvraag, wachttijd/levertijd en klantentevredenheid van belang om tijdig te kunnen anticiperen op en reageren met capaciteitsuitbreiding (“3 in de rij, kassa erbij”).

Uitstroom

Terwijl onvolledige vervanging van verloop reeds serieuze weerstand op kan roepen, loopt weerstand snel op zodra personeelsreductie verloopt via gedwongen ontslagen. Omdat deze weerstand veel vertragingrisico's met zich meebrengt aan de kant van medezeggenschap en hoge kosten impliceert in de vorm van afvloeiingsregelingen, is gedwongen ontslag zowel qua kosten-baten verhouding en qua te realiseren tempo een weinig aantrekkelijke optie.

Realisatie van krimp kan op een minder belastende manier gerealiseerd worden door een combinatie van niet-vervanging van verloop, niet-verlenging van tijdelijke contracten, minder inzet van tijdelijke capaciteit van uitzendarbeid en detacheringen, minder outsourcing van taken en beperking van inkoop bij derden. Reducties in het takenvolume van tien tot vijftien procent kunnen met dit soort interventies in de sfeer van reductie van de personeelsbeschikbaarheid meestal volledig opgevangen worden in geval tijdig geïntervenieerd wordt. Stimuli voor detachering en vrijwillig vertrek (via vertrekpremiereregelingen, regelingen voor vrijwillig vervroegd uittreden, outplacement, job creation, buy-outs) bieden hierna aantrekkelijker alternatieven dan geforceerd ontslag.

Een populair misverstand rond de mogelijkheden van kostenreductie door niet vervanging van verloop treffen we in de gedachte dat de te realiseren

loonkostenbesparing zou corresponderen met de percentuele reductie van de personeelsbezetting in een komend jaar. In dit geval wordt uit het oog verloren dat verloop op eigen verzoek gebruikelijk min of meer evenwichtig verdeeld is over een jaar, dat daardoor het gemiddelde vertrekmoment midden in het jaar ligt en de besparing per vertrokken medewerker dus gemiddeld maar een half jaarsalaris bedraagt.

Omdat het personeelsverloop in de lagere rangen doorgaans hoger is dan in de hogere rangen mag in de prognose van de opbrengsten van niet-ervanging bij vertrek op eigen verzoek ook niet uitgegaan worden van de gemiddelde loonkosten van medewerkers, maar moet uitgegaan worden van een raming van de gemiddelde rang en het gemiddelde salaris van de vertrekkende medewerkers. Ook moet er bij de prognose van loonkostenreductie rekening mee gehouden worden dat het verloop van parttime medewerkers veelal hoger is dan van fulltimers. Hierdoor mag niet gerekend worden met het gemiddeld jaarsalaris per medewerker, maar moet bij de prognose van de kostenreductie rekening gehouden worden met het gemiddelde aantal contracturen voor de vertrekkende medewerkers in relatie tot het gemiddelde loonniveau van de vertrekkers.

Hiernaast doen zich een aantal andere risico's voor bij personeelsreductie via niet vervanging van verloop. Door het doorgaans wat hogere verloop van parttimers dan van fulltimers verschuift de verhouding in de mix van fulltimers/parttimers naar de fulltime kant, waardoor flexibiliteit in de personeelsinzet terugloopt. Doordat het verloop in de direct productieve sfeer veelal groter is dan in de indirect productieve sfeer loopt de ratio direct/indirect op aan de indirect kant bij krimp via niet vervanging van vrijwillig verloop. Omdat het vrijwillig verloop onder leidinggevenden doorgaans lager is onder dan niet leidinggevenden daalt bij niet-ervanging van verloop de gemiddelde span-of-control. En omdat het vrijwillig vertrek uit lagere rangen doorgaans hoger is dan het vertrek uit hogere rangen stijgen bij niet vervanging van vrijwillig verloop de gemiddelde loonkosten per medewerker.

Voorals in geval een beleid van niet vervanging van verloop gedurende een reeks van jaren wordt volgehouden, zullen de hier genoemde risico's zich

opvallend voordoen met mogelijk ernstige repercussies voor het functioneren en het presteren van de organisatie.

Formele versus informele stromen

Behalve formele in-, door- en uitstroom van taken en mensen zien we in organisaties ook informele stromen, dat wil zeggen toestroom en wegstroom van uren en taken waarover geen formele besluitvorming heeft plaatsgevonden en die ook niet achteraf is geaccordeerd. Informele groei van het aantal beschikbare uren vindt plaats als medewerkers meer uren beschikbaar zijn (vroeger beginnen, later eindigen, minder pauzes, vakantierechten niet benutten), dan het aantal uren volgens van hun contractuele arbeidsverplichting. Vooral in de leidinggevende sfeer zien we regelmatig een dergelijke inzet. Een hoge mate van identificatie met de organisatie zorgt er soms voor dat medewerkers of leidinggevenden in analogie met DGA's in het MKB circa twee keer zoveel uur met hun werk in de weer zijn (3300 uur in plaats van 1650 uur) als zij contractueel verplicht zijn.

Informele uitstroom van uren treedt soortgelijk op door later beginnen, langere pauzes, vroeger eindigen en door grijs verzuim. Het saldo van dit soort informele toestroom en uitstroom van uren wordt geschat op circa minus drie procent (plus 1% informele instroom en minus 4% informele uitstroom). In jonge, kleine bedrijven met een sterke cultuur en een sterke sociale controle zien we soms een saldo van meer dan 10 tot 15% beschikbaarheid van informele uren. Dit fenomeen doet zich in belangrijke mate ook voor in Japanse kantoren, waar het gebruikelijk is dat medewerkers pas naar huis gaan, nadat hun leidinggevende naar huis is gegaan. De uren die uitgaan boven de contractuele arbeidsverplichtingen lijken overigens niet altijd dezelfde productiviteit op te leveren, als de uren in reguliere werktijd.

Van informele in- en uitstroom van taken is sprake in geval nieuwe taken gecreëerd en uitgevoerd, dan wel beëindigd worden, wellicht met gedoogsteun, maar zonder bekrachtiging van de formele leiding. Het kan hierbij gaan om taken die werknemers wel leuk lijken of die zij juist niet

leuk vinden. Zo worden controletaken in ons land vaak als niet leuk ervaren en vinden controles minder frequent plaats dan voorgeschreven of blijven achterwege. Analytische en puzzeltaken worden daarentegen vaak wel als leuk ervaren, waardoor er informeel groei plaats vindt van de tijdbesteding aan dit soort taken.

Tijdbesteding aan informele taken levert mogelijk toegevoegde waarde in geval het product van deze tijdbesteding interne of externe klantwaarde oplevert en kostenreductie dan wel revenuen met zich brengt.

Een lage werkdruk en leegloop stimuleren soms een instroom van informele taken. Zo zien we op brandweerkazernes met een bezettingsgraad van circa 12,5% (24 uur op 48 uur af; 2 uitrukken per etmaal en gemiddelde uitrukduur circa 1,5 uur) vaak een uiterste creatieve informele instroom van taken geïnitieerd door de goed geschoolde brandweerlieden. Formalisering van deze tijdbesteding, bijvoorbeeld door verzending van facturen aan cliënten door de brandweerorganisatie, vindt echter niet veel plaats.

Indien een uitstroom van taken niet gevolgd wordt door een instroom van taken en ook niet gevolgd wordt door een uitstroom van overbodig geworden personele capaciteit, wordt wel gesproken van Bloempjes van Catharina. Dit als verwijzing naar de schildwachten die zomers buiten het paleis van de Russische Tsaar er voor zorgden dat paarden de bloemen, die de jonge Tsarina mooi vond, niet vertraptten. Als 's winters alleen de beremutsen van de schildwachten nog boven de sneeuw uitkwamen en de bloemen allang vergaan waren, werd dat aangeduid als Bloempjes van Catharina; taken vergaan, maar mensen blijven staan.

Jaarlijks vindt in de gemiddelde de organisatie een taakvernieuwing plaats van naar schatting vier procent ten gevolge van vernieuwing van producten en diensten, vernieuwing van technologie, vernieuwing van werkmethoden etc.; circa drie procent "oude taken" stroomt uit en circa vier procent "nieuwe taken" stroomt in. Instroom van nieuwe taken vindt vaak niet plaats bij dezelfde afdelingen en functies als waar uitstroom plaatsvond en ook gaat het vaak om uitstroom van taken, die slechts een beperkt onderdeel vormen van de functies van betrokken medewerkers. Transfer in deeltijd van medewerkers naar de plaatsen van de nieuwe taken stuit

daardoor vaak op praktische problemen, naast een mogelijke noodzaak om verschillen in vereiste competenties voor verzorging van oude taken versus nieuwe taken te overbruggen. Dit soort problemen zorgt er voor dat slechts een deel van de gerealiseerde taakvernieuwing en taakmobiliteit wordt opgevolgd door personele mobiliteit en investeringen in competentieontwikkeling. Hierdoor kunnen Bloempjes van Catharina een groei van een paar procent per jaar vertonen in geval een corrigerende activiteit uitblijft.

Een doorlichtingsactiviteit van organisaties, die nagaat welke taken er in de laatste jaren zijn uitgestroomd en tevens nagaat welke aanpassing van personele capaciteit in relatie hiertoe heeft plaats gevonden, kan de basis vormen van een grootschaliger aanpassingsproces dat schaalvoordelen heeft ten opzichte van kleinschaliger aanpassingen aan taakuitstroom, die nog niet plaatsvonden. Dit soort processen kan uitzicht bieden op een substantiële prestatieverbetering voor de organisatie en in geval geïnitieerd vanuit HRM tot een serieuze bijdrage van HRM aan de toegevoegde waarde van de organisatie.

Soortgelijke resultaten kunnen geboekt worden bij een doorlichting van de dynamiek van productiviteitsnormen bij de calculatie van de personeelsbehoefte. In geval productiviteitsnormen niet worden aangepast voor ontwikkelingen in de competenties van medewerkers, de verbetering van werkmethoden of de toegepaste technologie is er de facto sprake van daling van de bezettingsgraad bij toepassing van actuele op benchmarks gebaseerde productiviteitsnormen. Ook in dit geval is er aanleiding tot correctie via extra taakinstream of reductie van de beschikbare personele capaciteit.

Kwalitatieve afstemming en Kennismanagement

Het bepalen van de kwalitatieve personeelsbehoefte kan grofmazig plaatsvinden via benchmarking van opleidingsstructuren en meer fijnmazig via functieanalyse en functiewaardering. Een zware invulling van de kwalitatieve personeelsbehoefte levert uitzicht op een hoge kwaliteit van producten en diensten, een hoog niveau van innovatie en een hoog niveau van klantentevredenheid en klantenloyaliteit, terwijl een lichte invulling het risico oplevert van een zwakke kwaliteit van producten en

diensten, een laag niveau van innovatie en een lage klantentevredenheid, een hoog klantenverloop en verlies van omzet. Een zware invulling van de kwalitatieve personeelsbehoefte, die niet (meer) gerechtvaardigd wordt door de klantenvraag en de complexiteit van het takenpakket, draagt bij aan te hoge loonkosten, minder resultaten en verlies van concurrentievermogen.

Omdat benchmarkinformatie met betrekking tot opleidingsstructuren moeilijk te verzamelen is, vormt het vaststellen van de kwalitatieve personeelsbehoefte nog meer dan het vaststellen van de kwantitatieve personeelsbehoefte een subjectief gebeuren.

Een belangrijke valkuil voor organisaties, die ruim in hun financiële middelen zitten of niet gewend zijn aan veel kostenbesef, is een zware inschatting van de gewenste opleidings- en competentiestructuur. Op grond hiervan wordt een kwalitatief zware instroom gerealiseerd, die relatief hoge kosten met zich meebrengt, die risico's oplevert voor de arbeidstevredenheid door een als te gering ervaren uitdaging door medewerkers. Ook blijven eenvoudige taken liggen, door gebrek aan interesse van medewerkers, wat het risico oplevert van het ontstaan van een zogenaamd Mexicaans leger, met veel officieren en weinig manschappen en bij gevolg risico's voor een lage productiviteit en zwakke resultaten.

Op een macroschaal doet de lastig te beantwoorden vraag naar een gewenste opleidingsstructuur zich identiek voor. Welke opleidingsstructuur is er in ons land nodig voor een goede ondersteuning van de voortbrenging van het actuele en een toekomstig producten- en diensten pakket, welke investeringen zijn er nodig om de gewenste opleidingsstructuur te realiseren en in stand te houden, welke kosten zijn daar aan verbonden en zijn we bereid om de daaruit voortvloeiende lasten en belastingdruk te dragen?

Volgens sommigen is de huidige opleidingsstructuur in Nederland reeds een stuk zwaarder dan wat er gelet op het niveau van functie-eisen nodig is en zou er al sprake zijn van een scholingsoverschot van miljoenen mensjaren (Oudenhoven en Willems, 1972). De invloed van zo'n scholings-

overschot op arbeidssatisfactie lijkt vooral een rol te spelen bij de loopbaanaanvang van hoger opgeleiden (Hoogendoorn, 1973). Als voordelen van een (te) zware opleidingsstructuur worden onder meer genoemd de flexibiliteit, die een scholingsoverschot oplevert, de ruimte voor innovatie, de aantrekkingskracht voor investeringen en de impulsen voor zelfstandig ondernemerschap, die voortvloeien uit een ervaren gebrek aan uitdaging.

Voor overbrugging van de gap tussen gewenste en beschikbare competenties is een rijk literatuuraanbod op opleidingsgebied beschikbaar. Een beperkt aantal auteurs slaagt er in om de overbrugging van deze gap in een strategisch perspectief te plaatsen (Bergenhengouwen, Mooijman & Tillema, 2002), terwijl het aanbod van operationele suggesties (Humble, 1977; Truelove, 1992) van oudsher groot is en kritische reflecties daarentegen schaars (Smid, 2007).

Kennismanagement en zelflerende organisatie

Als reactie op de operationele benadering van kennisgaps, die overweegt in de literatuur over opleiding en training, heeft zich in de afgelopen decennia een stroming ontwikkeld, die kennisgaps in een meer strategisch perspectief plaatst (o.a. Hislop, 2005). Vanuit een verkenning van de kansen in de omgeving, wordt beoordeeld welke kennis en collectieve competenties nodig zijn om deze kansen te benutten en wordt vervolgens bezien op welke wijze deze kennis het best verworven kan worden. Omdat het zelf ontwikkelen een traag proces kan opleveren, vormen acquisities of allianties een interessant alternatief. Na het verwerven van de gezochte kennis, vormen distributie, toepassing en exploitatie van deze kennis de volgende aandachtspunten. Idealiter vormt het identificeren van kennisbehoefte die voortkomen uit de wens om op omgevingskansen in te spelen bij een zelflerende organisatie een verantwoordelijkheid voor business units en teams binnen de organisatie. Herkenning van uitdagingen voor kennisontwikkeling vindt plaats door medewerkers en lijnmanagers, die beschikken over inzicht in de wijze waarop en de middelen waarmee kennisgaps het best aangepakt kunnen worden. In de praktijk doet deze ideaaltypische situatie zich vooral voor ten aanzien van meer operationele

opleidingsvragen als tekortschietende competenties of graduele ontwikkeling van de eisen aan competenties door technologie-ontwikkeling en productontwikkeling. Voor de kostbaarder en meer omstreden vormen van kennisacquisitie blijkt betrokkenheid van de top en zorgvuldige afweging onmisbaar. Dit geldt bijvoorbeeld voor “poaching” (stropen), waarbij teams die beschikken over gewenste kennis overgekocht worden van een concurrent. De mogelijke reacties op zo’n agressieve actie vragen om een groen licht van de top. In de afgelopen jaren was deze vorm van acquisitie van kennis, competenties en netwerken zichtbaar bij banken, bij advocatenkantoren en ook bij accountantsbedrijven en universiteiten. Acquisitie van ondernemingen om kennishaarden binnen te halen en om vervolgens de niet begeerde bedrijfsonderdelen weer te verkopen, vormt een alternatief. Kleinschaliger is werving van kennisdragers een optie om kennisgaps te overbruggen, maar kwetsbaar zodra het gaat om grotere aantallen op een arbeidsdeelmarkt met een schaars aanbod.

Voor een zelflerende organisatie is een leercultuur van groot belang. Is er het gevoel in de organisatie dat prestaties beter kunnen, dat kennis daarbij een rol speelt en zijn medewerkers voortdurende op zoek naar nieuwe kennis en zetten ze voldoende vraagtekens bij de inzichten die nu nog gemeengoed zijn? Wordt er gekeken welke kennis leidt tot superieure prestaties en wordt verwerving van deze kennis actief nagestreefd? Wordt leren en verbeteren gestimuleerd en worden de incentives hiervoor ook regelmatig geactualiseerd? Zonder voortdurende alertheid en actie op dit gebied is het niet mogelijk een concurrentievoorsprong op te bouwen of te behouden. De aanwezigheid van een learning officer of een knowledge management officer kan in een grotere organisatie zorgen voor de borging van deze voortdurende aandacht.

Bedrijfscultuur

Een gangbare omschrijving voor een bedrijfscultuur is (in navolging van van Doorn en Lammers, 1966) de voor een organisatie kenmerkende verzameling van normen, waarden, verwachtingen en doelstellingen. In Amerikaanse definities van bedrijfscultuur worden hier doorgaans elementen als helden, symbolen, artefacten en rituelen aan toegevoegd.

Het ontstaan of aanbrengen van een bedrijfscultuur is onderhavig aan socialisatie-, enculturatie- en integratieprocessen. Cultuuroverdracht en cultuurbeheer vindt daarbij plaats onder meer via voorbeeldgedrag, voorbeeld rolmodellen, opleiding, training, vorming, informatie, communicatie, instructie, indoctrinatie, selectie- en beoordelingsprocessen, toetsing van internalisering, incentives en sancties. Cultuurverandering voltrekt zich via externe invloeden op de organisatie, veranderingen in opvattingen van stakeholders en door de organisatie gewenste en geïmplementeerde cultuurveranderingsprocessen

De verantwoordelijkheid voor het aanbrengen en onderhouden van een gewenste cultuur is in veel organisaties nog niet expliciet toegewezen aan een management discipline, een afdeling of specifieke functies. Bij gebrek aan een heldere verantwoordelijkstelling zijn ook de eisen aan competenties op het gebied van cultuurbeheer niet gearticuleerd en vinden interne professionaliseringsprocessen rond zulke competenties niet of nauwelijks plaats. Aan cultuurbeheer gerelateerde taken als analyse van aanwezige culturen, herformulering van de gewenste cultuur op basis van omgevingsveranderingen en vormgeving en uitvoering van cultuurveranderingsprojecten om van de aanwezige naar de gewenste cultuur te komen, krijgen daardoor geen of weinig aandacht. Uitbesteding van dit soort taken naar externe partijen is in dit geval een voor de hand liggende optie, als interne capaciteit niet beschikbaar is. Dat de interne aandacht voor dit onderwerp bescheiden is, kan mogelijk verklaard worden uit de omstandigheid dat culturen zich geleidelijk ontwikkelen en een voortdurende aandacht voor cultuurontwikkeling daarom niet zinvol lijkt.

Een aspect van de bedrijfscultuur dat in de afgelopen decennia wel een redelijke mate van aandacht ontving is het aspect kernwaarden. Veel grotere organisaties hebben kernwaarden geformuleerd en aandacht van hun management en medewerkers gevraagd voor deze kernwaarden. Hoewel organisaties proberen uniciteit in hun kernwaarden aan te brengen, lijken veel formuleringen van kernwaarden op elkaar. Zo zien we veel benoemde kernwaarden als professionaliteit, passie, openheid, integriteit, goede samenwerking, hoge kwaliteit, actiegerichtheid,

resultaatgerichtheid, maatschappelijke verantwoordelijkheid, en aandacht voor duurzaamheid terugkeren in de formuleringen van zeer uiteenlopende organisaties. (Kaptein, 2008; Wempe, 2010). Minder gangbaar in organisaties zijn van de kernwaarden afgeleide gedragscodes, training in de omgang met dilemma's die samenhangen met de naleving van kernwaarden en het identificeren en sanctioneren van gedrag dat in strijd is met de kernwaarden.

Zo vormde in 2011 de affaire Diederik Stapel, waarbij fraude door een hoogleraar psychologie in Tilburg wel van sancties werd voorzien, een uitzondering op het gebruikelijk negeren en toedekken van soortgelijke gevallen van deviant gedrag binnen universiteiten. Legio zijn de gevallen van gesimuleerde coproductie (door het toevoegen van personen aan de auteursvermelding, in het bijzonder bij de publicaties van medewerkers en a.i.o's). Ook familierelaties en intieme relaties tussen docenten en studenten die bijdragen aan aanstelling en promotie van deze relaties, die geven doorgaans geen aanleiding tot onderzoek en correctie door de werkgever. Dit terwijl symptomen, zoals onwaarschijnlijk lange publicatielijsten, wel gebruikt worden om researchprestaties van faculteiten zo positief mogelijk voor te stellen en de ranking van faculteit en universiteit positief te beïnvloeden. Dit gebruik levert op zijn minst een schijn van medeplichtigheid of heling.

Een bedrijfscultuur, die een goede fit heeft met de strategie, activiteiten, de omgeving, de structuur en de processen van de organisatie en met de opinies en attitudes van medewerkers en die de collectieve ambities op een overtuigende wijze tot uitdrukking brengt, kan een bron van inspiratie, motivatie en inzet zijn van medewerkers en kan belangwekkend bijdragen aan de werving, de tevredenheid en de binding van talent. Ook kan een cultuur veel bijdragen aan klantentevredenheid in geval klantgerichtheid in de waarden, normen en verwachtingen van de bedrijfscultuur verankerd is.

Coherentie van een bedrijfscultuur, dat wil zeggen de mate waarin de verschillende cultuurelementen als waarden, normen, verwachtingen en doeleinden met elkaar samenhangen, vereenvoudigt de cultuuroverdracht

en vermindert de kans op deviant gedrag door falende cultuuroverdracht. Ook de vertaling van een bedrijfscultuur naar een beperkt aantal slogans, zoals bijvoorbeeld gebeurde door Jack Welch als CEO van General Electric faciliteert de overdracht van cultuur en de internalisering door leidinggevenden en medewerkers.

Gezonde bedrijfsculturen waarderen elementen als toekomstgerichtheid, visie, ambitie, betrouwbaarheid, integriteit, openheid, nieuwsgierigheid, kritisch en zelfkritisch leren, creativiteit, innovatie, samenwerking, overleg, tolerantie, diversiteit en klant- en resultaatgerichtheid.

Culturen, waarin dit soort elementen ontbreken, kunnen weliswaar sterk zijn, maar zijn ook riskant. Sterke culturen onderstrepen elementen als een hoge mate van consensus, een hoge mate van betrokkenheid en eenheid, een hoge mate van loyaliteit, een sterke identificatie, veel vertrouwen in de leiding, de koers en de overtuigingen van de organisatie, en koesteren jargon, symbolen en rituelen die derden uitsluiten. Door het gebrek aan ruimte voor kritiek en zelfkritiek, door weinig waardering voor analyses en leren en door onverdraagzaamheid versus dissidenten hebben dit soort sterke culturen een zwak aanpassingsvermogen en een groot conflictpotentieel. Bij een hoge mate van geslotenheid van een organisatiecultuur, een tomeloze en kritiekloze verering van de leider en een hoge mate van indoctrinatie en sociale controle krijgen organisatieculturen of culturen van organisatieonderdelen een sektarisch karakter. Psychisch of fysiek geweld tegen dissidente leden en out-group-leden is dan niet ongebruikelijk en collectieve zelfvernietiging behoort tot de (extreme) mogelijkheden (bijvoorbeeld sekte van reverend Jimmy Jones, Guyana, sekte van Waikato, Texas, sekte van de ridders van de Zonnetempel, Frankrijk/Zwitserland). Dit geldt niet alleen voor organisatieculturen, maar grosso modo ook voor nationale culturen.

Gezonde bedrijfsculturen staan niet alleen open voor diversiteit en tolerant tegenover vernieuwing, maar slagen er ook in om een cultuur compact te houden, in de zin van beperking van regelgeving, symbolen en rituelen tot wat nodig en nuttig is en een beperkt aantal doelstellingen of prioriteiten die brede steun genieten en een gedeelde focus opleveren. Door het

stimuleren van verantwoordelijkheid, zelfstandigheid, discipline en het nakomen van afspraken ontstaat een hoge mate van betrouwbaarheid en voorspelbaarheid bij samenwerking en interactie binnen de organisatie, maar ook voor externe betrekkingen.

Een gezonde cultuur staat open voor verandering, maar laat oude cultuurelementen niet los dan nadat overtuigend aannemelijk gemaakt is dat nieuwe waarden, normen, verwachtingen de plaats in moeten nemen van de actuele cultuur. Cultuurverandering behelst immers ook voor een deel het opgeven van een vertrouwde identiteit, imago, loyaliteit, zekerheid, met het risico van het ontstaan van in-group versus out-group mechanismen tussen leden van de organisatie die de cultuurverandering wel of niet mee kunnen of willen maken.

De nationale, regionale of lokale cultuur vormt een belangrijke beïnvloeder van de organisatiecultuur, waardoor sterkten en zwakten van de nationale cultuur ook reflecteren in de organisatiecultuur. Zo is de poldercultuur, die belangrijk bijdraagt aan de Nederlandse cultuur, een egalitaire cultuur met een hoge mate van saamenhorigheid en loyaliteit, een grote bereidheid tot samenwerking, overleg en compromis, een grote behoefte aan eenvoud, integriteit en zekerheid, betrouwbaarheid en mijding van risico's, een grote behoefte aan informatiedeling, "down-to-earth", met een grote mate van informaliteit, een grote directheid in de communicatie, een neiging tot snel oordelen, met weinig respect voor statusverschillen en met weinig ruimte voor de uiting van emoties. De poldercultuur heeft moeite met zaken als vernieuwing, excelleren, differentiëren, ondernemerschap, commercialisering, diversiteit en sanctioneren.

Voor de beoordeling van de sterkten en zwakten van de eigen organisatiecultuur is een beeld nodig van de mate waarin deze beïnvloed is door de omgevingscultuur en in welke mate dit bijdraagt aan de prestaties van mens en organisatie. Elementen die in sterke mate samenhangen met de omgevingscultuur laten zich mogelijk minder makkelijk veranderen, dan cultuurelementen die daar geen sterke samenhangen mee vertonen.

Bewustzijn van de invloed van de omgevingscultuur op de organisatiecultuur is ook van veel belang bij grensoverschrijdende

samenwerking, fusie en acquisitie. Een goede herkenning van en omgang met cultuurverschillen kan van grote invloed zijn voor succes en falen van dit soort samenwerking. Soortgelijk speelt dit overigens ook bij samenwerkingsprojecten binnen de landsgrenzen (Hofstede, 2002; Schneider & Barsoux, 2003; Harzing & van Ruysseveldt, 1995; Jackson, 2002; Dowling, Schuler E Welch, 1994; Briscoe & Schuler, 2004; Schuler, Jackson & Luo, 2004; Sparrow, Brewster & Harris, 2004).

Een cultuur die bijdraagt aan het presteren van mens en organisatie is een cultuur die een fit vertoont met de omgeving, de strategie, de structuur en de processen van de organisatie en de ambities en oriëntaties van stakeholders, die compact en coherent is en toegankelijk geformuleerd is voor stakeholders, die de kenmerken heeft van een gezonde cultuur, die adequaat overgedragen wordt aan nieuwe deelnemers in de organisatie en voldoende vitaal wordt gehouden voor alle betrokkenen bij de organisatie en die actief vernieuwd wordt met het oog op de veranderingen die zich voltrekken in de organisatie, de omgeving en de stakeholders.

Kernwaarden

Een centraal element in een cultuur, en ook in een bedrijfscultuur, wordt gevormd door de kernwaarden. De aandacht voor belangrijke waarden gaat lang terug. Plato, Aristoteles en Cicero besteedden reeds aandacht aan deugden (in respectievelijk *Politeia*, *Ethica Nicomachea*, en *De Officiis*) en Ambrosius van Milaan (339-397) duidde deze belangrijke deugden aan als “kardinale deugden”: *prudentia* (voorzichtigheid, wijsheid), *iustitia* (rechtvaardigheid), *fortitudo* (moed, sterkte) en *temperantia* (gematigdheid en zelfbeheersing). In de christelijk waardenleer werden hier *fides* (geloof), *spes* (hoop) en *caritas* (liefde) aan toegevoegd om tot zeven hoofddeugden te komen, wat tezamen met 10 geboden, als normenverzameling een kern van de christelijke cultuur vormt.

Tegenover deze zeven deugden staan zeven hoofdzonden: *superbia* (hoogmoed, ijdelheid), *avaritia* (hebzucht, gierigheid), *luxuria* (onkuisheid, lust), *invidia* (jalouzie, afgunst), *gula* (onmatigheid, vraatzucht), *ira* (woede, wraak) en *acedia* (gemakzucht, traagheid, luiheid).

In de kernwaarden die we vinden bij de grote Nederlandse ondernemingen zijn de kardinale deugden niet of nauwelijks terug te vinden. Bij deze kernwaarden staan duurzaamheid, samenwerken/teamwerk, klantgerichtheid, innovatie, openheid/transparantie, resultaatgerichtheid, betrokkenheid, integriteit en passie voorop. Ze worden gevolgd door kernwaarden als betrouwbaarheid, creativiteit, initiatief, professionaliteit en excellentie. Slechts bij een enkele grote onderneming treffen we efficiency als kernwaarde. Kennelijk zijn hedendaagse kernwaarden binnen bedrijfsculturen vooral geïnspireerd door het streven naar een gewaardeerde output, een goede relatie met de omgeving en een soepel lopend bedrijfssysteem. Normenverzamelingen binnen bedrijfsculturen ontvangen minder aandacht, maar zijn doorgaans wel veel uitgebreider dan de tien geboden.

Een bedrijfscultuur, en met name de verzameling van kernwaarden, kan een belangrijke bron van motivatie en inspiratie vormen voor medewerkers, klanten en andere stakeholders en kan bijdragen aan de prestaties van mens en organisatie. Veel organisaties slagen er echter nog niet in om een gewenste bedrijfscultuur te formuleren, de actuele cultuur te beschrijven en te beoordelen in termen van sterkten en zwakten en een ontwikkelingsproces van actuele naar gewenste cultuur vorm te geven. Cultuuroverdracht en cultuurbeheer zijn doorgaans te zwak ontwikkeld en interne competenties op dit gebied zijn vaak ontoereikend om de potentiële prestatiebijdragen van dit instrument te kunnen oogsten. Het opbouwen van een stimulerende bedrijfscultuur kan veel energie kosten en jaren vergen, terwijl het reatief eenvoudig is om een stimulerende cultuur los te laten door aandacht ervoor en onderhoud eraan achterwege te laten. De volgende casus illustreert hoe makkelijk dit kan gaan.

PMO (1): afscheid van kernwaarden

De MSR groeide in veertig jaar van een start-up naar een succesvolle management school met circa 500 medewerkers en meer dan 7000 studenten. De school scoort hoog op binnenlandse, Europese en internationale rankings. Geïnspireerd door voorbeelden uit grote

ondernemingen en het voorbeeld van de Universiteit waarvan de MSR deel uitmaakt, kwam de “entrepreneur in residence” van de MSR in het managementoverleg met het voorstel om ook voor de MSR de kernwaarden te verwoorden. Enkele voorbeelden van toonaangevende scholen in het buitenland passeerden hierbij de revue. Met hulp van de hoogleraar op het gebied van bedrijfsethiek wordt een proeve van een formulering van kernwaarden opgesteld en vervolgens aan het management overleg gepresenteerd. Daar blijkt dat een aantal deelnemers aan het overleg zich niet in de voorgestelde kernwaarden kan vinden en een ander deel van de deelnemers vindt een formulering van kernwaarden totaal overbodig. Na deze moeizame discussie besluit de decaan van de school het onderwerp niet opnieuw te agenderen en raakt het onderwerp in de vergetelheid. Wel is er een businessunit, MSR/PMO, een parttime executive programma, die het onderwerp van een follow-up voorziet. De directie van deze unit formuleert en distribueert een vijftal kernwaarden (topkwaliteit, ondernemingsgeest, grenzeloze samenwerking, maatschappelijke verantwoordelijkheid en integriteit) stimuleert docenten om aan de overdracht van deze kernwaarden aandacht te besteden en vraagt aan het eind van de studie aan studenten te evalueren of de opleiding er in geslaagd is om aan deze kernwaarden gestalte te geven.

Onlangs vond bij deze business unit een directiewissel plaats. De nieuwe directie bleek geen waarde te hechten aan de overdracht van kernwaarden. De kernwaarden werden niet meer weergegeven in de wervingsbrochure, de kernwaardenkaart werd niet meer uitgereikt en behandeld bij de introductie van nieuwe studenten en bij de “graduation night” stond een evaluatie van de mate waarin de opleiding er in geslaagd was zijn kernwaarden na te leven, eveneens niet langer op het programma. Het nut van kernwaarden voor de opleiding werd door de nieuwe directie kennelijk lager ingeschat.

Kernwaarden vormen een belangrijk element van een bedrijfscultuur en van een bedrijfsidentiteit. Kernwaarden geven richting aan het handelen en vormen een bron van voorspelbaarheid van handelen voor medewerkers en cliënten. Kernwaarden kunnen ook een belangrijke inspiratiebron vormen voor het handelen en aldus functioneren als

motivator voor medewerkers. Soortgelijk kunnen kernwaarden een rol spelen bij het vestigen van een imago op de arbeidsmarkt en daarmee bijdragen aan “employer branding” en de werfkracht van de organisatie in de richting van kritisch talent.

Het doordrenken van een organisatie en haar medewerkers van het belang van aandacht voor de kernwaarden is geen kwestie van eenmalige aandacht, maar een kwestie van het voortdurend bouwen aan een coherent, geloofwaardig, overtuigend en inspirerend geheel van kernwaarden, waarbij ook evidentie wordt opgebouwd rond de wijzen waarop een organisatie invulling geeft aan zijn kernwaarden.

Kennelijk heeft de Directie van PMO dit potentieel niet onderkend of niet de bereidheid gehad deze investering verder uit te bouwen. Dat maakt de gedane investering niet op slag waardeloos, maar biedt wel uitzicht op een geleidelijk teruglopend rendement. De kans op consolidatie en verbetering van rendement is te niet gedaan en de kans op het maken van een serieus verschil qua cultuur en waarden met de vele aanwezige concurrenten wordt niet gekoesterd.

Organisatiestructuur en organisatiestructurering.

“Lean & Mean” is een veelvuldig bepleit organisatieideaal in de geschiedenis van de organisatietheorie (Peter Drucker 2006). Een geringe gelaagdheid van de organisatie, met grote spans-of-control, brede functieontwerpen, een hoge mate van decentralisatie en delegatie, een hoge mate van autonomie van medewerkers, een bescheiden overhead in de sfeer van staffuncties, een compacte directie en een compact toezicht zijn de parameters voor dit ideaal. Als dit ideaal wordt gekoppeld aan ideeën over de ideale omvang van een organisatie kan dit voor een grotere organisatie een veelheid van al dan niet vergelijkbare business units opleveren, mogelijk ook in de vorm van franchises of zzp-ers (Wissema, 1987; Strikwerda, 2008).

Succesvolle producten en diensten, die hun weg weten te vinden naar grote lokale en globale markten, en vragen om massafabricage en distributie verstoren het eenvoudige ideaalbeeld. Kennisintensiteit van producten,

diensten en productieprocessen en complexiteit van de omgeving vragen om specialisatie en functiedifferentiatie, die op een noodzakelijke en verantwoorde wijze weg voert van het “lean & mean” ideaal. Of een organisatie “lean & mean” genoeg is in relatie tot zijn omzet en de complexiteit van het takenpakket en van zijn omgeving is derhalve geen eenvoudig of standaard te beantwoorden vraag. Wel kan geconstateerd worden dat er verschillende argumentaties en processen werkzaam zijn, die er toe bijdragen dat de gelaagdheid van organisaties toeneemt, de gemiddelde span-of-control terugloopt, de functiebreedte afneemt, delegatie afneemt, centralisatie toeneemt, overhead groeit, de omvang van hoofdkantoren groeit en de omvang van het toezicht groeit. Argumentaties betreffen dan bijvoorbeeld specialisatie- en coördinatienoodzaken, noodzaken van scheiding van moeilijk verenigbare rollen en taken, verbetering van kwaliteitszorg, scheppen van ruimte voor vernieuwing etc. Ook zien we soms dat de instroom in overheadfuncties in goede tijden wat makkelijker en royaler is dan voor direct productieve functies en zien we in slechte tijden dat de krimp in deze functies geringer is dan in de direct productieve functies.

In geval er sprake is van onvoldoende ondersteunende functies en een onevenwichtige functieopbouw kan dit er toe leiden dat productiviteit in de direct productieve functies afneemt omdat de direct productieven ook de ondersteunende taken voor hun rekening moeten nemen. Dit is bijvoorbeeld het geval in het wetenschappelijk onderzoek als de functie van middelbaar wetenschappelijk medewerker ontbreekt en taken op dit niveau vervuld worden door hoger gekwalificeerde en daardoor relatief kostbare medewerkers.

Organisatieherstructurering en werkstructurering is op veel plaatsen nodig om een overdosis aan gelaagdheid, functiedifferentiatie, functieversmalling en centralisatieprocessen die geleidelijk aan is ontstaan te corrigeren en om herverkaveling van taken na niet vervanging van uitstroom te realiseren. Doordat veel organisaties de vitale kengetallen voor de efficiency van de organisatiestructuur niet op orde hebben en deze kengetallen ook niet historisch (kunnen) vergelijken, kan de structuur niet

goed geëvalueerd worden. En omdat er ook geen expliciet ideaalbeeld is voor een “lean & mean” organisatie is het niet goed mogelijk om wens en werkelijkheid te confronteren en een verbeteringsproces in gang te zetten (van London, 1992).

Vitale organisatiekengetallen die de compactheid, de gelaagdheid, de gemiddelde span-of-control, de mate van centralisatie, de overhead en de mate van formalisering weergeven en die nodig zijn om de kwaliteit van de structuur van een organisatie te evalueren, zijn in veel organisaties niet direct voorhanden. Daardoor en doordat een ideaal- en streefbeeld ten aanzien van deze kengetallen veelal ontbreekt, levert sturing van organisatiestructurering veel problemen op, zoals de volgende case illustreert.

Gemeente R: reorganisatie kan dat zonder nulmeting?

De Gemeente R is een grote Nederlandse Gemeente met circa 14.000 medewerkers en een loonsom van bijna 800 miljoen euro. De gemeentebegroting bedraagt ongeveer 4,5 miljard euro. Voor 2015 streeft de gemeente naar een personeelsreductie van 1000 fte. Op dit moment is de gemeente bezig met een grootscheepse herinrichting van de ondersteunende functies, waarbij zowel centralisatie als standaardisatie wordt nagestreefd en tegelijkertijd een belangrijke kostenreductie en krimp gerealiseerd moet worden. Op het startmoment van deze herinrichting ontbreekt inzicht in het aantal medewerkers dat werkzaam is in de ondersteunende functies (ramingen lopen uiteen van 2000 tot 4000) en in de personele en materiele kosten die met deze ondersteuning gemoeid zijn. Voor wat betreft de actuele prestaties op het gebied van bedrijfsvoering is er alleen een redelijk inzicht in de klantentevredenheid (gemiddeld 6,3 op een tienpuntsschaal). Voor het herinrichtingsproces (vooral een centralisatieproces) is geen specifiek budget uitgetrokken. De centrale ondernemingsraad van de gemeente maakt zich ernstig zorgen over de uitvoering van het herinrichtingsproces nu er onduidelijkheid is over de startsituatie, nu er geen goede nulmeting is en streefcijfers over de beoogde eindsituatie in 2015 ontbreken. De COR vraagt zich af hoe hij de voortgang van de herinrichting kan monitoren nu vitale kengetallen ontbreken. De concerndirectie deelt deze zorgen en twijfels niet

en wil volle kracht vooruit. Schattingen over de al dan niet goede afloop van het herinrichtingsproces lopen aanmerkelijk uiteen.

Veel reorganisatieprocessen worden gestart zonder een deugdelijke nulmeting. Argument hiervoor is doorgaans dat een dergelijke meting het veranderingsproces zou ophouden en daarmee prestatieverbetering in de weg zou staan. Het vragen om een nulmeting en heldere streefcijfers voor de gewenste situatie wordt afgedaan als blauwdrukdenken, waarbij onvoldoende sprake zou zijn van begrip voor de complexiteit van het veranderproces en te weinig opportunisme en flexibiliteit voor het tussenstation dat het veranderproces moet opleveren. Eindstations voor verandering worden als uitermate ouderwets afgedaan.

Omdat veranderkundigen zoals de Caluwe (2003) weinig sympathie aan de dag leggen voor blauwdrukdenkers, en OR-adviseurs tegenwoordig langs dit soort lijnen meedenken, zit er voor de ondernemingsraad soms niets anders op dan om mee te gaan in de mainstream en een voorwaardelijk groen licht te geven voor het veranderproces in ruil voor een vinger aan de pols van het veranderproces. Zo gebeurde het ook bij de Gemeente R. Een duidelijke probleemstelling ontbreekt, een schets van mogelijke probleemorzaken ontbreekt, een streefsituatie ontbreekt en ook een beeld van benodigde interventies is daardoor niet opportuun. Een ding is echter duidelijk. Er moet bezuinigd worden. Het bedrag staat ook al vast. De ondernemingsraad begrijpt ook wel dat er bezuinigd moet worden, maar maakt zich zorgen over de invloed hiervan op de kwaliteit van de dienstverlening door de ondersteunende diensten en de kansen op baanbehoud voor medewerkers. De vinger aan de pols werd toegezegd door de bestuurder. Of dat voldoende invloed oplevert om een rommelig en ineffectief reorganisatietraject te voorkomen, is nu de vraag. De toekomst zal het leren.

Functie-ontwerpen, functiebeschrijvingen en functiewaardering.

Als de turbulentie in de omgeving van organisaties oploopt en als gevolg daarvan aanpassings- en veranderingsprocessen elkaar snel opvolgen,

raken functiebeschrijvingen al snel achterhaald en geven dan niet langer een getrouw beeld van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Alleen in organisaties met een groot afbreukrisico, zoals vliegtuigfabrikanten, luchtvaartmaatschappijen en kernenergiecentrales, wordt in zo'n omgeving toch nog gezorgd voor een voortdurende update van functiebeschrijvingen, vooral ook om toezichthoudende instanties tevreden te stellen. In andere organisaties bedraagt de gemiddelde ouderdom van functiebeschrijvingen veelal meer dan vijf jaar, waarmee de accuratesse er van (bij een gemiddeld tempo van zo'n 4-5% taakvernieuwing per jaar) tot onder de tachtig procent daalt. De bij sommige organisaties bestaande praktijk van functieherbeschrijving bij het ontstaan van een vacature en voorafgaand aan werving en selectie is niet in staat om het proces van veroudering van functiebeschrijvingen serieus tegen te gaan.

Door de overschakeling van meer gedifferentieerde naar meer globale systemen van functiebeschrijving en functiewaardering was het informatiegehalte van functiebeschrijvingen in veel organisaties al eerder belangrijk teruggelopen. Deze ontwikkeling naar meer globale beschrijvingen werd vooral gevoed door de geachte dat dit minder belemmeringen op zou leveren voor de uitwisselbaarheid van taken en mensen. Deze meer globale benadering van functiebeschrijving en functiewaardering werd ook wenselijk geacht om het relatieve gewicht van functiewaardering op beloning en de vele geschillen rond de grenzen van functiewaardeklassen terug te dringen (Hoogendoorn, 1976b, 1976c, 1979b, 1979c, 1985b).

Hoewel er in de afgelopen decennia een switch zichtbaar was naar resultaatgericht functiebeschrijven, spelen functiebeschrijvingen geen vitale rol bij beoordelingsprocessen omdat de in functiebeschrijvingen weergegeven resultaatdoelstellingen overwegend achterhaald zijn.

Analoog neemt de bruikbaarheid van functiebeschrijvingen voor andere personele processen als werving, selectie, vorming en opleiding, functiewaardering en beloning af, indien veranderingen in taak-, bevoegdheden- en verantwoordelijkheidsverdelingen niet in de beschrijvingen verwerkt worden.

Door de overschakeling naar meer globale functiebeschrijvingen en door veroudering van functiebeschrijvingen wordt de bruikbaarheid van dit HRM-instrument voor processen als werving, selectie, introductie, beoordeling, functiewaardering en beloning ernstig benadeeld.

Een retour naar meer gedetailleerde functiebeschrijvingen en een regelmatige update van de beschrijving van de functie en de voor de functie beoogde doelen, lijkt in een turbulente omgeving in de meeste organisaties kosten/baten technisch onverantwoord.

Werving

Voor de vervulling van ontstane vacatures wordt in de meeste gevallen de voorkeur gegeven aan kandidaten die reeds in de organisatie in een vast of een tijdelijk verband werkzaam zijn. Zo hebben ook stagiairs en uitzendkrachten een goede kans op aanstelling in geval er in hun gezichtsveld een bij hun competenties aansluitende vacature ontstaat. Doorgaans is er in ons land sprake van een ratio externe versus interne werving van circa 30/70%.

Deze primair interne werving heeft goede gevolgen voor de motivatie en de loyaliteit van medewerkers en de voorspelbaarheid van prestaties, maar beperkt de mogelijkheden van competentievernieuwing en cultuurvernieuwing via externe instroom. Ook wordt door de afwezigheid van een vergelijkingsmogelijkheid niet duidelijk of de interne kandidaat de competitie met externe kandidaten wel aan zou kunnen.

Bij externe werving stellen organisaties zich vaak tevreden met een bescheiden respons op hun vacature, zelfs wanneer ze met een weinig specifiek profiel de arbeidsmarkt benaderen, wat doorgaans het geval is. Dit beperkt de selectiemogelijkheden.

Doordat externe werving veelal uitgaat van een soortgelijke vervanging in een zojuist ontstane vacature, wordt onvoldoende de relatie gelegd tussen instroom, opleiding en doorstroom. Hierdoor worden loopbaanmogelijkheden beperkt voor reeds aanwezige medewerkers.

Bedrijven die proberen dit soort problemen op te lossen door alleen aan de basis van de organisatie te werven, zien zich, geconfronteerd met onoplosbare vacatureketens en traagheid bij interne competentie-

verwerving, gedwongen om toch hun toevlucht te nemen tot de externe arbeidsmarkt.

Doordat bij werving vooral ingespeeld wordt op decentrale profielvoorkeuren en er weinig toetsing plaatsvindt aan een generieke voorkeur voor de organisatie als geheel, wijken de kenmerken van de feitelijke instroommix veelal af van eerder centraal uitgesproken ambities. Hierdoor worden diversity doelstellingen op het gebied van werving soms niet gehaald. Bewaking van een centrale voorkeursmix voor de instroom blijkt veelal niet mogelijk zonder inperking van de decentrale ruimte op het gebied van werving en selectie.

Een effectiever en selectiever werving is mogelijk door scherpere vacature profielen, door gelijktijdig interne en externe werving, door verruiming van wervingsvolumedoelstellingen, door een betere afstemming van werving met HR-planning, loopbaanplanning en opleiding en door een betere centrale bewaking van decentrale wervingsinspanningen.

Selectie

Bij selectieprocessen wordt de plank regelmatig misgeslagen. De competenties, het gedrag, het functioneren en de behaalde resultaten van nieuwe medewerkers voldoen, blijkens observaties na de aanstelling, niet altijd aan de verwachtingen die werden gewekt en zijn gevormd tijdens het selectieproces. In circa tien tot vijftien procent van de gevallen moeten selecteurs erkennen dat het bij selectie gevormde beeld en het beeld dat ontstaat na de introductieperiode significant verschilt. De oorzaken van deze onjuiste inschattingen zijn veelsoortig en liggen onder meer op het gebied van een onscherpe functieprofilering, ontoereikendheid van de interviews, de tests, de informatieverzameling en de referentiechecks die werden verzorgd.

Fraude door kandidaten met c.v.'s, waarin verworven competenties opgeblazen worden en hiaten in het c.v. worden gecamoufleerd, waar altijd al rekening mee gehouden moest worden, nam in de afgelopen jaren flink toe. Sollicitaties per tweet beperken zulke fraude, maar vragen uiteraard wat meer diepgang in de interviews die daarop volgen.

De gemiddelde verblijfsduur van werknemers in Nederlandse organisaties bedraagt tussen de 9 en de 11 jaar. De kans dat taken bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor medewerkers in deze periode niet zullen veranderen is niet groot. Daarom moet bij de formulering van selectie-eisen geanticipeerd worden op mogelijke toekomstige uitdagingen of moet minimaal beoordeeld worden of flexibiliteit, veranderingsbereidheid, leermogelijkheden en leerbereidheid voldoende zijn om met een veranderende functieinhoud effectief om te kunnen gaan. Een risico bij een dergelijk toekomstgericht selecteren, is dat de competenties die gevraagd worden, gelet op toekomstige eisen, op de korte termijn niet voldoende benut kunnen worden, waardoor uitdaging onvoldoende is, werktevredenheid nadeel ondervindt en verlooprisico's toenemen.

Doordat de articulatie van selectie-eisen in termen van vereiste kennis, vaardigheden, ervaring, attitudes en motivatie nogal eens niet erg specifiek is en het selectiegesprek en de beschikbare vragen en opgavenbatterijen niet goed afgestemd zijn op de selectiecriteria is er geen toereikende mogelijkheid om vast te stellen of de gevraagde competenties inderdaad aanwezig zijn.

Of de gevraagde competenties inderdaad nodig zijn om effectief te functioneren in de vacante functie is een vraag die niet altijd aan de orde gesteld wordt. Mogelijk zijn er onder de bij het selectieproces betrokkenen uiteenlopende visies over de relevantie van de verschillende selectie-eisen en wordt er via de discussie over de geschiktheid van kandidaten geprobeerd om de eigen voorkeurscriteria een zwaardere rol te geven in het selectieproces. Dit proces vindt doorgaans ook plaats indien er wel eerst een min of meer geslaagde poging is geweest om een compromis te formuleren tussen substantieel uiteenlopende selectieprofiel voorkeuren. Door dit soort compromisvorming neemt de scherpte van het selectieprofiel doorgaans af en neemt de profielbreedte toe.

Om te toetsen of selectiecriteria wel of niet relevant zijn en wel of niet een onderbouwing kunnen bieden voor prognose omtrent het toekomstig functioneren, is experiment nodig met de inzet van medewerkers met

verschillende kwalificatieprofielen. Tot dit experiment zijn organisaties veelal niet bereid. Zelfs waar evaluatie op basis van medewerkers met verschillende kwalificatieprofielen wel mogelijk is, wordt toch vaak afgezien van een systematische evaluatie omdat daarmee het ongelijk van een bepaalde kwalificatievoorkeur aangetoond zou kunnen worden, terwijl dit nu juist een bij het selectieproces dominante voorkeur betreft.

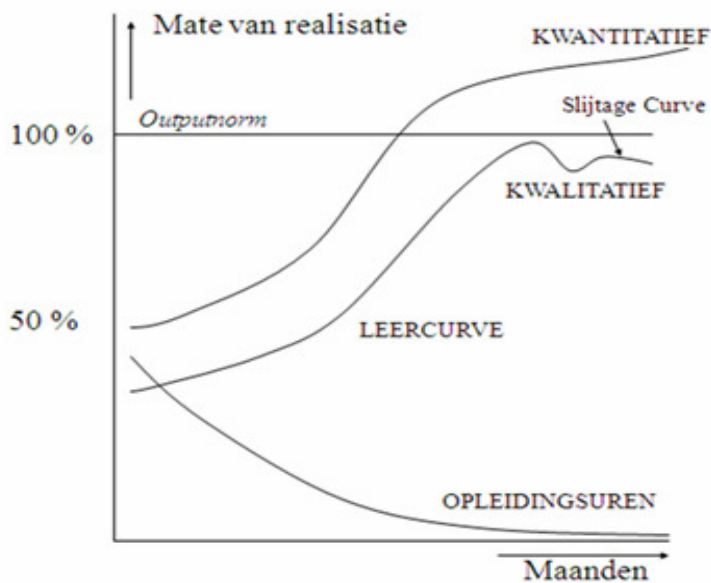
Verruiming van de kring van selecteurs verhoogt de kosten en verlaagt het tempo van selectieprocessen, maar kan ook het draagvlak voor een selectiebeslissing vergroten indien aan ieders inbreng recht kan worden gedaan. De kandidaat die deze bredere beoordeling overleeft en derhalve aansluit bij veel wensen en tevens weinig allergieën van selecteurs activeert, zou echter wel eens een grijze muis kunnen zijn. Voor een organisatie die snakt naar vernieuwing en naar een beetje charisma of naar een knopendoorhakker, die bereid is impopulaire maatregelen te nemen, is verruiming van het aantal betrokkenen bij het selectieproces daarom wellicht minder voor de hand liggend.

Selectie-eisen zijn vaak weinig toekomstgericht, weinig specifiek en weinig onderbouwd en selectieprocessen geven vaak geen voldoende brede en geschakeerde confrontatie tussen functie-eisen en competenties. Dit kan leiden tot een misfit tussen eisen en competenties die niet op redelijke termijn oplosbaar is via investering in competentieontwikkeling of aanpassing van de functie-eisen. Verruiming van het aantal betrokkenen bij het selectieproces en professionalisering van het selectieproces kan dit misfit-risico beperken.

Introductie

Naarmate functies breder en dieper zijn, dat wil zeggen meer taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden omvatten en daarnaast een hoge mate van beheersing per taak vragen, nemen opleidings- en vaardigheidsvereisten toe. In geval de vereiste competenties niet makkelijk te verkrijgen zijn op de externe opleidingsmarkt en in geval er sprake is van onervaren instroom neemt het belang van introductieprogramma's toe. In een kennisintensieve organisatie met brede functies en hooggeleide

medewerkers zijn leercurven met een looptijd van circa anderhalf jaar niet ongebruikelijk. De snelheid van groei van onvolledige naar volledige beheersing van functie-eisen is daarbij voor een belangrijk deel afhankelijk van de kwaliteit en intensiteit van introductieprogramma's (Figuur 15). Organisaties, die het introductieproces volledig overlaten aan het initiatief, de sociale vaardigheid en de assertieve kwaliteit van nieuwe medewerkers, riskeren een vlakkere en tragere leercurve en daarmee een lagere productiviteit, kwaliteit en innovatiebijdrage van nieuwe medewerkers in de vroege fase van hun dienstverband. Het Nieuwe Werken, dat het mogelijk maakt om ongebonden aan tijd en plaats te werken, compliceert introductieprocessen door een grotere mate van afwezigheid van collega's. Een soortgelijke complicatie treffen we aan bij introductieprogramma's, die samenlopen met vakantieperiodes. De ongevallenstatistiek voor vakantie-werkers lijdt hier ook onder .



Figuur 15 De relatie tussen leercurve en opleidings-/introductie-spanning

In een omgeving met een hoog afbreukrisico kan een competentietekort leiden tot grote schade zowel voor de organisatie, als voor de medewerker.

Illustraties voor dit risico treffen we in de ongevallenstatistiek voor uitzendkrachten en dan in het bijzonder voor vakantiewerkers en bij in- en outsourcing, wanneer dienstverleners hun medewerkers onvoldoende prepareren op de taken en de risico's bij het werk voor klanten. De nu volgende casus levert een voorbeeld van een risico dat voortvloeide uit een uitbesteding van taken aan derden, waarbij risico's onvoldoende werden afgedekt.

Rode Tank: outsourcing, leercurven bij uitbesteding en aansprakelijkheid.

Rode Tank, een grote dienstverlener op het gebied van minerale en chemische opslag, besloot tot uitbesteding van het onderhoud aan zijn opslagtanks aan een externe dienstverlener. Die zag zich genoodzaakt om voor de groei van zijn takenpakket snel externe instroom te realiseren. Voor het werk bij de Rode Hoed werden enkele vakbekwame hoveniers ingehuurd, die vervolgens een spoedcursus tankonderhoud en lassen kregen. De instructie dat er op tankdaken eerst gerepareerd mocht worden nadat gecontroleerd was of tanks leeg waren en ontgast waren, was kennelijk bij hun introductie niet goed overgekomen. Bij reparatie van een niet ontgaste tank vond een explosie plaats en vielen slachtoffers. De arbeidsinspectie en ook de rechter stellen Rode Tank aansprakelijk: taken kunnen wel uitbesteed worden, maar de verantwoordelijkheid voor voldoende kwalificatie van dienstverleners kan niet uitbesteed worden.

Naast het overdragen van kennis en vaardigheden en het beïnvloeden van waarden en attitudes zal in een omgeving met een hoog afbreukrisico ook vastgesteld moeten worden dat het overdrachtsproces van kennis, vaardigheden en attitudes succesvol was. Het toetsen van de aanwezigheid van competenties behoort in zo'n omgeving onderdeel te zijn van het introductieproces, maar kan ook in een minder risicovolle omgeving een nuttig complement vormen van beoordelings- en evaluatieprocessen. RODE TANK verzuidde om een introductieproces te verzorgen en een toets af te nemen, dan wel met zijn subcontractor afspraken te maken over het

verzorgen van zo'n introductie en het afnemen van zo'n toets door de subcontractor of door derden. De arbeidsinspectie bestrafte dit verzuim met een boete van ruim acht ton.

In ons land genieten introductieverantwoordelijkheden een lage status en krijgen weinig aandacht. Ook het toetsen van competenties bij selectie- en introductieprocessen is niet gebruikelijk. Monitoring van competenties en competentieontwikkeling is daardoor onvolledig, leercurven zijn vlakker en trager dan nodig en afbreukrisico's en leerkosten zijn hoger dan nodig. Meer professionele aandacht voor introductie kan een hoog rendement opleveren.

Opleiding, training, vorming en coaching

In Nederland wordt al gedurende een lange reeks van jaren circa twee procent van de loonsom uitgegeven aan out-of-pocket-expenses op het gebied van opleiding, wat neerkomt op een uitgave van meer dan zes miljard euro per jaar op dit gebied door Nederlandse organisaties. Dat dit percentage niet hoger ligt, lijkt het gevolg van een niet-gearticuleerde opleidingswensen, weinig systematische identificatie van behoeften en wensen op het gebied van opleiding, training en coaching, een redelijk hoge mate van selectiviteit in het honoreren van opleidingswensen en van het niet benutten van toegekende of uitgetrokken opleidingsbudgetten. Zo zien we bijvoorbeeld dat oudere medewerkers (45+) veel lager scoren dan het gemiddelde bij identificatie van opleidingswensen, terwijl zij moeite hebben om technologieontwikkeling bij te houden en zien we ook dat de beschikbare en toegekende opleidingsbudgetten, ondanks schaarste aan budgetten, vaak niet uitputtend geconsumeerd worden.

Het zwaartepunt bij de identificatie van opleidingsbehoeften lijkt meer bij medewerkers dan bij de organisatie te liggen. Daarmee wordt naar verwachting wel ingespeeld op ervaren fricties tussen functie-eisen en competenties en worden loopbaanambities ondersteund. Vraag is of de ontwikkeling van competenties, die in lijn liggen met de langere termijn doelstellingen van de organisatie, daarmee ook voldoende aandacht krijgen en of er op deze wijze voldoende ingespeeld wordt op de sterkten en

zwakten van de organisatie, die van belang zijn voor een succesvolle strategieontwikkeling.

Bij het ontwerpen en uitvoeren van opleidings- en trainingsprogramma's zijn er een groot aantal risico's en valkuilen, waarvan wij er een aantal noemen: onvoldoende systematische analyse van opleidingsbehoeften, meer aandacht voor deelnemerswensen dan voor de behoeften van de organisatie, onvoldoende specificiteit en meetbaarheid van opleidingsdoelstellingen, te hoge ambities respectievelijk een te korte duur van programma's, te grote en te weinig homogene deelnemersgroepen, te weinig aandacht voor leerstijlen van deelnemers, onvoldoende benutting van leermiddelen (cases, oefeningen e.d.), te weinig gebruik van co-creatie en inbrengmogelijkheden van deelnemers, geen kritische toetsing en evaluatie van leerresultaten en geen systematische follow-up,

Een vraag, die in de vakliteratuur (Fitz-enz, 2001) regelmatig aandacht krijgt, is de vraag naar het rendement op investeringen in opleiding en training. Vaak gaat het daarbij meer om het voorspellen van rendement, dan om het beheersen van rendement. Dit duidt er op dat de vertaalslag van investeren naar rendement bij opleiding, training, vorming en coaching overwegend aan het toeval wordt overgelaten. Bij een overtuigende business case voor zulke investeringen is dat echter niet nodig en kan de vertaalslag naar productiviteit gemaakt worden door een extra dosering aan taken of door reductie aan beschikbare uren. De vertaalslag naar kwaliteit kan gemaakt worden door het upgraden van kwaliteitsdoelen en normen en door monitoring van de geleverde prestatie. Soortgelijk kunnen innovatiedoelen en normen ge-upgrade worden en innovatieprestaties beoordeeld worden. In geval deze vertaalslagen mislukken kan gezien worden of de hypothesen die ten grondslag lagen aan de investeringen in opleiding en training te optimistisch waren, of dat opleidingsprogramma's niet in staat zijn gebleken de beoogde competenties aan te brengen, dan wel dat er bij de medewerker of in de context waarin hij functioneert, beletselen zijn die effectieve toepassing van de nieuwe competenties verhinderen.

Er wordt in ons land redelijk geïnvesteerd in opleiding, training en vorming, maar de vertaalslag van deze investeringen naar rendement via productiviteit, kwaliteit en innovatie wordt vaak aan het toeval overgelaten. Er wordt enthousiast gezaaid, maar niet systematisch geoogst. Een effectiever vertaalslag is mogelijk door een meer gefocuste opleidingsinspanning, en door een passende verruiming en verdieping van het taken-, bevoegdheden en verantwoordelijkhedenpakket gelieerd aan de opleidingsinvestering.

Ook het opleidingsrendement in termen van behaalde leerdoelstellingen voor de opleiding kan vaak aanzienlijk verbeterd worden door aandacht te besteden aan een heldere formulering van verwachtingen, door het transparant maken van prestaties, door identificatie van rendement belemmerende en vertragende factoren, door versterken van incentives en sancties, door meer communicatie en gefocuste stimulansen. Dat het verbeteren van prestaties soms een lange adem vergt, maakt de volgende casus aannemelijk.

PMO (2): verbetering van prestaties van studenten en docenten.

MSR/PMO is een Nederlandstalige Parttime Master Opleiding in de Bedrijfskunde, die sinds 1995 wordt aangeboden aan deelnemers met een HBO- of bachelor achtergrond en minimaal drie tot vijf jaar werkervaring. Jaarlijks starten er circa honderd deelnemers aan deze opleiding met een formele studieduur van twee jaar en een totaal aantal van 2000 studentbestedingsuren. In het jaar 2000 was het afstudeerrendement van deze opleiding minder dan 20%. Door de directie van MSR/PMO werd in 2001 als target voor het afstudeerrendement binnen de formele studieduur een streefcijfer van 75 tot 80% vastgesteld. Om dit doel te bereiken werd de studeerbaarheid vergroot door het normeren van de studielast in bladzijden en normeren van het aantal contacturen en overige bestedingsuren per vak. Prijzen werden ingesteld voor de beste studenten (scriptie- en cum laude prijzen) en voor de snelste student. Een fee werd ingesteld voor doorstuderen na het verloop van de formele studieduur en een concilium abeundi (vertrekadvies) werd in het vooruitzicht gesteld voor degenen die de formele studieduur met meer dan 100% zouden overschrijden, met een uitzonderingsclausule voor gevallen van serieuze overmacht. Voor het

afstudeertraject, de grootste oorzaak van vertraging, werden milestones benoemd, ondersteunende milestone meetings georganiseerd en studievoortgang ondersteunende literatuur (Feyen & Trietsch, 2008) behandeld. De onderwijsprogrammamanagers identificeerden trage afstudeerders via milestone-enquetes en deze kregen een proces-coach toegewezen als co-coach naast de reeds beschikbare coach en medelezer. In 2009 behaalde de lichting 2007-2009 een afstudeerrendement van meer dan 75% met een gemiddeld cijfer van 7,7 en 5 cum laudes. De studenttevredenheid voor de studie als geheel bedroeg op het afstudeermoment 96%. Het vergde bijna tien jaar inspanning om dit resultaat te realiseren.

Waar veel bachelor- en master opleidingen in ons land kampen met een afstudeerrendement binnen de formele studieduur van minder dan 40% (Opleidingsmonitor, 2010, Toelichting op de Begroting van Onderwijs, 2011) ziet het er naar uit dat met gerichte interventies het opleidingsrendement nog aanmerkelijk kan worden opgevoerd. De penalty die de Staatssecretaris voor Onderwijs wil introduceren kan daarvoor een stimulans vormen. Een breder interventieprogramma, bijvoorbeeld zoals in de hiervoor weergegeven casus, kan uitzicht bieden op een grotere en beter verankerde rendementsverbetering. HRM kan daar veel aan bijdragen, bijvoorbeeld door te zorgen voor coaching, training en documentatie van docenten, door incentives voor goede prestaties en prestatieverbetering en door het opnemen van de bijdrage aan tempo en rendementsverbetering als beoordelingscriterium bij personeelbeoordeling. Voor docenten, die in gebreke blijven om bij te dragen aan rudimentaire tempo en rendementsnormen, kan gedacht worden aan reductie van taken op gebieden die een groot vertragingrisico met zich meebrengen. Ook kan het transparant maken van prestaties via toegesneden informatievoorziening bijdragen aan een verheldering van de

probleemstelling en identificatie van verbeteringsmogelijkheden.

Coaching

Coaching vormt een nog tamelijk ondergewaardeerde mogelijkheid om bij te dragen aan prestatieverbetering. Eénopéén ontwikkeling en beïnvloeding van competenties en vooral ook van ambities en attitudes kan een belangrijke groei van personen opleveren. Door de veel scherpere focus die aangebracht kan worden bij personal coaching dan bij een groepswijze inspanning is een beter rendement van inspanning haalbaar. Doordat ook negatieve feedback makkelijker gegeven kan worden bij personal coaching dan in een groepsproces kunnen leerprocessen indringender worden. Doordat personal coaching meer prestige geniet, is het mogelijk om met dit aanbod ook vraag los te maken naar competentieontwikkeling op de hogere echelons in de organisatie. Daarmee past het goed in management development programma's. Voor het starten of verruimen van intern coachingaanbod vormt een Coach-the-Coach programma, dat potentiële coaches selecteert, hen voorziet van een sterkte-zwakteanalyse en vervolgens ontbrekende coaching competenties bijbrengt, een logisch vertrekpunt. In geval van een beroep op extern coachingaanbod vormt het samenstellen van profielen voor gezochte coaches een logisch startpunt. (Oliveira, 2011).

In de handboeken over HRM en over opleiding, training en vorming is coaching een gebied dat weinig aandacht krijgt. Ook in de opleidingspraktijk vormt coaching nog een ondergewaardeerde optie. Dit terwijl er juist met coaching een hoog rendement bij competentieontwikkeling te behalen valt. Er wordt nog te weinig geïnvesteerd in de opleiding van eigen coaches, terwijl externe coaches nog te weinig geselecteerd worden aan de hand van specifiek op cliënten toegesneden profielen.

Functioneringsgesprekken, personeelsbeoordeling en potentieel beoordeling

Aan het eind van de jaren '60 en het begin van de jaren '70 van de vorige eeuw kwam personeelsbeoordeling onder zware druk te staan van de democratiseringsprocessen, die zich toen in veel organisaties en in de Nederlandse samenleving als geheel voltrokken. Personeelsbeoordeling werd ervaren als te autoritair, te veel eenrichtingverkeer vanuit de leidinggevende, te veel reactief en te weinig prospectief, te weinig aandacht voor beleving en te weinig gericht op ontwikkeling van de medewerker. Naast personeelsbeoordeling werden in veel organisaties functioneringsgesprekken ingevoerd om de ervaren gebreken van personeelsbeoordeling te compenseren. Functie-inhoud, mogelijkheid van functie-aanpassing, samenwerking, beleving, arbeidsvoldoening, de wijze van leidinggeven en opleidingsmogelijkheden vormden een belangrijk bestanddeel van de agenda voor functioneringsgesprekken. Daarmee verschoof de aandacht bij beoordeling van medewerkers van output naar proces en voor een stuk naar input (competenties en ontwikkelingsmogelijkheden). In landen, die niet zoals ons land te maken hadden met een indringend democratiseringsproces, is het gegroeide onderscheid tussen personeelsbeoordeling en functioneringsgesprekken niet of nauwelijks te vinden. In Angelsaksische landen vormde de introductie van Management-by-Objectives (Humble, 1977) ongeveer gelijktijdig een hype, die aan Nederlandse organisaties op dat moment grotendeels voorbij ging.

Regelmatig zijn door auteurs (Douglas McGregor, 1957; Schrader, 1969) vraagtekens gezet bij de effectiviteit van personeelsbeoordeling. De voorbereiding van beoordeling laat te wensen over, beoordeling vindt niet organisatiebreed plaats, de top doet weinig of niet mee, er worden geen heldere doelstellingen overeen gekomen voor de aanstaande beoordelingsperiode, het scorebeeld van beoordelingen ligt aanmerkelijk rechts van een normale verdeling, tekortkomingen in het functioneren worden te weinig benoemd, er worden weinig afspraken gemaakt voor een gespreks-follow-up en gemaakte afspraken worden onvoldoende nagekomen. Kennelijk zijn beoordelaars meer bezig met het motiveren van medewerkers en het voorkomen van demotivatie dan met het scheppen van een scherp en gedeeld beeld van de mate waarin competenties, gedrag

en resultaten voldoen aan gestelde of redelijkerwijze te stellen eisen. Door het geflatteerde beeld dat op deze wijze ontstaat is een organisatie niet in staat om discrepanties tussen verwachtingen van de organisaties en geleverde prestaties van adequate interventies in de sfeer van opleiding, werkstructurering, loopbaanontwikkeling, beloning of ontslag te voorzien. In geval van ontslag wegens onvoldoende functioneren brengt het geflatteerde beeld van het functioneren vaak extra kosten met zich mee bij een rechterlijke uitspraak tot het ontbinden van de arbeidsovereenkomst. De volgende casus laat zien dat de resultaten van personeelsbeoordeling niet altijd eenduidig zijn.

Truckfabrikant: hoe realistisch zijn resultaten van personeelsbeoordeling?

In het sociaal jaarverslag van Truckfabrikant van enige jaren geleden werd gerapporteerd dat de uitvoering van beoordelingsgesprekken conform gemaakte afspraken goed verliep en dat ook de medewerkers en de leidinggevenden in de hogere functies en rangen meededen in het beoordelingsproces, zowel in de rol van beoordelaar als in de rol van te beoordelen medewerker. Wat eveneens in het sociaal jaarverslag werd vermeld was dat er een opvallende samenhang was tussen het functieniveau en de gemiddelde beoordelingsscore. Uit een gepresenteerde tabel werd duidelijk dat er per cao-schaal (18 schalen) een verschil was van 0,1 punt op de vijfpuntsschaal voor de personeelsbeoordeling en dat de medewerkers in de zwaarste functiecategorieën vrijwel zonder uitzondering een zeer goed tot uitstekend score behaalden voor de beoordeling van hun functioneren. Zoals te verwachten leidde deze tabel in het Sociaal Jaarverslag tot vragen en een pittige discussie in de overlegvergadering met de ondernemingsraad toen dit verslag op de agenda stond. In de colofon van het daaropvolgende Sociaal Jaarverslag kwam de verantwoordelijke redacteur van het stukje dat aanleiding gaf tot discussie niet meer voor. Hij bleek elders binnen het bedrijf een functie gekregen te hebben die beter paste bij zijn competenties.

Dat leidinggevenden beter scoren bij personeelsbeoordeling mag niet verrassen. Zij werden in veel gevallen geselecteerd voor promotie op basis van goede prestaties. De grote samenhang tussen rang van de beoordeelde

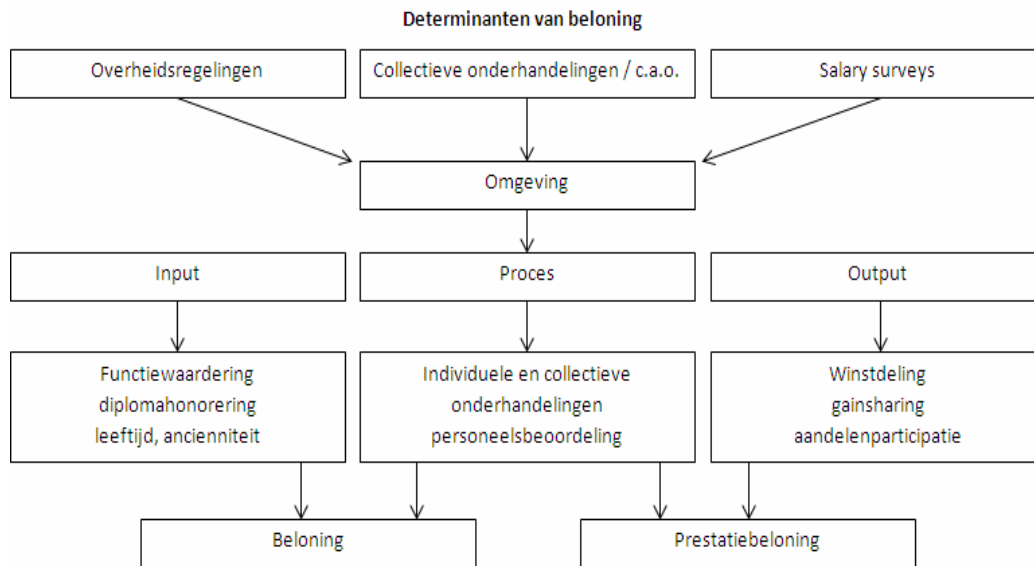
en beoordelingsresultaten wekte voor de ondernemingsraad de suggestie, dat leidinggevend niet kritisch genoeg beoordeeld werden en dat beoordelingscriteria onvoldoende ambitieus waren. In dit geval leek het commentaar van de OR terecht. De beoordelingscriteria set voor leidinggevend was op een gezichtspunt na ("Kwaliteit van Leidinggeven") identiek aan het beoordelingsmodel voor andere medewerkers. Voor een realistische beoordeling is veel meer differentiatie nodig en dienen gemaakte afspraken voor de beoordelingsperiode en actuele thema's deel uit te maken van de criteria set waarmee beoordeeld wordt.

Bij potentieel beoordeling, waarbij criteria waartegen beoordeeld wordt vaak nog minder specifiek zijn dan bij personeelsbeoordeling, zien we dat medewerkers met een zwakke functioneringsbeoordeling in de meeste gevallen een positieve potentieel beoordeling krijgen. Kennelijk willen leidinggevend hun niet voldoende functionerende medewerkers niet benadelen en een kans op mobiliteit naar een andere plaats niet in de weg staan. De gedachte dat overplaatsing een redelijk alternatief is als organisaties huiverig zijn voor ontslagprocedures zou hier ook een rol kunnen spelen (Stumphius, 1983).

Bij promotiebeslissingen speelt het Peter Principle ("mensen maken net zo lang promotie tot ze een niveau bereiken waarop hun incompetentie zichtbaar problemen oplevert") nog steeds een rol (Peter & Hull, 1969). Promotiebeslissingen worden te veel gebaseerd op het oordeel over het functioneren in de huidige functie en te weinig op de inschatting van het potentieel om aan de eisen van de toekomstige functie te voldoen.

Door het maken van specifiekere afspraken over ambities ten aanzien van competenties, gedrag, doelstellingen en de context voor het functioneren, kan het realisme in beoordelingsuitspraken vergroot worden en kan een treffender follow-up verbonden worden aan discrepanties tussen ambities en resultaten. Op deze wijze kan verbetering van zowel productiviteit, kwaliteit en innovatie als werknemerstevredenheid geagendeerd en gerealiseerd worden. Het algemeen management moet leidinggevend en medewerkers faciliteren om bij beoordelingsprocessen ambities en

mogelijkheden in een strategisch perspectief voor de organisatie en de medewerker te kunnen plaatsen.



Figuur 16 Determinanten van beloning

Beloning en functiewaarde

Een groot aantal factoren speelt een rol bij beloning en prestatiebeloning (Figuur 16). Functiewaardering vormt een van deze factoren.

In ons land spelen functiewaarderingssystemen een belangrijke rol bij de interne loonvorming. Naar schatting wordt de beloning van circa 70% van de functies binnen het cao-gebied (mede) bepaald aan de hand van de waarde die de functie oplevert bij toepassing van het in de organisatie gebruikte functiewaarderingssysteem.

Door een omvangrijke toepassing van functiewaardering in ons land is de invloed van arbeidsmarktverhoudingen op de loonvorming lange tijd beperkt gebleven. De verklaring voor de grote invloed van functiewaardering ligt in de lange duur van centraal geleide loonpolitiek na de tweede wereldoorlog en de mogelijkheid van enige ontsnapping aan centraal vastgestelde loonrondes via toepassing van functiewaardering. Voorwaarde hierbij was de toepassing van de genormaliseerde methode

van functieclassificatie van het Nederlands Normalisatie Instituut, dan wel een hiervan afgeleid functiewaarderingsysteem. De toepassing van functiewaardering in combinatie met brede cao's heeft in de afgelopen decennia geleid tot een matiging van de invloed van de arbeidsmarktverhoudingen op de loonvorming. Hierdoor heeft voor bijvoorbeeld de metaalnijverheid een schaars arbeidsaanbod zich slechts matig vertaald naar stijging van beloning, waardoor attractiviteit van beloning en werk verminderde, wat invloed had op de belangstelling voor opleidingen voor de metaalnijverheid. Hierdoor werd de schaarste van het arbeidsaanbod op deze deelmarkt versterkt en werd een verschuiving van werving naar andere landen zichtbaar om in vacatures te voorzien.

Beloning voor anciënniteit

Een ander element waarin de beloning in Nederland en noordwest continentaal Europa zich onderscheidt ten opzichte van de Angelsaksische wereld is de koppeling van de beloning aan de anciënniteit via relatief lange schalen met veel stappen per schaal. Dit betekent dat stijging van anciënniteit extra beloningsstappen en dus extra loonkosten oplevert. Het betekent ook dat een HRM dat er in slaagt een hoge mate van loyaliteit en binding te realiseren, bijdraagt aan hogere loonkosten per medewerker doordat een hoger percentage van de medewerkers het schaalmaximum bereikt. Het betekent een financiële penalty voor bedrijven met zo'n bindend HRM, maar het betekent ook dat een inschaling op basis van anciënniteit, ervaring en leeftijd hogere loonkosten oplevert en daardoor een geringere interesse van werkgeverskant voor het behoud, de werving en aanstelling van oudere werknemers. Aldus leveren de lange schalen met veel stappen een prikkel voor werkgevers om anciënniteit laag te houden. Het laag houden van leeftijd en anciënniteit vormt in het grootwinkelbedrijf en in de sfeer van de "fast moving consumer goods" zeker een aandachtspunt voor personeelsvoorziening en binding. Ook zien we nu reeds dat de kansen van oudere werklozen op emplooi heel gering zijn. Verhoging van de AOW-leeftijd zal naar verwachting vooral tot gevolg hebben dat de uitkeringsduur voor oudere werklozen toeneemt. Alleen hoogspanning op de arbeidsmarkt kan dit perspectief wijzigen. Voor de

korte termijn echter mag hoogspanning op de arbeidsmarkt niet verwacht worden. In geval ons land het arbeidsmarktperspectief van ouderen significant wil verbeteren, valt er niet te ontkomen aan een discussie over schaalverkorting en een zwakkere koppeling tussen anciënniteit, ervaring en leeftijd aan de beloning. Het draagvlak voor zo'n discussie is niet groot en daarmee blijft het arbeidsmarktperspectief voor ouderen somber.

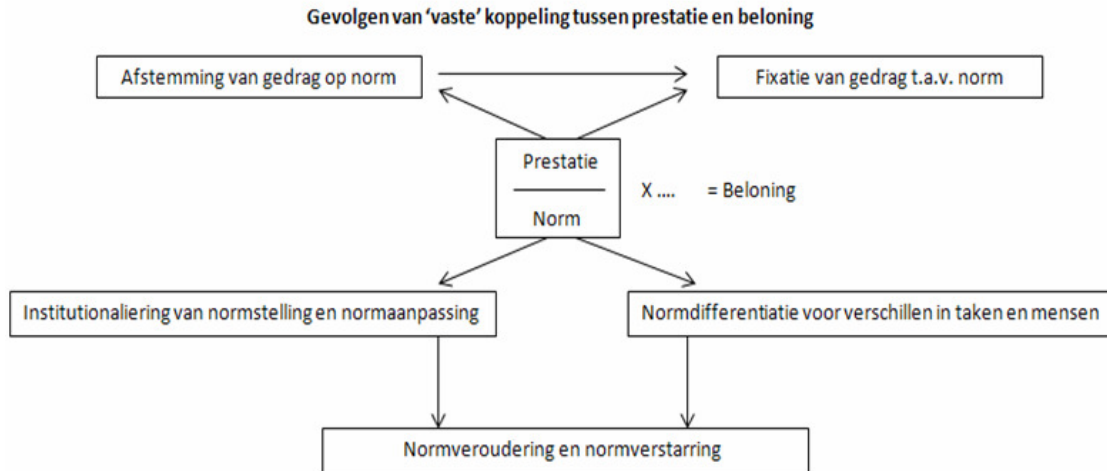
Prestatiebeloning

Differentiatie in beloning van medewerkers kan gekoppeld worden aan uiteenlopende factoren als waarde van een functie, competenties, leeftijd, ervaring, anciënniteit, functioneren van de medewerker, gerealiseerde productiviteit en kwaliteit, gerealiseerde bedrijfsresultaten van de business unit, de werkmaatschappij of de organisatie als geheel, participatie in het vermogen of de vermogensaanwas van de organisatie, arbeidsmarktverhoudingen en salary surveys. Via individuele en collectieve onderhandelingen tussen werkgevers en werknemers, wetgeving en belastingpolitiek kan de mate van differentiatie vergroot of verkleind worden.

In onderzoek naar het draagvlak voor beloningsdifferentiatie in ons land (o.a. Hoogendoorn, 1979a, 1979b) zien we dat een meerderheid van werknemers een beperkte mate van differentiatie op prijs stelt, waarbij beloningsverschillen vooral gebaseerd worden op verschillen in opleiding en inzet en de omvang van beloningsverschillen gebaseerd op inzetverschillen bescheiden (10 tot 15%) blijft.

Aan het eind van de jaren zestig bleek de gegroeide koppeling tussen prestatie en beloning in ons land niet langer houdbaar. Vakbonden zagen de koppeling als jaagsysteem en als bedreiging voor de gezondheid en het welbevinden van werknemers. Werkgevers hadden moeite om prestatienormen aan te passen aan een snelle groei van productievolumes en economies-of-scale en aan een snelle technologische ontwikkeling. Prestatienormen werden hierdoor eerder productiviteit remmend dan productiviteit bevorderend (Zie Figuur 17). In de eerste helft van de jaren zeventig bereikten de sociale partners overeenstemming over dit

onderwerp en vond een snelle en ingrijpende ontkoppeling plaats van prestatie en beloning in de Nederlandse industrie door ontmanteling van vooral stukloon- en tariefsystemen. Er resteerde daarna een bescheiden koppelingspraktijk die vooral betrekking had op commerciële functies.



Figuur 17 Risico's bij een "vaste" koppeling van prestatie en beloning

In tijden van conjuncturele opgang en zorg over de binding en werving van medewerkers kwamen en komen praktijken op het gebied van koppeling tussen prestatie en beloning regelmatig terug. Opvallend was daarbij rond de eeuwwisseling dat prestatiebeloning aan de top een grote vlucht doormaakte, zowel wat betreft de vergroting van de reikwijdte als wat betreft de omvang van toegekende prestatiebeloningen. Blijkens excessen die de pers haalden, waren de risico's die inherent zijn aan de koppeling tussen prestatie en beloning niet goed ingeschat, was het risicomanagement ontoereikend om misbruik van voorkennis, het aangaan van onverantwoorde risico's en een onevenwichtige tot perverse uitwerking van gedragsprikkelers tegen te gaan. Onvoldoende specifieke definities van prestaties, onvoldoende uitsluiting van ongewenst gedrag voor prestatiebeloning, plafondloze koppelingen tussen prestatie en beloning leidden tot excessen en vervolgens tot pogingen om via externe en interne regulering herhaling te voorkomen. Gedragscodes als die van Peters en Tabaksblatt zagen het licht en sorteerden impact op korte

termijn. Met het toenemen van de ouderdom van deze codes neemt het respect voor en de naleving van de codes af en loopt de verhouding tussen “comply” en “explain” op aan de explainkant.

Dat koppelingen tussen prestatie en beloning die worden aangebracht en die bedoeld zijn om prestaties te stimuleren soms juist problemen opleveren voor productiviteitsverbetering werd onderzocht door Bruno Frey. Hij verklaart een averechtse invloed van beloningsprikkels onder meer met zijn “crowding out theory” (Frey, 1997). Frey beschrijft in zijn boek hoe het stimuleren van materiele, extrinsieke motivatie, door het aanbrengen van een koppeling tussen prestatie en beloning, leidt tot een terugdringing en eventueel vernietiging van intrinsieke motivatie. De intrinsieke behoefte en passie om een goed product of een goede dienst te leveren en klanten goed te bedienen, wordt onder druk gezet door de verleiding van een hogere beloning, die bereikt kan worden door minder oog voor kwaliteit, de wensen van de klant, door minder mee te denken over innovatie etc.

Prestatierisico's die ontstaan door koppeling van prestatie en beloning liggen hiernaast op het gebied van samenwerkingsrelaties met collega's, in het bijzonder met collega's die niet in staat of bereid zijn om soortgelijke prestaties te leveren (bijvoorbeeld oudere medewerkers, of jongere medewerkers, die nog in opleiding zijn), veilig werken en naleven van veiligheidsvoorschriften, gezondheid, uitval vanwege overbelasting, integriteit bij rapportage van verricht werk en taakselectie. Bij taakselectie worden die taken uitgevoerd die meer beloning opleveren en worden taken genegeerd en vermeden, die minder of niets opbrengen. Hierdoor blijven mogelijk voor een organisatie belangrijke taken liggen, omdat ze een te lage opbrengst hebben voor werknemers. Dat deze onvoldoende verzorgde taken indirect tot vermindering van het taakvolume van wel goed gehonoreerde taken kunnen leiden, wordt soms niet tijdig onderkend. Dit kan zich bijvoorbeeld voordoen bij een ICT-onderneming waar hardware verkoop voor medewerkers minder oplevert dan verkoop van software of diensten (hogere marges), maar een lagere verkoop van hardware op termijn nadelig is voor de verkoop van randapparatuur, software en

diensten. Een ander risico dat ontstaat bij de koppeling van prestatie en beloning is het ontstaan van een belang van medewerkers bij inertie van productiviteits- en kwaliteitsnormen, die via een gebrek aan medewerking aan vernieuwing kan leiden tot stagnatie van normen en daarmee tot stagnatie van productiviteitsontwikkeling.

Medewerkers, die zich bewust zijn van dit soort risico's komen in een dilemma terecht: ze beseffen dat ze te meer betaald krijgen voor een kwalitatief minder prestatie, maar beseffen ook dat ze correctie van dit onevenwichtige systeem zullen voelen in hun portemonnee. Meedoen met een systeem dat niet goed werkt, is voordeliger dan een uitspraak voor verandering.

Zo is er rond de koppeling van prestatie en beloning nog een aantal vragen, die aandacht verdienen, alvorens besluitvorming rond deze optie verantwoord plaats kan vinden:

- Is extra productiviteit wel mogelijk bij behoud van kwaliteit, innovatie, marges, klantentevredenheid, werknemerstevredenheid, goede samenwerking, veiligheid en integriteit?
- Leidt extra productie wel tot extra winst, of leidt extra productie tot prijs- en margedruk?
- Zijn outputnormen redelijk in relatie tot aanwezige competenties en beschikbare hulpmiddelen en worden ze ook als redelijk ervaren?
- Hebben prestatienormen wel invloed op het gedrag?
- Wordt er voldoende rekening gehouden met output verstorende factoren?
- Zijn de overall baten van koppeling van prestatie en beloning wel hoger dan de kosten?
- Zijn er voldoende mogelijkheden om deviant gedrag uitgelokt door de koppeling tussen prestatie en beloning waar te nemen en te corrigeren?

Deze vragen, de hierboven genoemde risico's en de veranderingen in de motivatie van medewerkers en in de cultuur van de organisatie, die door een koppeling van prestatie en beloning worden aangebracht, maken de business case voor koppeling van prestatie en beloning lastig en kwetsbaar. Belangrijk is dat de dynamiek van prestatienormen niet belemmerd wordt,

en kwaliteit van prestaties en samenwerking, de intrinsieke motivatie van medewerkers en integriteit als kernwaarden behouden blijven.

Bij dit soort randvoorwaarden lijkt het er op dat prestatiebeloning, die uitgaat van teamprestaties en teambeloning en voorziet in variatie in targets en incentives in de tijd minder risico voor ontsporing oplevert. Een zware focus op materialisme kan verder gematigd worden door te bepalen dat een deel van de te behalen targets en een deel van de besteding van de toe te kennen incentives moet liggen in tijdbesteding en donatie aan algemeen nut beogende instellingen.

Aan koppelingen tussen prestatie en beloning kleeft het risico van ongewenste effecten en bijwerkingen. De organisatie die, onbewust van dit soort risico's, overgaat tot invoering van een dergelijke koppeling gedraagt zich als tovenaarsleerling. De mogelijke schade als gevolg van ontoereikend risicomanagement op dit gebied gaat het voorstellingsvermogen niet zelden te boven. Een prudent risicomanagement op dit terrein zal minimaal ongewenst riskant gedrag contractueel moeten uitsluiten van beloning en extra beloning moeten maximeren om excessen tegen te gaan. Effectiever lijkt een systeem van periodieke beoordeling van het overall functioneren (competenties, gedrag, samenwerking, resultaten) met daaraan verbonden een toekenning van een niet geïnstitutionaliseerde extra beloning voor het verschil tussen een gemiddelde, een goede en een zeer goede of een uitstekende prestatie.

Prestatiebeloning draagt niet altijd bij aan prestatieverbetering. Van prestatiebeloning wordt, met name bij de invoering van prestatiebeloning, vaak een belangrijke bijdrage aan productiviteitsverbetering verwacht. De theorie achter prestatiebeloning is dat er rek zit in geleverde prestaties en dat medewerkers niet optimaal functioneren. Door het bieden van een incentive zou de prestatierek geogst kunnen worden. Maar als er rek in prestaties aanwezig is, is er wellicht geen marktconforme prestatie en zou koppeling prematuur kunnen zijn in de zin dat het verkeerde signaal afgegeven wordt door te suggereren dat er reeds een bovennormale prestatie geleverd wordt. Anderzijds hoeft marktconformiteit van prestaties niet te impliceren dat door deze marktconformiteit de rek in de

prestatie beperkt is. Gebrek aan mededinging en een gedeelde weinig markt- en resultaatgerichte cultuur tussen mededingers kan leiden tot onderbenutting van capaciteit en talent en tot een minder dan haalbare prestatie.

4.3. Project- en proces management en bewaking van voortgang en conformiteit van uitvoering

Een HRM-strategie, die tot stand gekomen is op basis van een zorgvuldige beleidsvoorbereiding en beleidsvaststelling, en die qua beleidsformulering voldoet aan vereisten van relevantie, consistentie, specificiteit, meetbaarheid, aanvaardbaarheid, realisme en tijdgebondenheid levert nog geen garantie op voor een probleemloze uitvoering. Het omgaan met weerstand en het genereren van draagvlak en support wordt meestal bij de uitvoering pas actueel. Implementatie van projecten en processen en de inzet van instrumenten, die uitzicht bieden op realisatie van Strategische HRM-doelen is meer dan het uitdelen van taken en instructies over wat er gedaan moet worden. Het vraagt ook het vermogen en de bereidheid om het achterliggende beleid toe te lichten en te verdedigen en hier zo nodig uitgebreid over te communiceren. Bij meer weerstand kan het nodig zijn om na te gaan onder welke voorwaarden managers en medewerkers bereid zijn zich in te zetten voor het nieuwe beleid. Voorbeeldgedrag kan helpen om het van anderen gewenste gedrag uit te lokken en te stimuleren. Incentives kunnen soms helpen om aarzelingen ten aanzien van coöperatie te overwinnen. En sancties kunnen soms nodig zijn om resterende haarden van weerstand te ontmantelen. (Weick, 1979, 1995; Kotter, 1992, 1997, 2002).

In een context met veel draagvlak, weinig indifferentie en weinig tot geen weerstand zou een projectmatige aanpak van beleidsimplementatie, met een uitvoeringsproces geschoeid op beproefde projectmanagement concepten, zoals bijvoorbeeld die van Prince2, voor een strakke projectplanning, een hoog tempo, een korte doorlooptijd en een snel resultaat moeten kunnen zorgen (Turner, 1999; Turner & Simister 2000; Maylor, 1999; Andersen, Grude, Haug & Turner, 1989; Koolma & van der

Schoot, 1974, Wijnen, Renes & Storm, 1984, van Onna & Koning, 1997, 2007).

In een context met minder draagvlak, meer onzekerheid en meer verstoringsrisico's moet met een meer iteratieve en creatieve vorm van projectmanagement gewerkt worden, die wel aangeduid wordt met projectmatig creëren (Bos & Harting, 2001).

Bij gebrek aan het voldoen aan deze vereisten is er het risico van een beleidsuitvoering, die niet conform het geformuleerd beleid verloopt. In de eerste plaats kan dit het gevolg zijn van een afwezige of gebrekkige peiling van wensen en behoeften van stakeholders, waardoor draagvlak, weerstand en indifferentie niet goed konden worden vastgesteld en uitvoering kampt met meer dan verwachte weerstand en minder dan verwachte support. Door zwakke beleidsvoorbereiding is er mogelijk te weinig budget en personele capaciteit beschikbaar voor implementatieprocessen waardoor tijdschema's niet worden gehaald. Het compromiskarakter van beleid en de onduidelijkheden, die daaruit voortvloeien kunnen leiden tot verschillen van inzicht over beleidsinterpretatie in de uitvoeringssfeer en tot ineffectiviteit van inspanningen.

Vershil in actoren die betrokken zijn bij beleidsvoorbereiding, besluitvorming, beleidsformulering en beleidsuitvoering draagt bij aan gebrek aan kennis over inhoud en achtergronden van gemaakte keuzen en geeft aanleiding tot het volgen van eigen voorkeuren in de uitvoeringssfeer. Het volgen van eigen voorkeuren en deloyale uitvoering van gemaakte afspraken kan ook een vorm zijn van voortzetten van het conflict nadat aan de onderhandelingstafel een afspraak is gemaakt waar de uitvoerder niet achter staat.

Een zwakke voortgangsbewaking schept meer mogelijkheden voor een niet-conforme uitvoering van beleid, dan een situatie waarin voortdurend rapportage over voortgang plaatsvindt en overlegsituaties de mogelijkheid bieden om door te vragen bij twijfel over de uitvoeringsvoortgang.

Verlies van draagvlak voor beleid door een non-conforme uitvoering levert mogelijk extra weerstand op voor implementatieprocessen en kan daarmee discrepanties tussen geformuleerd en uitgevoerd beleid vergroten. Als non-conformiteit samenhangt met een veranderende context na het moment van het maken van afspraken, kan draagvlak mogelijk intact blijven door bestaand begrip voor aanpassing van beleid aan een wijzigende context, zonder dat deze steun eerst expliciet gemaakt wordt aan een onderhandelingstafel.

Voortgangsrapportages over beleidsimplementatie die helder maken dat beleidsuitvoering niet tot de beoogde resultaten leidt of aantonen dat er als onredelijk aan te merken neveneffecten worden geboekt, kunnen tot attente bijsturing leiden, maar kunnen eveneens risico opleveren voor de rapporteur.

Een weerbarstig krachtenveld, weerstand en indifferentie bij implementatieprocessen, het falen van middelen en processen en de bijwerkingen die veranderingsprocessen op kunnen leveren, maken management van verandering tot een uitdagende en lastige opgave. Gedragsverandering vraagt vaak om breed scala aan interventies (van Nistelrooij & de Wilde, 2008). Hierbij gaat het om interventies als het stimuleren, communiceren en belonen van gewenst gedrag en voorbeeldgedrag, het overtuigen van de noodzaak van het gewenste gedrag, het bevorderen van verankering van gedragswijziging door internalisering van en identificatie met nieuwe cultuurelementen (waarden, doelen, normen, verwachtingen), en het vaststellen, ontmoedigen en sanctioneren van ongewenst gedrag. Voortgangsbewaking, rapportage, evaluatie en bijsturing spelen een belangrijke rol voor het succes van implementatieprocessen.

Dat een royale informatievoorziening bij rapportage en evaluatie niet altijd hoog wordt gewaardeerd, toont de volgende casus.

De Bank (2): interesse in rapportage over HRM?

Bij een grote Nederlandse bank deed zich ooit een gebrek aan waardering voor ten aanzien van een ruimhartige sociale rapportage. Een groots plan voor de ontwikkeling van het sociaal beleid van de bank, met liefst 22 deelplannen werd prominent aangekondigd in het Sociaal Jaarverslag van de bank. Slechts een paar van de deelplannen wisten in de jaren daarna de geformuleerde doelstellingen te realiseren, terwijl de meeste deelplannen een roemloos einde vonden. Wel geboekte resultaten werden prominenter vermeld dan projecten die geen voortgang boekten, vastliepen en faalden. Gelukkig was er ook positief nieuws. De bank kreeg de prijs voor het Beste Sociaal Jaarverslag omdat er in het verslag veel aandacht werd besteed aan de positie van de vrouw bij de bank. Een maand na de verspreiding van het verslag vond een lezersonderzoek plaats onder de werknemers, die het verslag hadden ontvangen. Van de respondenten bleek slechts 15% het Sociaal Jaarverslag gelezen te hebben; de meeste respondenten waren aan het lezen niet toegekomen. Wel bleken de respondenten een heldere opinie te hebben over wat er anders en beter moest in het verslag: er zou vooral meer informatie in moeten over de positie van de vrouw bij de bank! Vertegenwoordigers van de bank namen de prijs voor het beste sociaal jaarverslag in ontvangst, maar gaven in het dankwoord ook aan dat de externe waardering voor het verslag groter leek dan de interne waardering. Daarna was er binnen de HRM-afdeling een discussie of distributie van het verslag in de toekomst wellicht via een door werknemers in te vullen bestelformulier zou moeten verlopen. Dit alternatief werd na discussie als "te zuinig" gediskwalificeerd. Wel werd door de uitslag van het lezersonderzoek het enthousiasme voor een zeer uitgebreide sociale verslaggeving getemperd. De omvang van daarop volgende sociale jaarverslagen werd beperkter. De uitgever, die de prijs bedacht had, de jury instelde en de prijs doneerde, meende niet veel later dat sociale verslaggeving als fenomeen over zijn hoogtepunt heen was en beëindigde de activiteit.

Veel bedrijven maakten een soortgelijke ervaring mee als DE BANK. Aan het eind van de jaren '70 en het begin van de jaren '80 beleefde de sociale verslaggeving een hoogtepunt in ons land (Berentsen, Hoogendoorn en van Hoorn, 1981). Hierna loopt het informatiegehalte van sociale jaarverslagen terug en vervolgens besluiten veel bedrijven tot een integratie van het

sociaal jaarverslag in het financieel jaarverslag. Aanvankelijk levert dat nog enkele bladzijden sociale informatie op, maar al snel loopt de omvang van de sociale rapportage bij de grote beursgenoteerde ondernemingen terug tot een enkele bladzijde of een enkele kolom. Grootse ontwikkelingsplannen, zoals bij De Bank, werden schaarser en een nieuw realisme nam de plaats in van het “grand design” denken dat daarvoor floreerde. De publicatie van Maatschappelijk Jaarverslagen liet een zelfde ontwikkelgang zien. Na een hausse in de pioniersjaren van de maatschappelijke verslaggeving met uitgebreide zelfstandige verslagen, is deze verslaggeving inmiddels voor een belangrijk deel geïntegreerd in de Financiële Jaarverslagen.

In de afgelopen decennia is de sociale verslaggeving aanzienlijk verschaald. Dit maakt HRM-beleidsevaluatie en sociale benchmarking niet eenvoudiger. Of er goed voor Human Assets gezorgd wordt en of er een Strategisch HRM is, valt uit veel Jaarverslagen niet te distilleren. Hierdoor onttrekt de kwaliteit van het sociaal beleid zich in een belangrijke mate aan de beoordeling van zowel interne (directie, commissarissen, ondernemingsraad) als externe (aandeelhouders, vakbonden sollicitanten) beoordelaars.

Bijsturing bij niet-conforme beleidsuitvoering

In een turbulente omgeving dienen zich voortdurende nieuwe beleidsuitdagingen aan, die vragen om een kritische beoordeling van de vraag of eerder gekozen doelen, geselecteerde middelen, verantwoordelijkstellingen en tijdschema's nog wel opportuun zijn. De houdbaarheid van geformuleerd beleid wordt korter en er is de keuze om beleid te extensiveren en steeds meer op een steeds beperkter aantal hoofdlijnen te sturen, dan wel met een hoger tempo elkaar sneller opvolgende beleidscycli te doorlopen. Globalere beleidsformuleringen bieden een lastiger aansturing in de uitvoerings- en evaluatiesfeer, terwijl frequentere beleidscycli en een snellere gang door beleidscycli het risico opleveren van een verdenking van een gebrek aan koersvastheid en opportunisme.

Bij een snellere gang door de beleidscyclus moet de doorlooptijd van behoeften/uitdagingenonderzoek, beleidsvoorbereiding, besluitvorming, uitvoering en evaluatie worden verkort. Dit kan leiden tot een zwak fundament voor geformuleerd beleid en tot premature evaluatie en bijsturing van een beleidsuitvoering, die nog midden in een leercurve verkeert en daardoor beoogde resultaten nog niet kan tonen.

Bij iedere uitvoering van Strategisch HR-beleid doet zich het risico voor van een uitvoering die niet conform is aan het overeengekomen beleid en de gemaakte afspraken. Soms wordt deze niet-conformiteit ingecalculeerd voor een aantal afspraken en beseffen insiders aan de top van de organisatie dat naleving van de gemaakte afspraken een illusie vormt, die vooral bijdraagt aan draagvlak voor beleidsvaststelling en de start van beleidsuitvoering.

Zo levert een post-merger fase niet zelden een “boulevard of broken dreams”, waarbij gedane toezeggingen op het gebied van behoud van zelfstandigheid, behoud van identiteit, behoud van werkgelegenheid en continuïteit van management niet worden nagekomen. De onderhandelaar van de acquirerende organisatie beseft dat zonder deze toezeggingen de target-organisatie niet bereid zal zijn tot samenwerking en doet deze toezeggingen zonder een serieuze intentie om deze na te leven. De benadeelde partij realiseert zich vervolgens dat hij of zij te goed van vertrouwen is geweest, geneert zich voor deze naïveteit en doet geen poging om in rechte naleving van gemaakte afspraken alsnog te vorderen. Dat kan het geval zijn om de eigen positie niet te schaden, als de benadeelde partij inmiddels een zware functie heeft bij de acquirerende organisatie, maar ook als benadeelde partij het bedrijf verlaten heeft en verder contact met overnemende partij en publiciteit mijdt. Zo'n boulevard of “broken dreams” leek aan de orde rond toezeggingen over behoud van identiteit en zelfstandigheid bij de overname van ASR door Fortis. In geval van ontslag van kopstukken van de targetorganisatie na acquisitie, tegen gemaakte afspraken in, levert een financieel aantrekkelijke vertrekregeling een pleister op de wond. Pogingen tot correctie van “broken dreams” zijn schaars en daarom verdient de volgende casus vermelding.

Ijsfabrikant: correctie van “broken dreams”?

Den Hertog IJS is een ijsfabrikant in Zuidwest Nederland, die is opgericht en groot gemaakt door Willem den Hertog. Zijn christelijke levensovertuiging heeft hem altijd geïnspireerd tot een verantwoordelijk werkgeverschap en ook tot een constructief overleg met zijn ondernemingsraad. Zo'n constructief overleg vindt ook plaats als Willem den Hertog besluit zijn onderneming te verkopen en zijn ondernemingsraad zorgen ventileert over de continuïteit van de onderneming en de werkgelegenheid na de verkoop van de onderneming. Willem den Hertog neemt deze zorgen serieus en komt met de koper (Wessanen) overeen om in de verkoopovereenkomst een clause op te nemen waarin de kopende partij zich verplicht om de continuïteit van de ijsfabriek gedurende ten minste 10 jaar vanaf het transactiemoment te garanderen. Een paar jaar hierna verkoopt Wessanen de ijsfabriek door aan Unilever, dat zich weinig gelegen laat liggen aan het beding en besluit om de ijsfabriek te sluiten. De ondernemingsraad vraagt, met steun van Willem den Hertog, aan de rechtbank om de bedrijfssluiting te verbieden en naleving door Unilever van vermeende verplichtingen te vorderen. De rechtbank honoreert deze vraag niet en de ijsfabriek gaat dicht.

De opbrengsten van de verkoop van de ijsfabriek (circa 80 miljoen gulden) zijn inmiddels door Willem de Hertog voor een groot gedeelte besteed aan resocialisatieprojecten voor gevangenen in Nederland en in het buitenland. De recidive van deelnemers aan zijn programma's na vrijlating is aanmerkelijk lager dan gemiddelde recidivecijfers in ons land. Pogingen tot opschaling en privatisering van zijn programma's stuiten in ons land op politieke onwil.

Deze poging tot bijsturing voor non-conformiteit van uitvoering ten opzicht van gemaakte afspraken is vrij uitzonderlijk. De gang naar de rechter wordt bij conflicten over de uitvoering van een Strategisch HRM niet veel gemaakt omdat het gewekte vertrouwen niet op papier geëxpliciteerd is en er in de rechtszaal ongetwijfeld verschillende beelden gepresenteerd zullen worden omtrent gewekte verwachtingen en gemaakte afspraken. Conflicten over non-conforme beleidsuitvoering worden, in geval het gaat om een beperkt aantal partijen die nadeel claimen, partijen voldoende

“nuisance value” hebben en de omvang van het nadeel overzichtelijk is, doorgaans opgelost door middel van een discrete vergoeding van (een deel van) deze schade. De terugverdientijd van dit soort vergoedingen, zoals gouden handdrukken, die uitgekeerd worden om wachttijd te beperken en hervatting van procesdoorloop mogelijk te maken, is vaak zeer kort. Dit komt vooral omdat de kosten van uitstel, wachttijd of impasses zeer hoog kunnen zijn. Dit betekent dat dit soort uitkeringen kosten-baten technisch volledig verantwoord zijn, ook al ontbeert de toekenningsbeslissing een breed draagvlak, omdat de schijn wordt gewekt dat disfunctioneren wordt beloond. Imagoschade is dan een risico.

4.4. Large Scale Interventions

Doordat de prestaties van organisaties afhankelijk zijn van verschillende aandachtsgebieden (inkoop, productie, financiering, personeel en organisatie, marketing, logistiek etc.) en van het samenspel op deze aandachtsgebieden is een significante prestatieverbetering vaak afhankelijk van multidisciplinaire samenwerking en van een redelijke omvang van interventies. Voor HRM betekent het dat tegelijkertijd een groot aantal instrumenten op het gebied van personeel en organisatie moet worden ingezet en dat ook nog interdisciplinair moet worden samengewerkt waarbij veelsoortige afstemmingsprocessen aan de orde zijn. Management van verandering krijgt daardoor steeds vaker het karakter van large scale intervention (van Nistelrooij & de Wilde, 2008).

Turnaround management en Het Nieuwe Werken leveren goede voorbeelden voor een large scale intervention. Bij turnaround management moeten alle disciplines meedenken en meewerken aan kostenreductie en batenvergroting, terwijl bij Het Nieuwe Werken alle disciplines moeten samenwerken om het volledig tijd- en plaats-onafhankelijk werken van medewerkers te laten bijdragen aan de verbetering van de prestaties van de organisatie. Bij het nieuwe werken gaat het dan in het bijzonder om de samenwerking van de verantwoordelijken voor “Bricks and Bytes”, huisvesting en ICT, maar is HRM zeer betrokken omdat HNW moet bijdragen aan de

arbeidstevredenheid van medewerkers, aan hun productiviteit, kwaliteit en innovatievermogen, aan de werfkracht en bindingskracht voor (vooral) vrouwelijke medewerkers en nieuwe medewerkers. Stijlen van leidinggeven zullen beïnvloed moeten worden om een transitie van microsturing naar macrosturing mogelijk te maken (Bijl, 2009).

Om een beeld te geven van de samenhang met andere disciplines volgt nu Case Aegev. Aegev boekt negatieve resultaten en verwacht een verdere resultaatverslechtering in geval het huidige beleid in komende jaren (zie prognose 2012 en 2013) ongewijzigd wordt voortgezet.

Aegev: Turnaround Management.

Aegev is een denkbeeldige, middelgrote assuradeur gevestigd in Amsterdam. De concurrentie is hevig en de kansen om een redelijke "return on investment" (eigen vermogen € 60 miljoen; balanstotaal € 150 miljoen) te behalen zijn beperkt op dit moment. Het huidige jaar, 2012, zal een verlies van € 8,9 miljoen met zich meebrengen. Op basis van het strategisch plan voor de komende jaren, wordt voorspeld dat het verlies het komende jaar (2013) € 8,5 miljoen zal bedragen. Sommige concurrenten vertonen gelijke verliezen en slechts enkele zijn nog in staat om een zeer bevredigende "return on equity and sales" te behalen.

In de afgelopen vijf jaar werd door AEGEV meer dan twintig miljoen euro geïnvesteerd in het verbeteren van de elektronische gegevens verwerking. Van dit bedrag werd € 13 miljoen uitgegeven aan hardware, € 2 miljoen aan software en gemiddeld € 1 miljoen per jaar aan de ondersteuning door externe consultants. Zichtbare baten in de vorm van een stijging van de arbeidsproductiviteit leverde deze automatiseringsinspanning nog niet op.

Aegev geeft per jaar meer dan € 43 miljoen uit aan lonen en kosten voor de bijna 500 werknemers die zij in dienst heeft. De gemiddelde personele kosten per werknemer bedragen meer dan € 80.000. Dit bedrag ligt boven het gemiddelde in de verzekeringsbranche (€ 72.000).

De onderneming geeft niet veel geld uit aan training en opleiding. In 2010 werd slechts € 150.000 uitgegeven aan training. Van dit bedrag was twee derde bestemd voor trainingen gerelateerd aan automatisering.

Arbeidsduurverkorting (van 40 uur per week naar 38 uur) vormt voor Aegev een ander probleem. Als gevolg van de langdurige vakanties die werknemers tijdens de zomermaanden opnemen, geeft de onderneming meer dan € 800.000 uit aan tijdelijke krachten die de afwezige werknemers tijdens vakanties vervangen.

Uitdagingen die Aegev moet beantwoorden om te kunnen overleven zijn: de stijging van de schadelast, de verkorting van de product life cycle, de ontwikkeling van nieuwe producten, een meer productieve automatisering, een verbetering van de arbeidsproductiviteit en het gebrek aan investering in training en opleiding.

Additionele informatie over Aegev

De resultaten over 2011 waren zeer teleurstellend. Zowel de Raad van Commissarissen als de O.R. hebben aangegeven geschrokken te zijn: in oktober 2011 (twee maanden geleden) heeft de “managing director” nog een verwachte winst aangekondigd van € 5 miljoen. Op dit moment denkt de managing director dat de ontwikkeling van de winst te wijten valt aan de concurrentie. Zijn perceptie is dat de concurrentie nog intensiever wordt en dat er geen mogelijkheden bestaan om deze crisis als een zelfstandige onderneming te overleven. Hij adviseert de commissarissen om zo snel mogelijk op zoek te gaan naar een fusiepartner. Ter voorbereiding op een dergelijke fusie stelt hij een sale-lease back constructie voor voor het pand waar Aegev momenteel is gevestigd (15.000 vierkante meter; boekwaarde € 10 miljoen).

De O.R. vreest dat de werknemers van Aegev het slachtoffer zullen worden van de huidige problemen. Zo is de O.R. bang dat het huidige beloningsbeleid, dat boven het marktniveau ligt, niet kan worden voortgezet. Volgens de O.R. valt dit te wijten aan de managing director, die zijn realiteitszin verloren zou zijn. Wanneer er een advies wordt gevraagd om het huidige personeelsbestand van Aegev te doen krimpen, is de O.R. voornemens een negatief advies te geven. Ditzelfde geldt voor een verlaging van de salarissen: de O.R. zal niet akkoord gaan, tenzij er sprake is van een eerlijke compensatie en een positief toekomstperspectief, bijvoorbeeld in de vorm van een overwinstdelingsregeling.

In de tussentijd doen geruchten de ronde dat het niet zo goed gaat met Aegev. Het ziekteverzuim over de maand december kwam uit op 11%. De HR-manager van Aegev wil een meer systematisch HR-beleid ontwikkelen, maar tot nu toe heeft hij nog geen enkele medewerking van de managing director gekregen. Het ontbreekt het bedrijf aan een functiewaarderingssysteem en een personeelsbeoordelingssysteem. Daarbij wordt het bedrijf gekenmerkt door een hoge gemiddelde leeftijd (43 jaar) en een hoge gemiddelde senioriteit (15 jaar). Het percentage werknemers dat is aangesloten bij een vakbond is laag (9%), maar dat percentage zou in de toekomst wel eens licht kunnen stijgen met het oog op de huidige omstandigheden. Flexibiliteit en multi-inzetbaarheid zijn begrippen die binnen de organisatie nog niet zijn ontwikkeld en zowel de productiviteit als de kwaliteit stagneren. Al met al lijkt de onderneming toe te zijn aan een turnaround op het gebied van human resources.

Aegev Financiële gegevens

Omgeving							
Jaar	In flatie (in %)	Auto verkopen Excl. lease		Gem. Prijs auto		Totale verkopen auto's	
		(x 1.000)	(in %)	(x 1.000)	(in %)	(x € 1.000.000)	(in %)
2005	4	450	100.0	20.0	100.0	9000	100.0
2006	3	410	91.1	20.6	103.0	8450	93.8
2007	3	390	86.7	21.2	106.1	8280	91.9
2008	2	390	86.7	21.6	108.2	8440	93.8
2009	1	400	88.9	21.9	109.3	8740	97.2
2010	1	405	90.0	22.1	110.4	8940	99.3
2011	1	410	91.1	22.3	111.5	9140	101.6
2012	1	415	92.2	22.5	112.6	9350	103.8
2013	1	420	93.3	22.8	113.7	9550	106.1

Productie van verzekeringen: AEGEV polissen (x 1.000)				
Jaar	Beëindigd	Nieuwe polissen	Totaal	(in %)
2005	46	36	450	100.0

2006	45	33	438	97.3
2007	44	31	425	94.5
2008	43	31	414	92.0
2009	41	32	405	89.9
2010	40	32	396	88.1
2011	40	33	390	86.6
2012	39	33	384	85.3
2013	38	34	379	84.2

Personeel en productiviteit bij Aegev							
Jaar	Turnover in aantal mensen	Werving in aantal mensen	Totaal	Aantal polissen (x 1.000)	Productie polissen		Loonkosten per werknemer (x 1.000)
					per werkn.	(%)	
2005	37	40	503	450	895	100	80
2006	35	38	506	438	866	96. 8	82.4
2007	35	39	509	425	835	93. 3	84.87
2008	36	31	505	414	820	91. 7	86.57
2009	35	30	499	405	810	90. 5	87.44
2010	35	30	494	396	802	89. 6	88.31
2011	35	30	490	390	795	88. 9	89.19
2012	34	30	486	384	791	88. 4	90.08
2013	34	30	482	397	787	88	90.99

Opbrengsten			Beleggingen (technische voorziening)				
Jaar	Gem. premie per auto		Totaal premie inkomen		(in € 1.000.000)	% lang	% kort
	1 ^e jaar	Andere jaren	(in € 1.000.000)	(in %)			

2005	700	500	232	100	65	8	5
2006	721	500	226	97.4	83	8	5
2007	743	500	220	94.8	100	8	5
2008	757	500	215	92.6	114	8	5
2009	803	525	221	95.3	124	7	4
2010	811	525	217	93.6	131	6	3
2011	819	525	214	92.2	129	6	3
2012	828	525	212	91.1	123	6	3
2013	836	525	209	90.2	114	6	3

Kosten			
Jaar	Schadekosten		% van opbrengsten
	% van premie	x € 1.000.000	
2005	61	142	58
2006	61	138	58
2007	61	134	58
2008	62	133	58
2009	64	142	60
2010	67	146	64
2011	68	146	65
2012	69	146	66
2013	69	145	66

Resultaten				
Jaar	Inkomsten (x 1.000.000)	Uitgaven (x 1.000.000)	Resultaten (x 1.000.000)	Resultaten als % van de opbrengst
2005	243	225	18.4	7.5

2006	238	222	16.3	6.8
2007	234	220	13.9	6.0
2008	229	219	10.7	4.7
2009	234	227	7.0	3.0
2010	229	232	-2.5	-1.1
2011	225	231	-5.7	-2.5
2012	222	231	-8.9	-4.0
2013	219	228	-8.6	-3.9

Welke bijdragen kan HRM leveren aan probleemoplossing bij Aegev?

Duidelijk is dat er een behoorlijk prestatieprobleem is bij Aegev. Er wordt een stevig verlies gemaakt en er wordt op het eigen vermogen ingeteerd. Het is daarom zaak om eerst alle oorzaken van dit prestatieprobleem zo goed mogelijk in beeld te brengen om vervolgens deze oorzaken waar mogelijk weg te nemen en interventies in te zetten voor prestatieverbetering. Ook dient de prestatiegap gespecificeerd te worden als het verschil tussen de actuele prestatie en de wenselijke en haalbare prestatie. Gelet op de prestaties in het recente verleden en een wenselijk en haalbaar geacht rendement op het eigen vermogen van tien tot vijftien procent, levert dit een prestatiegap op van 14 tot 17 miljoen euro.

De oorzaken van deze prestatiegap liggen in de sfeer van een te ruime personeelsvervangning en een onvoldoende ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit en mede daardoor ook een onvoldoende rendement op de investeringen in automatisering. De loonkosten zijn te hoog in relatie tot het branchegemiddelde en benchmarks. De huisvesting is te ruim, er is onvoldoende vakantiespreiding, vergrijzing en een onderontwikkeld beloningbeleid (geen functiewaardering, geen schaalmaxima) en personeelbeleid (geen personeelsbeoordeling, weinig investering in opleiding, geen kwaliteitszorg). Daarnaast is er sprake van een zwakke marktwerking, onvoldoende productontwikkeling en een tekort aan flexibiliteit.

Het is evident dat deze prestatieproblemen vragen om een brede aanpak op het gebied van een selectieve wervingsstop, loonkostenreductie,

personeelsreductie, een sociaal plan, introductie van een goede beloningssystematiek, verlaging van huisvestingskosten door reductie van metrage, versterking van het management, afscheid van managers, HRM-instrumentontwikkeling, en tegelijkertijd aandacht voor motivatiebehoud, communicatie, overleg en medezeggenschap, en het scheppen van licht aan het einde van de tunnel, bijvoorbeeld in de vorm van een overwinstdeling na resultatenherstel.

Aegev is toe aan een large scale intervention en die werd voortvarend ingezet door de nieuwe directievoorzitter van Aegev, na ontslag van zijn voorganger. Het afscheid van deze voorganger kostte een stevige gouden handdruk, waardoor vertraging van het turnaround proces voorkomen werd. Binnen korte tijd is het bedrijf goed op weg om de geformuleerde turn-around doelstellingen te halen.

In geval het bedrijf zijn zelfstandigheid na deze turn-around opgeeft, mag verwacht worden dat de behaalde resultaatverbetering zich ook vertaalt in de te behalen opbrengst bij verkoop van de onderneming. De price-earnings ratio bij verkoop zorgt dan voor een stevige multiplier (circa 10-15x) van de gerealiseerde prestatieverbetering.

Hoofdstuk V

Evaluatie van Strategisch HRM

5.1. Het meten en verklaren van de bijdragen van SHRM; HRM-metrics en analytics.

In dit hoofdstuk staan we eerst stil bij de ontwikkeling van een meer zakelijke benadering van HRM en zullen we vervolgens kijken naar de evaluatie van SHRM en naar de bijdragen van SHRM aan effectiviteit, efficiency, flexibiliteit en legitimiteit van personeel en organisatie.

In de prille geschiedenis van het personeelsbeleid was de vraag naar de bijdrage van HRM aan de bedrijfsprestaties nog niet of nauwelijks aan de orde. Personeelmanagement had (met name in de UK) zijn wortels in het bedrijfsmaatschappelijk werk en bekommerde zich vooral over problemen die werknemers op of buiten hun werk ondervonden op het gebied van ziekte, arbeidsongeschiktheid, huisvesting, alcoholgebruik, echtscheiding, schuldsanering, aanraking met justitie en dergelijke. Selectierollen vloeiden hier logisch uit voort op grond van de wens om dit soort problemen beheersbaar te houden. Wet- en regelgeving zorgden voor additionele taken op het gebied van aanstelling en ontslag, beloning en uitkering bij ziekte en arbeidsongeschiktheid. De beïnvloedbaarheid van gedrag wordt pas later aannemelijk gemaakt door de ontwikkeling van de sociale wetenschappen.

Een belangrijke rol in deze ontwikkeling speelde het werk van Roethlisberger en Dickson (*Management and the Worker*, 1939) dat liet zien hoe variatie van arbeidsomstandigheden, maar vooral hoe het besteden van aandacht aan werknemers, bij kon dragen aan beïnvloeding van de arbeidsproductiviteit. In het vervolg hiervan kwam er meer systematische aandacht voor de invloed van motivatie en satisfactie op productiviteit en de invloed van opleiding, training en beloning voor prestatieverbetering. De snelle ontwikkeling van de sociologie, de psychologie en de sociale psychologie in de eerste decennia na de tweede wereldoorlog leverde een sterk groeiend inzicht op in de mogelijkheden

om wensen en belangen van medewerkers en organisatie beter op elkaar af te stemmen onder meer door werkstructurering, autonome teams, democratisering via werkoverleg, participatiever leiderschapsstijlen, minder autoritaire arbeidsverhoudingen en deregulering van overbodige bureaucratie, dit alles aangeduid als organisatieontwikkeling.

Door globalisering, toenemende internationale concurrentie, de noodzaak van kostenbeheersing en de verzakelijking die dit mee zich meebracht, heeft de vraag naar de toegevoegde waarde van HRM in de afgelopen drie decennia in toenemende mate aandacht gekregen.

Onder het toevoegen van waarde verstaan we het creëren van een positief saldo van voor- en nadelen verbonden aan een gewenste situatie, dat groter is dan de som van de voor- en nadelen van een bestaande situatie vermeerderd met de kosten en baten van inspanningen en middelen verbonden aan transitie van de bestaande naar de gewenste situatie. Een dergelijke definitie doet vermoeden dat het meten van toegevoegde waarde van veranderingen in personeel en organisatie niet eenvoudig is. De definitie suggereert ook dat er naast processen van waarde toevoeging ook sprake kan zijn van waarde onttrekking, waarbij waarde overgaat naar derden of vernietigd wordt.

Het operationaliseren van beleid en het cijfermatig rapporteren over Human Resources is in Nederland vanaf het midden van de jaren zeventig geleidelijk aan op gang gekomen. Sliggers (1976) leverde een bijdrage door aan te geven welke statistiek in HRM bruikbaar was. Jansen, Schafrat en Schansman (1983) ontwierpen kengetallenverzamelingen voor uiteenlopende personele onderwerpen, maar wisten daar nog geen beleidsmatige structuur in aan te brengen. Baarda, Kouwenhoven en Werkhoven (1994) brachten wel een koppeling aan met planmatige strategie- en besluitvorming, door aparte aandacht voor kengetallen voor diagnostiek en besturing. Zij zien echter nog geen kans om hoofd- en bijzaken te onderscheiden en typeren vrijwel alle gepresenteerde kengetallen als belangrijk. Potting (2002) sluit hier op aan met een bijdrage waarin zij vooral kijkt naar cijfers en kengetallen die van belang zijn voor

de relatie tussen HRM en Financiën. Budgettering, rapportages, balans en verlies- en winstrekening, kosten-baten analyse en beoordeling van financiële prestaties krijgen daarbij aandacht. Tegelijkertijd komt er een stroom van onderzoeken op gang, die uitmondt in de publicatie van “Kennis- en stuurgetallen Personeelsmanagement; benchmarkcijfers voor beleid en strategie” (bijvoorbeeld Commissaris, Nijse, Hoeksema, 2005 en van de Bergh, Marshall, 2009).

De ontwikkeling in Nederland wordt vanaf het eind van de vorige eeuw sterk beïnvloed door het werk van Amerikaanse en Engelse auteurs. Zo stimuleerde John Bramham met zijn “Benchmarking for People Managers” (London, 1997) het gebruik van bedrijfsvergelijkende personele kengetallen. Al eerder beschreef Camp in zijn boek “Benchmarking; the search for Industry Best Practices that lead to superior performance” van Robert Camp (uitgegeven door de American Society for Quality Control) hoe bedrijfsprestaties meer algemeen vergeleken kunnen worden. Drie jaar na verschijning van zijn boek op de Amerikaanse markt kwam een Nederlandse vertaling uit (Camp, 1992). Twee jaar na uitgave in de VS verschijnt “De HR-scorecard; het meten van strategie, mensen en prestaties” op de Nederlandse markt (Becker, Huselid, Ulrich, 2003). En niet veel later verschijnt van dezelfde auteurs The Workforce Scorecard; managing human capital to execute strategy (Huselid, Becker & Beaty, 2005). Een vertaling van dit boek en van veel soortgelijke invloedrijke Amerikaanse boeken bleef tot nu toe uit. Kennelijk als gevolg van de diseconomy-of-scale voor vertalingen voor het kleine Nederlandse taalgebied.

In de afgelopen decennia hebben verschillende auteurs aandacht besteed aan de wijze waarop de toegevoegde waarde van HRM gemeten, verklaard en vergroot zou kunnen worden. Een bijzondere vermelding verdienen de Amerikanen Lee Brummet, Eric Flamholtz, William Pyle, Jac Fitz Enz, Jac en Patty Philips en Dave Ulrich.

Brummet, Flamholtz en Pyle (“HRM; a challenge for accountants”, 1968) brachten via hun publicaties over human resources accounting (Flamholtz,

Human Resource Accounting, 1989) het denken over toegevoegde waarde van HR en HRM op gang.

Jac Fitz-Enz (How to measure HR, 1984; Staff Performance, 1993; The ROI of Human Capital, 2001; The new HR Analytics, 2010), Jac Philips (Investing in your companies human capital, 2005) en Dave Ulrich (Organizational Capability, 1990; Delivering results, a new mandate for HR Professionals, 1999; Measuring Human Resources, 1999; The HR value proposition, 2005) brachten het denken over de toegevoegde waarde van HR verder. Dit gebeurde niet alleen op theoretische wijze, maar ook op praktische wijze. Het Saratoga Institute (opgericht in 1980 door Jac Fitz-enz en in 1998 verkocht aan PWC) en de RBL Group (Dave Ulrich), twee succesvolle instituten, zijn zichtbare bewijzen dat aandacht voor toegevoegde waarde van HRM appreciatie oplevert vanuit de management praktijk.

René Tissen c.s. besteedden in ons land al vroeg aandacht aan de toegevoegde waarde van kennis management (Tissen, Lekanne Deprez, Andriessen, 2000).

Na de ontwikkelingen op het gebied van het meten en het verklaren van de bijdrage van HRM is de volgende stap het voorspellen van de bijdrage van HRM aan de kwaliteit, het functioneren en de prestaties van organisaties (Fitz-enz, 2010). Na het voorspellen van deze bijdrage komt ook de vraag naar het beheersen van deze bijdrage in beeld. Voor deze laatste bijdrage gaat het niet alleen om analytische kwaliteiten, die nodig zijn, maar gaat het ook om creativiteit wat betreft het vinden van een goede interventiemix, en gaat het ook om lef, dat wil zeggen interventies implementeren, middelen (geld, tijd) inzetten, oppositie overwinnen in de hoop op, maar zonder de zekerheid van, een goede uitkomst. Interventies zijn hierbij niet meer dan al dan niet aannemelijke hypothesen en de weerbarstige bedrijfspraktijk levert de toetsing van deze hypothesen. Een energiek en overtuigend HR-management kan er voor zorgen dat ook een als weinig kansrijk getypeerde interventie succesvol afloopt. Zo'n resultaat werd bijvoorbeeld behaald door de Ley, cao-onderhandelaar bij AKZO, die er in slaagde om een akkoord te bereiken over een teruggang in mogelijkheden om vervroegd uit te treden en daarmee een omslag wist te bereiken in het

denken over de wenselijkheid of noodzaak tot verhoging van de gemiddelde uitstroomleeftijd bij pensionering.

Evaluatie en resultaten van Strategisch HRM

Of bijdragen van Strategisch HRM groot of minder groot zijn, valt alleen te beoordelen met maatstaven, die historisch zijn (nu beter of slechter dan vroeger) of bedrijfsvergelijkend zijn (hier beter of slechter dan elders). Historische prestaties en prestaties elders zijn derhalve onmisbaar om een oordeel te vellen over de bijdrage van SHRM. In geval dit soort maatstaven niet beschikbaar is, is outputevaluatie niet goed mogelijk. Het relateren van output aan input, processen en context vraagt om soortgelijk benchmarkmateriaal. Als ook dat ontbreekt moet teruggevallen worden op evaluatiecriteria als intelligentie (het zit logisch goed in elkaar), consistentie (het is een samenhangend verhaal) en presentatie (het wordt overtuigend gepresenteerd).

Om een beeld te krijgen hoe de evaluatie en de resultaten van SHRM beoordeeld worden door lijnmanagers en HR-managers worden hieronder de meningen van de door ons ondervraagde HR-managers weergegeven.

Kan de evaluatie van SHRM (veel) beter?

Bij de evaluatie en rapportage van Strategisch HRM wordt goed gebruik gemaakt van kengetallen en HR-metrics; verschillen tussen doelen en resultaten worden helder geanalyseerd en verklaard

	<i>ja</i>	<i>nee</i>	<i>blanco</i>
<i>Lijnmanagers</i>	12	60	28
<i>HR-managers</i>	24	57	19

Kunnen de bijdragen/resultaten van SHRM (veel)beter?

Strategisch HRM levert een goede bijdrage aan de effectiviteit van de organisatie v.w.b. verbetering van productiviteit, kwaliteit en innovatie

	<i>ja</i>	<i>nee</i>	<i>blanco</i>
<i>Lijnmanagers</i>	40	39	21
<i>HR-managers</i>	52	31	17

Strategisch HRM levert een goede bijdrage aan verbetering de efficiency van de organisatie en het kostenbesef van management en medewerkers

	<i>Ja</i>	<i>nee</i>	<i>blanco</i>
<i>Lijnmanagers</i>	40	40	20
<i>HR-managers</i>	45	43	12

Strategisch HRM levert een goede bijdrage aan de flexibilisering van organisatie en medewerkers

	<i>Ja</i>	<i>nee</i>	<i>blanco</i>
<i>Lijnmanagers</i>	49	35	16
<i>HR-managers</i>	67	23	10

Strategisch HRM levert een goede bijdrage aan tevredenheid en loyaliteit van medewerkers, klanten en andere stakeholders en levert een goede bijdrage aan corporate governance, compliance en maatschappelijke verantwoordelijkheid

	<i>ja</i>	<i>nee</i>	<i>blanco</i>
<i>Lijnmanagers</i>	44	36	20
<i>HR-managers</i>	57	29	14

Strategisch HRM levert een goede en identificeerbare bijdrage aan de financiële resultaten en aan de continuïteit van de organisatie

	<i>ja</i>	<i>nee</i>	<i>blanco</i>
<i>Lijnmanagers</i>	27	43	30
<i>HR-managers</i>	36	43	21

Kengetallen en metrics worden nog niet erg veel gebruikt bij de rapportage over en de evaluatie van SHRM en verschillen tussen doelen en resultaten worden nog weinig helder geanalyseerd en verklaard. Kennelijk is de verbale traditie nog sterk aanwezig.

De resultaten en bijdragen van SHRM worden verhoudingsgewijs vrij positief geëvalueerd. Door de HR-managers wordt de SHRM-bijdrage aan productiviteit, kwaliteit, en innovatie gematigd positief beoordeeld en krijgt ook de bijdrage aan flexibilisering, stakeholderstevredenheid,

compliance en maatschappelijke verantwoordelijkheid een positief oordeel. De lijn erkent dat de bijdrage aan deze laatste twee dimensies minder zwak is, maar komt toch tot een minder positief oordeel over de kwaliteit van rapportage en evaluatie van SHRM en over de resultaten en bijdragen van SHRM aan effectiviteit, efficiency, legitimiteit, flexibiliteit en financiële resultaten.

Beoogde en niet beoogde kosten en baten

Standaardvragen bij beleidsevaluatie zijn of doelen bereikt werden, of middelen effectief en efficiënt waren, of er voldoende wendbaarheid was van doelen en middelen voor verschuivingen in de context en of stakeholders tevreden bleken met beleidsuitgangspunten, beleidsformulering, beleidsuitvoering en beleidsresultaten. Minder standaard is de vraag naar niet beoogde kosten en niet beoogde resultaten van inspanningen. Eveneens wordt weinig rekening gehouden met een negatief resultaat van inspanningen, waarbij de kosten de baten overtreffen en waarde aan een organisatie wordt onttrokken of waarde wordt vernietigd. Onttrokken waarde en waarde destructie krijgt weinig aandacht in wetenschappelijke literatuur over HRM. Kennelijk biedt de afzetmarkt voor dit soort boeken weinig ruimte voor scepsis en pessimisme, terwijl er alle aanleiding is om bij het risico van waarde onttrekking en waarde destructie stil te staan. Zo is het aannemelijk dat een deel van de miljarden euro's aan waardeonttrekking en waardedestructie die jaarlijks plaats vindt als gevolg van mislukte acquisities en fusies voor het conto van HR-aspecten komt. Uiteraard zijn organisaties niet trots op dit soort waarde-onttrekking en destructie en is het niet verrassend dat in externe berichtgeving door organisaties niet uitvoerig bij deze niet-beoogde effecten van inspanningen wordt stilgestaan (Schenk in: Bartel, De Bruijn, van Frederikslust en Schenk, 2002).

Een eenvoudig model voor beleidsevaluatie vergelijkt realisatiecijfers van beleidsresultaten met de streefcijfers van het geformuleerd beleid, kwantificeert of typeert de verschillen, beoordeelt deze verschillen in termen van positief of negatief, meevallend of tegenvallend, indiceert aan

welke oorzaken verschillen moeten worden toegeschreven, geeft aan of bijsturing wel of niet moet plaatsvinden en geeft vervolgens aan hoe, door wie en wanneer deze bijsturing moet plaatsvinden. (zie Figuur 18).

	A	B	C	D	E
Kengetallen	Streefcijfer	Realisatie	Afwijking	Verklaring	Actie
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					

Figuur 18 SHRM; een realisatiemodel

Een strategisch model voor beleidsevaluatie vergelijkt ook de prestatie-ontwikkeling met de ontwikkeling van soortgelijke prestaties bij relevante benchmarks. Is de gap, dat wil zeggen de voorsprong of de achterstand ten opzichte van relevante benchmarks toegenomen of afgenomen. Wat verklaart deze af- of toename? Willen we een voorsprong uitbouwen, behouden of een achterstand inlopen en wat is daar voor nodig? In welk tempo willen we dit doen en welke risico's zijn daar aan verbonden en hoe kunnen we die risico's afdekken? En welke inspanningen in de sfeer van medewerkers en organisatie zijn hiervoor nodig?

De keuze van een benchmarkmandje dient realistisch te zijn gelet op de voor een organisatie beschikbare en te mobiliseren middelen. Ook dient gerealiseerd te worden dat benchmarks moving targets zijn, waarbij hun ontwikkelingssnelheid moet worden ingeschat. Streefcijfers die hier geen rekening mee houden, zijn te weinig ambitieus en zullen leiden tot teleurstelling doordat voorsprong niet werd behouden of minder werd uitgebouwd of achterstand niet of minder werd ingelopen dan verwacht. Dat een eerlijke rapportage van evaluatieresultaten niet altijd beloond wordt, maakt het volgende voorbeeld aannemelijk.

Spaarbank: is transparante rapportage altijd opportuun?

In het sociaal jaarverslag van de Spaarbank werd er op een transparante en eerlijke wijze verslag gedaan van de inspanningen en resultaten op het gebied van het sociaal beleid. Dat gebeurde in de vorm van een driekolommenmodel. In de eerste kolom werd weergegeven wat de onderneming zich had voorgenomen op het gebied van sociaal beleid in het verslagjaar. In de tweede kolom werd aangegeven wat van deze voornemens terecht gekomen was. En in de derde kolom werd vermeld wat er gelet op kolom 2 nog moest gebeuren. Het resultaat was een zeer volle kolom "Wat we zouden doen", een zeer mager gevulde kolom "Wat we gedaan hebben" en een weer heel volle kolom "Wat er nog moet gebeuren". Uiteraard leverde deze verslaggeving nogal wat vragen op. Zowel de Directie van de Spaarbank als de Ondernemingsraad waren zeer geïnteresseerd naar de oorzaken van de lege tweede kolom. Het Hoofd HRM bleek niet in staat een bevredigend antwoord te geven. Onvoldoende capaciteit op de afdeling HRM en meer dan verwachte weerstand bij uitvoering van de beleidsvoornemens konden als argumenten niet overtuigen. In het daarop volgende Sociaal Jaarverslag stonden nieuwe namen zowel voor het verantwoordelijke Hoofd HRM als voor de redacteur van het sociaal jaarverslag.

Onbevooroordeelde evaluatie en eerlijke interpretatie van evaluatieresultaten levert mogelijk onverwachte en teleurstellende inzichten op. Bij de presentatie en distributie van zulke resultaten is het zinvol om rekening te houden met het aanwezige krachtenveld. Alleen een volwassen krachtenveld verdraagt een hoge mate van transparantie en integriteit.

De Cranet Surveys over Strategisch Human Resource Management in Europa

Een belangrijke bron van evaluatieresultaten voor SHRM wordt geleverd door het Cranfield Network, een samenwerkingsverband van HRM-wetenschappers uit alle landen in Europa en met veel vertakkingen naar de rest van de wereld. Sinds de oprichting van dit Cranfield Network in 1989 is er om de paar jaar een survey gehouden naar Strategisch HRM in Europa. De Rotterdam School of Management heeft vanaf de start van het Network in deze surveys geparticipeerd en daarmee een goed beeld gekregen van de

ontwikkeling van SHRM in ons land in vergelijking met soortgelijke ontwikkelingen elders in Europa. Nederland blijkt voor zijn SHRM vooral een middenpositie in te nemen, waarbij de Noord-Europese landen (Zweden, Denemarken, Noorwegen, Finland), het United Kingdom en Zwitserland wat hoger scoren op SHRM-evaluatievragen, dan de landen van Midden-Europa, Zuid-Europa en Oost-Europa (Cranet, 2011).

Als we de resultaten voor ons land die uit de verschillende Cranfield Surveys sinds 1989 (respondenten voornamelijk uit organisaties met meer dan 200 werknemers) naar voren komen, samenvatten, ontstaat het volgende beeld.

Strategievorming is in ons land goed ontwikkeld. Meer dan 70% van de Nederlandse respondenten heeft een uitgeschreven strategisch beleid. Bijna 60% zegt te beschikken over een uitgeschreven Strategisch HR-beleid. Iets meer dan de helft van de HR-managers zegt vanaf het prille begin bij de strategievorming te zijn betrokken. Een derde van de HR-managers wordt eerst betrokken als strategievoornemens reeds geformuleerd zijn. Zo'n 10% komt pas in beeld bij de implementatie van de vastgestelde strategie en circa 5% wordt in het geheel niet betrokken bij het proces van strategievorming. In zo'n 40% van de responderende organisaties zit de hoogste HR-manager in de Directie of Raad van Bestuur. Waar er geen HR-manager in het Bestuur of de Directie zit, ligt de HRM-verantwoordelijkheid overwegend (bijna 60%) bij de Directie- of Bestuursvoorzitter. Bijna 50% van de respondenten geeft aan dat de HR-strategie wordt vertaald in operationele werkplannen (streefcijfers, middelen, tijdschema's, verantwoordelijkstelling), terwijl iets meer dan 50% aangeeft dat dit bij hen niet het geval is. Iets meer dan 40% geeft aan dat de prestaties van de HRM-afdeling systematisch geëvalueerd worden en ruim 50% geeft aan dat dit niet gebeurt. De hoogste HR-manager komt overwegend (80%) vanuit de HRM-discipline, een minderheid heeft geen achtergrond in HRM.

Meer dan tweederde van de hoogste HR-managers is man, minder dan een derde is vrouw.

Verschuivingen in surveyresultaten voltrekken zich heel geleidelijk. Dat zien we ook in het periodieke onderzoek van Berenschot/PW naar Ken- en

stuurgetallen Personeelsmanagement. De prioriteiten op het gebied van algemeen management en op het gebied van HRM vertonen relatief nog de meeste dynamiek. Meest genoemde management prioriteiten worden gevormd door kwaliteitsverbetering, innovatie, kostenreductie, cultuurverandering, productiviteitsverbetering, sturing en toezicht (VNU/Berenschot, 2007, 2008, 2009). De meest genoemde HRM-prioriteiten worden gevormd door: opleiding en ontwikkeling, Strategisch HRM, leeftijdsbewust personeelsbeleid, formatie- en personeelsplanning, performance management, competentie management, arbo- en ziekteverzuim. Ook bij deze prioriteiten is de dynamiek beperkt; een meerderheid van thema's houdt zijn plaats in de prioriteitsrangorde.

5.2. Bijdragen van SHRM aan de effectiviteit van de organisatie

Een van de kansen voor een substantiële bijdrage van Strategisch HRM aan de prestaties van een organisatie ligt in de verbetering en beheersing van de arbeidsproductiviteit, dat wil zeggen de verhouding tussen een afgeleverd takenvolume en personeelsinzet uitgedrukt in uren, mensjaren o.i.d. Door een groei van het takenvolume die uitgaat boven de ontwikkeling van de personeelsinzet c.q. een krimp van de personeelsinzet, die uitgaat boven de krimp van het takenvolume kan productiviteit verbeterd worden. In een ideale situatie is er sprake van een geleidelijke groei van het takenvolume en een daar spontaan licht bij achterlopende en beneden-proportionele groei van de personeelsinzet. Strategisch HRM kan er aan bijdragen om de mogelijkheden op het gebied van productiviteitsverbetering in beeld te brengen en om de ambities op het gebied van productiviteitsverbetering helder te formuleren, te implementeren en te realiseren. Tissen (1991) maakte reeds duidelijk dat de bijdrage van HRM op dit gebied nog niet sterk is en dat vooral de informatievoorziening te wensen overlaat: PZ levert geen informatie over arbeidsproductiviteit (80%), over opleidingstijd per medewerker (70%), het aantal dagen productieverlies (70%), de toekomstige personeelsbehoefte in relatie tot de ondernemingsplanning (53%) en de toekomstige personeelsbeschikbaarheid (50%).

Productiviteitsverbetering kan bijdragen aan een daling van de kostprijs per eenheid product en een verbetering van de bruto winstmarges, of aan een toename van de verkoop in geval de gedaalde kostprijs per eenheid per product wordt doorgegeven aan de klant in de vorm van lagere prijzen, meer kwaliteit, kortere levertijd of meer service.

In de praktijk van multi-product en multi-service organisaties, zien we dat er tegelijkertijd sprake is van groeiende en krimpende business lines, onder invloed van marktontwikkelingen en product-life-cycles. Hierdoor spelen zich naast elkaar processen van groei en krimp van takenvolume af en wordt interne afstemming bemoeilijkt door gebrek aan uitwisselbaarheid van taken en van mensen van de verschillende business lines en is er gelijktijdig inspanning nodig op het gebied van de instroom-, mobiliteits- en uitstroom-bevordering. Dit vraagt om afstemmingsprocessen, die gebruikelijk worden aangeduid als HR-planning.

Blijkens een bijna twee decennia geleden in ons land uitgevoerd onderzoek (Hoogendoorn/RSM Projectgroep Strategic HRM, 1994r) beschikten onderzochte bedrijven (N=98) voor 49% van de medewerkers over productiviteits- of tijdbestedingsnormen, terwijl voor 63% van de medewerkers het takenvolume als kwantificeerbaar werd aangemerkt. Productiviteitsnormen werden vooral gebaseerd op de productiviteitsgeschiedenis, (56%), haalbaarheidschattingen (53%), tijdbestedingsanalyse (39%), bedrijfsvergelijking (31%) en medewerkersvergelijking (25%). Van de aan het onderzoek deelnemende bedrijven paste een grote minderheid (46%) productiviteitsnormen regelmatig aan.

Voor bedrijven met een concurrentievoorsprong ontbreekt de mogelijkheid van het ontlenen van een streefbeeld aan benchmarks van beter presterende organisaties. Ontwikkeling van productiviteits- of prestatienormen is dan veelal een kwestie van experiment. Door toestroom van taken en beperking van beschikbare uren kan productiviteit worden vergroot. Indien dit niet gepaard gaat met verlies van kwaliteit, verlies innovatie, afnemende klantentevredenheid of als onaanvaardbaar ervaren werkdruk, blijkt dynamiek in de productiviteitsnorm verantwoord en kan dit bijdragen aan consolidering of uitbouw van het concurrentievoordeel.

Dynamiek van productiviteitsnormen speelt een belangrijke rol bij het bepalen van de omvang van de behoefte aan personeel. In geval een organisatie bovengemiddeld investeert in vernieuwing van technologie en als een organisatie bovengemiddeld investeert in de opleiding en training van medewerkers en van de motivatie van medewerkers, is het verantwoord om uit te gaan van een bovengemiddelde ontwikkeling van productiviteitsnormen en dus een relatief lagere personeelsbehoefte. Andere factoren, die de dynamiek van productiviteitsnormen kunnen beïnvloeden zijn: zelfstandig in- en doorleren, kwaliteit van introductie-inspanningen, kwaliteit van beoordeling, feedback en coaching, veranderingen in verwerkte grondstoffen, wijzigingen in het ontwerp en de complexiteit van producten en diensten, wijzigingen in het ontwerp van productieprocessen, vernieuwing van werkmethoden, verschuivingen in de kwaliteit van de personeelsinstroom, mutaties in het aantal netto beschikbare uren per medewerker, vergrijzing van de personeelsbezetting, verschuivingen in de belastbaarheid van medewerkers, economies- en dyseconomies-of-scale etc.

Bedrijven die verzuimen hun inspanningen en investeringen op deze gebieden te vertalen naar dynamiek in hun prestatienormen zaaien wel, maar vergeten te oogsten.

Een regelmatige actualisering van productiviteitsnormen is wenselijk niet alleen omdat productiviteitsdeterminanten voortdurend in beweging zijn, maar ook omdat de omgeving, de benchmarks en de competitie niet stilstaan. De productiviteitsontwikkeling in Nederland bedraagt over de lange termijn gezien jaarlijks zo'n 2%. Deze ontwikkeling wordt onder andere mogelijk gemaakt door een hoger opgeleide personeelsinstroom, stevige investeringen in nieuwe technologie, waaronder informatietechnologie en een gemiddelde investering in opleiding en training van 2% van de loonsom (ruim 6 miljard euro per jaar).

Onvermogen om dit soort productiviteitsverbetering te realiseren in een omgeving die daar wel in slaagt, betekent dat loonkostenstijgingen niet gecompenseerd kunnen worden door een dalende kostprijs per eenheid

product, maar doorberekend moeten worden in verkoopprijzen, waardoor de resultaten en concurrentiepositie geschaad worden.

Naarmate organisaties in mindere mate beschikken over productiviteitsnormen waarmee takenvolumes herleid kunnen worden tot personeelsbehoeften, worden beelden van de personeelsbehoefte in meerdere mate gebaseerd op grove schattingen van wat nodig is om actuele en nieuwe taken uitgevoerd te krijgen en de financiële ruimte die daarvoor beschikbaar is.

Verbetering van productiviteit vraagt om een verruiming van het takenvolume en/of een reductie van de beschikbare uren. Extra inzet en motivatie van medewerkers leidt alleen tot duurzame verbetering van productiviteit in geval het takenvolume groeit. Als dat niet het geval is zal extra inzet slechts leiden tot bezettingsgraadverschuivingen tussen medewerkers of in de tijd. Meer motivatie draagt zonder groei van het takenvolume of reductie van beschikbare uren mogelijk wel bij aan betere kwaliteit en meer innovatie, maar niet aan hogere productiviteit. Reductie van beschikbare uren vraagt om uitstroomverruiming of instroom- en vervangingsbeperking. Productiviteit laat zich in redelijke mate sturen, al moet bij capaciteitsreductie wel op vragen en weerstand van medewerkers, ondernemingsraden en vakbonden gerekend worden. Een antwoord op de waarom-vraag is dan belangrijk. Een hoge productiviteit en een hoge bezettingsgraad leveren risico's op voor kwaliteit, innovatie, arbeidstevredenheid, flexibiliteit en levertijd. Medewerkers en managers, die bedolven worden onder operationele taken komen aan strategische en innovatietaken weinig of niet toe.

De bijdrage die HRM kan leveren aan verbetering van kwaliteit is veelzijdig. Door selectie, introductie, opleiding, training beoordeling en bevordering van goede samenwerking en bedrijfsbinding kan een bijdrage geleverd worden aan een geoliede organisatie en een voorspelbare en constante hoge kwaliteit van producten of diensten. Daarbij is het niet voldoende om producten of diensten te leveren die voldoen aan de behoeften, wensen, normen, eisen en verwachtingen van afnemers, consumenten, overheid en

andere beoordelaars, maar is het van belang om daar ook boven uit gaan om aldus een extra waardering te bereiken, en om te anticiperen op toekomstige wensen en deze te stimuleren, en daardoor een concurrentievoorsprong op te bouwen (van Esch, 1993). Communicatie van de hoge kwaliteit van producten en diensten en van de kwaliteit van personeel en organisatie die daar achter staat, vraagt om aandacht om het gedrag van afnemers en andere stakeholders te beïnvloeden. Commerciële medewerkers zijn niet altijd goed op de hoogte van de kwaliteit van personeel en organisatie en gebruiken deze informatie daardoor niet altijd voldoende in het dingen naar de gunst van de klant. Dit terwijl deze informatie kan helpen in het nemen van een gunstige koopbeslissing, evenzeer als een ongunstig beeld van personeel en organisatie kan bijdragen aan een negatieve koopbeslissing van potentiële afnemers.

Het overtreffen van de verwachtingen van de klant en daarmee het positief verrassen van de klant kan bijdragen aan klantenwaardering en klantentevredenheid, maar houdt wel het risico in dat een extra waardering uitblijft. Minder riskant is co-creatie, waarbij in samenspel met de klant gekeken wordt naar mogelijkheden van innovatie. De intimiteit met de klant, die nodig is voor co-creatie en het succes van co-creatie kunnen bijdragen aan extra klantenbinding.

Een uitstekend HRM en SHRM, een hooggekwalificeerde en goed geoliede high performance organisatie is echter geen garantie voor behoud van klantenloyaliteit. Klanten geven mogelijk, al dan niet gedwongen door marktomstandigheden, toch de voorkeur aan een leverancier die een mindere kwaliteit levert tegen een lagere prijs of aan een leverancier die een breder assortiment biedt aan producten of diensten, of een leverancier, die in zijn assortiment meer innovatieve producten of diensten voert. Vaak vraagt een markt om upgradering van producten of diensten, maar soms, bijvoorbeeld bij een negatieve conjunctuurontwikkeling, accepteert een markt een downgradering van producten of diensten, omdat dit lagere kosten oplevert. SHRM kan daarbij up- of downgradering ondersteunen en er op anticiperen, kan accentverschuivingen aanbrengen in de personeelsvoorziening en kan proberen om de cultuurverschuivingen en cultuurconflicten, die nodig en voorspelbaar zijn hanteerbaar te maken.

HRM kan een grote rol spelen in het vergroten en benutten van de ideeënrijkdom in organisaties op het gebied van productiviteit, kwaliteit en innovatie. Een oriëntatie op winnaars van onderscheidingen op het gebied van ideeënrijkdom kan duidelijk maken welke immense mogelijkheden er op dit gebied liggen. Zo beschreven Robinson & Schroeder (2004) een eerdere winnaar van de Malcolm Baldrige National Quality Award, Wainwright Company, die er een decennium geleden in slaagde om op jaarbasis niet minder dan 65 vernieuwende ideeën per medewerker te implementeren. De auteurs beschrijven ook dat er eerst een vertrouwenscultuur ontwikkeld moest worden voordat deze mate van betrokkenheid en vernieuwingsgerichtheid van medewerkers gerealiseerd kon worden.

Het behouden van een innovatieve cultuur is minstens zo lastig als het ontwikkelen ervan, omdat niet alle innovatieve ideeën ingepast kunnen worden in de ondernemingsstrategie en omdat niet alle ideeën, die verder uitgewerkt worden, zich in voldoende klantenbelangstelling mogen verheugen. Van alle innovatieve ideeën weet gemiddeld niet meer dan circa zo'n 5% de markt en de klant te bereiken (Simons, 2002). Het betrokken houden van medewerkers, die teleurgesteld zijn omdat hun ideeën het niet haalden naar de klant vormt een van de belangrijkste uitdagingen voor HRM in een innovatieve omgeving.

Evaluatie van resultaten van SHRM mag zich niet beperken tot een vergelijken van doelen en resultaten, maar moet ook geplaatst worden in het perspectief van bewegende benchmarks. Resultaten zijn soms het gevolg van een mee of tegenzittende omgeving. Benchmarking kan inzichtelijk maken in welk tempo concurrenten hun prestaties zagen verbeteren of verslechteren en plaatst geboekte prestaties in een vergelijkend perspectief, dat laat zien of de voorsprong of achterstand op vergelijkbare bedrijven is toegenomen of afgenomen. Het aanbrenge van een vergelijkend perspectief naast een doelen-resultaten perspectief is wenselijk voor alle dimensies (effectiviteit, efficiency, flexibiliteit, legitimiteit en alignment) waarop SHRM geëvalueerd wordt om tot een evenwichtig beoordeling te kunnen komen.

5.3. Bijdragen aan efficiency

Omdat er voor veel organisaties sprake is van een takenvolume dat van moment tot moment wisselt qua omvang en samenstelling door de wisselende vraag van cliënten vormt optimalisering van de allocatie van human resources een voortdurende uitdaging. Reallocatie van taken en mensen is nodig om overschotten en tekorten aan mensen en taken en hoge en lage bezettingsgraden te egaliseren. Toegevoegde waarde kan hier gecreëerd worden door enerzijds reallocatiebehoefte goed in beeld te brengen, door te voorzien in tijdige en accurate bezettingsgraadinformatie en door te zorgen voor een toereikend niveau van de uitwisselbaarheid van mensen en taken, terwijl anderzijds reallocatie van mensen en taken leidt tot bezettingsgraadverbetering, die vervolgens via instroombeperking of uitstroombevordering bijdraagt aan productiviteitsverbetering en kostenreductie.

Accurate bezettingsgraadinformatie, dat wil zeggen informatie over de verhouding tussen de netto productieve en de netto beschikbare uren, vraagt om een heldere kwantificering van het productievolume en een goede herleiding van gerealiseerde of te realiseren productie met behulp van taakstellende productiviteitsnormen naar netto productieve uren en een sluitende herleiding van de bruto beschikbare naar netto beschikbare uren via verminderingen voor vakantierechten, verlofregelingen, ziekteverzuim, leegloop, deviant gedrag en tijdbesteding aan indirect productieve activiteiten als opleiding en overleg.

Voor de verhoudingen tussen de direct productieve uren (uren die direct worden besteed aan productie of dienstverlening aan de klant) en indirect productieve uren geldt eenzelfde beoordelingsproblematiek als voor de beoordeling van de kwalitatieve personeelsbehoefte. Het lijkt er op het eerste gezicht op dat een verhouding tussen directe uren en indirecte uren die een zwaartepunt vertoont aan de kant van de productieve uren, gunstiger is voor een organisatie. Echter in geval deze indirecte uren veel bijdragen aan de prestaties van de organisatie via business intelligence, effectiviteit van marketing inspanningen, ontwikkeling van technologie, innovatie van producten en productieprocessen etc., kan een verhouding

die wat zwaarder is aan de kant van de indirect productieve uren volledig verantwoord zijn in termen van een overtuigende business case.

Soortgelijke beoordelingsvragen doen zich voor bij de vraag naar de gewenste organisatiestructuur. Een platte structuur met relatief grote spans-of-control, een geringe gelaagdheid van de organisatie en een hoge mate van zelfsturing lijkt bij te dragen aan een geringere overhead en lagere overheadkosten. Maar in geval meer overhead blijkt bij te dragen aan het beter functioneren van medewerkers en het vlotter verlopen van processen kan een grotere omvang van overhead bijdragen aan betere prestaties.

Uitspraken over een gewenste structuur moeten ook rekening houden met de fit tussen gewenste structuur en de cultuur en de processen van de organisatie en de omgevingscultuur. Zo is er in Duitsland vaak nog wat meer waardering voor een wat steilere organisatiestructuur en is daar meer aandacht voor de voordelen van een steilere structuur, zoals kortere loop-baanstappen, kortere leercurven, meer spreiding van opleidings-inspanningen, minder faalrisico bij promoties etc.

Voor het bepalen van de gewenste omvang van een personeelbestand, de gewenste samenstelling van een opleidings- en ervaringsstructuur, een gewenste allocatie en flexibiliteit van taken en medewerkers en een gewenste structuur voor de organisatie is het niet opportuun om een standaard receptuur te volgen. Uitdagende en inspirerende voorbeelden en benchmarks kunnen hypothesen opleveren voor een attractieve richting. Experimenten met de personeelsbeschikbaarheid zullen uit moeten wijzen of deze richting inderdaad betere resultaten oplevert. Gedacht moet hierbij worden aan aanpassingen van het personeelsbestand door meer of minder instroom en door meer of minder inspanningen in de sfeer van opleiding en training, management development, flexibiliteit en/of mobiliteit. Draagvlak of gebrek aan draagvlak voor deze aanpassingen en inspanningen en toereikende competenties spelen een rol voor de vraag of inspanningen en aanpassingen een positief resultaat kunnen opleveren.

Efficiency van bedrijfsprestaties

Ook het oordeel over efficiency is afhankelijk van historische vergelijkingsmaatstaven of maatstaven in de sfeer van externe benchmarks. Een grote mate van efficiency is niet altijd verantwoord, omdat er sprake kan zijn van beslissingen, die “pennywise, but poundfoolish” zijn. Dit is bijvoorbeeld het geval bij een “cashcow benadering”, waarbij investeringen, inclusief vervangingsinvesteringen, op een laag pitje worden gezet, uitgaven voor opleiding en training worden geminimaliseerd, instroom van nieuwe medewerkers niet meer plaats vindt en kwaliteit van producten en diensten wordt gereduceerd ten behoeve van kostenbesparing. Zo’n cash-cow benadering kan noodzakelijk zijn om het leven zo lang mogelijk te rekken in een markt die krimpt en geen vooruitzichten biedt. Het is ook een niet ongebruikelijke benadering om door kostenreductie en winstverbetering een maximale opbrengst te verkrijgen in geval van verkoop van de onderneming. Evaluatie van een kostenstructuur moet dus altijd in relatie tot een batenstructuur bekeken worden om tot een verantwoord oordeel over een kostenniveau te komen. Hogere kosten kunnen bijdragen aan nog hogere baten. En omdat kosten meestal voor de baten uitgaan, is een korte termijn efficiëncynadeel soms nodig om een langere termijn batenvoordeel te boeken. De volgende casus levert hiervoor een illustratie.

Sprookjesbos: betovering of ook evalueren?

Er was eens lang geleden en er is nog steeds een succesvol attractiepark dat behoort tot de grootsten in zijn soort in Europa. Uiteraard is het Human Resource Management in het sprookjesbos voorbeeldig. Niet alleen de bezoekers worden betoverd, maar ook de medewerkers zijn en worden betoverd. Selectie vindt mede plaats op betoveringsvermogen en competenties op dit gebied worden door het management van het bos aangewakkerd. De kerncompetenties, die tegelijkertijd kernwaarden vormen, zijn helder geformuleerd en worden met de beginletters van ieder van deze competenties (“Betovering”) samengevat. Het gaat om de kerncompetenties: betrouwbaar, enthousiast, trots, ondernemend, veilig, energiek, representatief, inlevend, naturel en gastgericht. Om de kerncompetenties en

kernwaarden goed over te dragen en te verankeren bij de medewerkers is er een professioneel voorgedragen en swingend klinkend bedrijfslied, het Betoveringslied.

In het jaarverslag van het sprookjesbos, 365 prachtig verzorgde bladzijden, krijgen de human resources volop aandacht (60 bladzijden). Ook de buitenwereld van het sprookjesbos begint te ontdekken dat er daar op HRM-gebied bijzondere dingen gebeuren. De eerste onderscheidingen voor HRM-vernieuwing beginnen te arriveren.

Per jaar bezoeken zo'n 4 miljoen kinderen en hun ouders het sprookjesbos. De financiële situatie van het sprookjesbos ziet er rooskleurig uit. Er is een eigen vermogen van 45% van het balanstotaal. De omzet van het sprookjesbos bedraagt zo'n 130 miljoen euro, en er werd over 2010 een winst, na belastingen, gemaakt van 7 miljoen. Dat was echter 3 miljoen minder dan het jaar daarvoor. Een toename van het personeelbestand met 80 f.t.e. van 1083 naar 1163 en een stijging van de kosten van lonen en salarissen met 10% van 31,6 naar 34,8 miljoen droeg hier aan bij. Dramatisch is dit nog niet. De omzet steeg in 2010 nog met 1,3% ten opzichte van 2009. Maar het bedrijfsresultaat zakt wel ruim 3% als % van de bedrijfsopbrengsten (van 11,9 naar 8,8%) en bijna 4% in % van het gemiddeld geïnvesteerd vermogen (van 9,3 naar 5,4%). Het slechte weer in het najaar van 2010 wordt als een mogelijke oorzaak genoemd van deze resultaatverslechtering, maar ook de winteropening van het sprookjesbos. Blijkens het jaarverslag opende het sprookjesbos op 1 april 2010 na de wintersluiting "om nooit meer dicht te gaan".

Die laatste uitspraak lijkt niet handig. Het woord "nooit" leent zich goed voor sprookjes, maar is in de echte wereld meestal onbruikbaar door de vele onzekerheden die daar spelen. Voorlopig draagt de winteropening, naar het zich laat aanzien, nog niet bij aan een significante groei van het bezoekersaantal, terwijl kosten wel oplopen en het resultaat daalt. Uiteraard zijn er aanloopverliezen en moet Nederland en de rest van wereld nog vertrouwd raken met de jaarrond opening. Maar hoeveel tijd trekt het sprookjesbos daar voor uit? Wat is het evaluatiemoment? Waarop wordt geëvalueerd? Met hoeveel aanloopverliezen is rekening gehouden in

de business case voor de jaarrond opening en zat daarin een goede inschatting van de hieraan verbonden extra personele kosten? In het sprookjesbos geloven management en medewerkers in sprookjes. Maar soms moet er wel eens serieus geëvalueerd worden of er wel sprake is van een goede afloop; naast de magie van sprookjes past af en toe wat tragisch realisme.

Beheersing van loonkosten, loonsomprognose, initiële en incidentele loonkostenstijging

De omvang en kwaliteit van ingezette human resources speelt een grote rol voor de relatieve prestatie van organisaties. In geval een organisatie meer medewerkers en/of hoger gekwalificeerde medewerkers inzet dan concurrenten, zal er op een zelfde arbeidsmarkt doorgaans sprake zijn van hogere loonkosten. In geval er minder personele resources en/of minder gekwalificeerde medewerkers worden ingezet, zal er op een zelfde arbeidsmarkt doorgaans sprake zijn van lagere loonkosten. Dat er lagere loonkosten zijn wil echter nog niet zeggen dat er ook sprake is van betere resultaten. Indien beter gekwalificeerde medewerkers worden ingezet voor taken waarmee via een effectiever technologie en efficiëntere processen producten met een hogere toegevoegde waarde worden gecreëerd, zal er ondanks hogere personele kosten toch sprake kunnen zijn van betere resultaten.

De loonkosten van een organisatie zijn het product van het personeelsvolume en de gemiddelde personeelskosten. In de gemiddelde Nederlandse organisatie vormen de loonkosten iets meer dan 50% van de totale kosten van de organisatie. De prognose van de loonkosten voor een komend jaar wordt gebaseerd op de gemiddelde personeelsbezetting in het komende jaar vermenigvuldigd met de gemiddelde loonkosten in het voorgaande jaar vermeerderd met de contractloonstijging en de incidentele loonkostenstijging. Deze laatste stijging, de incidentele loonkostenstijging ook wel aangeduid als loondrift, wordt gevormd door het verschil tussen de feitelijke loonkostenstijging en de contractloonstijging (de

loonkostenverhoging als gevolg van vernieuwing van collectieve contracten) en bedraagt circa 1,7% als een langjarig gemiddelde voor ons land. De incidentele loonkostenstijging wordt onder meer veroorzaakt door vergrijzing van medewerkers, de doorloop van medewerkers door hun beloningsschalen en toename van het aantal medewerkers op een schaalmaximum/schaaleinde, een gemiddelde hogere inschaling van instromende dan van uitstromende medewerkers, een hoog promotievolume, mutaties in koppelingen van beloning met individueel of collectief functioneren, behaalde bedrijfsresultaten, functiewijziging, functieherwaardering, afrondingsverschillen bij salarismutaties, heronderhandeling van salaris met individuele medewerkers etc.

Doordat een accurate inschatting van de ontwikkeling van de incidentele loonkosten nogal eens ontbreekt, levert de feitelijke loonkostenontwikkeling niet zelden verrassingen op.

In het Jaarverslag van de Nederlandse Bank wordt de ontwikkeling van de incidentele loonkostenontwikkeling gerapporteerd (DNB, 2010) en is de conjunctuurgevoeligheid van deze loonkostenontwikkeling zichtbaar.

Bij de beheersing van loonkosten is een relevante vraag of loonkosten in proportie zijn tot de totale kosten van de organisatie en soortgelijk of bij kostenreductie de loonkostenreductie in proportie is tot de reductie van het takenvolume en de totale kostenreductie. Een loonkostenreductie die ver uitgaat boven de reductie van het takenvolume veronderstelt een belangrijke stijging van de arbeidsproductiviteit en impliceert mogelijke risico's voor kwaliteit, levertijd en innovatie. Daar waar loonkosten slechts een bescheiden deel uitmaken van de totale kosten van een organisatie zullen de mogelijkheden tot een bijdrage aan de totale kostenreductie beperkter zijn.

5.4. Bijdragen aan flexibiliteit

Flexibiliteit kan omschreven worden als het vermogen van mensen of organisaties om snel en doeltreffend in te spelen op veranderingen en

gebeurtenissen in hun omgeving of in de organisatie zelf (Hoogendoorn, 1983h, 1984b, 1984c; Volbeda, 2004) . Vier aspecten spelen een rol voor dit aanpassingsvermogen:

1. Het waarnemen en identificeren van ontwikkelingen en gebeurtenissen, die gevolgen kunnen hebben voor het eigen functioneren
2. Het vertalen van deze ontwikkelingen en gebeurtenissen naar de aard, de mate en het moment van mogelijke gevolgen voor het eigen functioneren en de eigen belangen
3. Het beïnvloeden van ontwikkelingen en gebeurtenissen in een voor medewerkers en organisatie gunstige richting
4. Het aanpassen van de eigen organisatie en activiteiten en het faciliteren van medewerkers voor wat betreft noodzakelijke aanpassingsprocessen.

Omgevingsturbulentie vormt een belangrijke determinant van de behoefte aan flexibiliteit van medewerkers en organisatie. De mate van omgevingsturbulentie bepaalt mede de behoefte aan flexibiliteit van een organisatie. Echter veel omgevingsvariabelen zijn onzeker. Op basis van vastgestelde onzekerheden en te verwachten omgevings- en organisatieverandering kan een behoefte aan flexibiliteit worden ingeschat en kan deze schatting later worden aangepast aan de hand van vergelijking van schattings- en realiteitscijfers.

Op basis van de geschatte flexibiliteitsbehoefte kan vervolgens een flexibiliteitsbeleid worden ontwikkeld op analoge wijze zoals dat eerder geschetst werd voor de vorming van een Strategisch HRM. Dat wil zeggen dat beleidsvoorbereidend gekeken wordt naar wensen en mogelijkheden op het gebied van flexibiliteit, dat kosten en baten van flexibilisering worden ingeschat, dat risico's van flexibilisering worden geïnventariseerd en alternatieven worden afgewogen. Daarna kan een flexibiliteitsbeleid geformuleerd en uitgevoerd worden, waardoor op de verwachte ontwikkelingen en gebeurtenissen mogelijk effectief kan worden ingespeeld.

Evaluatie van flexibiliteit kan aangeven of de behoefte aan flexibiliteit juist werd ingeschat en of de getroffen voorzieningen en investeringen in flexibilisering toereikend en verantwoord waren. Hierbij is het een politieke keuze of een organisatie zich voor wil bereiden op gebeurtenissen, die zich met een hoge waarschijnlijkheid voor zullen doen of dat een organisatie of haar omgeving ook voorbereid wil zijn op gebeurtenissen, die zich met een geringe waarschijnlijkheid voor zullen doen. Hoe groot is de kans op een tsunami en hoe belangrijk vindt de organisatie (bijvoorbeeld een kernenergiecentrale) en haar omgeving het om hierop voorbereid te zijn?

Voor flexibiliteit en snelheid zijn organisaties en samenlevingen soms bereid grote offers te brengen. Brandweercorpsen worden geacht binnen zeer korte tijd na melding van een calamiteit ter plekke te zijn. Dat vraagt om een parate organisatie, die 24/7 (24 uur per dag, 7 dagen per week) beschikbaar is om uit te rukken. Door een beperkt aantal calamiteiten, is er doorgaans sprake van een frequentie van niet meer dan twee uitrukken per dag bij een gemiddelde uitrukduur van 1,5 uur. Hierdoor bedraagt het aantal productieve uren per medewerker niet veel meer dan 3 uur per 24 beschikbare uren, of wel een bezettingsgraad van 12,5%. Reductie van kosten van corpsen mag niet ten laste gaan van de reactiesnelheid, en dus wordt nu gezocht naar mogelijkheden van differentiatie; primair inzet van klein materieel en een kleine bemensing en pas zodra aantoonbaar nodig inzet van groter materieel en meer mensen.

Alle personele instrumenten, personeelsvolume, personele kwaliteit, structuur, cultuur, processen en middelen, kunnen geëvalueerd worden wat betreft flexibiliteit. Bij personeelsvolume gaat het om aanpasbaarheid van de instroom, de doorstroom en de uitstroom. Bij personele kosten gaat het vaste versus variabele kosten en om mogelijkheden om kosten (snel) te reduceren of extra budget vrij te maken. Bij multi-inzetbaarheid gaat het om het aantal andere functies dat medewerkers kunnen vervullen, zonder of met enige introductie of bijscholing. Bij veel van deze zaken en ook bij aanpassing van structuur, cultuur en processen gaat het om veranderbaarheid van medewerkers, weerstand daartegen, of indifferentie.

Snelheid van prestatie vormt op markten voor fastmoving goederen of diensten steeds meer een belangrijk concurrentiewapen. In een staccatosamenleving met ongeduldige cliënten en consumenten is er een premie voor de aanbieder die het eerste de markt bereikt. Het benchmarken van de snelheid van omschakeling van technologie en van verschuiving in product- of dienst-marktcombinaties, kan duidelijk maken welk concurrentievoor- of nadeel een organisatie geniet. In geval van een concurrentienadeel kan benaderd worden welke investeringen in medewerkers, organisatie, technologie en markten nodig zijn om het concurrentienadeel te verkleinen.

Vooral voor organisaties die opereren in een omgeving met een hoog tempo van innovatie is het van groot belang om te beoordelen of het innovatievermogen toereikend is om een voldoende aandeel en omzet in de markten voor nieuwe producten of diensten te verwerven. De volgende casus, weergegeven met dank aan Robin Roest (Roest, 2008) geeft een impressie van dit belang.

Van Wijk Grafimedia: voldoende innovatievermogen voor continuïteit?

De Van Wijk Groep bestaat uit meerdere werkmaatschappijen: een drukkerij/binderij, een printerij, een mailbedrijf en een communicatiebedrijf (ontwerp, fotografie, data en redactie). Bij het bedrijf werken circa 200 medewerkers. Het bedrijf ziet in haar markten een hoge mate van turbulentie: veel innovatie en snelle veranderingen op terreinen als internet diensten, printing on demand, database publishing, contentmanagement, vellenoffset, afwerking en fulfillment en verzending. De organisatie kent drie lagen: directie (DGA, en 3 directeuren voor techniek, commercie en financiën), een leidinggevende tussenlaag en de werkvloer. De gemiddelde leeftijd in de onderneming is 48 jaar en de leidinggevenden zijn gemiddeld zo'n 55 jaar. Van Wijk ziet zijn omzet al enige tijd stagneren en het resultaat teruglopen. Dit is vooral het gevolg van het feit dat verschillende van de producten en diensten, waar van Wijk tot voor kort veel omzet mee boekte aan het eind van hun levenscyclus zitten. Op de opkomende en snel groeiende markten voor nieuwe producten en diensten weet het bedrijf geen overtuigend aanbod voor klanten te formuleren. Het innovatietempo bij van Wijk ligt te laag. Jonge, goed opgeleide en innovatieve medewerkers, die door

het bedrijf worden aangetrokken, lopen vast op de kleilaag van oudere en conservatieve leidinggevenden. De commercieel manager maakt zich zorgen en doet een benchmarkonderzoek bij concullega's om het innovatievermogen van van Wijk te vergelijken met bedrijven die het beter doen. Hij ontwerpt een innovatiebarometer, waarmee hij de innovatiebevorderende kwaliteit van de organisatiestructuur en de organisatiecultuur beoordeelt en ook de innovatiebevorderende kwaliteit van de omgevingsrelaties van van Wijk beoordeelt. De scores die dat oplevert op een 10-puntsschaal bedragen voor innovatiebevordering van de structuur een 4,1. De innovatiebevordering van de cultuur scoort ook een 4,1. De kwaliteit van externe partijen in het netwerk van van Wijk wordt aangemerkt als ruim voldoende (7) en de kwaliteit van de relatie met deze partijen scoort een 6,6. Op basis van de benchmarking met 5 concullega's en de bredere branchecijfers wordt geschat dat het bedrijf qua innovatiebevordering door cultuur en structuur minimaal 6,5 tot 7 zal moeten scoren met effectief te kunnen mededingen. Gecalculeerd wordt dat het aanbrengen van zo'n structuur en cultuur minimaal 450.000 euro zal vergen. Ook wordt vastgesteld dat investeringsbereidheid en investeringsvermogen dan wel leencapaciteit bij de DGA ontbreekt. Geconcludeerd wordt dat het bedrijf zonder zulke investeringen geen serieus uitzicht heeft op continuïteit. Besloten wordt daarom door de DGA het bedrijf te verkopen aan een grotere concurrent, die bereid is een aannemelijk bod uit te brengen. Twee jaar later faillieert deze koper van van Wijk. De acquisitie van van Wijk leverde geen bijdrage aan prestatieverbetering voor deze koper.

In een omgeving waarin een snelle technologieontwikkeling aan de orde is, wordt veel gevraagd van het innovatievermogen van organisaties. Voor de bijdrage van HRM aan de consolidatie of de versterking van het innovatievermogen is het belangrijk dat dit vermogen op een goede manier beoordeeld wordt en dat ook een uitspraak gedaan wordt over het wenselijk of noodzakelijk niveau van dit innovatievermogen. Voor van Wijk Grafimedia kwam deze beoordeling te laat en was de organisatie niet meer in staat of bereid om op eigen kracht het innovatievermogen te vergroten. Als een onderneming er niet in slaagt om voldoende omzet en resultaat te behalen uit nieuwe en vernieuwde producten en kampt met omzet- en resultaatverlies voor oudere producten, dan wordt het tijd voor een

interventie. Dat kan via een investering in HR, maar ook via een managementwissel of verkoop van de onderneming.

5.5. Bijdragen aan legitimiteit: loyaliteit en satisfactie

Loopbaanwensen en loopbaanverwachtingen vormen naast leiderschapsstijlen, sfeer in het team, arbeidsinhoud en marktconformiteit van beloning, belangrijke determinanten van de loyaliteit van medewerkers

Loopbaanwensen van medewerkers gaan doorgaans ver uit boven de loopbaanmogelijkheden, die door een organisatie worden geboden. Een verhouding van drie staat tot een of vier staat tot een is in een gemiddelde organisatie gebruikelijk. Te weinig terughoudendheid in de honorering van loopbaanwensen leidt tot een stijging van het aantal leidinggevende functies, staffuncties en indirecte functies en een daling van de gemiddelde span-of-control (Mexicaans Leger). Het leidt ook tot stijging van de (incidentele) loonkosten en van de kosten per eenheid product en draagt via deze kosten mogelijk bij aan een geringer concurrentievermogen.

Organisaties met zwakke, weinig competitieve arbeidsvoorwaarden, laten zich soms verleiden om de kans op binding van medewerkers te vergroten via een vlotte doorloop van salarisklassen en worden vervolgens geconfronteerd met een hoge incidentele loonkostenstijging. Dit verschijnsel doet zich bijvoorbeeld voor bij publieke organisaties, die door een strakke toepassing van functiewaardering en door maximering van salarissen niet in staat zijn om marktconform te honoreren en daardoor wervings- en bindingsproblemen hebben. Een snelle schaaldoorloop van medewerkers draagt bij aan een hoge incidentele loonkostenstijging, die soms moeilijk te beteugelen is door de precedentwerking die van dit beloningsbeleid uitgaat. In slechte tijden met een flinke bezuinigingsnoodzaak kan dit bijdragen aan moeilijk te beheersen loonkosten.

Loopbaanwensen en loopbaanverwachtingen gaan doorgaans de loopbaanmogelijkheden aanmerkelijk te boven. Het geven van duidelijke prognoses voor loopbaanmogelijkheden aan individuele medewerkers is slechts beperkt mogelijk doordat deze loopbaanmogelijkheden voor een belangrijk deel afhankelijk zijn van verloop en de omvang en locatie van

verloop niet volledig te voorspellen zijn. Accurate feedback op loopbaanverwachtingen is daardoor niet goed mogelijk. Wel zien we soms in organisaties met een systeem van registratie van loopbaanwensen, dat uitgaat van specifieke functies, dat de rapportage van het aantal medewerkers dat een soortgelijke loopbaanambitie heeft uitgesproken, het mogelijk maakt om loopbaankansen beter in te schatten. Bijstelling van loopbaanverwachtingen en loopbaanambities, bij afwezigheid van zo'n systeem, is vooral afhankelijk van de feitelijke loopbaanontwikkeling. Koestering van loopbaanillusies, dat wil zeggen de mate waarin loopbaanambities en verwachtingen achteraf de loopbaanwensen blijken te overtreffen, kan zo langdurig bijdragen aan behoud van motivatie en satisfactie en binding van werknemers.

Arbeidstevredenheid heeft ook een grote invloed op de bedrijfsbinding. Een hoge mate van tevredenheid werkt verloop remmend. Voor een organisatie, die gedwongen wordt tot krimp, is een hoge werktevredenheid, en een hoge mate van productidentificatie geen voordeel, zoals de volgende casus, uit een bedrijf dat de wereld heeft veranderd (Mantle, 2009), laat zien.

DokaNL: arbeidssatisfactie en prestatie.

In 1881 werd in Rochester (USA) de Doka Dry Plate company opgericht. Het gaat de onderneming voor de wind en wereldwijd groeit het bedrijf naar meer dan 50.00 werknemers.

De onderneming staat bekend om een goed sociaal beleid. Iets minder dan een eeuw geleden verdeelde de oprichter een derde van zijn substantiële privévermogen uit onder zijn werknemers. Ook introduceerde hij pensioenlijfrenten, levensverzekeringen en arbeidsongeschiktheidsuitkeringen voor het personeel van zijn concern.

Het bedrijf vestigt zich na de tweede wereldoorlog ook in Nederland. Naast een verkoop- en distributiebedrijf exploiteert het bedrijf ook nog een tweetal foto-ontwikkelcentrales. Op het hoogtepunt van het bestaan van DokaNL telt het bedrijf 1200 medewerkers, waarvan er circa 500 werkzaam zijn in de kopieersector, in een bedrijf dat werd overgenomen van IBM-Nederland. Door

bekwaam management weet het kopieerbedrijf een sterke en zeer winstgevende positie in de Nederlandse markt te veroveren.

Aan het eind van de vorige eeuw ondervindt Doka Inc. behoorlijke tegenwind. Een patentinbreuk wordt afgestraft met een boete van 2 miljard dollar. Het geavanceerde fotosysteem dat werd geïntroduceerd, sloeg niet aan en bij het ontwikkelen van digitale camera's blijkt een onoverbrugbare concurrentieachterstand ontstaan te zijn. Ook DokaNL ondervindt problemen. De eigen foto-ontwikkelcentrales kunnen niet op tegen grote Duitse en Britse ontwikkelcentrales die de Nederlandse markt opstomen. Het prijsverschil per afdruk bedraagt meer dan 60% en Doka verliest binnen een paar jaar vrijwel al zijn grote klanten. Capaciteitsreducties voor de laboratoria volgen elkaar in hoog tempo op. De kopieer business, die Doka wereldwijd verlies oplevert, wordt verkocht aan een concurrent en DokaNL krijgt een naar omzet pro rata deel van het boekverlies toegerekend dat bij de verkoop wordt gemaakt. Krimp processen volgen elkaar in hoog tempo op. De arbeidssatisfactie surveys, die ieder kwartaal plaatsvinden, steeds onder een vierde van het personeel, laten zien dat de werknemerstevredenheid keldert. Ondanks deze snel dalende arbeidstevredenheid stijgt het vrijwillig personeelsverloop niet en blijft de gemiddelde anciënniteit van medewerkers op een hoog niveau. De werknemers, vaak geselecteerd op hun liefde voor het fotograferen, blijven voldoende uitdaging in hun werk zien, ook al loopt het takenvolume snel terug. De gebruikelijke publicatie van de negatieve arbeidstevredenheid surveyresultaten wrijft zout in de wonde. Geconcludeerd wordt echter dat een dalende tevredenheid niet leidt tot meer vrijwillig vertrek, waardoor extra gedwongen ontslagen nodig zijn.

Inmiddels werken er bij Doka nog enkele tientallen medewerkers, waar er minder dan twintig jaar geleden nog meer dan 1200 werkten. De omzet ligt nog wel op hetzelfde niveau van ongeveer 20 jaar geleden, maar van het toen fraaie resultaat is maar een fractie overgebleven. De productiviteitsverbetering en de efficiencyverbetering in de afgelopen twee decennia is bijna even indrukwekkend als de financiële resultaatverslechtering. Kennelijk hoeft een grote ontevredenheid van werknemers een verbetering van productiviteit en efficiency niet in de weg te staan.

Tevredenheid en loyaliteit worden soms in hoge mate beïnvloed door de inhoud van werk of het contact met cliënten. De organisatie is een abstract

begrip voor veel medewerkers en wat er op directieniveau gebeurt met de organisatie raakt medewerkers op de werkvloer soms niet of nauwelijks. Zo bleek de bestuurscrisis bij Ahold enkele jaren geleden geen wezenlijk effect te hebben op de tevredenheid op de werkvloer en was de invloed op de arbeidstevredenheid van managers bescheiden. Het team waarvan een medewerker deel uitmaakt, de direct leidinggevende zijn eveneens belangrijke bronnen van tevredenheid. Omdat overall arbeidssatisfactie soms geen of weinig invloed heeft op verloop, duurt het soms lang voordat een frustrerend algemeen of HR-beleid risico's oplevert voor de personeelsvoorziening. Prestatieverbetering die ten laste gaat van werknemertevredenheid levert daardoor niet altijd de nadelen op die gevreesd worden. Zo ook bij DokaNL. De prestatieverbetering die door technologieontwikkeling, markt en concurrentie wordt afgedwongen, leidt tot een ernstige daling van de arbeidstevredenheid, maar geeft geen aanleiding tot een grote stijging van het verloop en de dienstverlening aan de klant blijft van goede kwaliteit. Ondanks een lage tevredenheid bleek het mogelijk om een spectaculaire verbetering van de arbeidsproductiviteit te realiseren.

Boselie (2010) constateerde onder verwijzing naar Peccei (2004) soortgelijk dat satisfactie en productiviteit niet altijd samenhangen: ontevreden medewerkers kunnen uiterst productief zijn en tevreden medewerkers uiterst improductief. Ook staat hij stil bij het feit dat gemiddelde tevredenheidsscores meestal circuleren rond de 7 op een tienpuntsschaal. Het lijkt er op dat dit gemiddelde niet erg gevoelig is voor inspanningen op het gebied van HRM, maar eerder voortvloeit uit de aard van het werk, het team, de arbeidsomstandigheden en mogelijk ook uit de structuur van de door onderzoekers geboden antwoordmogelijkheden.

5.6 Samenhang/alignment van SHRM

Tot dusver kwamen vier perspectieven aan de orde, waarmee een bestaande HR-situatie beoordeeld kan worden en waarmee ook de resultaten versus de doelstellingen van beleidsinspanningen geëvalueerd

kunnen worden. Deze perspectieven focussen op doelen (effectiviteit als mate van doelrealisering), middelen (efficiency als mate van gebruik van middelen om doelen te bereiken), flexibiliteit (als wendbaarheid van doelen en middelen, gegeven veranderingen in context/omgeving, personeel en organisatie, stakeholderwensen en strategie) en legitimiteit (als draagvlak en waardering voor voorgenomen beleid en beleidsresultaten bij stakeholders). Deze vier perspectieven staan met elkaar op een gespannen voet en vertonen deels een overlap met elkaar.

Spanningen tussen effectiviteit en efficiency doen zich voor als in het kader van kostenbeheersing er geen ruimte is voor investeringen die productiviteit en kwaliteit kunnen bevorderen. Spanning tussen efficiency en legitimiteit doet zich voor als er door kostenbeheersing minder ruimte is voor arbeidsvoorwaarden van medewerkers en er bespaard wordt op de kwaliteit en service voor de klant. Spanning tussen flexibilisering en legitimiteit doet zich voor al flexibilisering onzekerheid oplevert omtrent de arbeidsinhoud, het dienstverband of de arbeidsvoorwaarden en voor het levermoment en de levertijd voor de klant. Spanning tussen effectiviteit en legitimiteit doet zich voor als de eisen aan productiviteit, kwaliteit en innovatie veel vergen van medewerkers en competenties en beschikbare middelen daarvoor niet als toereikend worden ervaren. Spanning tussen efficiency en flexibiliteit doet zich voor als ten gevolge van vergroting van multi-inzetbaarheid medewerkers kostbare leerprocessen doorlopen en de kosten als gevolg hiervan toenemen.

Voor de vier genoemde evaluatiedimensies kunnen ook overlaps geconstateerd worden. Innovatie kan zowel gezien worden als output, als effectiviteit, maar kan ook gevat worden onder flexibiliteit, waar het gaat om het aanpassen van de productrange of het dienstenaanbod aan de veranderende omgeving. Efficiency, als het zo voordelig mogelijk omgaan met middelen focust op de middeleninzet, maar heeft ook direct gevolgen voor de financiële resultaten als onderdeel van effectiviteit, c.q. output. Alleen legitimiteit lijkt geen directe overlaps te hebben met de drie andere dimensies. De genoemde overlaps compliceren de voorspelbaarheid van de resultaten, die voor de verschillende evaluatiedimensies beoogd worden. De interactie tussen de dimensies lijkt daarmee op Rubick's clock's. Draaien

aan een klok (of dimensie) levert een onvoorspelbare beïnvloeding op van de andere klokken (of dimensies) en per saldo mogelijk een meevallend of tegenvallend resultaat.

Om verwarring rond overlaps en wederzijdse beïnvloeding zo klein mogelijk te maken, is het wenselijk om de evaluatiedimensies zo eenduidig mogelijk te definiëren. Dit kan bijvoorbeeld door de begrippen output/effectiviteit te reserveren voor zaken als productiviteit, kwaliteit, innovatie (omzet uit nieuwe en vernieuwde producten/diensten), omzet, winst, en continuïteit. Door het begrip efficiency te reserveren voor de input van management, medewerkers, tijd, geld/vermogen, technologie, informatie, communicatie, huisvesting, en kosten-aspecten van de organisatie (overhead, direct/indirect etc.) afgezet tegen de output van de organisatie. Voorts door het systeembegrip te koppelen aan structuur, cultuur, processen, klimaat en stijl. Flexibiliteit en legitimiteit daarentegen hebben betrekking op wendbaarheid en aanvaardbaarheid van input, systeem en output in relatie tot de context van de organisatie en betreffen derhalve zowel doelen, middelen als resultaten van inspanningen op het gebied van personeel en organisatie.

Balanced Scorecards en Alignment

In de afgelopen decennia heeft het werken met balanced scorecards een hoge vlucht genomen, vooral dankzij “The Balanced Scorecard” van Kaplan en Norton (1996). Bij deze scorecard hanteren de auteurs een viertal invalshoeken voor het weergeven van ambities, inspanningen en resultaten: een financieel perspectief, een interne organisatie perspectief, en leer en groei perspectief en een klantenperspectief. In de managementpraktijk werden de scorecard niet altijd voldoende kritisch toegepast. Grote concerns met zeer uiteenlopende activiteiten, werkmaatschappijen en business units pasten soms uniforme scorecards toe voor de hele organisatie, waarmee ze geen recht deden aan de specifieke context waarin deze werkmaatschappijen en business units opereerden en aan de strategiever schillen tussen grote en kleinere werkmaatschappijen en business units. Daarbij werden decentrale

eenheden vaak gedwongen om een gelijke hoeveelheid targets voor de vier verschillende scorecardelementen aan te geven, terwijl sommige units van mening waren dat zij juist alle prioriteit moesten geven aan activiteiten binnen slechts een van de vier geboden velden.

Inmiddels zijn op veel plaatsen lessen geleerd en wordt er meer gedifferentieerd in scorecards naarmate activiteiten, markten en strategieën verschillen.

Om het succes van de Balanced Scorecard verder te exploiteren gingen de auteurs op zoek naar een vijfde dimensie en presenteerden “alignment” als integratie tussen de vier eerder uitgewerkte perspectieven. In hun boek “Alignment” beschrijven Kaplan en Norton (2006) de spanningen tussen de verschillende dimensies en de wijze waarop tot een betere afstemming kan worden gekomen. Ook besteden ze aandacht aan de afstemming tussen de verschillende ondersteunende functies, de bedrijfsvoering, de afstemming tussen interne (directie) en externe perspectieven (beleggers, investeerders), en tussen externe partijen onderling. Als laatste hoofdstuk in hun boek geven ze hun visie op “total strategic alignment”, een Deming cyclus (met plan, do, check,act), gevat binnen een context van executive leadership, waarbij de alignment van personeel en organisatie wordt weergegeven als het “do”-stuk, “continuos improvement” op de plaats van “check” komt en “analyze” en “adapt” op de plaats van “act” komen. Nu gaf de Deming-cycle altijd al aanleiding tot verwarring, maar maken Kaplan en Norton de verwarring zeker niet kleiner.

De in deze studie gebruikte beleidscyclus oogt een stuk strakker en duidelijker dan de Deming-cycle en biedt in ieder geval een duidelijke plaats voor besluitvorming, tussen voorbereiding en uitvoering. Daar valt tegenin te brengen dat er ook aspecten van besluitvorming zitten aan de keuze van aspecten van strategie, swot en stakeholderwensen, die aandacht krijgen bij de beleidsvoorbereiding en bij de uitwerking van beleidsvoorstellen, adviezen en business cases en dat er ook besluitvormingsaspecten zitten aan uitvoering en evaluatie. Ook zitten er evaluatieaspecten aan de beleidsvaststelling ten opzichte van de beleidsvoorbereiding.

Om dit te expliciteren zou er voor gekozen kunnen worden om ieder van de stappen in het proces van beleidsontwikkeling te zien als een mini-beleidscyclus, of als mini input-proces-output model binnen een grotere context van beleidsontwikkeling (voorbereiding, vaststelling, uitvoering en evaluatie).

Om het proces van beleidsontwikkeling en alignment voor SHRM te illustreren, wordt hieronder de casus Transpo weergegeven. In deze casus komen personele en organisatie aspecten van acquisitie, fusie en samenwerking aan de orde komen. Acquisitie en fusie vormt een bijzondere uitdaging voor HRM, omdat daarbij niet alleen HR-aspecten in volle breedte spelen voor de eigen organisatie, maar dito spelen voor een andere organisatie en er dus ook een vraag naar afstemming en eventuele vervlechting van HR-configuraties aan de orde is. Deze casus integreert daarmee veel van de aspecten, die in de voorgaande hoofdstukken aan de orde kwamen

Vanuit het HRM-perspectief wordt bij mogelijke acquisitie een antwoord verwacht op de vraag of overname verantwoord is met een indicatie van de voorwaarden waaronder dat het geval is en/of de condities waaronder zo'n beslissing niet verantwoord is. In deze casus vertonen de verschillende dimensies waarnaar HRM geëvalueerd kan worden (effectiviteit, efficiency, flexibiliteit en legitimiteit) een verschillende mix van sterkten en zwakten, kansen en bedreigingen. Afzonderlijke oordelen over deze dimensies zijn niet voldoende. Er zal een overall oordeel gegeven moeten worden als HRM-antwoord op de vraag "kopen of niet kopen; doen of niet doen?"

Toegevoegde waarde kan HRM hier realiseren door risico's en valkuilen beleids-voorbereidend goed in beeld te brengen, door munitie te leveren voor de onderhandelingen met de verkopende partij en door bij te dragen aan uitbouw en benutting van sterkten en reductie van zwakten en kostenreductie voor prestatieverbetering na het acquisitiemoment.

Transpo: beoordeling overnamekandidaat

Transpo N.V. is een grote internationaal opererende transport- en distributieonderneming. Het bedrijf heeft wereldwijd 40 dochterondernemingen en 6000 medewerkers. De helft van deze 6000 medewerkers werkt bij dochterondernemingen, die in Nederland gevestigd zijn. De omzet van Transpo bedraagt 1,2 miljard euro en de winst over het afgelopen boekjaar bedroeg 60 miljoen euro. Het eigen vermogen bedraagt 300 miljoen euro, bij een balanstotaal van 600 miljoen euro.

Enige maanden geleden heeft Transpo haar dochterbedrijf Fargo B.V., een onderneming actief op het gebied van luchtvracht, verkocht. De onderneming was niet alleen zeer management en arbeidsintensief en vroeg daardoor veel aandacht, maar was door fusies van grote concurrenten plotseling geconfronteerd met de schaalnadelen van een relatief kleine omvang en onvoldoende vestigingen. Fargo werd tegen een redelijke prijs verkocht (zo'n 100 miljoen euro) en Transpo onderzoekt op dit moment een aantal investeringsalternatieven om de binnenkort beschikbaar komende liquiditeit op een verantwoorde wijze aan te wenden.

Vorige week werd in dit kader een letter of intent getekend om te onderzoeken of Brochem voor Transpo een aantrekkelijke overnamekandidaat zou kunnen zijn.

TBGP (Tennessee Bay & Gulf Petroleum Corporation), een Amerikaans concern met 40.000 medewerkers, de eigenaar van Brochem, is bereid om tot verkoop van dit bedrijf over te gaan, omdat dit past in de back to the core-strategie waar het bedrijf eerder dit jaar toe besloot. Als core ziet het bedrijf olie-exploratie. Brochem is actief op het gebied van chemische opslag, transport, distributie en logistiek. Brochem heeft op dit moment 750 medewerkers, een omzet van circa 200 miljoen euro en een winst van iets minder dan 20 miljoen euro. Het eigen vermogen (80 miljoen euro) vormt 40% van het balanstotaal. De vraagprijs bedraagt 200 miljoen euro ofwel circa 10 keer de winst.

Aan het Hoofd Personeelszaken van Transpo is door zijn Directie gevraagd een onderzoek in te stellen naar de sterkten en zwakten, kansen en bedreigingen van "Personeel & Organisatie" van Brochem. De directie van Transpo wil binnen drie weken over de resultaten van dit onderzoek beschikken. Ieder onderzoek dat Transpo wil doen op de locaties van

Brochem heeft de goedkeuring van het management van *Brochem*. Vanzelfsprekend moet dat onderzoek zo onopvallend mogelijk gebeuren om te voorkomen dat onrust onder het *Brochem*-personeel ontstaat of overnamegeruchten de koersvorming van het beursgenoteerde *Transpo* gaan beïnvloeden. In dit laatste geval zou de Commissaris voor de Notering aan de Amsterdamse Effectenbeurs kunnen besluiten om de notering van het aandeel op te schorten tot het moment dat *Transpo* met een formele bevestiging of ontkenning van overnameplannen komt.

Omdat het Hoofd Personeelszaken van *Transpo* weinig ervaring heeft met het beoordelen van de kwaliteit van human resources van overnamekandidaten heeft hij een P&O-consultant gevraagd om een voorstel over bij *Brochem* te verzamelen P&O informatie en over de wijze waarop dat zou moeten gebeuren. Na goedkeuring van dit voorstel door de directie van *Brochem* zou het onderzoek daarna in 14 dagen moeten plaatsvinden; inclusief rapportage aan *Transpo*.

De ingeschakelde consultant heeft voorgesteld om in de eerste plaats een aantal personele kengetallen te verzamelen, waarmee een swot-analyse (sterkten en zwakten, kansen en bedreigingen-analyse) van *Brochem* mogelijk is. Een voordeel daarbij is dat *Transpo* reeds beschikt over een terminal, *Transtank B.V.*, die grotendeels vergelijkbaar is met *Brochem*. *Transtank* bevindt zich in de Botlek op slechts dertig kilometer afstand van Dordrecht, waar *Brochem* zich bevindt. In feite zijn de twee terminals zeer goed vergelijkbaar en wordt het belangrijkste verschil gevormd door de aanwezigheid van een scheepvaartactiviteit (veertig tankers voor de binnenvaart en internationale vaart) bij *Brochem*, waarin 250 werknemers actief zijn. De scheepvaartactiviteit rendeert stabiel positief, dat wil zeggen dat het rendement van het totaal geïnvesteerd vermogen al jaren tussen de acht en tien procent fluctueert, ondanks een bezettingsgraad van de beschikbare vlootcapaciteit van minder dan tachtig procent. In geval een positieve overnamebeslissing bereikt wordt, zal het door de overlap in technische, commerciële, financiële, administratieve, logistieke en managementfuncties mogelijk zijn om niet onbelangrijke economies of scale te realiseren door integratie van met name overheadfuncties. Een vergelijking van de met hulp van de consultant verzamelde personele kengetallen van *Brochem* met *Transtank* treft U hierna.

De human resource afdeling van het in Rotterdam gevestigde hoofdkantoor van Transpo wil op basis van de verzamelde kengetallen zich in de eerste plaats een beeld vormen van de aantrekkelijkheid van Brochem vanuit een HR-perspectief, zodat op basis daarvan een HR-standpunt (wel of niet positief ten opzichte van overname) kan worden ingenomen. Vervolgens is het de bedoeling elementen aan te reiken, die een rol kunnen spelen in het onderhandelingsproces. Daarbij is het niet ongebruikelijk om zwakten en bedreigingen wat te overdrijven en die te gebruiken voor de onderbouwing van een bod dat onder de vraagprijs ligt. Sterkten en kansen worden daarbij dan doorgaans enigszins gebagatelliseerd. In geval het onderhandelingsproces met TBGP de in Houston (Texas) gevestigde moedermaatschappij van Brochem, goed afloopt, zal de HR-verantwoordelijkheid voor Brochem ingevuld dienen te worden met de vorming van een HR-strategie voor Brochem en een specificatie van HR-prioriteiten. De beschikbare personele kengetallen maken het mogelijk om al wat grove contouren van zo'n HR-strategie en prioriteiten te schilderen. Daarbij moet echter wel bedacht worden dat de onderhandelingsprocessen met vakbonden en ondernemingsraden dit beeld nog kunnen beïnvloeden. Transpo zal zich derhalve ook dienen voor te bereiden op voorspelbare vragen van vakbonden en ondernemingsraden naar werkgelegenheidsgaranties en harmonisering van arbeidsvoorwaarden.

Van de Human Resource afdeling wordt door het management van Transpo verwacht dat zij meedenken over de wijze waarop Brochem in geval van acquisitie bij kan dragen aan het realiseren van gezonde bedrijfsresultaten. Transpo streeft daarbij naar een rendement van 15% op het geïnvesteerd vermogen voor al haar bedrijfsactiviteiten. In geval zo'n rendement niet direct in het eerste jaar na de overname gerealiseerd kan worden, gaat het management van Transpo er vanuit dat dit normatief rendement in ieder geval binnen twee jaar gehaald moet kunnen worden. Dit uitzicht op bevredigende resultaten binnen afzienbare termijn is ook nodig om aandeelhouders te overtuigen van de aantrekkelijkheid van de Brochem-acquisitie. Hoewel de opbrengsten van de verkoop van Fargo de financiering van aankoop van Brochem een stuk makkelijker maken, wordt er toch vanuit gegaan dat een aandelenemissie zal dienen plaats te vinden om de bestaande verhouding tussen eigen en vreemd vermogen ook na acquisitie te kunnen continueren.

	TBGP HOUSTON (40.000 fte) BROCHEM DORDRECHT (750 fte) (TERMINAL 500 fte) (SHIPPING 250 fte)	TRANSPO ROTTERDAM (6.000 fte) TRANSTANK BOTLEK TERMINAL (500 fte)
<u>Effectiviteit</u>		
Aantal medewerkers (f.t.e.)	750	500
Omzet per f.t.e.	€ 267.000	€ 398.000
Toegevoegde waarde per f.t.e.	€ 125.000	€ 175.000
Arbeidsproductiviteit per f.t.e.	35.000 (ton)	38.000 (ton)
Netto winst per f.t.e.	€ 27.500	€ 49.750
Orderportefeuille per f.t.e.	34.000 (ton)	24.000 (ton)
Offertevolume per f.t.e.	40.000 (ton)	40.000 (ton)
Hitratio (contracten/offertes)	85%	60%
Opleidingsstructuur L/M/H	45-50-5%	20-65-15%
Beoordelingsscoresverdeling (onvoldoende – excellent)	1-7-68-18-5%	0-4-60-24-12
<u>Efficiency</u>		
Loonkosten per f.t.e.	€ 60.000	€ 72.000
Algemene kosten per f.t.e.	€ 35.000	€ 48.000
Loonsom als % van de omzet	14%	14%
Loonsom als % toeg. waarde	27%	26%
Opleidingskosten/loonsom	0,5%	3%
Vaste activa per f.t.e.	€ 250.000	€ 450.000
Werkkapitaal per f.t.e.	€ 70.000	€ 50.000
Direct/indirect personeel	75/25%	60/40%
Gemiddelde span of control	1/10,5	1/7,5
<u>Flexibiliteit</u>		
Personeel verloop (totaal)	6%	8%
Gemiddelde leeftijd	41 jaar	38 jaar

<i>Leeftijdsstructuur (10 jr.interv.)</i>	<i>14-19-21-24-22</i>	<i>18-27-22-18-15</i>
<i>Multi-inzetbare medewerkers</i>	<i>60%</i>	<i>40%</i>
<i>Opvolgpotentieel topfuncties</i>	<i>70%</i>	<i>120%</i>
<i>Overplaatsingen</i>	<i>5%</i>	<i>8%</i>
<i>Job rotation</i>	<i>2%</i>	<i>4%</i>
<i>Promoties</i>	<i>4%</i>	<i>6%</i>
<i>Demoties</i>	<i>1%</i>	<i>0,5%</i>
<i>Werk & org. herstructuring</i>	<i>4%</i>	<i>6%</i>
<i>Variabele/vaste arbeidskosten</i>	<i>5%</i>	<i>9%</i>
<i>Wachttijd voor O.R.-reacties</i>	<i>14 dagen</i>	<i>30 dagen</i>
 <i><u>Legitimiteit</u></i>		
<i>Vertrek op eigen verzoek</i>	<i>2%</i>	<i>5%</i>
<i>Gemiddelde anciënniteit</i>	<i>15 jaar</i>	<i>11 jaar</i>
<i>Ziekteverzuim</i>	<i>7%</i>	<i>8%</i>
<i>Ongevallen per 100 fte/per jaar</i>	<i>7</i>	<i>3</i>
<i>Arbeidssatisfactie scores (H-L)</i>	<i>12-73-5-7-3%</i>	<i>10-70-5-10-5%</i>
<i>Ideeën (bus) per fte/per jaar</i>	<i>0,1</i>	<i>0,4</i>
<i>Klachten per 100 fte/per jaar</i>	<i>3</i>	<i>5</i>
<i>Negatieve O.R. reacties op vragen om advies/instemming</i>	<i>5%</i>	<i>25%</i>
<i>I.S.O.-certificaat 9002</i>	<i>Nee</i>	<i>Ja</i>

Naar aanleiding van deze informatie en kengetallen over Brochem dringt zich een aantal vragen op.

Wat zijn Sterkten en zwakten van human resources bij Brochem?

Op het gebied van effectiviteit, kwaliteit en innovatie lijkt Brochem lager te scoren dan Transpo, terwijl scores op efficiency, flexibiliteit en legitimiteit er beter uitzien. De lage scores op de effectiviteitsdimensie suggereren een potentieel voor prestatieverbetering. Overall is het beeld van Brochem

vanuit een HR-perspectief niet ongunstig. De hoge scores voor multi-inzetbaarheid bij Brochem, gepaard aan een zwakke opleidingsstructuur en lage uitgaven op het gebied van opleiding en training indiceert een potentieel risicogebied.

Is de overname van Brochem gelet op de HR-situatie verantwoord?

Gelet op de verschillende marktsegmenten waarop Brochem en Transpo opereren (basis- versus topsegment) is overname verantwoord in geval niet overgegaan wordt tot juridische integratie van de ondernemingen. Evenmin zal moeten worden toegegeven aan de voorspelbare eisen van vakbonden en ondernemingsraden op het gebied van werkgelegenheidsgaranties en harmonisatie van arbeidsvoorwaarden. Immers een werkgelegenheidsgarantie staat een prestatieverbetering in de weg en harmonisatie van arbeidsvoorwaarden zou kunnen leiden tot een significante stijging van loonkosten bij Brochem waardoor het resultatenniveau na overname ernstig bedreigd zou worden.

Hoe zou het beeld van de HR-sterkten en zwakten gebruikt kunnen worden in het onderhandelingsproces met de verkoper?

Door prijskaartjes te verbinden aan reparatie van zwakten, zoals een zwakke productiviteit, kwaliteit en innovatie, een zwakke opleidingsstructuur, onvoldoende en achterstallige investeringen in opleiding, vergrijzing, een weinig professionele en weinig kwaliteits- en veiligheidsbewuste cultuur en de optelsom van deze prijskaartjes (eventuele met enige overdrijving) in te brengen in het overleg met de verkopende partij kan gestreefd worden naar een lagere koopsom. Op deze manier kan aangegeven worden dat er meer dan 10 miljoen euro nodig is aan reparatie van zwakten en kan geprobeerd worden acceptatie te krijgen voor een lagere koopsom.

Welke HR-strategie is opportuun voor Brochem na overname?

In geval Brochem ook in de toekomst gepositioneerd wordt als een low-cost terminal blijft een efficiency accent voor HRM geboden. Gelet op toenemende eisen van cliënten op het gebied van certificatie, veiligheid en

kwakeiteitszorg is mededinging op dit terrein nodig en zal ook Brochem certificaten op deze terreinen dienen te verwerven. Dit kan bevorderd worden door ervaring en talent op deze gebieden over te plaatsen van Transtank naar Brochem.

Verbetering van productiviteit bij Brochem kan gerealiseerd worden door niet-vervanging van verloop en eventueel door bevordering van vervroegde uitstroom. Voorts is een inhaalslag op het gebied van opleiding en training van belang, die gefocust wordt op prestatieverbetering rond de zwakten van Brochem. Kennisdeling en innovatie kan na acquisitie bevorderd worden door gezamenlijke leerteams. Een stevige inspanning op het gebied van communicatie kan de samenwerkingsbereidheid tussen managers en medewerkers van Transtank en Brochem er toe brengen elkaar als partners te zien en samen te werken, waar er vroeger sprake was van een gebrek aan wederzijdse waardering, wat voortvloeiende uit een pittige concurrentie.

Welke HRM-prioriteiten zijn er voor Brochem na overname in geval er budgettair neutraal (kosten = baten) geopereerd moet worden?

Niet vervanging van verloop schept een financiële ruimte die naar verwachting in het eerste jaar na de fusie circa 1 tot 1,5 miljoen euro zal bedragen. Communicatie en kennisdeling vormen dan logische korte termijn prioriteiten, naast het inhalen van prioritaire achterstanden in opleiding en training en het overplaatsen van talent om urgente kwaliteitsrisico's af te dekken. Een attente monitoring van de performance van de directie van Brochem, het aanscherpen van prestatienormen om een bevredigend rendement op de acquisitie-investering te behalen en het zo nodig versterken van de directie vragen aandacht zowel voor als direct na het acquisitie-moment.

Evaluatie: was de koop van Brochem een verstandige beslissing?

Na een intensief onderhandelingstraject werden partijen het eens over een transactie voor een koopsom van 164 miljoen. In welke mate de onderhandelingsmunitie vanuit de verschillende disciplines geholpen heeft om het verschil tussen vraagprijs en koopsom te realiseren, is moeilijk aan te geven. Aannemelijk is dat de gesignaleerde zwakten van Personeel en

Organisatie een reëel aandeel hebben gehad in het onderhandelingsresultaat. De resultaten van Brochem in de eerste drie jaren na de acquisitie verdubbelen, waardoor een rendement van zo'n 25% op deze investering wordt behaald. Ook hieraan heeft de HRM-kant duidelijk bijgedragen. Enerzijds door een langdurig beperkte personele instroom en een succesvolle reallocatie van managementkwaliteit richting Brochem en anderzijds door facilitering van een professionaliseringsproces met inspanningen op het gebied van opleiding, training, samenwerking en kwaliteitszorg.

De overname van Brochem door Transpo liep goed af. Dat is bij fusies en overnames niet altijd het geval, zoals onder meer door Schenk (in Bartel c.s., 2002) is beschreven. Een meerderheid faalt om toegevoegde waarde te scheppen voor de nieuw gevormde combinatie. Door arrangementen op het gebied van HRM (garanties tegen gedwongen ontslagen, harmonisatie van arbeidsvoorwaarden e.d.) worden soms de mogelijkheden voor waardecreatie onnodig beperkt.

Terug naar de ontwikkeling van Strategisch HRM.

In de beleidsvoorbereidende fase van de vorming van Strategisch HRM gaat het in de kern om de selectie, onderbouwing en uitwerking van keuzemogelijkheden voor beleid. Daarbij gaat het soms om de keuze uit een beperkt aantal alternatieven, zoals in het geval van Brochem (doen of niet doen), terwijl in andere gevallen er een veelheid aan alternatieven beschikbaar is. De omgang met de beschikbaarheid van alternatieven is in veel organisaties pragmatisch: "if it ain't broken, don't fix it". Goedlopende activiteiten en processen in combinatie met een onproblematische cultuur en structuur en bevredigende resultaten ontnemen de animo voor experiment en vernieuwing; het goede als vijand van het betere. Waar de interesse hierin wel aanwezig is, draagt die soms bij aan veranderingsprocessen die niet bijdragen aan prestatieverbetering van de organisatie of de waardering van stakeholders. Waar een zorgvuldige business case voor verandering zicht lijkt te bieden op toegevoegde waarde, is de uitkomst mogelijk anders dan beoogd. Zorgvuldige monitoring van voortgang en resultaten van veranderingsprocessen is

daarom nodig om tijdig bij te kunnen sturen om alsnog resultaten te behalen of risico's te beperken.

Vooraf in de sfeer van bedrijfscultuur, structuur, leiderschapsstijl zijn keuzemogelijkheden zeer groot, maar zijn de mogelijkheden om verbetering van bedrijfsresultaten of waardering door stakeholders door verandering in deze factoren te voorspellen of te garanderen zeer beperkt, dit ondanks zeer veel populaire management boeken en artikelen die deze voorspellingen en garanties zonder veel terughoudendheid bieden.

5.7. Bedoelde/onbedoelde effecten van SHRM en kan het ook zonder HRM?

Bij evaluatie van HRM en SHRM dient naast de vraag naar beoogde en behaalde resultaten en effectiviteit van interventies ook aandacht te zijn voor de niet beoogde resultaten en ineffectiviteit van interventies.

Niet beoogde resultaten vloeien onder meer voort uit de spanningsvolle relatie tussen de verschillende evaluatiedimensies. Vergroting van effectiviteit, efficiency en flexibiliteit, kan mogelijk nadelige effecten opleveren in de sfeer van legitimiteit. Omgekeerd kan vergroting van flexibiliteit, efficiency en legitimiteit een nadeel opleveren in de sfeer van effectiviteit. Voor een overall evaluatie van de bijdrage van SHRM aan de kwaliteit, het functioneren en de prestaties van medewerkers en organisatie moeten de kosten en baten van negatieve en positieve onbedoelde effecten worden meegenomen (Figuur 19).



Figuur 19 Beoogde en niet beoogde resultaten van SHRM

Om de verbeeldingskracht op dit gebied te stimuleren, volgen enkele voorbeelden van onbedoelde effecten van HR-beleid en inspanning.

Bij selectie kunnen ambitieuze selectiecriteria bijdragen aan een lange leegstandsduur van vacatures en daarmee aan lagere kosten en betere financiële resultaten. Ook kunnen deze criteria bijdragen aan een lagere arbeidssatisfactie van nieuwe medewerkers en een hoger verloop omdat medewerkers onvoldoende uitdaging ervaren in relatie tot hun competenties. Een korter en weinig getoetst introductieprogramma levert weliswaar lagere inwerkkosten op, maar kan vervolgens veel hogere kosten opleveren in de sfeer van kwaliteitsverliezen, faalkosten en in de sfeer van calamiteiten. Zo speelde deviant gedrag van een medewerker bij de toets van een refresher course een rol bij de bijna meltdown van de Three Mile Island kerncentrale te Harrisburg, USA (1979).

Investing in de opleiding en training van medewerkers kan onverwacht bijdragen aan stimulansen voor vertrek naar andere werkgevers, waardoor het rendement op deze investering negatief beïnvloed wordt.

Beoordelingsgesprekken kunnen een geflatteerd beeld geven van het functioneren van medewerkers, waardoor ontwikkeling van medewerkers en van de organisatie wordt afgeremd en de kosten van ontslag oplopen door de opgebouwde positieve documentatie rond het functioneren.

Het werken met prestatiebeloning kan veel sterkere gedragseffecten sorteren dan voorzien, waarbij de aandacht van medewerkers zich op een ongewenste wijze concentreert op de taken die extra beloning opleveren, terwijl de taken, die dat niet doen, verwaarloosd worden.

Overleg en medezeggenschap kan de kwaliteit van en het draagvlak voor besluiten ten goede komen, maar kan ook het tempo van besluitvorming dusdanig vertragen, dat hierdoor kansen verloren gaan, kosten oplopen en continuïteit bedreigt wordt.

Extra productiviteit lijkt leuk, maar draagt slechts bij aan voorraadvorming en kosten van voorraadfinanciering in geval er geen afzetmogelijkheid aanwezig is voor de extra productie.

Extra kwaliteit of innovatie lijkt leuk totdat blijkt dat klanten niet zitten te wachten op andere of vernieuwde producten of niet bereid zijn meer te betalen voor een hogere kwaliteit.

Dat er enige voorspelbaarheid zit in onbedoelde effecten van HRM maakt de volgende casus aannemelijk.

Familiecom

De Gebouwen Onderhoud Maatschappij is inmiddels meer dan 45 jaar oud. In 1966 veranderde het bedrijf zijn naam in Familiecom. Familiecom is een echt familiebedrijf en neemt de 32^e plaats in op de lijst van beste Nederlandse familiebedrijven, die ieder jaar door Management Team wordt gepubliceerd. Op deze lijst staat het bedrijf naast iconen van de Nederlandse familiebedrijven als Heineken, SHV, Randstad, Pon, Blokker, Van Oord en Hunter Douglas. Howel het bedrijf statutair gevestigd is in Curacao, bevindt het hoofdkantoor zich in Schiedam. Het bedrijf telt meer dan 30.000 werknemers, waarvan meer dan 8000 in het buitenland, boekt een omzet van ruim een miljard euro en heeft een redelijk stabiele winst van iets meer dan 30 miljoen euro netto per jaar.

Het familiebedrijf zorgt voor een hoge mate van transparantie. Er is een uitgebreid en helder jaarverslag, waarin een hoge mate van financiële openheid wordt gegeven. Maatschappelijk verantwoord ondernemen staat bij de onderneming hoog in het vaandel. In het rapportagesysteem: "Huis der Prestaties" worden streef- en realisatiecijfers op het gebied van People, Planet en Profit met kleuren weergegeven: groen voor gehaald, oranje voor doel

gemist met minder dan 10% en rood voor doel met meer dan 10% gemist. Ook de personele kengetallen zien er goed uit: er is een laag verloop, een laag ziekteverzuim en een redelijke investering in opleiding en training. Het Human Resource Management is onder gebracht bij de zeven verschillende divisies van Familiecom. Op het Hoofdkantoor van Familiecom is er geen HR-manager. De divisies worden vooral financieel aangestuurd en gecontroleerd, wat vergemakkelijkt wordt door een voor het hele concern gecentraliseerde financiële administratie. Ce-traal wordt de personeelsontwikkeling getoetst op basis van ontwikkeling van de omzet en kengetallen voor de normatieve omzet per medewerker.

Familiecom is een goede werkgever. In 2010 leverde dit goede werkgeverschap zelfs een onderscheiding op voor Familiecom Bedrijfsdiensten (de werkgever van alle directieleden, stafmedewerkers en leidinggevendenden; in totaal 1500 medewerkers) van Effectory, waardoor het bedrijf zich een jaar lang de beste facilitair werkgever mag noemen in de categorie met meer dan 1000 werknemers. Effectory, marktleider op het gebied van het medewerker-onderzoek ondervroeg voor deze competitie 190.000 werknemers bij 369 bedrijven. Familiecom Bedrijfsdiensten behaalde hierbij een score van 7.6.

Is de directeur van Familiecom tevreden met zo'n onderscheiding? Ja, dat wel, maar er zit ook een keerzijde aan. Als je zorgvuldig met je medewerkers omgaat en als je een fatsoenlijke arbeidsinhoud biedt en goede arbeidsomstandigheden, voorwaarden en verhoudingen hebt, krijg je een hoog niveau van medewerkerstevredenheid, wat zelfs prijzen oplevert. Medewerkers, die het naar hun zin hebben, hebben minder animo om te vertrekken en daardoor ontstaat een laag verloop. De keerzijde daarvan is vergrijzing en in sommige gevallen een afnemende belastbaarheid van medewerkers. Door de lange loonschalen die we in de Nederlandse cao's hebben, loopt de beloning lang op met een oplopende anciënniteit. Hierdoor stijgen onze loonkosten en wordt het verschil met concurrenten, die minder aandacht aan medewerkers en aan sociaal beleid besteden, inmiddels significant. Omdat loonkosten een relatief hoog percentage vormen van onze totale kosten (rond de 70%) en onze dienstverlening overwegend weinig kapitaal- en technologie-intensief is, zijn er weinig compensatiemogelijkheden bij offertes. We verliezen hierdoor wel eens opdrachten aan onze concullega's met een wat zuiniger HR-beleid, die door hun lagere personeelgebonden kosten scherper kunnen offeren.

Is dat een aanleiding om het sociaal beleid op een lager pitje te zetten? Nee, dat niet! Wij willen mensen netjes behandelen en zullen dat blijven doen. De medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal en het bedrijf doet er alles aan om het welzijn en welbevinden van de medewerkers te bevorderen, ook door ons streven naar longterm employment. Maar het geeft wel aan dat er een keerzijde zit aan een uitstekend HRM. Kortere loonschalen zouden het probleem kleiner maken. Maar het ziet er niet naar uit dat dat onderwerp aan de cao-tafel al bespreekbaar is.

Familiecom illustreert dat HRM en SHRM niet alleen bedoelde, maar ook onbedoelde effecten kan hebben. De casus illustreert ook dat de keuzen die gemaakt worden vrij zijn. Een competitieve omgeving kan aanleiding vormen om de inspanningen op HRM gebied op een lager pitje te zetten. Maar dat hoeft niet. Het is een vrije keuze.

Zo doet zich in HRM en SHRM voortdurend een groot aantal keuzemogelijkheden voor. De keuze om iets wel te doen (bijvoorbeeld het steunen van een ondernemingsraad versus de eigenaar van een bedrijf, zoals in de case van Den Hertog IJs), of de keuze om iets niet of niet meer te doen (bijvoorbeeld niet langer overdragen van kernwaarden, zoals in de Casus PMO/MSR).

In deze studie is er een groot aantal van dit soort opties aan de orde geweest en is nagegaan hoe keuzen het beste kunnen worden voorbereid, hoe opties kunnen worden afgewogen en keuzen kunnen worden gemaakt, hoe gemaakte keuzen kunnen worden uitgevoerd en hoe beoordeeld kan worden of het gewenste resultaat wel of niet werd bereikt en of een keuze achteraf wel verstandig was. Dat resultaat wordt soms door heel veel verschillende factoren bepaald, waaronder factoren die niet voorzien zijn en die soms aangeduid kunnen worden als toeval (Taleb, 2010). In een complexe omgeving vormt beleid vaak een hypothese over een relatie tussen een inspanning en een resultaat, is resultaat moeilijk te voorspellen en niet alleen afhankelijk van visie maar ook van toeval. Daarom past bij het behalen van resultaten in SHRM enige bescheidenheid en past soortgelijk bij het niet behalen van resultaten voorzichtigheid met de schuldvraag.

Kan het ook zonder HRM?

In Hoofdstuk I werd al aangegeven dat er bedrijven zijn met een prachtig HRM en zwakke bedrijfsresultaten en dat er anderzijds bedrijven zijn met een zwak of afwezig HRM, die uitstekende bedrijfsresultaten boeken. Een goed HRM vormt geen garantie voor goede bedrijfsresultaten en goede bedrijfsresultaten vormen geen garantie voor de aanwezigheid van een goed HRM. De volgende casus kan dat illustreren.

Hollands Midden Vastgoed: bruisend ondernemerschap en/of HRM?

HMV is een bijzonder succesvolle onderneming met bijna 500 medewerkers, waarvan bijna 400 in het buitenland. Het bedrijf heeft een indrukwekkende projectenportefeuille. Ondernemerschap krijgt binnen het bedrijf alle ruimte en de cultuur is bij uitstek "entrepreneurial". Unitmanagers krijgen een grote mate van autonomie en zijn niet erg geïnteresseerd om hun people management verantwoordelijkheden te delen met de HR-manager. Dat levert een geringe invloed op voor HRM bij het aanstellings- en ontslagbeleid, bij het beloningsbeleid, bij HR-beslissingen in het buitenland en bij compliance, het naleven van wettelijke verplichtingen op het gebied van sociaal beleid. Een ondernemingsraad is bij HMV niet aanwezig. De HR-manager probeert meer grip te krijgen op het HR en doet tevergeefs een beroep op de directie. De directie, voorgezeten door de oprichter/groootaandeelhouder, is bang dat wat meer stroomlijning van sociaal beleid, ten laste zou kunnen gaan van initiatief, ondernemerschap en flexibiliteit en ook ten laste van zijn eigen beslissingsruimte. De HR-manager werpt na een flink aantal pogingen om wat meer ruimte te krijgen voor activiteiten op het gebied van organisatiestructurering, het scheppen van een heldere overlegstructuur en naleving van wet- en regelgeving, de handdoek in de ring. De vacature voor HR-manager blijft daarna langdurig open staan. Het bedrijf heeft geen haast, stelt hoge eisen aan kandidaten, biedt een relatief matige beloning en besteedt de search voor een kandidaat uit aan een externe headhunter. Deze draagt een aantal kandidaten voor, waarvan de lichtste gekozen wordt door de lijnmanager die het wervingsproces naar zich toegetrokken heeft. Voor de nieuwe HR-manager, die gevraagd wordt te rapporteren aan de lijnmanager,

die betrokken was bij de selectie, is geen adequaat introductieprogramma beschikbaar, waardoor hij veel moeite heeft om zich de ins- en outs van HVM eigen te maken. Pogingen van de nieuwe HR-manager om een directe rapportagelij n naar de directie te krijgen, mislukken. Pogingen om meer ruimte te krijgen voor HRM en met name pogingen om een HR-strategie uit te stippelen ontvangen geen enkele steun. Gedesillusioneerd verlaat de nieuwe HR-manager al binnen een half jaar de naar zijn oordeel te rommelige arena. De nieuw benoemde directeur ziet dit met spijt gebeuren, maar acht het niet zinvol de confrontatie met het weerbarstige krachtenveld en met name met de oud-directeur (en nog steeds grootaandeelhouder en inmiddels president-commissaris) aan te gaan. De vacature staat daarna weer geruime tijd leeg en wordt vervolgens ingevuld door een interimbenoeming van een zeer ervaren HR-manager. Ook die slaagt er niet in om het HRM bij HVM verder te krijgen dan de pionierfase. Ook hij concludeert dat de cowboy-cultuur, de structuur, de stijl en het klimaat van HVM geen eigentijds professioneel HRM verdraagt en dat kennelijk ook (nog) niet nodig heeft. De nieuwe directeur vertrekt niet lang daarna en start zijn eigen onderneming.

Ondanks de afwezigheid van een gekwalificeerd HR-manager, of als die er wel was, ondanks het gebrek aan ruimte voor een professioneel HRM, boekte HVM voortreffelijke resultaten. Kennelijk zijn zulke resultaten niet afhankelijk van de aanwezigheid of de kwaliteit van HRM.

De afkoeling, die de vastgoedsector op dit moment doormaakt, is aan HVM niet voorbij gegaan. Het bedrijf heeft stevig moeten krimpen. De taken die bij zo'n krimp gebruikelijk op het bordje van HRM komen, werden uitbesteed naar een externe juridische dienstverlener. Het advocatenkantoor zorgde voor een soepel afscheid van medewerkers, die overwegend snel een alternatieve werkring vonden. HVM wacht nu, zoals veel konkullega's, op betere tijden.

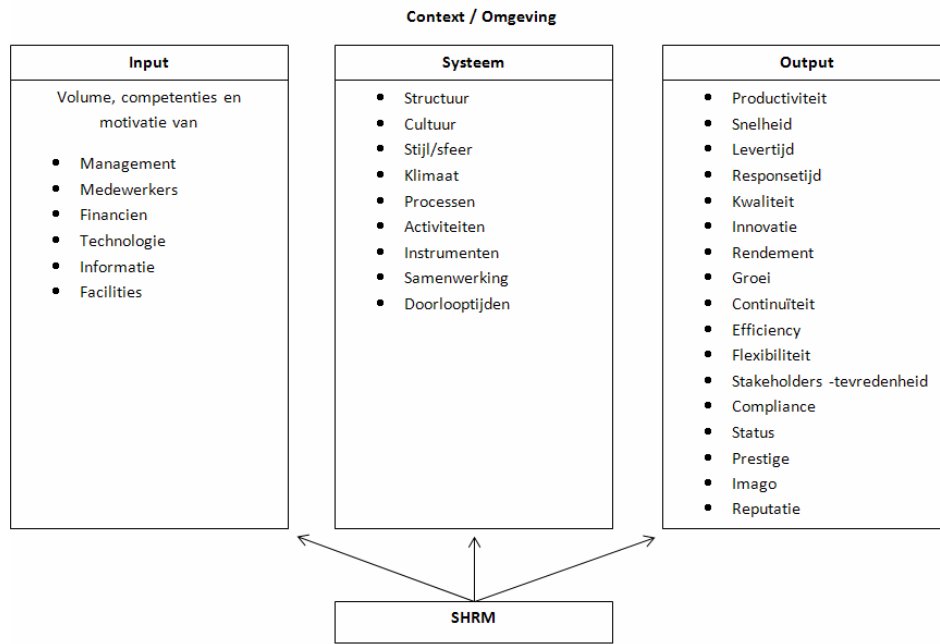
Sommige bedrijven hebben geen behoefte aan HRM of SHRM en verdragen ook geen pogingen om een Strategisch HRM op te zetten. Soms is dat vanwege de angst voor bureaucratisering, soms gaat het om een prioritering, waarbij het algemeen management er voor kiest om eerst het operationeel/instrumenteel HRM goed op orde te hebben, alvorens ruimte te geven voor een poging om een Strategisch HRM te ontwikkelen.

Mismatches komen hier regelmatig voor: bedrijven, die een meer strategische invulling van HRM willen en toch een operationeel ingestelde HRM-er binnengaan of bedrijven, die een operationeel ingestelde HRM-er willen en na enige tijd tot de ontdekking komen dat ze een medewerker met strategische ambities binnengehaald hebben. Soms vloeien mismatches voort uit een gebrek aan realisme op het gebied van het prijskaartje; er wordt een stevige HR-manager gezocht, die als business partner op strategisch niveau mee kan doen, maar er wordt gezocht met een budget dat slechts uitzicht biedt op de werving van een kandidaat met een bescheiden opleiding, ervaring, competentie en ambitie. Op dit moment is er nog een flinke schaarste aan HR-managers, die op strategisch niveau kunnen opereren, al begint deze schaarste volgens headhunters wel af te nemen. SHRM-interim management en SHRM-consultancy vormen zo nodig een kostbaarder, maar bruikbaar alternatief voor organisaties op zoek naar talent voor Strategisch HRM.

SHRM; een kwestie van keuzen.

Strategisch HRM is vooral een kwestie van kiezen. Er zijn talrijke tot talloze opties bij de keuze van HR-inputs, de omvang en eigenschappen van het personeelsbestand, de configuratie van structuur, cultuur, instrumenten, processen en activiteiten en de na te streven doelstellingen in de sfeer van output of effecten van SHRM (zie Figuur 20). Gekozen kan worden voor veel ambitie en veel risico's en er kan gekozen worden voor weinig ambitie, weinig verandering en weinig risico.

Doorgaans lijken de te maken keuzen geen persoonlijke keuzen, maar is er, zeker in grotere organisaties, sprake van complexe decision making units. Dat neemt niet weg dat actoren overwegend beschikken over een grote mate van keuzevrijheid. De voorkeuren die tot uitdrukking gebracht worden, zijn daarbij niet vrij van implicaties. Voorkeuren van HR-managers of andere spelers die gewaardeerd worden door de machtiger actoren in het krachtenveld kunnen mogelijk positief wisselgeld opleveren. Onwettelijke voorkeuren impliceren mogelijk repesailles op korte of langere termijn. Individuele waarden of opportunisme kunnen doorslaggevend zijn bij de afweging van de opties die herkend worden. Die opties hebben soms het karakter van een dilemma zoals in de volgende case.



Figuur 20 SHRM; invloed op inputs, systeem en outputs

Het hoofd Personeelszaken ziet zich hier geconfronteerd met een meerpetten probleem. Als HR-manager wordt hij geacht zich op professionele gronden uit te spreken over de aantrekkelijkheid van het opgaan van zijn bedrijf in een zeer grote onderneming. Als aandeelhouder moet hij afwegen of de prijs die te zijner tijd geboden gaat worden aantrekkelijk genoeg is om zijn aandelen aan te bieden. Als individu moet hij zien deze rollen en opties te verzoenen, maar is er ook nog een thuisfront dat meedenkt en ook invloed wil.

Case Amtech: strategische keuze en persoonlijke keuze.

Amtech B.V. is een onderneming met 980 werknemers, die met wisselend succes opereert op de markt voor voedingsmiddelentechnologie. De machinefabrikant werd 10 jaar geleden (met toen nog maar 500 werknemers) door het management en de werknemers van de toenmalige directeur/eigenaar gekocht, die geen opvolger had binnen het familiebedrijf. Op dat moment had het bedrijf een omzet van circa €60 miljoen en een resultaat van ongeveer €0,5 miljoen. Voor 70% van het aandelenkapitaal betaalden het management en de medewerkers destijds een vriendenprijs van

€250.000. Vijf jaar geleden werd de resterende 30% van de aandelen door de oud-directeur/eigenaar aan een participatiemaatschappij verkocht voor €7 miljoen. Op zich geen onredelijke prijs, aangezien Ectron in de vijf jaar daarvoor steeds een winst van rond de €3 miljoen had gedraaid. Kennelijk had het aandeelhouderschap van management en medewerkers een zeer positieve invloed op de ontwikkeling van het bedrijfsresultaat.

Op dit moment woedt er binnen Amtech B.V. een discussie over de vraag of Ectron zelfstandig moet doorgaan of dat de onderneming zich als dochter moet aansluiten bij een grote moedermaatschappij. De grote machinefabrikant 'S' heeft zich als gegadigde gemeld en heeft aangegeven afhankelijk van de resultaten van een due-diligence onderzoek bereid te zijn zeven tot tien keer de winst te betalen voor Ectron. Inmiddels bedraagt de winst van Amtech €5 miljoen over het afgelopen jaar en wordt eenzelfde winst voor dit jaar verwacht. Het eigen vermogen bedraagt nu €40 miljoen bij een balanstotaal van €120 miljoen. 'S' heeft wel aangegeven dat bij overname in verband met overlappende activiteiten naar verwachting 150 arbeidsplaatsen bij Amtech zullen vervallen.

Voor Thom Oudijk, hoofd P&O, levert deze situatie een ernstig probleem op. Hij bezit vijf procent van de aandelen van Amtech en hij zou bij verkoop dus circa €2 miljoen kunnen incasseren. De ondernemingsraad heeft inmiddels een negatief initiatiefadvies uitgebracht met betrekking tot verkoop en Thom heeft altijd een uitstekende vertrouwensrelatie gehad met de O.R.. Maasconsult, een adviesbureau dat door de O.R. werd ingehuurd, heeft aangegeven dat Amtech probleemloos op eigen kracht door kan en dat er geen enkele aanleiding is tot het opgaan in een groter geheel. Maasconsult heeft ook aangegeven dat de arbeidsvoorwaarden bij Amtech stukken beter zijn dan bij 'S' en dat de arbeidszekerheid bij Ectron eveneens groter is dan bij 'S'. 'S' heeft daarentegen een veel betere performance dan Amtech volgens Thom. Het bedrijf groeide over de afgelopen tien jaar met driehonderd procent tegen Ectron honderd procent.

Bovendien opereert 'S' internationaal (50% van de omzet in het buitenland), terwijl Amtech nog geen 10% van zijn omzet in het buitenland realiseert. 'S' heeft €3 miljard omzet, €120 miljoen winst en 10.000 medewerkers (en nog 3.000 inleen!)

Thom weet dat hij een doorslaggevende stem uitbrengt. De participatiemaatschappij (30% van de aandelen) is voor verkoop en ook het overige

management (18% van de aandelen) is daar voor. De ondernemingsraad, de werknemers en ook alle werknemers/aandeelhouders zijn unaniem tegen. Hij weet dat het opgeven van zelfstandigheid en identiteit van Amtech niet goed zal vallen bij de med-werkers van het bedrijf en dat hij een moeilijker relatie met werknemers en werknemersvertegenwoordigers tegemoet kan zien als hij instemt met verkoop. Met het oog op de aandeelhoudersvergadering, die over een week zal plaatsvinden en waar het besluit over zelf doorgaan of samen verdergaan, zal worden genomen, wil hij graag eens van zijn collegae van P&O horen hoe zij hierover denken. De collega's geven te kennen dat ze het hem erg kwalijk zouden nemen als hij voor verkoop zou stemmen en denken dat er aantrekkelijker geegadigden op de markt zijn. Het thuisfront geeft te kennen dat ze het geld heel goed kunnen gebruiken; een nieuwe caravan stond al enige tijd op het verlanglijstje.

Thom besluit na enkele slapeloze nachten te stemmen tegen verkoop. Dat levert hem weinig waardering op binnen het management team. Achteraf viel de kritiek van deze collega's mee. De keuze van commissarissen om een vertegenwoordiger van "S" aan het woord te laten in de aandeelhoudersvergadering bleek geen gelukkige keuze. Deze directeur van "S" bleek niet bereid om de sanering van arbeidsplaatsen bij Amtech ter discussie te stellen en bleek ook niet bereid om toezeggingen te doen op het gebied van behoud van arbeidsvoorwaarden en op het gebied van behoud van identiteit en zelfstandigheid. Deze bijdrage van "S" viel niet erg goed bij de leden van het managementteam en droeg bij aan enige acceptatie van het standpunt van Thom: na deze gegegadigde komen er ongetwijfeld andere gegegadigden, waar er vast wel een bij zit die attractiever is. Thom had achteraf gelijk, al kon hij dat uiteraard niet vooraf zeker weten. Een nieuwe gegadigde "G" bood niet alleen een significant hogere prijs (13 keer de winst), maar deed ook vergaande toezeggingen op het gebied van resultaatbehoud door een bescheiden dividend-eis, beschikbaarheid van extra investeringsmiddelen, behoud van werkgelegenheid en arbeidsvoorwaarden en behoud van identiteit en een hoge mate van zelfstandigheid binnen het concern. Bovendien was het bedrijf als afnemer van Amtech al jaren een goede en betrouwbare relatie. Ook de werknemers/aandeelhouders stemden vrijwel zonder uitzondering voor verkoop van het bedrijf aan "G". De kritiek die Thom eerder incasseerde voor zijn stemgedrag sloeg hierna

om in een niet explicite waardering. De managers en medewerkers hoefden immers iets minder stil te staan bij de kosten van boodschappen als zij hun winkelwagentje vulden. Voor Thom was de conclusie duidelijk: je moet een beetje geluk hebben in dit leven!

Hoofdstuk VI

Conclusie: Strategisch HRM kan (veel) beter!

Het antwoord op de vraag “Kan Strategisch HRM beter?” is wellicht niet erg verrassend en luidt: ja, in vergelijking met een theoretisch ideaaltype voor de voorbereiding, vaststelling, uitvoering, evaluatie en ontwikkeling van SHRM, kan het in veel organisaties beter en in iets minder organisaties kan het veel beter, blijkens de mening van ondervraagde HR-managers, lijnmanagers en directeuren.

Maar of het theoretisch ideaal ook een praktisch ideaal is en of het niet alleen beter kan, maar ook beter moet, of het verstandig is om een poging te doen om de theoretisch haalbare prestatieverbetering te realiseren en of het zinvol is daarin te investeren hangt af van de specifieke casus, de specifieke actoren en stakeholders en het specifieke krachtenveld.

De praktijk van Strategisch HRM verschilt in tal van opzichten van het theoretisch ideaaltype. De belangrijkste verschillen kunnen als volgt aangeduid worden.

HRM heeft geen scherp beeld van de strategische prioriteiten van de organisatie, van relevante benchmarks, van kansen en bedreigingen voor en sterkten en zwakten van de organisatie en van de voorkeuren van de verschillende stakeholders, die bij HRM betrokken zijn.

Een duidelijke HR-strategie ontbreekt in veel organisaties, dat wil zeggen dat er geen samenhangend geheel is van doelen, middelen (geld, tijd, instrumenten, processen), tijdschema's en verantwoordelijkheid voor HRM op de middellange en lange termijn, waarbij deze HR-strategie in nauwe wisselwerking met de strategie van de organisatie wordt voorbereid, vastgesteld, ontwikkeld, uitgevoerd, geëvalueerd, bijgesteld en doorontwikkeld.

Communicatie en operationalisering van de vastgestelde HR-strategie vindt weinig plaats, de HRM-instrumenten zijn onvoldoende ontwikkeld en onvoldoende trefzeker en de evaluatie van SRHM is weinig systematisch en weinig kritisch.

De bijdragen van SHRM aan effectiviteit, efficiency en legitimiteit van de organisatie zijn hierdoor in de ogen van belangrijke stakeholders als lijnmanagers overwegend beperkt tot onvoldoende, terwijl deze bijdragen ook in de ogen van de HR-managers overwegend een matige tot onvoldoende waardering oogsten.

Dit neemt niet weg dat er ook organisaties zijn waar het beeld van SHRM wel overwegend positief tot zeer positief is. Zo is bijna een op de vijf lijnmanagers van mening dat de eindverantwoordelijke voor HRM een prestatie van topklasse levert op het gebied van Strategisch HRM en dat deze HR-manager de eindverantwoordelijkheid voor de organisatie als geheel goed aan zou kunnen.

De gevonden gemiddelde Capability Maturity Score voor SHRM van lijnmanagers (2,6) en die van HR-managers (3,1) suggereert veel ruimte voor verbetering, maar tegelijkertijd geeft 20% van geïnterviewde lijnmanagers aan dat er al sprake is van een professioneel Strategisch HRM (CM-score 4), terwijl 25% van de geïnterviewde HR-managers voor de eigen organisatie die mening is toegedaan.

Een flink deel van het onderzoeksverslag is gewijd aan de weergave van casus situaties. De functie van deze case studies was, naast koppeling van de theorie met de praktijk en het voorkomen van steriliteit, vooral het aangeven van de aannemelijkheid van niet alledaagse inzichten op het gebied van de voorbereiding, de vaststelling, de uitvoering, de evaluatie en de doorontwikkeling van Strategisch HRM. Erkennen en omgaan met zwakten en protectie voor de mensen, die zwakten aan de orde stellen bij beleidsvoorbereiding (Cases Papercare, De Bank, Studierendement, Rekenkamer Togo) vormde een thema. De wisselwerking tussen HRM en Strategie en tussen organisatie en omgeving en de logica van SHRM-prioriteiten (cases Vervoerbedrijf, Ectron, Digital, Brugmetaal, Handelsvereniging en Rode Hoed) vormde een ander thema. De case Nederland indiceerde het risico dat het HR-management te makkelijk kiest voor (management) partijdigheid en daarmee kansen als bemiddelaar laat lopen en de casus Furnifashion liet zien dat indien beleid onvoldoende geoperationaliseerd en gedelegeerd wordt, bewaking van implementatie

belemmerd wordt. De casus Powerpeople liet zien dat microsturing als managementstijl een optie met veel risico's vormt.

Een achttal casus werd gepresenteerd om mogelijkheden tot verbetering van HRM-instrumenten aannemelijk te maken, in het bijzonder voor wat betreft instrumenten als: functieprofilering (Vitoflex), organisatie-structurering (Warenhuis G.), overdracht van kernwaarden (PMO), reorganisatie (Gemeente R.), outsourcing (Rode Tank), procesverbetering (PMO), personeelsbeoordeling (Truck Fabrikant), en rapportage (De Bank 2).

Bijsturing en vordering van naleving van afspraken was een ander case-thema (IJSfabrikant), terwijl turnaround management als large scale intervention (Aegev) en uitdaging voor een majeure prestatieverbetering aan de orde kwam.

Tenslotte kwamen in de cases nog de keuze voor openheid en transparantie aan bod (Sparbank), de keuze voor een evaluatiemoment (Sproojesbos), de keuze voor prestatieverbetering (Grafimedia), de relatie tussen onvrede en prestatie aan de orde (DOKA-NL) en de omgang met onbedoelde effecten (Familiecom).

Met Case Brochem werd beoogd om een verbinding te bieden van beleidsvoorbereiding (door beoordeling van de HRM-kwaliteit van een overname target), met de bijdrage aan beleidsvaststelling (advies en onderhandelingsbijdrage) en met de keuze van beleidsprioriteiten voor de uitvoering van HRM na overname. Met deze case kon ook geïllustreerd worden hoe groot de toegevoegde waarde van SHRM kan zijn.

Met de casus Midden Holland Vastgoed werd tenslotte geprobeerd aannemelijk te maken dat, ook zonder een optima forma HRM of SHRM, organisaties prima resultaten kunnen boeken. De case Amtech liet zien dat strategische keuzen ook persoonlijke keuzen kunnen zijn.

Reikwijdte van conclusies.

Als kernvraag werd de vraag gesteld of SHRM (veel) beter kan. Daarbij is aangegeven dat er bij de beantwoording van deze vraag sprake is van een meervoudig perspectief, dat wil zeggen dat iedere betrokken actor zijn

eigen beeld heeft van wat normaal is (de Folter, 1987), wat goed is en wat beter kan. Daarbij is er de mogelijkheid van een gedeeltelijke consensus tussen actoren over wat normaal is, wat goed is en wat beter kan, maar kunnen er tegelijkertijd ook verschillen van inzicht bestaan. Door het vergelijkend onderzoek naar opvattingen over het Strategisch HRM in de eigen organisatie van lijnmanagers en HR-managers konden zulke verschillen zichtbaar gemaakt worden.

Gegeven de context waarin Strategisch HRM zich in Nederland afspeelt, met een groot aantal stakeholders met (deels) tegengestelde belangen, is het voorspelbaar dat SHRM vaak de vorm zal krijgen van een compromis. Bij een compromis echter leveren partijen een deel van hun voorkeuren in en dan is het logisch dat SHRM naar het oordeel van deze partijen beter kan dan het compromis, in geval de eigen voorkeuren volledig gehonoreerd zouden worden.

Op een niveau dat iets verder verwijderd is van de centrale onderhandelingstafels in grotere organisaties spelen soortgelijke belevingen, waarbij het personeelsmanagement op afdelings- of teamniveau ook weer een compromis is tussen centrale en decentrale voorkeuren en tussen leiding en medewerkers, en waarbij dit compromis wederom afwijkt van de initiële eigen voorkeuren van deze stakeholders.

Voor de geïnterviewde managers, die meervoudige rollen spelen, bijvoorbeeld lid van een directieteam en tegelijkertijd hoofd van een afdeling, bleek dat zij voor deze verschillende rollen ook verschillende antwoorden geven op de vraag of SHRM (veel) beter kan.

De verschillende Cranfield Surveys lieten zien hoe oordelen van HR-managers over wat goed is of beter kan ook van moment tot moment verschillen; kennelijk speelt de conjunctuur cyclus een grote rol voor het oordeel over wat beter moet en wat prioriteit verdient.

Kortom oordelen over wat normaal is, goed is, en/of beter kan, verschillen van actor tot actor, van rol tot rol en van moment tot moment.

Volgens een aantal auteurs (o.a. Janssens & Steyaert, 2001; Flory, 2008; Verheijen, 2012) zou er de neiging zijn in de management literatuur om vooral vanuit een enkelvoudig perspectief naar SHRM-vragen te kijken en zou de meerstemmigheid, die samenhangt met de variëteit van bij HRM betrokken stakeholders, steeds minder aandacht krijgen. Zij pleiten er voor

om meer ruimte te scheppen voor meerstemmigheid door het in tact laten van culturele diversiteit, meer decentrale autonomie, meer open overlegprocessen, meer servantleadership en minder homogenisering door HRM via selectie, training, beoordeling, beloning e.d. De voorkeur voor meerstemmigheid, voor variëteitsdenken, doet sympathiek aan. Maar er zijn situaties waarbij eenstemmigheid geboden is om het type uitdaging dat zich voordoet van een adequaat antwoord te voorzien. Dit geldt bijvoorbeeld voor een HRM-visie op de vraag of een acquisitie target wel of niet moet worden overgenomen. In geval meerstemmigheid niet tijdig een compromis oplevert, kan dit betekenen dat een kans niet benut kan worden en voorbij gaat. Bij de vorming van een organisatiestrategie en ook bij de vorming van een HR-strategie is er doorgaans ruimte om aandacht te geven aan meerstemmigheid, terwijl bij de beleidsvaststelling de stemmen gewogen worden en beleid wordt vastgesteld, soms als compromis en soms als acceptatie of als oplegging van de voorkeur van slechts een enkele stakeholder of een coalitie van stakeholders.

Soms is meerstemmigheid beter, soms is eenstemmigheid beter. Een meerstemmigheid, die bijdraagt aan besluiteloosheid, binnen een context, die om acute maatregelen vraagt, kan grote risico's opleveren voor de continuïteit van een organisatie.

Een spagaat tussen theorie en praktijk.

Welke rol speelt een wetenschapper bij de vraag wat normaal is, wat goed is, en wat beter kan in SHRM? In de SHRM-arena is de wetenschapper geen echte partij. Hij/zij kan zich verhuren aan een van de betrokken stakeholders, maar ruilt dan objectiviteit, als kwaliteit van de wetenschapper, in voor de partijdigheid van de consultant. Het oordeel van de wetenschapper over wat normaal is, wat goed is en wat beter kan ontbeert een actorperspectief. Een metaperspectief, als aggregaat of grootste gemene deler van de perspectieven van de wel betrokken actoren vormt wederom een theoretisch compromis tussen perspectieven, waar geen van de wel betrokken actoren zich naar verwachting volledig in kan vinden. Bij een kleine "grootste gemene deler" is er een draagvlakprobleem voor het theoretisch compromis. Dit lijkt op het compromis tussen samenwerkende uitgevers. De een wil een boek over paarden uitgeven en

de ander een boek over het Koninklijk Huis. Voor ieder van deze voorkeuren bestaat een behoorlijke markt. De uitgevers besluiten bij wijze van compromis een boek uit te geven over de paarden van het Koninklijk Huis. De overlap tussen de afzonderlijke markten blijkt te klein en het boek vindt geen aftrek.

Behalve het metaperspectief van de grootste gemene deler zijn er ook andere perspectieven van waaruit een wetenschapper naar SHRM kan kijken, zoals bijvoorbeeld aan de hand van criteria als relevantie, ambitie, consistentie, haalbaarheid, resultaten of impact, perspectieven die moeilijk losgekoppeld kunnen worden van een actorperspectief. Een HR-strategie kan vanuit een wetenschappelijk metaperspectief irrelevant, weinig ambitieus, inconsistent, onhaalbaar en improductief zijn, maar kan door betrokken actoren wel gezien worden als het best haalbare compromis, dat vooral op dit moment niet ter discussie gesteld moet worden. Het compromis dat afgesloten werd over de verhoging van de AOW-leeftijd in ons land vormt hiervoor een illustratie. De invloed van wetenschappelijke bijdragen vanuit een metaperspectief, die worden aangeboden op voor stakeholders toegankelijke opiniëpagina's hebben doorgaans een bescheiden invloed doordat deze bijdragen niet voluit het standpunt van een of enkele stakeholders steunen, maar onpartijdig zijn en daardoor voor strijdende partijen meestal niet direct bruikbaar zijn.

Hiermee verkeert de wetenschapper in een spagaat. Als hij of zij invloed wil hebben op de praktijk van SHRM dan is de verleiding groot om actor te worden en mee te doen in de meerstemmige arena. Ook is de verleiding groot om diensten te leveren aan de machtiger actoren in de arena, omdat dan de kans op impact van een bijdrage het grootst is en de kans op revenuen ook groter is.

De wetenschapper die er voor kiest om afstand en objectiviteit te bewaren mag geen al te grote invloed op de praktijk van SHRM verwachten. Vooral als hij of zij in zijn analyses van SHRM kiest voor een meerstemmig perspectief, waarbij aan alle betrokken actoren aandacht besteed wordt, zijn er doorgaans weinig eenduidige conclusies te trekken, die kunnen rekenen op uitgebreide aandacht van practitioners.

De spagaat tussen invloed en afstand, tussen relevantie en wetenschappelijkheid is lastig en vermoeiend en verleidt tot een keuze.

Harvard Business School maakte ooit een keuze voor een accent op relevantie en wist daarmee succes te boeken. Het multi-actor perspectief heeft daar wel eens onder geleden, maar door een grote variëteit aan wetenschappers, inclusief kritische wetenschappers, aan het woord te laten, is geprobeerd meerstemmigheid behouden.

SHRM kan met andere woorden ook door aandacht voor een evenwichtige personeelsvoorziening bij benoeming van wetenschappers bijdragen aan een meervoudig perspectief en aan een evenwichtige omgang met de kloof tussen theorie en praktijk.

Naast deze overbrugging van de kloof door praktische accenten blijft er behoefte aan een radicaal wetenschappelijke en kritische analyse van SHRM, die vraagtekens plaatst bij uitgangspunten, opvattingen, ambities, instrumenten en vermeende successen.

Hoewel de auteur heeft geprobeerd om de indruk te vermijden dat hij een actorrol vervult, is hij daar mogelijk niet altijd in geslaagd en is toch de suggestie gewekt dat er vooral vanuit een management perspectief naar de gestelde vragen gekeken is. De keuze van respondenten voor het SHRM-statements onderzoek geeft mogelijk ook aanleiding tot deze suggestie.

De bedoeling was om aan te tonen dat verbetermogelijkheden in SHRM door verschillende betrokken actoren verschillend beoordeeld worden. Indien twee relatief dicht bij elkaar gelegen categorieën van respondenten al uiteenlopende oordelen hebben, mag aangenomen worden dat verder weg staande respondenten niet alleen meer verschillen in kennisniveau m.b.t. gestelde vragen, maar ook nog wat meer verschillen in hun oordelen. De gevraagde oordelen zijn ingepast in een ideaaltypisch procesmodel. In het geschetste ideaaltypische proces voor de vorming, uitvoering en evaluatie van SHRM is in principe ruimte voor een bijdrage van alle meer en minder voor de hand liggende betrokken actoren. Bij de keuze van de case studies is er op gelet dat een aanmerkelijk deel van mogelijk betrokken actoren in beeld kwam.

Wat betreft de reikwijdte van conclusies en aanbevelingen lijkt het nuttig te stipuleren dat wat een actor ziet als verbetering, mogelijk door een andere actor wordt gezien als verslechtering. Pogingen tot het benutten van verbeterpotentieel kunnen zowel succesvol zijn in geval van aanwezigheid

van een royaal draagvlak als in geval van het vrijwel volledig ontbreken van draagvlak. Succes (van uit het perspectief van een enkele actor) is daarbij afhankelijk van veel meer factoren dan het interne en externe krachtenveld: realisme van ambitie, beschikbare tijd, geld, competenties, motivatie, middelen, instrumenten, technologie, leiderschap/ management, processen, activiteiten, toeval en andere factoren. Of de overall prestaties van het bedrijf of de organisatie positief beïnvloed worden, is hiernaast afhankelijk van de bredere omgeving of context en de overige input en procesvariabelen. Zo draagt SHRM bijvoorbeeld bij aan verbetering van productiviteit, maar krimpt de markt, dan leidt het succes van SHRM mogelijk slechts tot extra voorraadvorming van onderhanden werk en gereed product, waardoor de kosten van voorraadfinanciering stijgen en de resultaten dalen. Voorspellingen voor succes bij pogingen tot benutting van SHRM-verbeterpotentieel hebben hierdoor veelal slechts een hypothetisch karakter. Interacties tussen proces- en outputvariabelen (bijvoorbeeld verbetering van productiviteit ten koste van daling van kwaliteit en innovatie) en het optreden van onbedoelde effecten kan bijdragen aan verdeeld succes en Pyrrusoverwinningen.

Welke conclusies mogen eigenlijk wel getrokken worden?

Vanuit de cases doemt het beeld op van de feilbare mens, van feilbare organisaties en van een feilbaar HRM; een beeld van tragisch realisme.

Mensen zijn verschillend qua intelligentie, qua competentie, qua motivatie, qua hebzucht, qua attituden, qua inzet, qua verantwoordelijkheidsgevoel, qua adequaatheid van het zelfbeeld, qua waarden en normvastheid, qua integriteit etc.

Voor leidinggevenden ligt dit niet anders. Mensen, die de top van de hiërarchie van hun organisatie weten te bereiken, scoren niet altijd uitzonderlijk op competentie, motivatie, inzet, verantwoordelijkheidsgevoel of integriteit.

Medewerkers en leidinggevenden slagen er niet altijd in om aan redelijke eisen voor hun functioneren te voldoen en frustreren soms opzettelijk redelijke verwachtingen.

Incompetentie en deviant gedrag kunnen lang onopgemerkt blijven, maar kunnen ook catastrofale gevolgen hebben (bijna meltdown kernenergiecentrale Harrisburg, kapseizen van de Herald of Free Enterprise, verlies van zelfstandigheid van Barings Bank door toedoen van Nick Leeson etc.). Organisaties bieden niet altijd een sluitend risicomanagement rond feilbare medewerkers en leidinggevendenden, maar bevorderen soms risicovol en onverantwoordelijk gedrag door het in stand houden van een rammelende structuur, een agressieve of een schizofrene bedrijfscultuur en amateuristische processen en activiteiten. Door zwakke “checks & balances” in de verdeling, van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden medewerkers en leidinggevendenden in de verleiding gebracht het eigen belang boven het organisatie belang te stellen. Door een steeds verder doorgevoerde toepassing van informatie- en communicatietechnologie neemt de kwetsbaarheid van organisaties toe. Met minimale inspanningen kunnen medewerkers een maximale exposure van hun organisatie te weeg brengen, zoals Jerome Kerviel liet zien bij de Societe Generale de Banque en soortgelijk Kweku Adoboli bij UBS en Herve Falciani bij HSBC. Hackers maken op hun eigen wijze gebruik van de feilbaarheid van organisaties, zoals Wikileaks bijvoorbeeld de kwetsbaarheid van het Pentagon aantoonde. Door het toenemen van de kwetsbaarheid van organisaties zal ook de kans op schade toenemen. Risicomanagement zal voorspelbaar een hogere plaats gaan opeisen op bestuursagenda’s. Dat er in grotere organisaties een sluitende beveiliging kan worden geboden door het aanbrengen van een organisatiebreed risicobewustzijn en feilloze competenties op het gebied van risicomanagement is een illusie.

Naast feilbare medewerkers, leidinggevendenden en organisaties, werd hiervoor ook de feilbaarheid van HRM en SHRM in beeld gebracht. Feilbaar HRM uit zich onder meer in onhandige werving, ongelukkige selectiebeslissingen, oppervlakkige introductie, onderinvestering in opleiding, geflatteerde personeelsbeoordeling, naïeve beloningssystemen, onzorgvuldig overleg en niet-naleving van wet en regelgeving.

Feilbaar SHRM kan worden gevonden in arrogante swot-analyses, ontbreken van benchmark bewustzijn, gebrek aan voeling met of respect voor wensen en belangen van relevante stakeholders, gebrek aan ambitie

in de sfeer van doelen, afwezigheid van realisme in de sfeer van middelen, ontbreken van een sense of urgency, onvoldoende delegatie en decentralisatie, falende uitvoering en afwezige of onkritische evaluatie en bijsturing.

Achter prachtige façades van imposant vastgoed bevinden zich soms falende bedrijven, die zoals Enron alleen op papier en in de verbeelding van de leiding nog bevredigende prestaties boeken. Waar ooit sprake was van succes kan in korte tijd een high performance organisatie het spoor volledig bijster raken. Waar een veelheid van oorzaken aan de orde kan zijn bij deze verslechtering van prestaties, worden door de leiding die deze verslechtering rapporteert vaak overwegend oorzaken benoemd, die buiten de eigen controle liggen: conjunctuurontwikkeling, concurrentievervalsing, (onredelijke) rechterlijke uitspraken, wijzigingen in wet en regelgeving etc. Zo besteedde Kodak heel veel tijd aan de bestrijding van vermeende concurrentievervalsing, maar betaalde tegelijkertijd 2 miljard dollar boete wegens inbreuk op een Polaroid patent dat eerder voor 75.000 dollar door de uitvinder aan Kodak werd aangeboden, maar welk aanbod werd afgewezen. Ook wist Kodak als uitvinder van de digitale fotografie deze innovatie niet om te zetten in een concurrentievoorsprong, maar werd door het voortgezet inzetten van investeringen op analoge fotografie een niet meer te repareren achterstand op concurrenten in de sfeer van digitale fotografie opgelopen.

Omdat het laaghangend fruit voor prestatieverbetering op veel plaatsen al geoogst is, vraagt prestatieverbetering steeds meer om large scale interventies. Goede prestaties zijn afhankelijk van heel veel factoren en daarom vraagt prestatieverbetering steeds meer om een gelijktijdige aanpak of beïnvloeding van een groter deel van deze factoren. Maar door de grotere schaal waarop interventies plaats vinden, neemt ook het risicoprofiel voor deze interventies toe. De onzekerheid over de uitwerking van deze interventies neemt toe en ook de onzekerheid voor betrokken medewerkers en leidinggevenden neemt toe. Waar deze large scale interventies steeds meer nodig zijn voor prestatieverbetering neemt derhalve ook de kans toe dat deze interventies zullen bijdragen aan prestatieverslechtering of zelfs aan een totaal falen van de organisatie.

Slechts wanneer interventies gebaseerd zijn op een uitstekende kennis van de organisatie en zorgvuldig voorbereid en uitgevoerd worden, kunnen risico's beperkt worden. Interventies, die gestart worden door nieuw benoemde managers of die uitbesteed worden aan externe consultants, ontberen vaak deze uitstekende kennis van de organisatie en leveren daarmee een extra faalrisico op.

Omdat feilbare managers en medewerkers, een feilbare organisatie en een feilbaar (S)HRM meestal niet te koop lopen met hun falen en er baat bij hebben om incompetentie of deviant gedrag te maskeren, kunnen klokkenluiders een belangrijke rol spelen bij het identificeren van behoeften aan verandering. De protectie van klokkenluiders laat echter meestal ernstig te wensen over. Doordat klokkenluiders, zoals bijvoorbeeld Ad Bos in de bouwfraude, vaak persoonlijk zwaar moeten boeten voor hun poging om onoorbaar gedrag aan de kaak te stellen, leren zij het af hun klokkenluidersgedrag te herhalen. Calculerende burgers die kennis nemen van dit soort voorbeelden trekken de conclusie dat klokkenluiden niet zinvol is. Deviant gedrag duurt daardoor langer dan nodig is en de omvang van de risico's, waaraan de organisatie en haar stakeholders worden blootgesteld, neemt toe.

Na al deze relativeringen van mogelijkheden van prestatieverbetering komen we toe aan een voorzichtig antwoord op de onderzoeksvraag: "Strategisch HRM hoe zou het theoretisch idealiter kunnen, gebeurt het wel of niet zo in de praktijk en als dat wel zo zou gebeuren, levert dat dan meer op?"

Vorming van SHRM in de praktijk voldoet volgens ondervraagde HR-managers en Lijnmanagers en gepresenteerde cases op een aantal gebieden niet aan een theoretisch ideaalbeeld voor beleidsvorming, uitvoering en evaluatie.

De voorbereiding van SHRM kan beter door meer aandacht voor ingrediënten als organisatiestrategie, swot-analyse, benchmarks en stakeholders wensen. De relevantie van SHRM kan hierdoor toenemen.

Beleidsvaststelling kan beter door de formulering van een duidelijke HR-strategie en een goede operationalisering en communicatie van deze HR-strategie.

De uitvoering van SHRM kan beter door vergroting van competenties, een trefzekerder instrumentarium voor SHRM, projectmatige uitvoering en een goede voortgangsbewaking.

Evaluatie van SHRM kan beter door meer gebruik van kengetallen en metrics.

Of inspanningen tot verbetering van SHRM, naar het oordeel van alle betrokken stakeholders tot verbetering leiden is niet zeker. Stakeholders hebben hun eigen maatstaven en percepties van de bijdragen van SHRM aan de effectiviteit, de efficiency, de flexibiliteit en de legitimiteit van SHRM. Vernieuwing van de SHRM-praktijk leidt niet automatisch tot een wijziging van het oordeel van stakeholders, omdat de praktijk wellicht niet goed overzien kan worden en dit oordeel mogelijk enigszins los staat van de praktijk of mogelijk geïnstitutionaliseerd is. Een poging tot verbetering van SHRM lijkt, vanuit het perspectief van de wetenschap, de moeite waard! Evaluatie kan hierna aantonen welke stakeholders waardering hierdoor toenam. Mogelijk levert deze extra stakeholderswaardering een bate op, die de inspanning tot verbetering vergoedt. Of dat van belang is, wordt bepaald door degenen die tot het ondernemen van een verbeteringsinspanning besloten. Welke conclusies zij trekken uit de evaluatie van deze inspanningen, eenstemmig of meerstemmig, kan achteraf vastgesteld worden.

Wat mag er in redelijkheid van HR-managers verwacht worden?

In het HRM-portfolio is er sprake van een breed scala aan operationele en administratieve taken. Een complex arbeidsrecht, een veranderlijk systeem van sociale zekerheid en omvangrijke cao's zorgen voor een stevig volume aan operationele taken. In kleinere organisaties worden deze taken veelal gedelegeerd aan een administratieve afdeling en in middelgrote organisaties treffen we vaak HR-managers als stand alone voorziening. Invulling van de HRM-functie vindt daar vaak plaats op een HBO-niveau, met daarmee corresponderende arbeidsvoorwaarden. Ruimte en competenties voor een strategische invulling van HRM zijn daardoor vaak

slechts in bescheiden mate aanwezig. Mogelijkheden om additionele competenties te verwerven, worden in bescheiden mate benut.

Aan een HR manager die een stevige bijdrage wil leveren aan het tot stand komen van een robuust Strategisch HRM worden, mag verwacht worden dat die over competenties beschikt in de sfeer van strategievorming, financieel management, arbeidsverhoudingen, vaardigheden op het gebied van presentatie, onderhandeling en rapportage op boardroom niveau, management van verandering en methodologie. Om serieus genomen te worden op management- en directieniveau is een opleiding op wetenschappelijk niveau veelal nodig. Om overleg en onderhandelingsrollen goed te spelen en discontinuïteit van het dienstverband te voorkomen, is tact, diplomatie, relativeringsvermogen, incasseringsvermogen en frustratietolerantie onmisbaar. Daarnaast wordt salariële bescheidenheid vereist omdat de beloning voor HR-management nog vaak achterblijft bij de beloning voor managers in andere disciplines.

Gelet op het hiervoor geschetste profiel en gelet op de beschikbare kwalificaties en beloning mogen in redelijkheid niet al te hoge eisen aan HR-managers gesteld worden op het gebied van SHRM. Als organisaties en HR-managers zwakten vertonen op het gebied van Strategisch HRM is dat begrijpelijk. Bij het beoordelen van prestaties van HR-managers op het gebied van SHRM moet voorts gerealiseerd worden dat HR-managers hier doorgaans geen beslissende stem hebben, maar veelal overruled worden door een krachtenveld, waarin lijnmanagers en de algemene leiding van de organisatie dominant zijn. Insiders beoordelen daarom HR-managers meer op hun inzet, hun gezindheid en hun inspanning, dan op het geformuleerd beleid en de resultaten daarvan, omdat de insiders weten dat de invloed van de HR-managers op deze laatste zaken mogelijk niet zo groot is.

Leidt certificering van (S)HRM tot versterking van dominantie van de mainstream?

In het voorgaande werd aangegeven dat versterking van HRM-competenties zou kunnen bijdragen aan de kwaliteit van SHRM en dat certificering van HRM-competenties zou kunnen bijdragen aan versterking van HRM-competenties. Ook werd aangegeven dat er deskundigen zijn (o.a. Amnon Caspi) die zich zorgen maken over de effecten van certificering. Zo is er de verwachting dat certificering de instroom in HRM van medewerkers met een andere disciplinaire achtergrond zou kunnen afremmen, waardoor het debat over HRM en de vernieuwing van HRM afgeremd zou worden. Ook is er de gedachte dat certificering van HRM tot een sterke dominantie van het mainstream denken over HRM zou leiden. Dit zou de meerstemmigheid van HRM beperken en mogelijk kunnen bijdragen tot een eenzijdige managerial opvatting van HRM, met minder ruimte voor inspraak, medezeggenschap en beïnvloeding van HRM door medewerkers. Veel hangt derhalve af van de eindtermen voor deze certificering en de verankering van beginselen van variëteitsdenken in de statuten van een certificeringsinstituut. Draagvlak voor certificering is eveneens belangrijk. Daarom is het een goede zaak dat de Nederlandse Vereniging voor Personeelbeleid inmiddels begonnen is met een brede peiling onder haar leden naar de vermeende voordelen, nadelen en risico's die aan certificering van HRM verbonden zijn, om zich pas daarna uit te spreken over de al of niet wenselijkheid van invoering van certificering. Omdat het variëteitsdenken bij het HRM-onderwijs mogelijk meer aandacht krijgt dan in de HRM-praktijk gevraagd of op prijs gesteld wordt, ligt hier een potentiële bron voor een toekomstig conflict tussen onderwijs en praktijk over certificering. Niet uitgesloten moet daarom worden dat draagvlak voor certificering, dat op dit moment wellicht zowel bij het HRM-onderwijs als de HRM-praktijk aanwezig is, hierdoor in de toekomst afkalft en wegvalt.

Bijdrage aan de theorie

In "De Prooi" beschrijft Jeroen Smit (2008) in 447 bladzijden hoe ABN-AMRO zijn zelfstandigheid verliest aan een bankentrio. Het boek vormt een rijk relaas over zeer veel actoren en factoren die aan het verlies van zelfstandigheid bijdragen. Veel van de dominante actoren in het boek

werden door Smit geïnterviewd. Van de actoren, die zich over het boek na publicatie uitspreken, geven de meesten aan dat de auteur een te eenvoudige weergave van de werkelijkheid geboden heeft. Over wat de doorslaggevende factoren waren in het verlies van zelfstandigheid van de bank zijn actoren het niet eens.

De werkelijkheid van bedrijven en organisaties, van management en werknemers is kleurrijk, complex, veelzijdig en verrassend. Theorieën, die pogen deze werkelijkheid systematisch te beschrijven en te verklaren, slagen er niet in om deze complexiteit en veelzijdigheid te hanteren. Daarvoor spelen er te veel variabelen en zijn er te veel perspectieven van waaruit deze variabelen kunnen worden geanalyseerd. Theoretische modellen voor organisatieverschijnselen gaan daarom veelal uit van een vereenvoudiging van de werkelijkheid en proberen een deel van de werkelijkheid te verklaren. Dit is een begrijpelijke keuze. Een probleem ontstaat hierna als de resultaten van analyses gegeneraliseerd worden voor een (veel) groter geheel dan het bestudeerde deel van de werkelijkheid. De valse pretentie van wetenschap en de onterechte en buitensporige waarheidsclaims waar dan sprake van is, worden door Ghosal (2005), in combinatie met onevenwichtige aannamen, oorzakelijk deterministisch denken en een gebrek aan erkenning van de keuzevrijheid van organisaties en individuen, gezien als uitingen van slechte management theorie, die bijdragen aan de vernietiging van goede management praktijken doordat generaties van management studenten met deze slechte management theorieën worden opgevoed. Een gedachte die door Mintzberg (2005), blijkens zijn boek "Managers not MBA's", wordt gedeeld.

In aanvulling op Ghosal kan gesteld worden dat slechte management theorie niet alleen goede management praktijken vernietigt, maar ook goede management theorie verdringt. Het brede publiek, de markt, het management is meer geïnteresseerd in oneliners, in eenvoudige verklaringen van de werkelijkheid en een eenvoudige receptuur om de werkelijkheid naar zijn hand te zetten, dan in beelden van een complexe werkelijkheid, die moeilijk verklaard kan worden en waar het effect van interventies onzeker is.

Bij wetenschappelijk populisme met eenvoudige beelden en verklaringen van de werkelijkheid en simplistische verwachtingen omtrent het effect van interventies voor probleemoplossing worden geadresseerde publieken, studenten, managers, politici etc. op het verkeerde been gezet. Na enige tijd wordt dit evident en wordt het handelen naar aanleiding van de slechte theorie ter discussie gesteld, maar dit betekent niet automatisch dat daarmee ook de slechte theorie, c.q. het geloof, ter discussie wordt gesteld (bijvoorbeeld de theorie dat prestaties verbeteren door prestatiebeloning)..

Wetenschappelijke specialisatie zorgt ervoor dat het bestuderen van een slechts een deel van de werkelijkheid standaard wordt, terwijl incentives voor specialisatie doorgaans groter zijn dan incentives voor interdisciplinariteit. Hierdoor krijgt een holistische benadering van organisatieverschijnselen steeds minder ruimte. Door specialisatie ontstaat meer kennis en worden wetenschappers knapper, maar door minder aandacht voor holisme worden ze niet wijzer.

Door specialisatie in het management onderwijs en door hoge barrières voor de instroom van docenten met een brede management ervaring worden na verloop van tijd docenten schaars, die een holistische aanpak van management onderwerpen aankunnen en aandurven. De interdisciplinariteit, die daarvoor nodig is, laat zich door het ontbreken van overtuigende incentives steeds moeilijker organiseren. En omdat interdisciplinair onderwijs kostbaarder lijkt dan monodisciplinair onderwijs, net als goed kleinschalig onderwijs kostbaarder lijkt dan slecht grootschalig onderwijs, is een keuze tussen deze twee voorspelbaar als er op de kosten gelet of bezuinigd moet worden. Het edutainment dat geleverd moet worden als gevolg van schaalvergroting verleidt tot een populistisch specialise omdat (te) veel aandacht voor details en nuance aanleiding kan geven tot een onrustig publiek.

Door een procesbenadering van de onderzoeksvraag is beoogd om ruimte te scheppen voor aandacht voor veel factoren en actoren die invloed hebben op de kwaliteit van Strategisch HRM. Door de presentatie van een ruime selectie aan cases is beoogd de rijkdom aan interne en externe

factoren en actoren, die een rol spelen bij SHRM te demonstreren en werd beoogd om zichtbaar te maken dat er naast gewenst gedrag ook deviant gedrag verwacht mag worden en dat er naast bedoelde ook onbedoelde en ongewenste effecten zijn van activiteiten in de sfeer van Strategisch HRM en dat toeval nooit uitgesloten kan worden. Daarmee werd aangesloten bij de inzichten van onder meer Ghosal (2005), Mintzberg (2005), Calori (1989), Kets de Vries (1998, 1991, 1993), Furnham & Taylor (2004), Bolweg (1998) en Taleb (2011).

Door aandacht voor de context en de afzonderlijke stappen in het proces van vorming, uitvoering, evaluatie, bijsturing en ontwikkeling van SHRM werd beoogd om stil te staan bij het vrijwel onbegrensde aantal opties dat zich voordoet bij de aandacht voor uitdagingen, de keuze van doelen en middelen, de wijze van uitvoering, de timing en aard van evaluatie en de aanpak van doorontwikkeling van SHRM. Deze rijkdom aan keuzemogelijkheden werd ook gedemonstreerd aan de hand van een input-systeem-output configuratie van SHRM.

Met deze benadering werd (impliciet) ook afstand genomen van meer simplistische, deterministische en universalistische modellen van HRM en SHRM zoals die van onder meer Pfeffer (1996, 1998), Huselid, Becker & Beatty (2005) en Ulrich (2005, 2007). In deze modellen wordt er vanuit gegaan dat er een lineaire relatie is tussen HRM-praktijken of systemen en de overall prestaties van de organisatie. Ook wordt er vanuit gegaan dat “best practices” en “HPSW (High Performance Work Systems) practices” universeel toepasbaar en succesvol zijn en dat prestaties van organisaties het beste gemeten kunnen worden in termen van financiële prestaties (Paauwe, 2004).

In deze “universalistische” modellen, maar ook in modellen die door Delery en Doty (1996) worden aangeduid als “contingency” en “configurational” modellen zit doorgaans als aanname verwerkt dat HRM-inspanningen onmisbaar zijn voor het succes van een organisatie en bestaat er weinig oog voor de mogelijkheid dat de overall bijdrage van HRM en SHRM negatief zijn, dat wil zeggen dat de overall kosten van HRM-inspanningen hoger zijn dan de overall baten. Naast dit vooroordeel treffen we veelal ook een vooroordeel qua empirische focus, overwegend gericht op grote tot

zeer grote en succesvolle ondernemingen, en met de generalisatie of suggestie dat wat goed is voor grote organisaties is ook goed voor kleinere organisaties, of wat goed is voor de organisatie als geheel is ook goed voor haar business units. Een deductieve onderzoeksaanpak is hierbij het meest gebruikelijk. Voorts is er in al deze benaderingen weinig oog voor de risico's die zich voordoen voor HRM en SHRM bij voortdurende schaalvergroting, bij een steeds verdergaande technologieontwikkeling en als gevolg van deviant gedrag, falende managers en falende medewerkers.

Door het (inductieve) gebruik van casestudies in dit boek is zichtbaar gemaakt dat organisaties soms uitstekend functioneren zonder (centrale) aanwezigheid van HRM en SHRM en dat zulks het geval kan zijn voor zowel kleine als grote ondernemingen.

Ook is beargumenteerd dat intuïtieve vorming van SHRM niet altijd mindere resultaten hoeft op te leveren dan een systematisch, professioneel, academisch SHRM. Actoren kunnen het verschil maken en het verschil verklaren. Ook werd in diverse cases aandacht besteed aan deviant gedrag en aan het falen van managers en medewerkers en aan de risico's die verbonden zijn aan (snelle) groei en technologieontwikkeling.

De bijdrage aan de HRM en SHRM theorie van dit boek kan worden samengevat als een pleidooi voor meer aandacht bij de studie van HRM en SHRM verschijnselen voor:

- de historische en situationele context en holisme
- inductieve analyse
- in depth case studies
- een actoren/stakeholders perspectief
- intuïtieve bijdragen
- opties en besluitvormingsprocessen
- een krachtenveld perspectief
- het meervoudig perspectief op wat beter kan
- ongebreidelde ambitie
- beleidsinconsistenties
- large scale intervention
- risicoanalyse en risico management

- onverantwoordelijk en deviant gedrag
- falende managers, medewerkers en controlesystemen
- onbedoelde en ongewenste gevolgen van (S)HRM
- heterogeniteit van prestaties binnen organisaties
- onvolledige en onjuiste rapportages
- de overall kosten en baten van (S)HRM
- de menselijke maat.

Wat betreft dit laatste, de menselijke maat, lijkt een verduidelijking nuttig. Verheijen (2012) heeft er recent op gewezen dat bij de menselijk maat onder meer gedacht moet worden aan het benutten van en inspelen op de bredere competenties, ambities, interesses en behoeften van medewerkers. Smalle functies, die een zeer beperkt beroep doen op het potentieel van medewerkers en functies, die geen enkele perspectief bieden voor ontplooiing en ontwikkeling van medewerkers beantwoorden naar zijn mening niet aan een menselijk maat. De uitdaging voor HRM is dan het voortdurend innoveren van de uitdaging aan medewerkers door functie-roulatie, door functieverrijking, functieverdieping en loopbaanstappen en het scheppen van voldoende communicatie- en participatiemogelijkheden, die een beroep doen op en een stimulans bieden voor meedenken en betrokkenheid.

De menselijke maat zegt ook iets over de haalbare schaal van taken, functies en organisaties. Grootschalige anonimiteit is niet goed voor betrokkenheid en kan bijdragen aan gevoelens van machteloosheid. Onoverzichtelijkheid van de eigen bijdrage aan de overall prestaties van de organisatie kan leiden tot een ervaring van zinloosheid.

Loketten als HR-services, die alleen nog elektronisch bereikbaar zijn, geautomatiseerd zijn of uitbesteed zijn naar externe call centers of andere externe dienstverleners, zijn (niet alleen voor oudere en digitaal onhandige medewerkers) mogelijk een bron van frustratie.

Tegenover zijn frustraties in grote organisaties plaatste Echhardt Wintzen (2007) ooit zijn cellenorganisatie bij BSO. Daarna toonden Pink Elephant, the Vision Web en Finext aan welke voordelen behaald kunnen worden met kleinschalig organiseren. De nadelen van een kleinere schaal en een grotere

mate van productdifferentiatie door een hoge mate van autonomie van teams en medewerkers werd voor lief genomen. Maar meestal leggen bij besluitvorming de voordelen van een kleinere schaal het af tegen de vermeende voordelen van een grotere schaal.

Schaalvergroting draagt bij aan productiviteit en efficiency en dat zijn zaken die goed te meten zijn en waar dominante stakeholders gevoelig voor lijken te zijn. Nadelen en risico's van schaalvergroting worden voor lief genomen. De menselijke maat is minder stellig en de rek daarin wordt met een onbeperkt optimisme op de proef gesteld.

Schaalvergroting gaat soms door tot organisaties "too big to fail" zijn. Het management van zulke organisaties kan grote risico's nemen omdat het weet dat de samenleving een deconfiture van hun organisatie niet kan riskeren. De samenleving die deze schaalvergroting eerder getolereerd of gestimuleerd heeft, kan tot zeer grote offers gedwongen worden als dit risico de vorm krijgt van een grootschalig falen in de praktijk.

De menselijke maat, optimale schaal, schaalvergroting en schaalbeheersing vormen daarmee thema's die niet alleen aandacht en interventies behoeven van HRM en SHRM, maar ook van politici en burgers. Karl Marx besteedde ooit veel aandacht aan de gevolgen van schaalvergroting voor conjunctuurontwikkeling en vice versa en combineerde zijn vergezichten met beelden van "Verelendung", maar raakte in de vergetelheid. Kafka (1999) liet zien hoe schaal en anonimiteit van macht vervreemding kan bewerkstellingsen.

In de HRM-theorie kregen onderwerpen als menselijke maat, schaalvergroting, anonimisering en specialisatie tot nu toe niet veel aandacht in relatie tot beleving en betrokkenheid van medewerkers. Het lijkt, mede daarom, een veelbelovend thema voor verder onderzoek. En boeiende vraag daarbij lijkt: is de menselijke maat een min of meer constante of verandert deze in de tijd? Plaatsing van deze vraag in een caseperspectief lijkt de moeite waard als voor "bedrijven die blijven" (de Geus, 1997; Collins & Porras, 1994; Eikelboom, 2002) nagegaan wordt hoe zij met dit thema omgingen en omgaan.

6.2 Aanbevelingen

Aanbevelingen voor ontwikkeling en verbetering van SHRM lijken vooral zinvol zijn op casusniveau. Desondanks lijkt het wel mogelijk om voor het proces van vorming van SHRM en voor de context van Strategisch HRM enkele algemene aanbevelingen te formuleren.

Voor een effectief Strategisch HRM is het van belang om doelen goed af te stemmen op de strategische prioriteiten van de organisatie. Veelal zal het hierbij gaan om doelen die vragen om een bredere beoordeling van de kwaliteit en een bredere betrokkenheid van personeel en organisatie. Large scale interventions bieden meer perspectief voor significante prestatieverbetering dan de afzonderlijke inzet van losse HRM-instrumenten. Beperking van het aantal doelen voor SHRM en een duidelijke prioritering maakt het mogelijk een scherpere focus aan te brengen en een betere beheersing te behouden over de implementatie van verbeteringsprojecten. Hiernaast vraagt het instrumentarium voor Strategisch HRM nog duidelijk om verbetering. Het meten van resultaten van SHRM vraagt om een degelijke nulmeting en voldoende kengetallen en metrics om verandering vast te stellen. Effectieve evaluatie betekent het gepland vergelijken van doelen en resultaten en het juist interpreteren van oorzaken van afwijkingen van resultaten versus doelen om zo nodig bijsturingsactie te ondernemen.

De onderzoeksresultaten in deze studie en andere studies (bijvoorbeeld Wright, 2011) suggereren dat competenties op het gebied van Strategisch HRM op een vrij breed gebied tekort schieten en dat aanpassing en verbetering van het aanbod van initieel en post-experience onderwijsaanbod zou kunnen helpen om competenties op een adequater niveau te brengen. Voor de middellange de langere termijn zou certificering van de competenties van HR-managers, analoog aan de wijze waarop dat in de Verenigde Staten door de SHRM gebeurt, een grootschalige professionaliseringsimpuls op kunnen leveren.

Voor de kortere termijn lijken incentives voor een upgrading van het initieel en post-experience onderwijs op het gebied van HRM en SHRM meer resultaat te kunnen opleveren. Er zijn tal van partijen die het initiatief kunnen nemen voor het formuleren van de eisen (bijvoorbeeld een

ideaaltypisch curriculum en toetsing van competenties) waaraan toekenning van incentives kan worden verbonden. Zo zou de Nederlandse Vereniging voor Personeelsbeleid hier het voortouw kunnen nemen, maar zouden ook uitgevers, grote consultancy bedrijven of accountancy bedrijven, of een combinatie van deze partijen een overtuigende incentive en stimulans kunnen ontwikkelen. Ook de reeds door de overheid in het leven geroepen accreditatieplatforms zouden een bijdragen kunnen leveren aan upgrading van het HRM-onderwijs door het stellen van meer inhoudelijke criteria en het leveren van een meer inhoudelijke evaluatie. Ondertussen spelen op deelterreinen van het HRM reeds certificeringsprocessen voor specialistische taken. Zo is er een vrij succesvolle activiteit van de International Projectmanagement Association (IPMA) voor certificering van projectmanagement competenties, terwijl NOBOL (de brancheorganisatie voor outplacement, loopbaanbegeleiding en coaching) in samenwerking met het Career Management Instituut certificering op het gebied van outplacement, loopbaanbegeleiding en coaching verzorgt. Ook op het gebied van mediation wordt reeds een certificeringsmogelijkheid door het NMI (Nederlands Mediation Instituut) aangeboden.

Op casusniveau vormt een beleidsvoorbereidend proces voor Strategisch HRM met ingrediënten als beoordeling van de stand van zaken, swot-analyse, benchmarking, stakeholdersverkenning en wisselwerking tussen strategie en HRM een logisch vertrekpunt om van daaruit een verbeteringsproces te starten. De instrumenten om deze beleidsvoorbereiding efficiënt en betrouwbaar uit te voeren, om vervolgens een relevant beleid vast te stellen, en om de voortgang van uitvoering en resultaten daarvan goed te monitoren, kunnen nog verbeterd worden. Op dit terrein ligt nog een uitdaging voor wetenschappers en HRM-practitioners, waarbij een samenspel van beide het meeste uitzicht op succes lijkt te bieden. Het organiseren van dit samenspel vormt een bijzondere uitdaging door de afstand die in de afgelopen decennia is gegroeid tussen de theorie en praktijk van management in het algemeen en van HRM hier in het bijzonder.

Aan deze afstand tussen theorie en praktijk werd door Godfroy (2010) aandacht besteed in zijn afscheidscollege aan de Radboud Universiteit te Nijmegen.

In zijn afscheidscollege schetst Godfroy drie opvattingen over de afstand tussen theorie en praktijk: (1) er is een flinke kloof en dat zou anders moeten, (2) er is wel een kloof, maar dat geeft niet en (3) de kloof is niet zo groot. Godfroy geeft een aantal verklaringen voor het bestaan van een kloof: toepassing van statistische methoden en een beperkt aantal variabelen versus holistisch denken in patronen, statische versus dynamische kennis, hyperspecialisatie en publicatie in weinig toegankelijke bladen versus voortdurend multidisciplinair opereren en opereren op discipline snijvlakken, incentives voor “rigor” en weinig incentives voor “relevance”. Hij concludeert dat relevantie in de management wetenschappen een reëel probleem vormt doordat denkmodellen en methodologie niet aansluiten bij de management praktijk. Hij concludeert ook dat de interactie tussen wetenschappers en praktijkmensen hersteld moet worden, dat relevantie en toegevoegde waarde voor de samenleving van onderzoek omhoog moet, terwijl het afrekenstelsel (vooral of uitsluitend incentives voor publicaties in voor practitioners ontoegankelijke tijdschriften) ter discussie moet komen en wat hem betreft beter afgeschaft kan worden, dan geperfectioneerd. Deze opvatting verdient steun.

Zorgen over de afstand tussen theorie en praktijk als die van Godfroy zijn niet nieuw. Eerder stelde van Engeldorp Gastelaars (1984) dat naarmate er in wetenschappelijk onderzoek meer nadruk wordt gelegd op criteria om vast te stellen of men op de juiste manier kennis verwerft, de relevantie van deze kennis voor de samenleving afneemt. Tegelijkertijd signaleert hij het risico dat, als er in onderzoek meer nadruk wordt gelegd op de toepasbaarheid, de relevantie voor wetenschapsonwikkeling afneemt.

Meer oog voor praktische relevantie lijkt geboden, maar eenzijdige aandacht voor toepasbaarheid van wetenschappelijke kennis is geen redelijk alternatief. Het gaat om het vinden van een evenwicht. Dat evenwicht lijkt nu verstoord door een te zwaar accent op “rigor” en te

weinig oog voor relevantie voor de management praktijk. Een corrigerende beweging lijkt op zijn plaats.

6.3 Verder onderzoek

In het verlengde van deze studie zijn er veel onderwerpen, die zich lenen voor verder onderzoek. We noemen er hier enkele, die in het bijzonder de moeite waard lijken.

De afwezigheid of zeer beperkte aanwezigheid van HRM in de handboeken op het gebied strategisch management en business policy intrigeert. Hoe valt een beperking van aandacht tot de bestuurstop en de cultuur van de organisatie te verklaren; waarom maar enkele tientallen bladzijden aandacht voor HRM in boeken van soms meer dan 1200 bladzijden (Wheelen & Hunger, 1995). Groeit de aandacht voor HRM in mainstream strategieboeken? Wat zijn de implicaties van HRM als vrijwel blinde plek in de strategieliteratuur? Welke misverstanden op HRM-gebied worden er in de strategieliteratuur aangetroffen, zoals bijvoorbeeld nadrukkelijke integratievoorkeuren na fusie en acquisitie? (Haspeslagh & Jamison, 1991; Verhoeven, 2012) en wat zijn consequenties van dit soort misverstanden? Dragen dit soort misverstanden mogelijk bij aan het hoge faalpercentage van fusies en acquisities op het gebied van resultaatontwikkeling?

Wat zijn eisen aan opleiding, ervaring, competenties en attituden van HR-managers op verschillende niveaus (zie bijlage 9) volgens executive searchers, headhunters en medewerkers van wervings- en selectiebureaus en op welke terreinen schieten kandidaten tekort in relatie tot deze eisen? Kan er een relatie gelegd worden met de gevolgde opleidingen? Dit soort respondenten speelt een belangrijke rol bij matching processen op de arbeidsmarkt, maar wordt nog weinig in HRM-onderzoek betrokken. Zij kunnen ook een rol spelen bij onderzoek naar acceptatie van verschuivende accenten die in het management onderwijs worden aangebracht. Zo kan bijvoorbeeld via deze respondenten geprobeerd worden na te gaan of het voorbereiden van studenten op een servant leadership stijl in de management praktijk geapprecieerd wordt, of het de

loopbaankansen vergroot, of dat in bedrijven iets meer sturing verwacht wordt en dat deze stijl de kans niet vergroot op een plaats aan de top.

Hoe ontwikkelt het curriculum zich aan de bachelor en master opleidingen op het gebied van HRM? Welke literatuur wordt gebruikt, welke kennis en vaardigheden worden overgedragen, welke attitudes worden beïnvloed, welke kwalificaties bezitten docenten, welke voeling hebben zij met de HRM-praktijk, hoe worden overgedragen competenties getoetst, welk invloed heeft de omgeving op het curriculum en op de toetsing, wat zijn instroomkwalificaties van studenten, hoe sluit het curriculum aan bij vraagprofielen, hoe snel vinden afgestudeerden hun weg naar de arbeidsmarkt, hoe zien carrièrepatronen er uit, hoe tevreden zijn deelnemers achteraf over de ontvangen opleiding en wat is daarvoor van blijven hangen en wat is bruikbaar gebleken? Wat zijn mogelijkheden om curricula die niet goed zijn afgestemd op vraagprofielen uit de markt en die geen uitzicht bieden op kansen op de arbeidsmarkt, meer marktgericht te maken.

Hoe ziet een lifetime HRM-opleidingscurriculum er uit dat de carrière van JPO naar PO, naar SPO en naar CHRO (zie bijlage 9) goed ondersteunt en met welke toetsing van competenties (SHRM, CIPD, anders?) kan het beste aannemelijk gemaakt worden dat HR-managers over de competenties voor een van deze functieniveaus beschikken. En welke risico's zijn hier?

Nu steeds meer taken overgenomen worden door externe dienstverleners is het ook de moeite waard om onderzoek te doen naar preferenties en competenties van deze dienstverleners. Slagen zij er in om hun dienstverlening in een strategisch perspectief te plaatsen en weten zij hun bijdragen in het perspectief van large scale interventions te plaatsen, of belemmert de versplintering van uitbesteding over afzonderlijke, niet samenwerkende dienstverleners, de mogelijkheden van large scale interventions?

Terugkijkend naar de ontwikkeling van HRM over de afgelopen decennia is het de moeite waard om te zien wat er gebeurd is met de wortels van HRM (bedrijfsmaatschappelijk werk) en wat er gebeurd is met de O-poot van

P&O. Wat is er eigenlijk nog overgebleven van de organisatiekant van P&O. Wat is overgebleven van work study, van productiviteitsmeting, van normstelling? Hoe is het teloor gegaan en wat waren daarvan de voornaamste oorzaken? Hoe is het de Vereniging voor Arbeids- en Organiseatiekunde vergaan? Heeft het stellen van eisen aan de organisatie- en arbeidskundigen (VOA I, II en III examens) bijgedragen aan het verlies van impact en succes van de vereniging?

Constaterend dat beleidscycli in de praktijk vaak niet worden afgemaakt is een interessante vraag waarom dit niet gebeurt. En waarom worden vooral nulmetingen en evaluatieprocessen verwaarloosd? Wat verklaart de kloof tussen theorie en praktijk, is dat pragmatiek (het levert waarschijnlijk niets op, dus laten we het zitten), is het een actiegerichte mentaliteit, is het argeloosheid en onbekendheid met cycli voor beleidsvorming, is het tempodruk, heeft het te maken met een tekort aan personele capaciteit binnen HRM, spelen budgettaire problemen etc. ?

Een lastig onderwerp voor nader onderzoek is HRM in de boardroom. Hoe succesvol is het HR-management met het verdedigen van eigen voorstellen en het beïnvloeden van de strategie van de organisatie in eigen ogen en in de ogen van de directievoorzitter en andere directieleden? Waardoor wordt de invloed van HRM bepaald? Draagt HRM bij aan betere beslissingen? Wanneer werden voorstellen van HRM terecht en onterecht gevolgd? Vindt er evaluatie plaats van deze besluitvorming en welke consequenties worden daaraan verbonden? Wat zijn oorzaken en omstandigheden van ontslag van HR-managers? Wat valt hiervan te leren voor gewenste opleiding, curriculumopbouw, opereren en defensie van HR-managers?

De zwakten in het HRM-instrumentarium bieden eveneens een scala aan uitdagingen voor verder onderzoek. Welke problemen ervaren HR-managers en lijnmanager bij HR- planning, bij management development, bij beloningsbeleid bij koppeling van prestatie en beloning? Op dit laatste gebied lijkt de kloof tussen theorie en praktijk zeer groot. Waar wetenschappers zeer veel risico's signaleren bij de koppeling tussen prestatie en beloning, gaat de managementpraktijk daar vrijwel volledig

aan voorbij en vindt bijsturing op basis van een kritische en systematische evaluatie nauwelijks plaats. Consultants lijken door eigenbelang hier geen kritische rol te kunnen spelen.

Personeelsbeoordeling vormt een ander gebied voor nader onderzoek. Wat verklaart de soms grote afstand tussen de beelden van het functioneren van afzonderlijke medewerkers en het beeld van het presteren van de organisatie als geheel; hoe kan de samenhang tussen de beelden van het functioneren van afzonderlijke medewerkers en het beeld van het functioneren van de organisatie als geheel dichter bij elkaar gebracht worden?

Tenslotte bieden de onderzoekswensen van HR-managers kans op een nuttig vervolg. Aan welke onderzoek komen zij zelf niet toe en waarnaar zouden zij onderzoek laten doen, indien ze daarvoor het budget beschikbaar hadden? Wat missen zij in de vakpers (boeken, tijdschriften, internet) en aan welke onderwerpen zagen zij graag meer aandacht besteed en om welke aandacht gaat het daarbij in het bijzonder? Het inventariseren van deze interessen kan een breed scala aan suggesties opleveren voor een onderzoeksagenda. Landelijk en internationaal overleg en afstemming tussen HRM-onderzoekers over zo'n agenda en de aanpak ervan levert een kans op resultaten, die serieus genomen worden en een kans op vermindering van de afstand tussen theorie en praktijk.

Samenvatting

Kan Strategisch Human Resource Management (veel) beter?

De situatie ten aanzien van human resources in Nederlandse organisaties ziet er niet erg problematisch uit: werknemers zijn goed opgeleid, vertonen een hoge arbeidssatisfactie, scoren goed op arbeidsproductiviteit, zijn redelijk innovatief en flexibel en dragen bij aan een hoge toegevoegde waarde en bevredigende bedrijfsresultaten, ondanks relatief hoge loonkosten.

Dit positieve beeld van human resources sluit echter niet uit dat er mogelijkheden tot verbetering zijn. Deze studie focust op deze mogelijkheden tot verbetering door als onderzoeksvraag te stellen: "Kan Strategisch HRM (veel) beter?". Deelvragen die daarbij aan de orde komen, zijn: hoe ziet de vorming van Strategisch HRM er ideaaltypisch uit, hoe verloopt de vorming van SHRM in de praktijk, welke verschillen doen zich voor en levert een overbrugging van deze verschillen potentieel op voor een verbetering van de kwaliteit, het functioneren en de prestaties van organisatie en medewerkers?

De onderzoeksvraag wordt primair beantwoord door de constructie van een ideaaltype voor de voorbereiding, de formulering, de uitvoering en de evaluatie van SHRM. Door middel van een survey en interviews onder 169 respondenten (111 lijnmanagers en 58 HR-managers) wordt nagegaan of de wijze waarop de vorming van SHRM in de praktijk overeenkomt met de vorming via het ideaaltype. De resultaten tonen dat ideaalmodel en praktijk nog redelijk ver uiteen liggen: een HR-strategie ontbreekt in veel organisaties, strategieformuleringen zijn vaak niet erg specifiek, instrumenten zijn niet altijd trefzeker, evaluaties zijn niet erg kritisch en de bijdrage van SHRM aan effectiviteit, efficiency, flexibiliteit en legitimiteit lijkt een stuk beter te kunnen. Een grote meerderheid van de ondervraagde lijnmanagers en HR-managers is van mening dat SHRM (veel) beter kan.

Tegenover het verbeterpotentieel dat wordt gesuggereerd door de uitkomsten van het survey en de interviews, worden meer dan 30 cases gepresenteerd, die laten zien dat de verschillen tussen ideaalbeeld en werkelijkheid voortspruiten uit complexe situaties en krachtenvelden, die inzichtelijk maken dat niet iedere beoogde verandering een verbetering oplevert en ook aantonen dat veranderingsprocessen weerstand opleveren en naast beoogde ook niet beoogde resultaten opleveren.

Achtereenvolgens worden vier fasen in het proces van HR-strategieontwikkeling doorgenomen. In Hoofdstuk I, de voorbereiding van SHR, komen vijf ingrediënten voor SHRM aan de orde: de beoordeling van de bestaande HR-situatie op basis van onder meer een capability maturity typologie, de identificatie van kansen, bedreigingen en benchmarks in de omgeving van de organisatie, de beoordeling van sterkten en zwakten van personeel en organisatie, een inventaris van wensen, belangen en macht van stakeholders en de iteratie tussen organisatiestrategie en HR-strategie.

In Hoofdstuk II, de formulering van een Strategisch HRM, komt de vertaling van beleidsadviezen en beleidsvoorstellen naar doelen, middelen, tijdschema's en verantwoordelijkstelling aan de orde. Hier wordt achtereenvolgens aandacht besteed aan overleg, medezeggenschap, onderhandeling, compromisvorming en besluitvorming en vervolgens aan de operationalisering, de prioritering, de delegatie en decentralisatie van taken en verantwoordelijkheden in relatie tot het geformuleerd beleid. Ook wordt aandacht besteed aan de communicatie van het geformuleerde beleid.

In Hoofdstuk III, de uitvoering van Strategisch HRM, worden drie belangrijke resources voor beleidsuitvoering behandeld. In de eerste plaats wordt aandacht besteed aan HRM-competenties en aan de vraag hoe de kwaliteit van HRM-competenties op een significante wijze vergroot zou kunnen worden. In de tweede plaats wordt gekeken naar de kwaliteit van de beschikbare middelen en instrumenten en wordt aandacht besteed aan onvolledigheid, zwakten en tekortkomingen in het HRM-instrumentarium. In de derde plaats wordt aandacht besteed aan het project- en procesmanagement, dat nodig is bij de uitvoering van een Strategisch HRM. Ook wordt stilgestaan bij voortgangsbewaking, rapportageprocessen en

bijsturing van middelen en processen, die niet bijdragen aan het realiseren van gestelde doelen. Large scale interventions komen aan de orde als een optie in geval er sprake is van prestatieverbeteringen, die slechts gerealiseerd kunnen worden in geval een groot aantal middelen, instrumenten en processen gelijktijdig ingezet wordt.

In Hoofdstuk IV, de evaluatie van Strategisch HRM, wordt aandacht besteed aan vier prestatiedimensies; effectiviteit, efficiency, flexibiliteit en legitimiteit, en wordt aan de hand van afstemming of alignment op een meer holistische manier gekeken naar de overall afstemming tussen inspanningen en resultaten van SHRM interventies voor deze vier dimensies. Ook wordt stilgestaan bij de wijze waarop deze dimensies elkaar versterken of elkaar tegenwerken. Omdat niet altijd goed wordt ingeschat welke effecten van interventies verwacht mogen worden, is hier sprake van een soort Rubick's clocks. De effecten van SHRM kunnen zeer gevarieerd zijn en betreffen invloeden op onder meer: productiviteit, kwaliteit, innovatie, financiële prestaties, groei, tevredenheid en loyaliteit, maatschappelijk aanzien, maatschappelijke waardering en continuïteit.

In de conclusies wordt het potentieel aan verbetering gerelativeerd. Wat gebieden zijn van wenselijke vernieuwing voor een actor kunnen gebieden zijn waarvoor een andere actor juist hecht aan behoud van de bestaande situatie. Waar een actor gerealiseerde veranderingen ervaart als succesvol, kan een andere actor dezelfde veranderingen als een dramatische achteruitgang beleven. Weliswaar kan er veel potentieel voor verbetering worden geïdentificeerd, maar tegelijkertijd is duidelijk dat de aanpak van deze mogelijke verbeterpunten kosten en risico's oplevert, waarvoor niet altijd vooraf kan worden vastgesteld dat de baten de kosten zullen overtreffen. Het al dan niet kiezen voor actie om verbeteringsopties aan te pakken, is een keuze van actoren, waarop "waardenvrije" wetenschappers moeilijk invloed uit kunnen oefenen. Door het ordenen en overzichtelijk maken van aanleidingen voor een keuze en door implicaties van keuzen en acties te verhelderen, kunnen ze wel indirect invloed hebben op de te maken keuzen.

Twee belangrijke aanbevelingen zijn de introductie van certificering van HRM-competenties met een certificeringssysteem dat vergelijkbaar is met

het systeem dat de Amerikaanse Vereniging voor HRM (de SHRM; de Society for HRM) al enkele decennia met succes hanteert en de externe beoordeling en certificering van initiële en post-initiële opleidingen op het gebied van HRM. Mits deze inspanningen een grote schaal weten te bereiken, kunnen ze een invloed hebben op de voor HRM en SHRM beschikbare competenties, wat een significante stap voorwaarts op kan leveren voor de kwaliteit van de voorbereiding, formulering, uitvoering, evaluatie en doorontwikkeling van HRM en SHRM.

Andere aanbevelingen betreffen de vergroting van de relevantie van SHRM door een betere afstemming tussen HR-strategie en organisatiestrategie, een meer vraaggericht dan instrumentgericht SHRM, een scherpere focus van SHRM, door beperking van het aantal prioriteiten van SHRM en een vergroting van de trefzekerheid van het HRM-instrumentarium.

Tenslotte wordt een pleidooi gehouden voor een HRM en SHRM-theorie, waarin er meer ruimte en aandacht is voor de achterkant van idealisme en positivisme door onderzoek dat niet voorbij gaat aan de historische en situationele context van SHRM, dat uitgaat van een multi-actor en multi-stakeholder perspectief, dat meer gebruik maakt van inductieve analyse en in-depth case studies en holisme. Op die manier ontstaat er een meer realistisch beeld van SHRM, dat erkent dat er niet alleen successen zijn in SHRM, maar ook mislukkingen. De aandacht voor en analyse van mislukkingen kan meer inzicht opleveren in deviant en onverantwoordelijk gedrag, falende managers, medewerkers en controlesystemen, het gedrag van klokkenluiders en het gebruik van doofpotten en de invloed van het onverwachte, het onvoorziene, toeval en calamiteiten. Dit soort analyse kan inspiratie op leveren voor verbetering van risico management, maar kan ook leiden tot meer bescheidenheid in relatie tot maakbaarheid van gedrag en de maakbaarheid van organisaties en samenlevingen. Een beter inzicht in de "menselijke maat" kan ook bijdragen aan beteugeling van ongebreidelde ambities, van een naïef efficiëncystreven, van onbeperkte schaalvergroting van organisaties en steeds verdergaande toepassing van geïntegreerde informatie- en communicatietechnologie, waardoor een steeds grotere complexiteit en onbeheersbaarheid ontstaat van het functioneren van organisaties en een toename van het risico dat eenlingen een miljardenschade aanrichten (Nick Leeson, Jerome Kerviel, kapitein

Schettino, Harrisburg, Exxon Valdez etc. etc.). Een SHRM dat aandacht heeft voor de achterkant van het gelijk en dat zich niet gedraagt als een slaafse volger van de ideeën van de top van de organisatie, maar bereid is “Zwarte Piet rollen” te vervullen en tegengas te geven als professioneel gevormde inzichten daar aanleiding toe geven, levert uitzicht op een topprestatie. Dat zo’n bijdrage soms leidt tot een persoonlijk nadeel in de sfeer van carrière, beloning of zelfs discontinuïteit van emplooi, is een risico dat de HR-manager moet afwegen tegen waarden als behoud van zelfrespect, behoud van respect van intimi en mogelijke waardering van derden.

Een HRM-wetenschap, die consequent verzuimt om aandacht te besteden aan de achterkant van het gelijk, de feilbaarheid van mens en organisatie en de menselijke maat, is een naïeve wetenschap, die lijdt onder blikveldvernaauwing en daardoor het etiket “onafhankelijk” niet waard is. Een gebrek aan aandacht voor deze onderwerpen in het HRM-onderwijs levert een potentiële blinde vlek voor studenten, die mogelijk op een later moment (gevoelig) wordt afgestraft.

Summary

Can Strategic Human Resource Management do (much) better?

The human resource situation in Dutch companies does not look very problematic: workers are well educated, show a high job satisfaction, display a high labour productivity, contribute fairly to innovation, show a reasonable flexibility and enable a high added value and decent corporate profits, notwithstanding the high costs of labor.

This positive qualification does not exclude the presence of opportunities for improvement. This study aims at the identification of such opportunities by posing the research question: can Strategic Human Resource Management do (much) better? Related sub questions are: how does strategic HRM look ideally, how far away is practice from this idealtyp, which weaknesses in the formation of strategic HRM can be identified and how and under which circumstances can strategic HRM contribute more to the quality, the performance and the results of workers and organizations in case practice is closer to the theoretical ideal?

The research question is primarily answered by describing an ideal type for the development, the formulation, the implementation and the evaluation of a Strategic HRM. Next survey data are presented showing that this ideal type is still far away in the Dutch HRM-practice. A great majority of respondents, both HR-managers and line managers state that an HR-strategy is missing, that strategy formulations are not very specific, that evaluation is not very tough and that the contribution of SHRM to effectiveness, efficiency, flexibility and legitimacy could do (much) better.

Potential for improvement is searched in four domains: the preparation, the decision making, the implementation and the evaluation of Strategic Human Resource Management. The feasibility of improvement opportunities is analysed on the basis of literature study and empirical research (interviews, survey data and case studies).

In the first domain, preparation of an HRM Strategy, options for improvement are investigated in five areas: the assessment of the present HR-situation on the basis of a capability maturity typology, the identification of threats and opportunities in the organisations environment, the appraisal of strengths and weaknesses in personnel and organisation, the inventory of needs, wishes and stakes of stakeholders and the interaction between organizational strategy and HR-strategy.

In the second domain, the decision making on HR-strategy, improvement opportunities are identified in three areas: the consultation, co-determination, bargaining and compromising on HR-strategy, the decision making, prioritization, policy formulation and communication, and the operationalization, delegation and decentralization of HR-strategy.

In the third domain, the implementation of HR-strategy, three areas for improvement potential are covered: competences and qualification (education, experience) of general management, HR-staff and line managers, the instruments for strategic and operational HRM, and the project and process management of implementation, progress control, reporting practices and interventions in non-compliant strategy execution.

In the fourth domain, the evaluation of outcomes of strategic HRM-efforts and the renewal of HR-policies, the focus is on five performance areas: contributions to organizational effectiveness (productivity, quality, innovation, financial performance, growth), organizational efficiency, flexibility of personnel and organization, legitimacy (satisfaction and loyalty of employees and customers, corporate responsibility, corporate governance and corporate image), and overall alignment and corporate continuity.

In the conclusions the potential for improvement of Strategic HRM is summarized. A better preparation of SHRM is possible by improving the focus on strengths, weaknesses, opportunities and threats, on the strategic priorities of the organization and by taking into account the preferences and interest of the stakeholders in the organization.

The formation and articulation of a clear HR strategy is an option through which organizations can bring together competences, means, instruments, activities and processes aiming at the improvement of performance of employees and organization.

Communication and operationalization are areas for the improvement of the involvement of line managers and employees in organizational improvement processes.

By improving the preparation, the formulation and the implementation of Strategic HRM it may be expected that contributions to organizational effectiveness, efficiency, legitimacy and flexibility might improve as well. However an automatism may not be expected.

Major recommendations are the improvement of the alignment of HRM-goals to corporate strategy in order to increase the relevance of HR-strategy, to relate HR-strategy to major performance goals for personnel and organization, allowing interdisciplinary and large scale interventions, a sharper focus on a limited number of priorities of SHRM, needed to get an optimal return of the scarcely available resources for HRM, improvement of the quality of instruments, especially HRM-information systems, HR-planning, management development, and the alignment of corporate culture and structure.

Two major interventions are recommended: HRM-certification and external appraisal of HRM-educational programs. These interventions are mainly outside the control of individual organisations and require inter-organizational collaboration, organized for instance by the professional HRM-association, publishers, consultancy or accountants firms, or eventually through an invitation for renewal of state intervention as already existing through the state accreditation programs for higher professional and university education.

In the conclusions there is a reminder that good, bad, better performance and improvement are subjective concepts. A change considered an

improvement by one stakeholder could be considered a deterioration by another.

Finally a plea is made for an HRM and SHRM theory that devotes more attention to the backside of idealism and positivism through studies that take into account the historical and situational context of SHRM, apply a multi actor and multi stakeholder perspective and make more use of inductive analysis, in depth case studies and holism. In this way a more realistic picture of SHRM can be developed in which there are successes but failures as well. The analysis of failure can contribute to more insight in policy inconsistencies, deviant and irresponsible behavior, failing managers, employees and control systems, the fate of whistle blowers, the use of cover ups and the role of the unexpected. This might contribute to lessons learned, but also to more modesty in respect of the “human measure”, the quality and the reliability of the respons of people to ever growing challenges in terms of ambition, scale, technology and complexity.

Bijlage 1: Geraadpleegde literatuur

Adizes, I. (1981). Mismanagement. Alphen aan den Rijn: Samsom.

Ahaus, C.T.B. & Diepman, F.J. (1998). Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit. Deventer: Kluwer.

Albeda, W. & Dercksen, W. (1989, 4^{de} druk). Arbeidsverhoudingen in Nederland. Alphen aan den Rijn: Samsom.

Amesz, J. (2011). HRM en Obesitas. Doctoraalscriptie. Rotterdam: Erasmus Universiteit, Rotterdam School of Management.

Andersen, E.S., Grude, K.V., Haug, T. & Turner, J.R. (1989). Doeltreffend Projectmanagement. (1989). Utrecht: Bruna.

Anthony, R.N. & Govindarajan, V. (1998; 11th edition). Management control systems. Homewood: Irwin.

Anthony, W.P., Perrewe, P.L. & Kacmar, M.K. (1999, 3rd edition). Human Resource Management; a strategic approach. Fort Worth: Dryden Press.

Arts, H. (1980). Beloningsverschillen in Nederland. Rotterdam: dissertatie Erasmus Universiteit.

Ashkenas, R. (1995). The boundaryless organization; breaking the chains of organizational structure. San Francisco: Jossey-Bass.

Baarda, P.R. Kouwenhoven, & C.P.M., Werkhoven, J.A. (2004) Ken- en stuurgetallen voor personeelsmanagement. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Bakas, A. (2005). Megatrends Nederland. Schiedam, Scriptum.

Bakas, A. (2006) Megatrends Europe; the future of a continent and its impact on the world. London: Cyan

Bakas, A. (2009). *World Megatrends*. Oxford: Infinite Ideas.

Barrett, P.F. (1973). *The Human Implications of Mergers and Takeovers*. London: Institute of Personnel Management.

Baron, J. & Kreps, D.M. (1999). *Strategic Human Resources; frameworks for general managers*. New York: John Wiley.

Bartel, J.C.K.W., de Bruijn, D., van Frederikslust, R.A.I. & Schenk, H. (2002). *Fusies en Acquisities*. Dordrecht: Elsevier.

Beatty, C. & Schachter, H. (2002) *Employee Ownership: the new source of competitive advantage*. Now York: John Wiley.

Beer M. (1984). *Managing Human Assets*. New York, Free Press.

Beer, M. & Nitin Nohria, ed. (2000). *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Beer, S. de (1997). *Strategische Personeelsplanning bij Solvay Duphar*, Rotterdam: doctoraalscriptie Rotterdam School of Management, E.U.R.

Beers, W.J.P.A. van Beers & de Wolff, Ch. J., red. (1982). *Professionalisering van het personeelsbeleid; schets van een 10-jarige ontwikkeling en een nieuwe koersbepaling*. Deventer: Kluwer.

Becker, B.E. Huselid, M.A. & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard; linking people, strategy and performance*. Boston: Harvard Business School Press.

Becker, B.E., Huselid, M.A. & Ulrich, D. (2003). *De HR-scorecard; het meten van strategie, mensen en prestaties*. Amsterdam: Business Contact.

Belgraver, H. (2011). *Excelleren in onderhandelen*. Rotterdam: Syllabus Rotterdam School of Management, E.U.R., Parttime Master Bedrijfskunde.

Berg, J.W.M. van den. (1989). De beroepspraktijk van de beginnend personeelsfunctionaris. Den Haag: Ministerie van SoZaWe.

Bergenhengouwen, G.J., Mooijman, E.A.M. & Tillema, H.H. (2002, 3^{de} druk). Strategisch opleiden en leren in organisaties. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.

Bergh, F. van den & Marshall, S. (2009). Ken- en stuurgetallen Personeelsmanagement; benchmarkcijfers voor strategie en beleid. Amsterdam: WEKA.

Bigdoli, H. (1989). Decision Support Systems; principles and practice. St.Paul, MN: West Publishing Co.

Blanpain, R., red. (1977). 30 jaar Belgische arbeidsverhoudingen. Deventer, Kluwer .

Block, P. (2011, 3rd. edition). Flawless Consulting; a guide to getting your expertise used. New York: John Wiley.

Block, Z. & MacMillan, I.C. (1995). Corporate venturing: creating New Businesses within the firm. Boston: Harvard Business School Press.

Bogardus, A.M. (2009). PHR/SPHR Professional in Human Resources Certification. Indianapolis, Indiana: Wiley Publishing.

Bolweg, J. (1998). De onmogelijkheid van een consistent sociaal beleid. Amsterdam: oratie Vrije Universiteit.

Bos, J.& Harting, E. (2001, zesde druk). Projectmatig creëren. Schiedam: Scriptum Books.

Boselie, P. (2010). Strategic Human Resource Management; a balanced approach. Maidenhead, Berkshire: McGraw-Hill.

Bots, R.T.M. & Jansen, W. (1996). *Organisatie en Informatie*. Alphen aan den Rijn: Samsom.

Boxall, P. & Purcell, J. (2003) *Strategy and Human resources*. New York: Palgrave Macmillan.

Brandes, D. (2005). *Bare Essentials; the ALDI way to retail success*. London: Cyan.

Brennkmeijer, A., Bonenkamp, D. & Van Oyen, K., red. (2009, 4e druk). *Handboek Mediation*. Den Haag: Academic Service/SDU juridisch.

Brewster, C., Mayrhofer, W. & Moley, M. (2004). *Human resource Management in Europe: evidence of convergence ?* Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Brewster, C. & Harris, H. (1999). *International HRM; contemporary issues in Europe*. London: Routledge.

Briscoe, D.R. & Schuler, R.S. (2004). *International Human Resource Management; policy and practice for the global enterprise*. New York: Routledge.

Brosens, V.A. (2011). *How can HR deliverables be related to organizational performance?* Doctoraalscriptie. Rotterdam: Rotterdam School of Management.

Bruin, H. de, ten Heuvelhof E. & in 't Veld, R. (1998). *Proces Management; over procesontwerp en besluitvorming*. Den Haag: Academic Service.

Brummet, R.L., Flamholtz, E.G. & Pyle, W. (1968). *Human Resource Management; a challenge for accountants*. In: *The Accounting Review*, vol. 43, nr. 2, april 1968, page 217 -236.

Budie, J.J. (1981). *Personeelsbeleid 15 jaar later*. Doctoraalscriptie. Delft: Interuniversitaire Faculteit Bedrijfskunde.

Butler, J.E., Ferris, G.R. & Napier, N.K. (1991). *Strategy and Human Resources Management*. Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Co.

Bijl, D. (2009). *Aan de slag met Het Nieuwe Werken*, Zeewolde: Par CC.

Calori, R. (1989). Designing a business scanning system. In: *Long Range Planning*, vol. 22, issue 1, february 1989, page 69-82.

Caluwe, L. & Vermaak, H. (2006). *Leren Veranderen; een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.

Caluwe, L. en Boonstra, J. (2006). *Intervenieren en veranderen*. Deventer, Kluwer.

Cameron, K.S. & Quin, R.E. (2007). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Den Haag: Academic Service.

Camp, R.C. (1992). *Benchmarking*. Deventer: Kluwer.

Centraal Bureau voor de Statistiek (2006). *Het Nederlandse ondernemingsklimaat in cijfers*. Voorburg/Heerlen: CBS

Centraal Bureau voor de Statistiek (2010). *Statistisch Jaarboek 2010*. Voorburg/Heerlen: CBS.

Cloke, K. & Godsmith, J. (2000). *Resolving Conflicts at Work*. San Francisco: Jossey-Bass.

Cohen, M.D., March, J.G. & Olsen, J.P. (1972). A garbage can model of organisational choice. In: *Administrative Science Quarterly*, no. 17.

Collins, J.C. & Porras, J. I. (1994). *Built to Last; succesful habits of visionary companies*. New York: Harper Business.

Collins, J.C. (2001). *Good to Great; why some companies make the leap- and others don't*. New York: Harper Business.

Commissaris, E., Nijssen, M. & Hoeksema L. (2005). *Ken- en stuurgetallen personeelsmanagement*. Haarlem: VNU Business Publications.

Commissie Corporate Governance (2003). *De Nederlandse Corporate Governance Code: beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en best practice bepalingen*. Den Haag: VEUO.

Coppoolse, P. (1997). *Doelgericht Samenwerken; vernieuwing, structurering en afstemming in team en organisatie*. Baarn: Nelissen.

CRANET (2011). *Cranet survey on Comparative Human Resource Management; International Executive Report*. Cranfield (U.K.): Cranet.

Curtis, B., Hefley, W.E. & Miller, S.A. (2009). *The people Capability Maturity Model, version 2.0; guidelines for improving the workforce*. SEI-series: Management of Human Resources. Pittsburgh: Carnegie Mellon University, Software Engineering Institute.

Dalen, J. Chr. van & Hufen, P.G.M. (1989). *Organisatiediagnose; theorie en praktijk*. Leiden: Spruyt, van Mantgem & de Does.

Delery, J.E. & Dotty, D.H. (1996). *Modes of theorizing in Strategic Human Resource Management*. In: *Academy of Management Journal*, vol. 39, no. 4.

De Nederlandse Bank (2010). *Jaarverslag*. Amsterdam, DNB.

Deming, W.E. (1982). *Out of the crisis*. Cambridge MA.: Massachusetts Institute of Technology.

Dijck, J.J.J., red. (1989) Ondernemen met mensen; strategische keuzen rond "human resources". Deventer: Kluwer.

Dijk, B. Van & van Mierlo J. (2007). Bestuur onder vuur; de machtsstrijd om V.N.U.. Amsterdam: Business Contact.

Dijkstra, J. (2008). Handboek Human resource Management. Assen: van Gorcum.

Dissel, H.G. van. (1999) Information Planning in Cycles; toward alternative perspectives on information planning. Dissertatie, Rotterdam: Erasmus Universiteit. Delft: Eburon.

Doorn, J.A.A. & Lammers, C. (1966). Moderne Sociologie. Utrecht: Spectrum.

Doorduyn, W.A., Hoogendoorn, J., Jansen & K.C. Piekaar, R. (2000). Rotterdam Vergelijkenderwijs; Benchmarks voor de verbetering van de bedrijfsvoering. Rotterdam: Gemeente Rotterdam.

Douma, S. (2007, 5^e druk). Ondernemingsstrategie. Groningen: Noordhoff.

Dowling, P.J., Schuler, R.S. & Welch, D.E. (1994). International dimensions of Human Resource Management. Belmont, Cal.: Wadsworth.

Doz, Y. & Hamel, G. (1998). Alliance advantage: the art of creating value through partnering. Boston: Harvard Business School Press.

Driel, H. van. (1990). Samenwerking in Haven en Vervoer in het Container-tijdperk. Dissertatie Erasmus Universiteit. Delft: Eburon.

Driel, H. van. (1992). Vier eeuwen veembedrijf; de voorgeschiedenis van Pakhoed 1616-1967. Rotterdam: Pakhoed.

Drucker, P. (2006). The Practice of Management. New York: Harper.

Duijn, J. van (2007). De groei voorbij; over de economische toekomst van Nederland na de booming nineties. Amsterdam: De Bezige Bij.

Eikelboom, S. (1986). De Industriële Paradox; toenemende industrialisatie en afnemend welzijn. Rotterdam: dissertatie Erasmus Universiteit.

Eikelboom, S. (2002). Bedrijven, die blijven. Deventer: Kluwer.

Elvira, M.E. & Davila, A. (2005). Managing Human Resources in Africa. New York: Routledge.

Engeldorp Gastelaars, Ph. Van (1984). Lopen over water? Dissertatie. Delft: Eburon.

Engeldorp Gastelaars, Ph. van (2004). Bedrijfskunde in de praktijk; het wespennest van onderzoek en adviseren. Nieuwerkerk aan den IJssel: Service Post.

Esch, P.J.M. van (1991; derde druk). Kwaliteit en Service. Amsterdam: Contact.

Eschbach, C. (1999). De strategische rol van het midden management. Rotterdam: doctoraalscriptie Rotterdam School of Management, E.U.R.

Evans, P., Pucik, V. & Barsoux, J.-L. (2002). The global challenge; frameworks for International Human Resource Management. New York: McGraw-Hill.

Evers, G.H.M. & Verhoeven, C.J. (1999). Human Resource Planning; een integrale benadering van personeelsplanning. Deventer: Kluwer.

Essers, J. (2006). Incommensurabiliteit en organisatie; de reconstructie van een academische patstelling. Dissertatie. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Fase, W.J.P.M. (1980). Vijfendertig jaar loonbeleid in Nederland; terugblik en perspectief. Alphen aan den Rijn: Samsom.

Feyen, E. & Trietsch, P. (2010). Snel afstuderen. Bussum: Coutinho.

Fisher, F., Ury, W. & Patton, B. (1981, 12^e druk). Excellent onderhandelen. Utrecht: Veen.

Fitz-enz, Jac. (1984). How to measure Human Resource Management. New York: McGraw-Hill.

Fitz-enz, Jac. (1993). Benchmarking staff performance; how staff departments can enhance their value to the customer. California: Saratoga.

Fitz-enz, Jac. (2001). The ROI of Human Capital; measuring the economic value of employee performance. New York: Amacom.

Fitz-enz, Jac. (2010). The new HR analytics; predicting the economic value of your company's human capital investments. New York, Amacom.

Fitz-enz, Jac. & Davison, B. (2002). How to measure Human Resource Management. New York: McGraw-Hill.

Fitz-enz, Jac. & Philips, J. J. (1998), A new vision for Human Resources; defining the human resource function by its results. Menlo Park, Cal.: Crisp.

Flamholtz, E.G. (1989). Human Resource Accounting. San Francisco: Jossey-Bass.

Flory, M. (2008). The never-ending story; narrating the paradox of self-management in organizations. Dissertatie. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Fombrunn, C.J., Tichy, N.M. & Devanna, M.A. (1984). Strategic Human Resource Management. New York: John Wiley.

Fombrunn, C.J. & van Riel, C.B.M. (2004). Reputation Management. New York: Pearson.

Fombrunn, C.J. & van Riel, C.B.M. (2008). Fame and Fortune. Englewood Cliffs, Nj. : Prentice Hall.

Folter, R.J. de (1987). Normaal en abnormaal. Dissertatie. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Foussert, D. (1996). Zelfsturende teams; een praktische weergave van het invoeringsproces. Deventer, Kluwer.

Frey, B. (1997). Not just for the money. Northampton, MA: Edward Elgar.

Furnham, A. , Taylor, J. (2004). The dark side of behavior at work; understanding and avoiding employees leaving, thieving and deceiving. Basingstoke: Palgrave MacMillan.

Furnham A., Taylor, J. (2011). Bad apples; identify, prevent and manage negative behaviour at work. Basingstoke: Palgrave MacMillan.

Gent, D. van (2007). The value of getting your organization's name on the ranking list. Doctoraalscriptie. Rotterdam: Rotterdam School of Management, E.U.R.

Geus, A. De (1997) The living company. Boston: Harvard Business School Press.

Ghosal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. In: Academy of Management Journal, Learning and Education, vol. 4, no. 1, pages 75-91.

G.I.T.P. (1980). Functioneren van Personeelsafdelingen. Den Haag: SER/COB.

Glasl, F., red. (1979). Themanummer Conflicthantering in organisaties. In: Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid. Meppel: Boom.

Glaze, T. (1988). Perfect teams from imperfect people. In: Personnel Management (CIPD), november 1988, page 42-45.

Glunk, U., Heiltjes, M.G. & Olie, R. (2001). Design characteristics and functioning of top management teams in Europe. In: European Management Journal, 2001, vol. 19, issue 3, page 291-300.

Godfroj, A. (2010). Afscheidscollege. Nijmegen: Radboud Universiteit.

Griffin, R.W. & O'Leary-Kelly, A., ed. (2004). The dark side of organizational behaviour. San Francisco: Jossey-Bass.

Grumbkov, J. van & Jansen, P.G.W., red. (1996). Management development; ontwikkelingen en trends. Deventer: Kluwer.

Gunther, J. (2003). Marktgericht opleiden op het niveau van competenties. Rotterdam: doctoraalscriptie Rotterdam School of Management, EUR.

Harzing, A.-W. & van Ruysseveldt, J. (1995). International Human Resource Management. London: Sage.

Haspelslagh, P. & Jamison, D.B. (1991). Managing acquisitions: creating value through corporate renewal. New York: Free Press.

Heiltjes, M.G., Olie, R. & Glunk, U. (2003). Internationalization of Management Teams in Europe. In: European Management Journal, vol. 21, issue 1, page 89-97.

Hegewish, A. & Brewster, C., ed. (1993). European Developments in Human Resource Management. London: Kogan Page.

Hill, C.W.L. & Jones, G.R. (1989). *Strategic Management; an integrated approach*. Boston: Houghton Mifflin

Hofstede, G. (2002). *Allemaal andersdenkenden; omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam: Contact.

Hoogerwerf, A. (1984). *Beleid berust op veronderstellingen: De beleidstheorie*. In: *Acta Politica*, vol. XIX, nr. 4, pp. 493-531.

Hoogerwerf, A. (1989). *De beleidstheorie uit de beleidspraktijk: Een tussenbalans*. In: *Beleidswetenschap*, vol. 3, nr. 4, pp. 320-341.

Hoogerwerf, A., red. (1993, 5^e druk). *Overheidsbeleid*. Samsom, Alphen aan den Rijn.

Howlett, M. & Ramesh, M. (2003). *Studying public policy; policy cycles and policy subsystems*. Oxford: University Press.

Humble, J.W., ed. (1970). *Management by objectives in action*. London: McGraw-Hill.

Humble, J., red. (1977). *Training en opleiding van de ervaren manager*. Alphen aan den Rijn: Samsom.

Hupe, P. (2007). *Overheidsbeleid als politiek; over de grondslagen van beleid*. Assen: van Gorcum.

Huselid, M.A., Becker, B.E. & Beatty, R.W. (2005). *The Workforce Scorecard; managing human capital to execute strategy*. Boston: Harvard Business School Press.

Hussey, D.E. (1996). *Business Driven Human Resource Management*. New York: John Wiley.

Jackson, T. (2002). *International HRM; a cross-cultural approach*. London: Sage.

Jansen, K.F., Schafrat, W.H.A. & Schansman, P. (1988). *Sociaal beleid becijferd; een proeve van kengetallen voor het personeel- en organisatiebeleid*. Deventer, Kluwer, 1988.

Jansen, W. & Jaegers, H.P.M. (1985). *Analyse en beoordeling van organisatiestructuren*. Dissertatie Universiteit van Amsterdam. Deventer: Kluwer.

Janssens, M. & Steyart, C. (2001). *Meerstemmigheid: organiseren met verschil*. Assen: van Gorcum.

Jong, G.R.A. de. (1987). *Effectief personeelsmanagement; een interventiestrategie*. Deventer: Kluwer.

Jong, S. de & Voskuil, K. (2011). *Neelie Kroes; hoe een Rotterdams meisje de machtigste vrouw van Europa werd*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam

Kafka, F. (1999). *Het slot*. Rotterdam: van Gennep.

Kafka, F. (2001). *Het proces*. Amsterdam: Querido.

Kakabadse, A. & Shaun Tyson (1994). *Cases in European Human Resource Management*. London: Routledge/Heinemann.

Kamoche, K., Yaw, D., Horwitz, F. & Muuka, N. (2004) *Managing Human Resources in Africa*. London: Routledge.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The balanced scorecard; translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2006). *Alignment; using the balanced scorecard to create corporate strategies*. Boston: Harvard Business School Press.

Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (1993). *The Wisdom of Teams; creating the High-Performance Organization*. Boston: Harvard Business School Press.

Kelly, J. & Geannard, J. (2000). Getting to the top: career paths of personnel directors. In: *HRM Journal*, vol. 10, nr.3.

Kelly, J. & Gennard, J. (2001). *Power and Influence in the Boardroom; the role of the Personnel/HR Director*. London: Routledge.

Kepner, C.H. & Tregoe, B.B. (1976). *The rational manager*. Princeton: Stryker.

Kets de Vries, M. (1980). *Organizational paradoxes; clinical approaches to management*. London: Tavistock.

Kets de Vries, M.F.R. , Miller, D. (1984). *The neurotic organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kets de Vries, M.F.R. (1991). *Organizations on the couch; clinical perspectives on organizational behaviour and change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kets de Vries, M.F.R. (1993). *Leaders, fools and imposters; essays on the psychology of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kets de Vries, M.F.R. (1995a). *Life and death in the executive fast lane; essays on irrational organizations and their leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kets de Vries, M.F.R. (1995b) *The dark side of entrepreneurship*. In: *Harvard Business Review*, vol. 63, issue 6, p. 160-167.

Kets de Vries, M.F.R. (1999). *Worstelen met de demon; over emoties, irrationaliteit en onbewuste processen in mens en organisatie*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.

Klompenhouwer, Y.M.M. (1984). Sluipende beleidsvorming en de ondernemingsraad. Doctoraalscriptie. Delft: Interuniversitaire Interfaculteit Bedrijfskunde.

Kloosterman, R.C. & Elfring, T. (1991). Werken in Nederland. Den Haag: Academic Service.

Kluytmans, F. & Hancke, C., red. (1990; 1^e druk). Leerboek personeelsmanagement. Deventer: Kluwer.

Kluytmans, F. (1999). Arbeidsrelaties tussen schijn en werkelijkheid. Dissertatie. Tilburg: Katholieke Universiteit Brabant.

Knegtmans, R. (2008, tweede druk). Toptalent; de 9 universele criteria van toptalent. Amsterdam: Boom.

Koolma, A. & van de Schoot, C.J.M. (1974). Project Management. Alphen aan den Rijn, Samsom.

Koopman, P.L. (1980). Besluitvorming in Organisaties. Assen: van Gorcum.

Koopman, P. L. (1982). Management en besluitvorming in organisaties; een strategisch perspectief. Assen: van Gorcum.

Koppert, A.A. (2009). De rol van familiewaarden in de organisatiecultuur van familiebedrijven. Doctoraalscriptie. Rotterdam: Rotterdam School of Management, E.U.R.

Kort, T. (2003). De bijdrage van het Investors in People Keurmerk aan de performance van een organisatie. Rotterdam: doctoraalscriptie Rotterdam School of Management, E.U.R.

Korte, A.W. de & Bolweg, J.F. (1994). De nieuwe werknemer; een verkenning naar veranderingen in werknemerswensen en de

managementconsequenties daarvan. Assen: van Gorcum/Stichting Management Studies.

Kotter, J.P. & Hekett, J.L. (1992). Bedrijfscultuur en prestatie. Shiedam: Scriptum.

Kotter, J.P. (1997). Leiderschap bij verandering. Den Haag: Academic Service.

Kotter, J.P. (2002). The heart of change. Boston: Harvard Business School Press.

Krames, J.A. (2004). The Welch way; 24 lessons from the world's Greatest CEO. New York: McGraw-Hill.

Krekel, N.R.A., van der Bijl, C.J. & van der Schoot, E.J. (1977) Fusiemanagement; integratie van bedrijven bij overname en fusie. Alphen aan den Rijn: Samsom.

Kuypers, G. (1980). Beginselen van beleidsontwikkeling. Muiderberg: Coutinho.

Lamers, B. (1980): Personeelsplanning in Nederland; verslag van een enquête. Delft: doctoraalscriptie Interuniversitaire Interfaculteit Bedrijfskunde.

Lawler, E.E. & Worley, C.G. (2006). Built to change; how to achieve sustained organizational effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass.

Lakoff, G. P. (2003). Metaphors we live by. Chicago: University of Chicago Press.

Lakoff, G.P. (2004). Don't think of an elephant; know your values and frame the debate. Chelsea: Green publishing.

- Lazear, E.P. (1998). *Personnel economics for managers*. New York: Wiley.
- Leget, J. (1997). *Personeelbeleid en succes van organisaties; resultaatgericht human resources management in Nederland*. Tilburg: dissertatie Katholieke Universiteit Brabant.
- Legge, K. (2005). *Human resource management: rethorics and realities*. Basingstoke: Palgrave/Macmillan.
- Lent, R. van, Leyten, A. & Niezen, R. (1980). *OR-RvC*. Delft: doctoraalscriptie Interuniversitaire Interfaculteit Bedrijfskunde.
- Lent, R. van & Niezen, R. (1980). *Ondernemingsraad en Raad van Commissarissen*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Lindblom, Ch. E. (1959). The science of muddling through. In *Public Administration Review* no. 19, 1959, p. 79-99.
- London, H. van (1992). *Synergie en decentralisatie*. Deventer: Kluwer.
- Maister, D.H. (1997). *Een echte professional*. Den Haag: Academic Service.
- Mastenbroek, W.F.G. (1982). *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Mastenbroek, W.F.G. (1992, 8^e druk). *Onderhandelen*. Utrecht: Spectrum.
- Mastenbroek, W.F.G. (2010, 10^e druk). *Vaardiger onderhandelen*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Mabey, C., Salaman, G. & Storey, J. (1998). *Human Resource Management; a strategic introduction*. Oxford: Blackwell.
- Mackenzie, R.A. (1972). *The time trap; how to get more done in less time*. New York: McGraw-Hill.

Mantle, J. (2009). *Bedrijven die de wereld hebben veranderd; van de VOC tot Google*. Amsterdam: Bert Bakker.

Maslow, A.H. (1976, 3^{de} druk). *Motivatie en Persoonlijkheid; menselijke mogelijkheden*. Rotterdam: Lemniscaat.

Maund, L. (2001). *An introduction to HRM*. Basingstoke: Palgrave.

Maylor, H. (1999, 2nd edition). *Project Management*. London: Financial Times/Pitman.

McGregor, D. (1957). An uneasy look at performance appraisal. In: *Harvard Business Review*, mei/juni, 1957, pag. 89 e.v.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: MacGraw-Hill.

Meeteren, H. van (2009, 5e druk). *De 10 vaardigheden van mediation*. Amsterdam: Business Contact.

Miles, R.E., Snow, C.C., Meyer, A.D. & Coleman, H.J. (1978). Organizational Strategy, Structure and Process. In: *Academy of Management review*, vol. 3, no. 3., page 546- 579.

Miller, L.M. (1984). *Naar een nieuwe ondernemingscultuur*. Utrecht: Veen.

Mintzberg, H., Raisinghani, D. & Theoret, A. (1976). The structure of unstructured decision processes. In: *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, pp. 246-275.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ. : Prentice Hall.

Mintzberg, H. (1994). Strategievorming; tien scholen. Schiedam: Scriptum.

Mintzberg, H. (2005) Managers not MBA's. San Francisco: Berrett & Koehler.

Mitchell, W.C. (1967). Sociological analysis and Politics; the theories of Talcott Parsons. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.

Mittelstein Scheid, E. (1971). Was uns auf den Naegeln brennt. Dusseldorf: Econ Verlag.

Morgan, G. (1992). Beelden van organisatie. Schiedam: Scriptum.

Mulder, M. (1972). Het spel om de macht. Meppel: Boom.

Naisbitt, J. (1984). Megatrends; ten new directions transforming our lives. London: Futura Publications.

Nathans, H. (1996). Adviseren als tweede beroep; resultaat boeken als adviseur. Deventer: Kluwer.

Nijssen, E.J. (1992). De strategie van bedrijven; modificatie en empirische toetsing van de strategietypologie van Miles & Snow. Utrecht: Lemma.

Nistelrooij, A. & de Wilde, R. (2008). Voorbij verandermanagement; whole scale change, de wind onder de vleugels. Deventer: Kluwer.

Nonaka, I. & Yakeuchi, H. (1995). De kenniscreërende onderneming; hoe Japanse bedrijven innovatieprocessen in gang zetten.

Nunen, J.A.E.E. van, & Wijngaard, J. (1993). Personeelplanning; theorie en praktijk. Alphen aan den Rijn: Samsom.

Offman, D.D. (1997, 4^e druk). Bezieling en kwaliteit in organisaties. Utrecht: Servire.

Ofman, D. (2001). Kernachtig; management van binnenuit. Schiedam: Scriptum.

Olie, R.L. (1996). European Transnational Mergers. Rotterdam: dissertatie Erasmus Universiteit.

Oliveira, L. (2011). Does academic mentoring enhance student performance? Doctoraalscriptie. Rotterdam: Rotterdam School Of Management.

Onna, M. Van & Koning, A. (2004, derde druk). De kleine Prince 2; gids voor projectmanagement. Den Haag: Academic Service.

Oudenhoven F., & Willems, J. (1972). Het scholingsoverschot in Nederland. In: Economisch Statistische Berichten, juli, 1972.

Paauwe, J. & Huijgen, J.H. (1991). Personeelsmanagement bedrijfskundig-economisch bekeken. Alphen aan den Rijn: Samsom.

Paauwe, J. & Huijgen, J.H. (1996). Personeelsmanagement in bedrijf. Alphen aan den Rijn: Samsom.

Paauwe, J. (2004). HRM and Performance; achieving long term viability. Oxford: Oxford University Press.

Perrow, Ch. (1970). Organizational Analysis: a Sociological View. Belmont, California: Wadsworth Publishing.

Peter, L.J. & Hull, R. (1969). The Peter Principle. London: Pan Books.

Peters, J. & Pouw, J. (2001). De intensieve menshouderij; hoe kwaliteit oplost in rationaliteit. Schiedam: Scriptum.

Peters J. & Wetzels, R. (2007, 7^e druk). Niets nieuws onder de zon en andere toevalligheden; strategie uit chaos. Amsterdam: Business Contact.

Peters, T.J. & Waterman, R. H. (2005, 12^e druk). Excellente ondernemingen. Amsterdam: Business Contact.

Petter, J.H.L., Schuchman, E., Voorneveld, H. van & Yspeert, K. (1990). Carrières in PZ. Onderzoeksverslag. Rotterdam: Rotterdam School of Management.

Pettman, B. & Tavernier, G. (1984). Manpower Planning Workbook. Aldershot: Gower.

Pfeffer, J. (1996). Competitive advantage through people; unleashing the power of the workforce. Boston: Harvard Business School Publishing.

Pfeffer, J. (1998). The Human Equation; building profits by putting people first. Boston: Harvard Business School Press.

Philips, Jack J. (2005). Investing in your company's Human Capital. New York: Amacom.

Philips, Jack J., & Philips, P.P. (2005). Proving the value of HR. Alexandria VA.: Society for Human Resource Management.

Porter, M. (1987). Concurrentiestrategie. Amsterdam: Sijthoff.

Potting, C.J.M. (2002). Personeelsmanagement nader becijferd. Bussum: Coutinho.

Prein, H. (2010, 4^e druk). Mediation in de praktijk; beroepsvaardigheden en interventietechnieken. Nijmegen: Boom/SUN.

Prein, H. (2011, 4^e druk). Beroepsvaardigheden en interventietechnieken van de mediator. Den Haag: Academic Service/SDU juridisch.

- Projectgroep MeTeo (1994). Medewerkerstevredenheid. Deventer: Kluwer.
- Quin, J.B., Mintzberg, H. & James, R.M. (1988). The strategy process; concepts, contexts and cases. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- Ramaer, J. (2010). De geldpers; de teloorgang van het mediaconcern PCM. Amsterdam: Prometheus.
- Riel, C. van (2010, 4^e druk). Identiteit en imago. Den Haag: Academic Service.
- Riel, C. van & Fombrunn, C.J. (2010) Essentials of Corporate Communication. London: Routledge.
- Riel, C. van (2012). The alignment factor. Den Haag: Academic Service.
- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (2011). Nederland de Maat Genomen. Bilthoven: R.I.V.M.
- Ritsema van Eck, J.R. & Huguenin, P. (1993). Conflicthantering en onderhandelen; een praktische inleiding. Houten/Diegem: Bohn Stafleu van Loghum.
- Roest, R. (2008). De invloed van strategisch human resource management op het innovatief vermogen van een organisatie. Rotterdam: doctoraalscriptie Rotterdam School of Management, E.U.R.
- Roethlisberger, F.J. & Dickson, W.J. (1939). Management and the worker. Cambridge, MA.: Harvard University Press.
- Robinson, A.G. & Schroeder, D.M. (2004). Ideas are free. San Francisco: Berrett Koehler.

Rojer, M.F.P. (1996) Cao-onderhandelingen: een voorspelbaar, logisch en rationeel proces? Dissertatie. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Russo, J.E. & Schoemaker, P.J.H. (1989). Beslis(t) beter!; Kwaliteit van besluitvorming. Schiedam: Scriptum Books.

Saaze, C. van (2002). HR-flexibiliteit van Nederlandse organisaties in Europees perspectief. Rotterdam: doctoraalscriptie Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit.

Sanders, G & Neuijen, B. (2005). Bedrijfscultuur; diagnose en beïnvloeding. Assen: van Gorcum.

Schneider, S.C. & Barsoux, J.-L. (2003, 2nd. edition). Managing across cultures. Harlow, Essex: Prentice Hall/Pearson.

Schrader, A.W. (1969). Let's abolish the annual performance review. In: Management of Personnel Quarterly, vol. 8 (1969), nr. 3.

Schuler, R.S., Jackson, S.E. & Luo, Y. (2004). Managing Human Resources in cross border alliances. London: Routledge.

Schuler, R.S. & Jackson, S.E. (2007, second edition). Strategic Human Resource Management. Malden, MA: Blackwell.

Schein, E. (2005). Proces advisering. Den Haag: Academic Service.

Schieman, C.J. & Gosselink, F.J. (1976). Twintig "cases" bij de beheersing van bedrijfsprocessen. Leiden: Stenfert Kroese.

Schop, L. (1998). Best Practice and Human Resource Management. Doctoraalscriptie. Rotterdam: Rotterdam School of Management, E.U.R.

Simons, D.J. (1999). Innovatie bij Philips. Doctoraalscriptie. Rotterdam: Rotterdam School of Management, E.U.R.

Sliggers, B.C. (1976). Kengetallen voor het personeelsbeleid. Deventer: Kluwer.

Smid, N. (2007). Alle talenten tellen. Amsterdam: Hesp & Robroek.

Smit, J. (2004). Het drama Ahold; ijdelheid en hebzucht aan de top. Amsterdam: Balans.

Smit, J. (2008). De Prooi; blinde trots breekt ABN AMRO. Amsterdam: Prometheus.

Smulders, P.G.W. (1984). Balans van dertig jaar ziekteverzuimonderzoek; de resultaten van 318 studies samengevat. Leiden: N.I.P.G.-T.N.O.

Society for HRM. (2005). The essentials of negotiation; business literacy for HR Professionals. Boston: Harvard Business School Press.

Sparrow, P. & Hiltrop, J.-M. (1994). European Human Resource management in Transition. Hemel Hempstead: Prentice Hall.

Sparrow, P., Brewster, C. & Harris, H. (2004). Globalizing Human Resource Management. London: Routledge.

Stellan, B. (1998). IKEA: de successtory van een eigenzinnig bedrijf. Delft: Elmar.

Strikwerda, H. (2008). Van unitmanagement naar multidimensionale organisaties. Assen: van Gorcum.

Strikwerda, H. (2011). Shared Service Centers II. Assen: van Gorcum.

Strikwerda, H. (2012). De Nederlandse Corporate Governance Code. Assen: van Gorcum.

Stumphius, J. (1983). Personeelsbeoordeling bij Delta Lloyd. Doctoraalscriptie. Delft: Interuniversitair Instituut Bedrijfskunde.

Swaan, A. de (1992). Een boterham met tevredenheid; gesprekken met arbeiders. Amsterdam: van Genneep.

Swieringa, J. & Wierdsma, A.F.M. (1990). Op weg naar een lerende organisatie. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Taleb, N. N. (2011; 2nd edition). The Black Swan; the impact of the highly improbable. New York: Random House.

Tameling, P.E. (1984). Tussen droom en werkelijkheid. Rotterdam, doctoraalscriptie Rotterdam School of Management, E.U.R.

Taylor, F.W. (1911). The principles of scientific management. Schiedam: Management Boek (NL-vertaling).

Tissen, R.J. (1991). Mensen beter managen in theorie en praktijk, . Dissertatie. Groningen: Rijksuniversiteit.

Tissen, R.J., Andriessen, F. & Lekanne Deprez, F. (2000). The knowledge dividend. London: Pearson Education.

Tissen, R.J. (2006). De toekomst van management: Over het nut van management in moderne organisaties. Den Haag: Academic Service.

Tissen, R.J. (1995). Over de grenzen van mens en werk; het vakgebied personeelwetenschappen in technologisch perspectief. Breukelen: oratie Nijenrode University Press.

Toffler, A. (1970). Future Shock. New York: Random House.

Torrington, D. (1994). International Human resource Management; think globally, act locally. Hemel Hempstead: Prentice Hall.

Truelove, S. (1992). Handbook of Training & Development. Oxford: Blackwell.

Turner, J.R. (1999). The Handbook of Project Based Management. London: McGraw-Hill.

Turner, J.R. & Simister, S.J. (2000, 3d. edition). Handbook of Project Management. Burlington, Vermont: Gower.

Tyson, S. (1999). Different routes to excellence. Cranfield: Cranfield School of Management.

Ulrich, D. & Lake, D.(1990). Organizational Capability; competing from the inside out. New York: John Wiley.

Ulrich, D. , ed. (1990). Delivering results; a new mandate for Human Resource Professionals. Boston: Harvard Business Review Books.

Ulrich, D., ed. (1999). Measuring Human Resources. New York, Blackwell.

Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). The HR value proposition. Boston: Harvard Business School Publishing.

Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions: the next agenda for adding value and delivering results. Boston: Harvard Business School Press.

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholz & K., Younger, J. (2008). HR Competences; mastery at the intersection of people and business. Alexandria, VA: SHRM.

Ury, W.L. (1993, 2^e druk). Onderhandelen met lastige mensen. Amsterdam Contact.

Veenhoven, R. (1984). Conditions of Happiness. Dordrecht: Kluwer/Reidel.

- Veenhoven, R. (1984). Databook of Happiness. Dordrecht/Kluwer/Reidel.
- Veenhoven, R. (1993). World Database of Happiness; subjective appreciation of Life in 56 countries 1946-1992. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Veenhoven, R. (2002). Het grootste geluk voor het grootste aantal; geluk als richtsnoer voor beleid. Oratie. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Verheijen, D.J. (2012). HR: terug naar de menselijke maat. Dissertatie. Tilburg: Katholieke Universiteit Brabant.
- Verhoeven, E. (2012). Talent management in acquisitions. Masterthesis. Rotterdam: Erasmus Universiteit, Rotterdam School of Management
- Vinke, R. (2011, 3^e druk). HRM voor de Toekomst; op weg met de menselijke maat. Amsterdam: WEKA.
- Visser, J. & Hemerijck, A. (1997). The Dutch Miracle; job growth, welfare reform and corporatism in the Netherlands. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Volbeda, H.W. (2004). De flexibele onderneming; strategieën voor succesvol concurreren. Deventer: Kluwer.
- Vroom, V.H. (1964). Work and Motivation. Oxford: Wiley.
- Waayer, A. (2008) Export van Frans HR-beleid naar Nederland. Rotterdam: doctoraalscriptie, Rotterdam School of Management, E.U.R.
- Wattel, A., red. (1993). Management Development; stand van zaken en perspectief. Deventer: Kluwer.

Wawoe, K.W. (2010). Proactive Personality; the advantages and disadvantages of an entrepreneurial disposition in the Financial Industry. Dissertatie. Amsterdam: Vrije Universiteit.

Wawoe, K.W. (2011). Bonussen en onderpresteerders in het onderwijs. Amsterdam: Vrije Universiteit.

Weggeman, M., Wijnen, G & Kor, R. (1985). Ondernemen binnen de onderneming; een integrale aanpak. Deventer: Kluwer.

Weimar, A.M. (2008). Professionals en Outputsturing: De Rechtspraak. Rotterdam: doctoraalscriptie Rotterdam School of Management, E.U.R.

Weick, K.E. (1979, 2nd edition). The Social Psychology of Organizing. New York: MacGraw-Hill.

Weick, (1995) Sensemaking in organizations. London: Sage.

West Churchman, C. (1975). De systeembenadering. Alphen aan den Rijn: Samsom.

Wijnen, G., Renes, W. & Storm, P. (1984) Projectmatig werken. Utrecht: Het Spectrum.

Wijngaarden, A. van (2001). Management Development; Hofleverancier of Hofnar? Rotterdam: doctoraalscriptie Rotterdam School of Management, EUR.

Wissema, J.G. (1987). Unitmanagement II; het decentraliseren van ondernemerschap. Assen: van Gorcum.

Wit, B. De & Meyer, R. (2010, 3d. edition). Strategy synthesis; resolving strategy paradoxes to create competitive advantage. Andover, Hampshire: Cengage Learning.

Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (1995; 5th edition). Strategic Management and Business policy. Reading (MA): Addison Wesley.

Wintzen, E. (2007). Eckart's Notes. Rotterdam: Lemniscaat.

Wright, P.M., McMahan, G.C., Snell, S.C. & Gerhart, B. (2001). Comparing Line and HR Executives Perceptions of HR Effectiveness: Services, Roles and Contributions. In Human Resource Management, volume 40, Issue 2, Summer 2001, pages 111-123.

Wright, P.M., Boudreau, J., Pace, D.A., Sartain, E., McKinnon, P., Antoine, R.J. (2011). The Chief HR-Officer; defining the new role of human leaders. San Francisco: John Wiley/Jossey Bass.

Yin, R.K. (2004). The case study anthology. Thousand Oaks, Cal.: Sage.

Yin, R.K. & Campbell, D.T. (2008, 4th edition). Case study research; design and methods. Thousand Oaks, Cal: Sage.

Yin, R.K. Qualitative Research from start to finish. New York, Guilford Publications.

Yin, R.K. (2011). Applications of case study research. Thousand Oaks, Cal: Sage.

Zuthem, H.J. van (1978). Spanningsvelden rondom bedrijfsdemocratie. Baarn: Ten have.

Zuthem, H.J. van (1984). Mensen en machten in het economisch leven. Deventer: van Loghum Slaterus.

Zuthem, H.J. van (1986). Rechtvaardigheid en doelmatigheid; theorie en strategie van sociaal beleid in arbeidsorganisaties. Assen/Maastricht: van Gorcum.

Zwart, A. de (2008). Corporate Facility Management. Doetinchem: Reed.

Bijlage 2: Geraadpleegde Publicaties J. Hoogendoorn

Hoogendoorn, J. (1973). Ervaringen bij sollicitaties.; verslag van een enquête onder werkloze academici. Rotterdam: Interfaculteit Bedrijfskunde.

Hoogendoorn, J. (1974a). Loonvorming in de onderneming; verslag van een enquête, Interfaculteit Bedrijfskunde, Delft.

Greven, H. en Hoogendoorn, J. (1974b). Zoeken naar eenoog in blindenland; de markt voor personeelfunctionarissen. In: Gids voor personeelbeleid, nummer 3.

Hoogendoorn, J. (1974c). Gevraagd personeelfunctionaris; een analyse van recruiteringsinspanning en resultaat op de markt voor personeelfunctionarissen. In: Personeelbeleid, nummer 10.

Hoogendoorn, J. (1974). Een leerlingenstelsel voor academici. In: Intermediair, jaargang 10, nr.4, januari .

Hoogendoorn, J. (1975a). Wanted Personnel Officer! an investigation into recruitment effort and result on the market for personnel officers. Paper presented at the "Personnel research in Europe seminar", Brussels, EIASM.

Hoogendoorn, J. (1975b). Wens en werkelijkheid bij de toepassing van de organisatie -en arbeidskunde. In: Personeelbeleid, jaargang 11, nummer 4.

Hoogendoorn, J. (1975c). Wens en werkelijkheid bij de toepassing van de organisatie -en arbeidskunde. In: Bedrijfsvoering; tijdschrift voor organisatie -en arbeidskunde, 24e jaargang, nummer 5.

Hoogendoorn, J. (1975d). Internal wage determination; changes in wage policies and the perspective of participative wage determination, Working Paper, Delft, Graduate school of Management.

Hoogendoorn, J. (1975e). Communicatieproblemen rond personeelplanning. In: Randstad Data, 6e jaargang, nummer 2.

Hoogendoorn, J. (1976a). Beslissingsmomenten bij personeelplanning. In: Multiplan Memo, 3e jaargang, nummer 2.

Hoogendoorn, J. (1976b). Loonvorming in de onderneming; onderzoeksverslag. Delft: Interfaculteit Bedrijfskunde.

Hoogendoorn, J. (1976c). Behavioral aspects of wage determination. Paper presented at the conference on Industrial Relations Research in Europe, Milano.

Hoogendoorn, J. (1977a). Ontwikkelingslijnen in het personeelbeleid; dreigende deprofessionalisering. In: Personeelbeleid, jaargang 13, nummer 1.

Hoogendoorn, J. (1977b). Personeelbeleid in Perspectief. In: Intermediair, jaargang 13, nummer 5.

Hoogendoorn, J. (1977c). Inleiding Personeelbeleid; opvattingen, problemen, ontwikkelingen, Samsom Uitgeverij, Alphen aan den Rijn.

Hoogendoorn, J. (1978). Arbeidsplaatsovereenkomsten; ingrediënten en implicaties, in: Intermediair: jaargang14, nummer 12.

Hoogendoorn, J. en Slink, H.A. (1979a). Eindverslag Enquête Ondernemingsraadleden over beloningsbeleid, Interfaculteit Bedrijfskunde, Delft.

Hoogendoorn, J. (1979b). Inkomensverdeling noch rechtvaardig, noch onrechtvaardig; resultaten van een enquête onder 600 OR-leden. Delft: Interfaculteit Bedrijfskunde.

Hoogendoorn, J. (1979c). The increasing inadequacy of certain job evaluation criteria. Paper presented at the second EFPS/EAPM International Pay methods Research Conference, Sassenheim.

Hoogendoorn, J. (1979d). Inleiding Personeelplanning, Samsom Uitgeverij, Alphen aan den Rijn.

Hoogendoorn, J., Geelen, H., Lent, M.M.P. van en Niezen, R. (1980a). De markt voor opleidingsfunctionarissen; onderzoeksverslag. Interfaculteit Bedrijfskunde, Delft.

Hoogendoorn, J., Lent, M.M.P. van en Niezen, R. (1980b). OR-Top; elitevorming in de ondernemingsraad, Interfaculteit Bedrijfskunde, Delft.

Hoogendoorn, J., Lamers, B., Lent, M.M.P. van en Niezen, R. (1980c). Verslag Enquête Personeelplanning. Delft: Interfaculteit Bedrijfskunde.

Hoogendoorn, J. (1980d). Leidinggeven door Samenwerken; over het ontwerpen en realiseren van een programma voor management-ontwikkeling, Samsom Uitgeverij, Alphen aan den Rijn.

Hoogendoorn, J. (1980e). Als twee honden vechten om één been.....; over spel en uitspelen in de driehoeksrelatie tussen management, intern en extern overleg. Paper t.b.v. de A.B.N.-themadag "Wie overlegt voor wie?", Amsterdam.

Hoogendoorn, J. en Ruigh, B. de (1980f). De arbeidsmarkt voor personeelsfunctionarissen: de groei is eruit!; een overzicht van de ontwikkelingen gedurende de jaren 1973-1980, Onderzoeksverslag, Interfaculteit Bedrijfskunde, Delft.

Hoogendoorn, J. (1981a). "Ondernemerschap.....kun je dat leren?" en "Opleidingsmogelijkheden voor de ondernemer" in De kleinere ondernemer; niet klein te krijgen. Boek onder redactie van C. Brevoord, Spruit, Van Mantgem & De Does, Leiden.

Ruigh, B. de en Hoogendoorn, J. (1981b). Verslag van onderzoek naar de koppeling prestatie-beloning voor de periode 1968 tot en met 1979, Interfaculteit Bedrijfskunde, Delft.

Hoogendoorn, J., Lent, M.M.P. van en Niezen, R. (1981c). De ondernemingsraad: een nieuwe elite? In: Intermediair, 17e jaargang, nummer 15.

Berentsen, J.H.A., Hoogendoorn, J., en Hoorn, Th. P. van (1981d). Ondernemingsraad en Sociaal Jaarverslag, Samsom Uitgeverij, Alphen aan den Rijn, Serie O.R.-Praktijk, nummer 9.

Pisa, W. Th. en Hoogendoorn, J. (1981e). Creatief omgaan met de ondernemingsraad. In: Personeelbeleid, 17e jaargang, nummer 11.

Hoogendoorn, J. (1981f). Arbeidsmarktontwikkeling dwingt tot personeelplanning. In: Randstad Data, 11e jaargang, nummer 3.

Hoogendoorn, J. en Budie, J.J.A. (1981g). Samenvatting resultaten onderzoek naar ontwikkeling van het personeelbeleid, Interfaculteit Bedrijfskunde, Delft.

Hoogendoorn, J. en Budie, J.J.A. (1982a). Ontwikkeling van het personeelbeleid; resultaten van een nieuw onderzoek. In: Personeelbeleid, 18e jaargang, nummer 3.

Hoogendoorn, J. (1982b). Inleiding Personeelbeleid; opvattingen, problemen, ontwikkelingen, Samsom Uitgeverij, Alphen aan den Rijn, tweede gewijzigde druk.

Klay, F.U. en Hoogendoorn, J. (1982c). Haalt de O.R. 1984?; een onderzoek naar het verloop in ondernemingsraden, Interfaculteit Bedrijfskunde.

Hoogendoorn, J. (1982d). Creatief omgaan met de ondernemingsraad; suggesties voor een creatief samenspel tussen ondernemingsleiding en ondernemingsraad, N.C.D., Amsterdam.

Budie, J.J.A., Goemans, T., Hoogendoorn, J., Kooiman, J., Lent, M.M.P. van, Sanderse, M.M. en Sevenhuysen, R.F. (1982e). Aanloop tot een vernieuwd overheidspersoneelbeleid, vooronderzoek t.b.v. het Ministerie van Binnenlandse Zaken, Interfaculteit Bedrijfskunde, Delft.

Klay, F.U. en Hoogendoorn, J. (1982f). De O.R. speelbal van adviseurs?; een onderzoek naar de mate waarin ondernemingsraden gebruik maken van externe adviseurs, Interfaculteit Bedrijfskunde, Delft.

Hoogendoorn, J. en Swanink, J.J. (1983a). Theorie en praktijk van personeelplanning. In: Gids voor Personeelbeleid, Arbeidsvraagstukken en Sociale Verzekering, jaargang 62, nummer 2, februari 1983.

Hoogendoorn, J. en Swanink, J.J. (1983b). Kwaliteitsverbetering door integrale organisatievernieuwing. In: Gids voor Personeelsbeleid, Arbeidsvraagstukken en Sociale Verzekering, jaargang 62, nummer 6, juni 1983.

Hoogendoorn, J. en Swanink, J.J. (1983c). Management Development; een taak voor Personeelszaken?. In: Gids voor Personeelbeleid, Arbeidsvraagstukken en Sociale Verzekering, jaargang 62, nummer 7, juli 1983.

Hoogendoorn, J. en Lamers, B. (1983d). "Het begrip personeelplanning" en "Personeelplanning in Nederland; een onderzoek", Hoofdstuk 2 en 3 in J.A.E.E. van Nunen en J. Wijngaard, Personeelplanning in theorie en praktijk, Samsom, Alphen aan den Rijn.

Hoogendoorn, J. (1983e). Personeelplanning, naar een streefcijfers en middelen model, Capita Selecta Praktisch Personeelbeleid, Aflevering 6, Kluwer, Deventer.

Hoogendoorn, J. (1983f). The interface between professionalization and democratization processes: the personnel management case. Paper presented to the I.S.A.-R.C.10 Workshop on Industrial Democracy, Dubrovnik.

Hoogendoorn, J. (1983g). Verzakelijking van personeelplanning. In: Personeelbeleid, 19e jaargang, nummer 7/8.

Hoogendoorn, J. (1983h). Vergroting van flexibiliteit; aandachtspunten voor personeelbeleid en organisatie, Interfaculteit Bedrijfskunde, Delft. Extern rapport in opdracht van Randstad B.V., Amsterdam.

Hoogendoorn, J. en Lent, M.M.P. van (1984a). Operationalisering van een geïntegreerde meerjarenplanning voor het formatiebeleid; Deelnotitie I: Formatieplanning; een conceptuele verheldering, I.B.B., Delft, november 1983, Deelnotitie II: Formatieplanning: methoden en instrumenten, I.B.B., Delft, december 1983, Deelnotitie III: Formatieplanning: voorwaarden voor invoering, I.B.B., Delft, maart 1984. Eindrapport Formatieplanning, I.B.B., Delft (Onderdelen van PROPER, Project PER-sonele functie t.b.v. het Ministerie van Binnenlandse Zaken)

Hoogendoorn, J. (1984b). Flexibiliteitsvergroting....het kan dus wel!, Case studies naar een succesvolle vergroting van flexibiliteit, Interfaculteit Bedrijfskunde, Delft. Extern rapport in opdracht van Randstad B.V., Amsterdam.

Hoogendoorn, J. (1984c). Recente kengetallen onmisbaar voor het meten van flexibiliteit. In: Randstad Data, jaargang14, nummer 1.

Bie, D. de en Hoogendoorn, J. (1985a). e.a., 85% van de uitgaven gaat op aan personeel, maar aan personeelbeleid wordt nauwelijks gedaan. In: H.B.O. jaartal, 7e jaargang, nummer 4.

Hoogendoorn, J. (1985b). Criteria voor de beoordeling van functiewaarderingsystemen. In: *Vizier op Functiewaardering*, red. F.C. Hazekamp, A. Hisken en J. Hoogstad, Nederlands Studiecentrum, Vlaardingen.

Hoogendoorn, J. (1985c). Motivation policy and the motivation to work; results of the FIANATM Survey. Paper presented to the 35th FIANATM-Congres, Copenhagen.

Hoogendoorn, J. (1985d). *Praktisch Personeelbeleid*, supplement nummer 54, I.h.b.: 2.3.1. Inleiding personeelplanning, 2.3.2. Praktische personeelplanning, 2.3.3. Personeelplanning en flexibiliteit, 2.3.4. Case: Uitgeverij Werenfriedus Jongerius. Kluwer Uitgeverij, Deventer.

Hoogendoorn, J. (1986a). Personeelbeoordeling en beoordelingsgesprekken voeren. In: *Groot Vademecum voor Administrateur en Controller*, aflevering 16.

Hoogendoorn, J. (1986b). Ondernemingsraad en personeelplanning. In: *Groot Praktijkboek Ondernemingsraden*, aflevering 13.

Hoogendoorn, J., Swanink, J.J. (1986c). *Personeelbeleid in de kleine onderneming*, syllabus, Faculteit Bedrijfskunde, Rotterdam.

Hoogendoorn, J., Swanink, J.J. (1986d). *Sociaal Beleid; een nieuw adviesterrein voor de accountant*, S.T.O.A.A., Utrecht.

Hoogendoorn, J. (1987a). Personeelplanning: essentieel voor een organisatie. In: *Ziekenhuis Management Magazine*.

Hoogendoorn, J. en Walls, J. (1987b). *Appraisal of Personnel*. Paper to be presented at the Strategic Human Resource Workshop, E.I.A.S.M., Brussels.

Hoogendoorn, J., Reincke, C., en Walls, J. (1987c). *Veranderende eisen aan personeelsmanagement*. Verslag van een onderzoek, Faculteit Bedrijfskunde, Rotterdam.

Hoogendoorn, J. (1987d). De toekomstige personeelmanager. In: PW Maandblad voor personeelsmanagement, 11e jaargang, nummer 11.

Hoogendoorn, J. (1988a). Personeelmanagement in Strategisch Perspectief, Faculteit Bedrijfskunde, Rotterdam.

Hoogendoorn, J. (1998b). Personele aspecten van fusie en samenwerking, Working Paper, Faculteit Bedrijfskunde, Rotterdam.

Hoogendoorn, J. (1988c). No show like business education. In: Verhalen; there's no show like business, SVIIB, Faculteit Bedrijfskunde, Rotterdam.

Hoogendoorn, J. (1988d). Sheetbook Strategic Human Resource Management, Graduate School of Management, Rotterdam.

Hoogendoorn, J. (1989a). De arbeidsmarkt voor personeelsfunctionarissen; scherpere eisen vergroten de kloof tussen vraag en aanbod. In: Gids voor personeelmanagement, jaargang 68, nummer 1.

Hoogendoorn, J. (1989b). Personele kengetallen. In: Vademecum voor Directeur en Bestuurder, aflevering 18.

Hoogendoorn, J. (1989c). Praktijkervaringen van een "Vertrouwenscommissaris", Groot Praktijkboek Ondernemingsraden, aflevering 25.

Hoogendoorn, J. (1989d). De jaren negentig: de uitdaging voor personeelsmanagement, jaargang 68, nummer 12.

Hoogendoorn, J. (1989)e. De Personeelmanager als strateeg; de uitdaging van de jaren negentig. In: PW, Magazine voor Personeelmanagement, 13e jaargang, nummer 11.

Hoogendoorn, J. (1990a). Personeelsinformatiesystemen; kengetallen en stuurgetallen als beleidsinstrument. Working Paper gepresenteerd op de

Conferentie Personeelinformatiesystemen van het Studiecentrum voor Internationaal Management, Amsterdam.

Hoogendoorn, J. en Spitsbaard, A. (1990b). Job satisfaction Survey Nissan Motor Parts Company 1990, Graduate School of Management, Rotterdam.

Robroek, F. en Hoogendoorn, J. (1991a). Het vak in Europa; Nederlands P&O voor het eerst in vergelijkende studie. In: PW Personeelsmanagement, 15e jaargang, nummer 3.

Hoogendoorn, J. en Spitsbaard, A. (1991b). Kwaliteit en Toekomstgerichtheid van beoordelingssystemen. In: Gids voor Personeelmanagement, jaargang 70, nummer 8.

Hoogendoorn, J. en Niese, Chr. (1991c). Strategic Human Resource Management in the Netherlands. In: International Strategic Human Resource Management; the Price Waterhouse/Cranfield Survey, Cranfield.

Hoogendoorn, J. (1991d). Hoe voorkomt U gaten in de personeelvoorziening? In: Gids voor Personeelmanagement, jaargang 70, nummer 9.

Hoogendoorn, J. (1991e). Beschikbaarheid van accurate personele informatie. In: J. Paauwe en J.H. Huijgen, Personeelsmanagement, bedrijfskundig en economisch bekeken, Samsom Uitgeverij, Alphen aan den Rijn.

Hoogesteijn, P. en Hoogendoorn, J. (1991f). Waarom houdt de beoordeling van managers op bij de top? In: Elan, Magazine voor Directeuren en Commissarissen, jaargang 6, nummer 7/8.

Hoogendoorn, J. en Brewster, C. (1992a). Human resource aspects of decentralisation and devolution. In: Personnel Review, volume 21, nummer 1.

Hoogendoorn, J. (1992b). Individualisering en Management Development. Working Paper gepresenteerd op de Focus Conferentie Management Development in tijden van verandering, Amstelveen.

Hoogendoorn, J. (1992). Onderzoek naar de mogelijkheden van verbetering van de toepassing van P&O-kengetallen voor planning en control; t.b.v. de Gemeente Rotterdam; eindrapportage; Rotterdam.

Hoogendoorn, J. en Haima van der Wal, Tj. (1992c). The Netherlands. Chapter in Chr. Brewster et al. European Human Resource Management Guide, Academic Press, London.

Hoogendoorn, J., Sirks, J. en Haima van der Wal, Tj. (1992d). Het Price Waterhouse/Cranfield Project over internationaal Strategisch Human Resource Management; verslag van de Nederlandse resultaten, Faculteit Bedrijfskunde, Rotterdam.

Hoogendoorn, J., Spitsbaard, A. en Haima van der Wal, Tj. (1992e). Nissan Motor Parts Company Job Satisfaction Survey 1992, Graduate School of Management, Rotterdam.

Hoogendoorn, J. en Brewster, C. (1993a). Human Resource Aspects of Decentralisation and Devolution, in: A. Hegewisch and Chr. Brewster, European Developments in Human Resource Management. London: Kogan Page.

Hoogendoorn, J. (1993b). Continuïteit van de Hoofdafdeling Personeel & Organisatie van het Ministerie van Justitie. Den Haag: Ministerie van Justitie.

Hoogendoorn, J. (1993c). Het P&O-mandaat van het Agentschap Immigratie- en Naturalisatiedienst bij het Ministerie van Justitie. Den Haag: Ministerie van Justitie.

Hoogendoorn, J. (1994c). Sterkten en Zwakten van P&O. In: Gids voor personeelsmanagement, nummer 2.

Hoogendoorn, J. (1994d). Hollandske Personalarbete: Decentralisering. In: Personalarbete & Ledarskap, nummer 2, jaargang 25.

Hoogendoorn, J. (1994e). Management Development. In: Gids voor Personeelsmanagement, nummer 3, pagina's 32-33.

Hoogendoorn, J., Dieben, H.A.S. en Spitsbaard, A.W. (1994f). Populariteit van Arbeidssatisfactie-onderzoek neemt toe. In: Gids voor Personeelsmanagement, nummer 3.

Hoogendoorn, J. (1994g). Kengetallen voor Personeelsplanning. In: Gids voor Personeelsmanagement, nummer 4.

Hoogendoorn, J. (1994h). Kengetallen voor Personeelsbeoordeling. In: Gids voor Personeelsmanagement, nummer 5.

Hoogendoorn, J. (1994i). Toekomstscenario's voor P&O. In: Gids voor Personeelsmanagement, nummer 6.

Hoogendoorn, J. (1994j). Werving, Selectie en Instroom. In: Gids voor Personeelsmanagement, nummer 6.

Hoogendoorn, J. (1994k). Organisatie-en organisatiestructurering. In: Gids voor Personeelsmanagement, nummer 7/8, 1994.

Hoogendoorn, J. (1994l). Ken -en Stuurgetallen Loonkosten en Beloning. Handboek Belonen, aflevering 8. Kluwer, Deventer.

Hoogendoorn, J. (1994m). Loonkosten en Beloning. In: Gids voor Personeelsmanagement, nummer 9.

Hoogendoorn, J. (1994n). Vormings- en opleidingsbeleid. In: Gids voor Personeelsmanagement, nummer 10.

Hoogendoorn, J. (1994o). Verbeteren Arbeidsklimaat. In: Gids voor Personeelsmanagement, nummer 11.

Hoogendoorn, J. (1994p). De belangrijkste kengetallen voor P&O. In: Gids voor Personeelsmanagement, nummer 12.

Hoogendoorn, J. (1994q). Personele en organisatie-aspecten van fusie en samenwerking. In: Fusies en acquisities onder redactie van J.C.K.W. Bartel e.a.. Houten: Stenfert Kroese/ Educatieve Partners Nederland, Houten.

Hoogendoorn, J. (1994r). Resultaten Enquête Vacature-beoordeling. Projectgroep Strategisch Human Resource Management, Onderzoeksverslag, Rotterdam.

Laumans, M., Stiphout, J. van, Sirks, J., en Hoogendoorn, J. (1995a). Het Cranfield onderzoek naar Internationaal Strategisch Human Resource Management, E.U.R., Rotterdam.

Van den Oever, Y en Hoogendoorn, J. (1995b). Verslag van de Panelmeeting betreffende het Cranfield Onderzoek naar Internationaal Strategisch Human Resource Management, E.U.R., Rotterdam.

Hoogendoorn, J. en Spitsbaard, A.W. (1995c). Nissan MPC Job Satisfaction Survey 1995, E.U.R., Rotterdam.

Hoogendoorn, J., Pierhagen, H. en Rigter, E.L. (1995d). Onderzoek naar een Seniorenbeleid voor het Baggerbedrijf; eindverslag. Rotterdam: E.U.R.

Hoogendoorn, J. (1996). Beschikbaarheid van accurate personele informatie, in: J. Paauwe en J.H. Huijgen, Personeelsmanagement in Bedrijf. Alphen aan den Rijn: Samsom.

Hoogendoorn, J. (1996). Evaluatie van de Regeling Beoordeling en Begeleiding van Diensthoofden van de Gemeente 's-Gravenhage, Onderzoeksverslag, Rotterdam..

Hoogendoorn, J. (1996). Strategic Human Resource Management; The Dutch deadlock of the nineties, in: Proceedings of the fifth Conference on International Human Resource Management. San Diego: State University.

Hoogendoorn, J. (1996a). Het functioneren van Human Resource Managers; enkele lessen in de praktijk, in: In-, door- en uitstroom van Personeel; Tijdschrift voor P&O-managers en Adviseurs, Samsom Uitgeverij, Alphen aan den Rijn, nummer 3, 1996.

Hoogendoorn, J., Haima van der Wal, Tj., Bosma, A. en J.L. Zeguers, J.L. (1996b). Duobanen in het Baggerbedrijf; wensen, mogelijkheden en aandachtspunten. Onderzoeksverslag, Rotterdam: E.U.R.

Hoogendoorn, J. (1996c). The contribution of the Rotterdam School of Management to the Research Project In-company Training and Learning in Organizations (LATIO), in: Ylva Kjellberg & Lennart Svensson, Project Work Programma LATIO for the European Commission, University of Lund.

Hoogendoorn, J., Haima van der Wal, Tj. en Doorduyn, W.A. (1997a). Optimalisatie van de Relatie Centraal- Decentraal P&O-beleid, Dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Onderzoeksverslag, Rotterdam: E.U.R.

Hoogendoorn, J., van Baarle, J., Doorduyn, W.A. en Koning, M. (1997b). Personeelsplanning, HRM Planning & Control en Personele Informatievoorziening, Onderzoeksverslag, Dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Rotterdam.

Hoogendoorn, J. (1997c). Promising themes and designs and critical succes factors for international research in HRM, American Management Association, Preconference paper, Boston, 12 pagina's.

Hoogendoorn, J., Donker, A.M., Westerik, B.J. en Karssen, A. (1997d). Vooronderzoek Personeelsplanning-instrument ten behoeve van het Participatiefonds, Rotterdam, Erasmus Business Support Center.

Hoogendoorn, J. en Westerik, B.J. (1997e). Fase Twee, Het VARP; Vraag, aanbod, registratie, prognose-model; onderzoek ten behoeve van het Participatiefonds, Rotterdam, Erasmus Business Support Center.

Baalen, P. van en Hoogendoorn, J. (1997f). The Dutch Learning Environment. Report submitted to the Limerick (Ireland) research meeting of LATIO (Learning and Training in Organisations) - E.U. project, Rotterdam, Erasmus Business Support Center.

Guillaume, R., Hoogendoorn, J., Togt, C. van der en Vlug, P. (1997g). Rapportage Cultuurbelevingsonderzoek BVH, Rotterdam: Bureau Vlug.

Guillaume, R., Hoogendoorn, J., Togt, C. van der en Vlug, P. (1997h). Bijlagen bij de Rapportage Cultuurbeleving BVH, Rotterdam: Bureau Vlug.

Hoogendoorn, J. (1997i). Good practice, best practice, bad practice en worst practice; een inleiding in de organisatiepathologie, in: Liber Amicorum voor Erik de Leede, red. Ph. van Engeldorp Gastelaars, ServicePost, Nieuwerkerk a/d IJssel.

Hoogendoorn, J. (1998a). Accurate Personele Informatie, in J. Paauwe en J.H. Huijgen, Personeelsmanagement in Bedrijf, Kluwer, Deventer, tweede gewijzigde druk.

Hoogendoorn, J., Doorduyn, W.A., Lange M. en Togt, C. van der (1998)b. Diversiteit; een kans voor de IT-sector, Erasmus Business Support Centre, Rotterdam.

Hoogendoorn, J. en Spitsbaard, A. W. (1998c). Nissan Europe Job Satisfaction Survey 1998, Erasmus Business Support Centre, juni 1998.

Hoogendoorn, J. (1998d). Promising themes, designs and critical success factors for international research in HRM, in *Journal of Managerial Psychology*, volume 13, number 3-4, MCB University Press, Bradford, pagina's.

Hoogendoorn, J. (1999). Strategisch Human Resource Management in Nederland en in Europa. In: *Tijdschrift voor HRM*, nr. 3, 1999.

Hoogendoorn, J. (2002a). Personele en organisatie-aspecten van fusie en samenwerking. In: Bartel, J.C.W.K., van Frederikslust, R.A.I. & Schenk, H., *Fusies & Acquisities*. Dordrecht: Elsevier.

Hoogendoorn, J. (2002b). *Cases bij Human Resource Management*. Den Haag: Academic Service.

Hoogendoorn, J., Luckerath, M. & Rutgers, V. (2010). *Thuis in de wereld, het huis op orde; verslag van de Commissie Evaluatie Reorganisatie Bureau van de Universiteit*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Hoogendoorn, J. en van der Plas, G. (2010). *Verslag van de Werkgroep Kwalitatieve Analyse Personeelsontwikkeling*. Ministerie van Buitenlandse Zaken. Rotterdam: Rotterdam School of Management.

Hoogendoorn, J., Feuler, W. & van Wijk, P. (2010). *Einde aan de olie?* Rotterdam: Parttime Opleiding, Rotterdam School of Management, Erasmus University.

Bijlage 3: Overzicht van weergegeven figuren

Figuur 1 Beleidscycluselementen en resultaten van SHRM.....	1
Figuur 2 Van uitdagingen en opties tot beoogde en niet beoogde resultaten van SHRM	21
Figuur 3 Input, proces, outputmodel voor SHRM	1
Figuur 4 Modelleren van de onderzoeksaanpak.....	1
Figuur 5 Een beleidscyclus voor de vorming van SHRM	1
Figuur 6 Interactie tussen evaluatiedimensies voor SHRM.....	1
Figuur 7 Omgevingsturbulentie en beleidsvorming.....	1
Figuur 8 Omgevingsturbulentie en beleidscyclus.....	1
Figuur 9 Relatie tussen strategie, SWOT, stakeholders en SHRM	1
Figuur 10 Beleidsvorming; het risicovolle compromis	100
Figuur 11 SHRM een streefmodel.....	1
Figuur 12 Functieprofilering in strategisch perspectief.....	126
Figuur 13 Certificering van HRM en HRM-opleidingen	1
Figuur 14 Relatie tussen strategie, HRM en Human Resource Planning....	158
Figuur 15 Relatie tussen leercurve en opleidings/introductie-spanning .	186
Figuur 16 Determinanten van beloning.....	1
Figuur 17 Risico's bij een "vaste" koppeling van prestatie en beloning.....	1
Figuur 18 SHRM; een realisatiemodel.....	1
Figuur 19 Beoogde en niet beoogde resultaten van SHRM.....	1
Figuur 20 SHRM; invloed op inputs, systeem en outputs	1

Bijlage 4: Overzicht van weergegeven cases

Papercare: Organisatiepathologie	55
De Bank (1): van Strategie naar HRM en vice versa	70
Studierendement: defensie van een zwakte.	72
Rekenkamer Togo: protectie voor critici.	74
Vervoerbedrijf: logische prioriteiten voor HRM?	75
Ectron: zelfstandig doorgaan, een optie voor HR?	86
Digital: welke HR-kwaliteit en kosten vraagt en verdraagt de markt?.....	89
Brugmetaal: op zoek naar vervangende taken	91
HandelsVereniging: eerst talent, dan de taken.	92
Rode Hoed: talentvoorziening via acquisitie van een onderneming.	93
Nederholland: een overlegimpasse	101
Furnifashion (1): operationalisering van SHRM en prestatieverbetering.	113
Furnifashion (2): zijn ambitieuze targets voor diversiteit wel haalbaar?	122
PowerPeople: een onderscheiding die te makkelijk werd uitgereikt.	136
Vitoflex: strategische profilering van een HRM-vacature	138
Warenhuis G.: ruimte voor strategievorming krijgen of claimen?	154
PMO (1): afscheid van kernwaarden	175
Gemeente R: reorganisatie kan dat zonder nulmeting?	179
Rode Tank: outsourcing, leercurven bij uitbesteding en aansprakelijkheid....	187
PMO (2): verbetering van prestaties van studenten en docenten.	190

Truckfabrikant: hoe realistisch zijn resultaten van personeelsbeoordeling? ..	194
De Bank (2): interesse in rapportage over HRM.	205
IJsfabrikant: correctie van “broken dreams” ?	209
Aegev: Turnaround Management.....	211
Spaarbank: is transparante rapportage altijd opportuun?.....	226
Sprookjesbos: betovering of ook evalueren?	236
Van Wijk Grafimedia: voldoende innovatievermogen voor continuïteit?	242
DokaNL: arbeidssatisfactie en prestatie.....	245
Transpo: beoordeling overnamekandidaat	251
Familiecom	262
Hollands Midden Vastgoed: bruisend ondernemerschap en/of HRM?	265
Case Amtech: strategische keuze en persoonlijke keuze	268

Bijlage 5: Interviewvragen

1. Wordt de stand van HR (waar staan we en hoe komt dat?) regelmatig geëvalueerd en met welke frequentie gebeurt dit?
2. Worden sterkten en zwakten van P&O systematisch geïnventariseerd?
Denk hierbij aan zaken als volume en kwaliteit van bemensing, structuur, cultuur en processen, activiteiten, instrumenten, bijdragen aan productiviteit, kwaliteit, innovatie, efficiency, kostenbeheersing, flexibiliteit, betrokkenheid, motivatie, ambities etc.
3. Wordt er een systematische beeld gevormd van uitdagingen, kansen en bedreigingen voor P&O in de omgeving van de organisatie (benchmarks, arbeidsmarkt, sociale wetgeving etc.)?
4. Wordt het beeld dat ontstaat als antwoord op de eerste drie vragen mede gebruikt als input voor de vorming van de ondernemingsstrategie ?
5. Wordt de gevormde ondernemingsstrategie vertaald naar een HR-strategie, d.w.z. agenda met doelen en prioriteiten voor HRM voor de middellange en langere termijn?
6. Worden de strategische HRM-voornemens uitgewerkt in de vorm van business cases?
 - heldere formulering van wensen of problemen (wens versus werkelijkheid)
 - confrontatie van wensen en mogelijkheden, doelen en middelen
 - inventarisatie van alternatieven voor aanpak
 - confrontatie van kosten en baten
 - analyse van te verwachten rendement op investering
 - risico-analyse
 - projectmatige aanpak (operationalisering, tijdschema's, mijlpalen, deliverables etc.)

7. Maken deze SHRM-voornemens deel uit van overleg/ besluitvorming/ vaststelling met:

- directie en commissarissen/toezichthouders?
- lijn/stafmanagement ?
- ondernemingsraad/raden?
- vakbonden?

8. Slaagt Uw organisatie er in om bij deze besluitvorming consistente compromissen af te sluiten of zijn inconsistente compromissen soms niet te voorkomen?

9. Maken de strategische HRM-ambities deel uit van een (balanced) scorecard voor de organisatie?

10. Welke thema's staan er voor de komende drie jaar bovenaan de HR-agenda ?

11. Beschikt Uw organisatie over voldoende capaciteit op het gebied van HRM (zowel qua omvang, als wat betreft kwalificaties) binnen de staf en binnen de lijn?

12. Zijn de beschikbare HRM-instrumenten (o.a. HR-planning, Management Development, loonvorming) voldoende ontwikkeld en voldoende op elkaar afgestemd voor een voortvarende uitvoering van de vastgestelde HR-strategie?

13. Wordt over de voortgang van SHRM- projecten systematisch gerapporteerd naar het algemeen management en naar werknemers-vertegenwoordigers en vindt er een voortgangsbeoordeling plaats?

14. Worden de resultaten van uitvoering van SHRM-projecten systematisch geëvalueerd en waar nodig voorzien van bijsturing; wordt er gebruik gemaakt van realisatiecijfers versus streefcijfers en van acceptatie-intervallen?

15. Welk gedeelte van de Strategische HR-voornemens werd bij benadering gerealiseerd in de afgelopen drie jaar?

16. Wat is Uw oordeel over de bijdrage van HRM op de volgende terreinen? Zou HRM een grotere bijdrage kunnen leveren dan nu het geval is en kunt U daarbij indiceren in welke orde van grootte deze bijdrage voor de komende drie jaar zou kunnen liggen?

- productiviteit
- kwaliteit
- innovatie
- financiële resultaten
- kostenbeheersing
- efficiency
- flexibiliteit
- werknemerstevredenheid en betrokkenheid
- klantentevredenheid en klantenloyaliteit
- samenhang en continuïteit
- internationalisering

17. Hou zou U de huidige stand van ontwikkeling van Strategisch HRM bij Uw organisatie kunnen typeren op een vijfpuntschaal voor volwassenheid (zie CMM-bijlage); welke plaats op deze vijfpuntschaal ambieert U en hoe denkt U daar eventueel te komen?

18. Verzorgt Uw organisatie de vorming en uitvoering van het Strategisch HRM geheel op eigen kracht of wordt er gebruik gemaakt van de diensten van externe dienstverleners ? Wat zijn argumenten voor de inzet van deze externe capaciteit?

19. Is er door Uw organisatie bij de vormgeving of uitvoering van HRM gebruik gemaakt van de inzichten, opvattingen of onderzoek op het gebied van de HR-wetenschap?

Welke binnenlandse of buitenlandse auteurs/onderzoekers kwamen hierbij in beeld?

En welk beeld heeft U van mogelijk bruikbare bijdragen van HR-wetenschappen voor Uw organisatie in de toekomst?

20. Welke opmerkingen of suggesties heeft U nog die van belang kunnen zijn voor het onderzoek "Kan SHRM beter?"

Bijlage 6: Capability Maturity Typologie van Strategisch HRM

Niveau 1: HRM Pioniersfase

- HRM is operationeel georiënteerd en staat los van de strategie van de organisatie
- Er is geen systematische beleidsvoorbereiding van HRM; business cases ontbreken
- HRM-instrumenten en processen vormen geen samenhangend geheel
- Aan HRM-verantwoordelijken worden geen hoge eisen gesteld qua competenties.
- HRM wordt niet systematisch geëvalueerd; bijsturing is iteratief
- Er is geen intern of extern stimulerend krachtenveld

Niveau 2: Instrumenteel/operationeel HRM

- HRM is operationeel georiënteerd en staat los van de strategie van de organisatie
- Er is geen systematische vorming van een HR-strategie
- HRM-instrumenten/processen worden regelmatig vernieuwd; samenhang is nog beperkt
- Aan HRM-verantwoordelijkheden worden beperkte eisen gesteld qua competenties
- HRM wordt incidenteel geëvalueerd en waar nodig vindt bijsturing plaats
- Er is sprake van een krachtenveld dat enige ruimte biedt voor vernieuwing van HRM

Niveau 3: HRM Op weg naar Business partner

- HRM heeft operations op orde en zoekt aansluiting bij de strategie
- Er is sprake van een aarzelende HR-strategievorming; HRM-invloed op de strategie is nog bescheiden. Wel worden vernieuwingsprojecten systematisch voorbereid

- HRM-instrumenten en processen zijn redelijk op orde; er is sprake van samenhang
- Aan HRM-verantwoordelijken worden bredere eisen gesteld qua opleiding en ervaring
- HRM wordt regelmatig geëvalueerd en vernieuwd
- Er is sprake van een stimulerend intern en extern krachtenveld, maar status en prestige van HRM is nog bescheiden

Niveau 4: Professioneel & Strategisch HRM

- HRM heeft een plaats in de strategievorming van de organisatie verworven en HR-strategie vormt een integraal deel van de organisatie strategie
- Er is sprake van beheersing en routine in de HR-strategievorming en uitvoering
- HRM-instrumenten en processen vormen een redelijk samenhangend geheel
- Aan HRM-verantwoordelijken worden hoge en brede eisen gesteld qua opleiding, ervaring en attituden
- HRM heeft een gerespecteerde positie in het interne en externe krachtenveld

Niveau 5: Topklasse SHRM, Thuis in de wereld en continu lerende organisatie

- De bijdrage van HRM aan de algemene strategievorming wordt serieus genomen en vormt geen onderwerp van discussie
- De HR-strategie is goed geoperationaliseerd en geformuleerd en wordt overtuigend uitgedragen; HRM-instrumenten processen worden voortdurend geoptimaliseerd
- HRM levert een belangrijke, voorspelbare en beheersbare bijdrage aan de prestaties en het imago van de organisatie; deze resultaten worden transparant gerapporteerd
- Aan verantwoordelijken voor HRM worden zeer hoge eisen gesteld qua opleiding, ervaring, attituden en (internationale) inzetbaarheid in algemeen management
- HRM weet zijn interne ex externe status te consolideren door voortdurende aandacht voor leren, ontwikkelen en vernieuwing.

Aanvulling CM-typologie voor onderontwikkeld HRM

Niveau -1 Onhandig HRM-amateurisme

- De organisatie slaagt er niet in om uitdagingen in de omgeving van HRM te herkennen
- Kansen, die zich voordoen in de omgeving van de organisatie worden niet benut
- De zwakten van de organisatie worden niet benoemd en niet aangepakt
- De organisatie heeft geen uitgesproken strategie en er is geen beleid voor HRM
- Door gebrek aan leiding en beleid gaan medewerkers vooral hun eigen gang
- De activiteiten op HRM-gebied zijn inconsistent en incoherent en zorgen voor verwarring en ontevredenheid onder managers, medewerkers, en cliënten
- Veel HRM-tijd wordt besteed aan oplossing van samenwerkingsproblemen, conflicten,
- kwaliteitsproblemen, fouten, klachten en grieven komen regelmatig voor
- De organisatie doet geen pogingen tot evaluatie van HRM en negeert suggesties daartoe
- Het krachtenveld rond HRM is weerbarstig en biedt weinig ruimte voor ontwikkeling
- De HRM-bijdragen aan de kwaliteit, het functioneren en de resultaten van de organisatie is negatief
- De stakeholderswaardering voor HRM ligt tussen 4 en 5

Niveau -2 Opzettelijk onaangepast HRM

- De organisatie stoort zich niet aan wetten, regels, waarden, normen en afspraken
- De zwakten van de organisatie worden ontkend; communicatie erover is verboden
- De organisatie wordt zeer autoritair bestuurd

- Activiteiten zijn vrijwel uitsluitend gericht op (vergroting van) inkomen, macht en status van slechts een of een zeer beperkt aantal stakeholders
- Selectie en promotie vinden overwegend plaats op basis van (verwachte) loyaliteit
- De werknemers van de organisatie zijn machteloos en worden niet gerespecteerd
- Aandacht en voorzieningen voor werknemers zijn ver beneden een aanvaardbaar peil
- Functioneren van medewerkers wordt vooral beïnvloed via dreiging, sancties en geweld
- De organisatie boekt negatieve resultaten, maar verbloemt dit in rapportages
- Met dekmantels, omkoping en misinformatie houdt de organisatie justitie op afstand
- HRM is partner in crime of minimaal medeplichtig door niet te vertrekken
- Het krachtenveld rond HRM is negatief
- De stakeholderswaardering is 3 tot 4

Niveau -3 Perfecte HRM-Pathologie

- De organisatie heeft geen vertrouwen in de markt en in haar stakeholders en vertoont paranoia voor wat betreft concurrenten, cliënten en regulerende instanties
- De organisatie is niet in staat om omgevingsontwikkelingen (bijvoorbeeld technologie-ontwikkeling) bij te benen en kansen te benutten
- De organisatie heeft geen enkele zelfkritiek en vertoont een hoge mate van arrogantie;
- de organisatie is niet in staat om eigen zwakten te herkennen en te repareren
- De strategie is defensief; ondernemingsgeest en investeringsbereidheid is afwezig
- HRM is grillig en willekeurig en een onderdeel van ingroup-outgroup dynamiek

- Oudere medewerkers zijn cynisch; jonge high potentials zijn ontevreden en vertrekken
- De bedrijfsresultaten zijn zwak tot negatief; op het eigen vermogen wordt ingeteerd
- Reorganisaties zijn aan de orde van de dag; ze zijn chaotisch en leveren weinig op
- Financiers hebben weinig vertrouwen en willen kredietvoorziening beëindigen
- Verlies van zelfstandigheid of surseance en faillissement dreigen
- De waardering van stakeholders komt niet boven de 3

Bijlage 7: Enquête

Bij elke vraag kan ja, nee of blanco worden geantwoord.

Onder Strategisch HRM wordt hier verstaan: een keuze van HRM-doelen, middelen, instrumenten, processen en activiteiten voor de middellange en langere termijn, die in nauwe wisselwerking met de strategie van de organisatie wordt voorbereid, vastgesteld, uitgevoerd, geëvalueerd, bijgesteld en doorontwikkeld.

Graag Uw mening over de stellingen voor de situatie in Uw eigen organisatie!

1. De bijdrage van HRM aan de kwaliteit, het functioneren en de prestaties van mens en organisatie kan beter.
2. HRM beschikt over de competenties (opleiding, kennis, vaardigheden, attitudes, motivatie, gedrag), die nodig zijn voor een Strategisch HRM.
3. HRM heeft een duidelijk beeld van strategische prioriteiten, relevante benchmarks, kansen, bedreigingen, sterkten en zwakten en voorkeuren van alle bij HRM betrokken stakeholders.
4. HRM weet eigen keuzen en beleidsvoorstellen goed te onderbouwen met analyses en afweging van alternatieven, kosten, baten, rendement, draagvlak en risico's.
5. HRM is in staat en bereid om zo nodig impopulaire rollen te spelen (bijvoorbeeld door attendering op zwakten van de organisatie of door te opponeren tegen onverantwoorde strategische keuzen).
6. HRM heeft een vaste plaats aan de directietafel c.q. krijgt op directie-niveau voldoende gelegenheid om voorstellen en adviezen te presenteren en verdedigen.

7. De voorgestelde HR-strategie wordt tijdig voorgelegd aan ondernemingsraad en vakbonden, er wordt bijgedragen aan een constructief overleg; aan wettelijke verplichtingen wordt zorgvuldig voldaan.

8. Er is een duidelijke HR-strategie, d.w.z. er is een samenhangend geheel van doelen, middelen (geld, tijd, instrumenten ,processen), tijdschema's en verantwoordelijkstelling voor middellange en lange termijn.

9. De vastgestelde HR-strategie wordt goed verzorgd, toegankelijk en overtuigend gecommuniceerd naar alle stakeholders binnen en buiten de organisatie.

10. De vastgestelde HR-strategie is voldoende geoperationaliseerd; d.w.z. er zijn specifieke streefcijfers en heldere projectplannen (milestones en deliverables) voor delegatie, decentralisatie en uitvoering.

11. De voornaamste instrumenten voor Strategisch HRM, zoals Management Development, Human Resource Planning, Loonvorming en Beloningsbeleid, Structuur- en Cultuurontwikkeling zijn goed ontwikkeld en trefzeker.

12. Bij de uitvoering van het strategisch HRM is er sprake van een goede bewaking van voortgang en van conformiteit aan vastgesteld beleid; over deze uitvoering wordt transparant gerapporteerd.

13. Bij de evaluatie en rapportage van strategisch HRM wordt goed gebruik gemaakt van kengetallen en HR-metrics; verschillen tussen doelen en resultaten worden helder geanalyseerd en verklaard.

14. Strategisch HRM levert een goede bijdrage aan de effectiviteit van de organisatie v.w.b. verbetering van productiviteit, kwaliteit en innovatie.

15. Strategisch HRM levert een goede bijdrage aan verbetering de efficiency van de organisatie en het kostenbesef van management en medewerkers.

16. Strategisch HRM levert een goede bijdrage aan de flexibilisering van organisatie en medewerkers.

17. Strategisch HRM levert een goede bijdrage aan tevredenheid en loyaliteit van medewerkers, klanten en andere stakeholders en levert een goede bijdrage aan corporate governance, compliance en maatschappelijke verantwoordelijkheid.

18. Strategisch HRM levert een goede en identificeerbare bijdrage aan de financiële resultaten en aan de continuïteit van de organisatie.

19. De eindverantwoordelijke voor HRM levert op het gebied van Strategisch HRM een prestatie van topklasse en zou de eindverantwoordelijkheid voor de organisatie als geheel goed aankunnen.

20. De bijdrage van HRM aan de kwaliteit, het functioneren en de prestaties van mens en organisatie kan **veel** beter.

Bijlage 8: Samenvatting statistische uitwerking enquête

Test of de beantwoording HRM-Managers en Lijnmanager significant verschilt ($\alpha = 0,05$). De nulhypothese is: de antwoorden van HRM-managers verschillen niet van de antwoorden van lijnmanagers. Als de nulhypothese is rejected, dan is er sprake van een significant verschil. De gebruikte techniek is Mann Whitney - een verdelingsvrije toets.

Hieruit worden voor de stellingen 5, 10, 12, 16 en 20 significante verschillen gevonden tussen HRM-managers en lijnmanagers.

Stelling 5: HRM is in staat en bereid om zo nodig impopulaire rollen te spelen (bijvoorbeeld door attendering op zwakten van de organisatie of door te opponeren tegen onverantwoorde strategische keuzen).

functie * s5 Crosstabulation

			s5		Total
			ja	nee	
functie	HR manager	Count	43	9	52
		% within functie	82,7%	17,3%	100,0%
		% within s5	46,2%	17,3%	35,9%
		% of Total	29,7%	6,2%	35,9%
Lijn manager	Lijn manager	Count	50	43	93
		% within functie	53,8%	46,2%	100,0%
		% within s5	53,8%	82,7%	64,1%
		% of Total	34,5%	29,7%	64,1%
Total	Total	Count	93	52	145
		% within functie	64,1%	35,9%	100,0%
		% within s5	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	64,1%	35,9%	100,0%

HRM-managers zijn het significant meer met deze stelling eens.

Stelling 10: De vastgestelde HR-strategie is voldoende geoperationaliseerd; d.w.z. er zijn specifieke streefcijfers en heldere projectplannen (milestones en deliverables) voor delegatie, decentralisatie en uitvoering.

functie * s10 Crosstabulation

			s10		Total
			ja	nee	
functie	HR manager	Count	26	23	49
		% within functie	53,1%	46,9%	100,0%
		% within s10	60,5%	25,8%	37,1%
		% of Total	19,7%	17,4%	37,1%
	Lijn manager	Count	17	66	83
		% within functie	20,5%	79,5%	100,0%
		% within s10	39,5%	74,2%	62,9%
		% of Total	12,9%	50,0%	62,9%
Total		Count	43	89	132
		% within functie	32,6%	67,4%	100,0%
		% within s10	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	32,6%	67,4%	100,0%

De Lijnmanagers zijn significant negatiever over deze stelling, terwijl het bij de HRM-managers globaal 50-50 is.

Stelling 12: Bij de uitvoering van het Strategisch HRM is er sprake van een goede bewaking van voortgang en van conformiteit aan vastgesteld beleid; over deze uitvoering wordt transparant gerapporteerd.

functie * s12 Crosstabulation

			s12		Total
			ja	nee	

functie	HR manager	Count	22	24	46
		% within functie	47,8%	52,2%	100,0%
		% within s12	46,8%	28,2%	34,8%
		% of Total	16,7%	18,2%	34,8%
Lijn manager	Lijn manager	Count	25	61	86
		% within functie	29,1%	70,9%	100,0%
		% within s12	53,2%	71,8%	65,2%
		% of Total	18,9%	46,2%	65,2%
Total	Total	Count	47	85	132
		% within functie	35,6%	64,4%	100,0%
		% within s12	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	35,6%	64,4%	100,0%

De Lijnmanagers zijn significant negatiever over deze stelling, terwijl het bij de HRM-managers het globaal 50-50 is.

Stelling 16: Strategisch HRM levert een goede bijdrage aan de flexibilisering van organisatie en medewerkers.

functie * s16 Crosstabulation

			s16		Total
			ja	nee	
functie	HR manager	Count	39	13	52
		% within functie	75,0%	25,0%	100,0%
		% within s16	41,9%	25,0%	35,9%
		% of Total	26,9%	9,0%	35,9%
Lijn manager	Lijn manager	Count	54	39	93
		% within functie	58,1%	41,9%	100,0%
		% within s16	58,1%	75,0%	64,1%
		% of Total	37,2%	26,9%	64,1%
Total	Total	Count	93	52	145

	% within functie	64,1%	35,9%	100,0%
	% within s16	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	64,1%	35,9%	100,0%

DE HRM-managers zijn het significant vaker mee eens met deze stelling. De Lijnmanagers zijn dat dus minder, maar zijn het in meerderheid wel eens met de stelling.

Stelling 20: De bijdrage van HRM aan de kwaliteit, het functioneren en de prestaties van mens en organisatie kan **veel** beter.

functie * s20 Crosstabulation

			s20		Total
			ja	nee	
functie	HR manager	Count	30	22	52
		% within functie	57,7%	42,3%	100,0%
		% within s20	25,4%	68,8%	34,7%
		% of Total	20,0%	14,7%	34,7%
	Lijn manager	Count	88	10	98
		% within functie	89,8%	10,2%	100,0%
		% within s20	74,6%	31,3%	65,3%
		% of Total	58,7%	6,7%	65,3%
Total		Count	118	32	150
		% within functie	78,7%	21,3%	100,0%
		% within s20	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	78,7%	21,3%	100,0%

De Lijnmanagers zijn het significant vaker mee eens met deze stelling dat het veel beter kan.

Bijlage 9: Typologie van HRM-certificeringsniveaus

Junior Professional Officer (JPO)

Kennis: beschikt over een licht bovengemiddelde algemene intelligentie en theoretische kennis op bachelorniveau ten aanzien van:

human resource management, management van verandering, facility management, arbeidsrecht, ondernemingsrecht, sociaal verzekeringsrecht, belastingrecht, arbeidsverhoudingen, informatica, bedrijfseconomie en algemene economie, statistiek, psychologie, sociale psychologie, sociologie, communicatie en de institutionele kaart van HRM

Vaardigheden: beschikt over vaardigheden op het gebied van personeels-, salaris- en pensioen-administratie, aanstelling/aangaan van arbeidsovereenkomsten en ontslag/ontbinding van arbeidsovereenkomsten, werving, selectie, introductie, opleiding en training, beoordeling, beloning, deelnemen aan en leiden van overleg, omgaan met medezeggenschap, communicatie en verslaglegging en kleine veranderingsprojecten; kan onder leiding van een ervaren HRM-professional leiding geven aan het HRM van een business unit; sociale vaardigheden zijn goed ontwikkeld. Heeft gevoel voor humor. Weet goed om te gaan met stress en frustraties.

Ervaring: geen of een beperkte ervaring in HRM, bijvoorbeeld via stages of een afstudeerproject of via extra curriculaire activiteiten en werk in HRM of HRM-gerelateerd (bijvoorbeeld uitzendbranche); geen tot 5 jaar werkervaring

Attituden: interesse in mensen, respect voor mensen, evenwichtig, integer, kostenbewust, tactvol, brede belangstelling, open, flexibel en leergierig

Gedrag: weet probleemloos samen te werken met verschillende niveau's in de organisatie en weet daarbij voldoende distantie te bewaren, is redelijk productief, heeft voldoende aandacht voor kwaliteit en draagt op een bescheiden wijze bij aan vernieuwing

Resultaten: toegevoegde waarde van bijdragen is beperkt en overstijgt het domein van personeel, organisatie en facilities niet.

Professional Officer (PO)

Beschikt naast de kwalificaties op JPO-niveau over de volgende competenties.

Kennis: beschikt over een bovengemiddelde algemene intelligentie en over theoretische kennis op masterniveau ten aanzien van: methodologie, human resource management, management van verandering, facility management, strategisch management, marketing, logistiek, informatiemanagement, financieel management, projectmanagement en leiderschap

Vaardigheden: beschikt naast vaardigheden op JPO-niveau over vaardigheden op het gebied van beleidsvorming, omgevingsverkenning, benchmarking, sterke-zakte-analyse, human resource planning, management development, kennis management, loonvorming, budgettering, onderhandelen en omgang met medezeggenschap, evaluatie, rapportage, management van middelgrote veranderingsprojecten en leiden van een eigen (kleine) staf; kan zelfstandig leidinggeven aan het HRM van een kleine onderneming of een grotere business unit

Ervaring: heeft 5 tot 10 jaar ervaring in HRM, bij voorkeur opgedaan in verschillende organisaties of business units

Attituden: initiatiefrijk, resultaatbewust, open voor kritiek en zelfkritisch, experimentbereid, commerciële feeling, ambitieus, vasthoudend

Gedrag: weet beleidsmatige een heldere presentatie neer te zetten, met helderen doelen, middelen en een plan van aanpak. Zorgt voor een voldoende vertaling van de strategie van de organisatie naar HRM en voor een goede uitvoering van gemaakte HR-plannen

Resultaten: HRM weet een redelijk rendement te scoren op zijn activiteiten en draagt positief bij aan het functioneren en presteren van mens en organisatie en aan de financiële resultaten van de onderneming

Senior Professional Officer (SPO)

Beschikt naast kwalificaties op PO-niveau over de volgende competenties.

Kennis: beschikt over grote intelligentie en over kennis op het gebied van ontwikkelingen in HRM en van de belangrijkste publicaties op het vakgebied, kent het competitieve veld waarop de organisatie opereert, kent het interne en externe krachtenveld rond HRM en rond de organisatie goed en heeft een scherp beeld van relevante benchmarks, heeft kennis van

intercultureel management en weet nieuwe HRM-concepten op kritische wijze te vertalen en te benutten. Is ongevoelig voor hypes en heeft kennis van belangrijkste HRM-kengetallen.

Vaardigheden: slaagt er enigermate in om de strategie te beïnvloeden vanuit HRM-opvattingen en ambities, is een effectief onderhandelaar intern en extern, heeft overtuigingskracht, beheerst processen van prestatie-evaluatie en bedrijfsdoorlichting en is in staat om leiding te geven aan complexe projecten op het gebied van prestatieverbetering zowel in eigen land als in het buitenland. Is in staat een middelgrote HRM-staf aan te sturen en te inspireren.

Beschikt over grote sociale vaardigheden.

Ervaring: heeft 10 tot 15 jaar ervaring in HRM, in sterk uiteenlopende organisaties of business units. Heeft een bescheiden buitenland ervaring. Is beperkt inzetbaar in andere disciplines.

Attituden: scoort hoog op zelfstandigheid, initiatief, kritisch vermogen en ambitie

Gedrag: weet een goed rendement te scoren op HRM-inspanningen en investeringen en boekt een goede overall prestatie op het gebied van effectiviteit, efficiency, flexibiliteit, legitimiteit en integratie/samenhang. Wordt gerespecteerd om bijdragen, ook op directieniveau.

Chief HR Officer (CHRO)

Beschikt naast kwalificaties op SPO-niveau over de volgende competenties.

Kennis: beschikt over een zeer grote algemene en praktische intelligentie, kent de theoretische discussies op het vakgebied en beheerst de vitale kengetallen/metrics voor zowel HRM, als voor algemeen management, financieel management en op hoofdlijnen voor de andere disciplines. Beschikt over een grote feitelijke kennis op het gebied van de algemene economie en het presteren van de belangrijkste ondernemingen en organisaties. Kent regelgeving en financiële situatie van landen waarin organisatie opereert op hoofdlijnen. Heeft parate kennis van omgeving, markten, producten, diensten, organisatie en strategie.

Vaardigheden: zorgt voor een goede kritische wisselwerking tussen strategie en HRM, zorgt voor een ambitieuze, maar realistische HR-strategie met een scherpe focus en heldere prioriteiten, weet de inhoud en

de argumenten voor deze HR-strategie goed uit te dragen en resultaten integer te rapporteren. Heeft charisma en kan inspirerend en effectief sturend leiding geven aan een grote HRM-staf en aan complexe HRM-operaties in binnen- en buitenland. Scoort hoog op presentatie-, communicatie- en onderhandelingsvaardigheden. Is tijdelijk inzetbaar als eindverantwoordelijke voor andere management disciplines in binnen- of buitenland.

Ervaring: heeft 15 tot 20 jaar ervaring in HRM en andere management disciplines. Heeft substantiële buitenland ervaring. In ervaring zit een systematisch en substantieel oplopende lijn in de omvang en complexiteit van verantwoordelijkheidsgebieden, van het aantal medewerkers waaraan leidinggegeven wordt, de geboekte resultaten en de ontvangen beloning. Heeft een politieke antenne en is attent op valkuilen.

Attituden: is zeer energiek/dynamisch, besluitvaardig, doortastend, initiatiefrijk, ondernemend, op een onopvallende manier zeer ambitieus, kritisch en evenwichtig. Scoort hoog op zelfvertrouwen, zonder arrogant te zijn, is moedig, heeft lef, durft zeer veel van mensen te vragen, heeft een fair oordeel over anderen, heeft passie en een grote inzetbereidheid en is tegelijk vasthoudend en flexibel; heeft een groot improvisatievermogen.

Gedrag: weet mensen en middelen effectief te mobiliseren, realiseert gestelde doelen en weet waardering te krijgen voor prestaties en resultaten. Weet goed met weerstand en conflict om te gaan. Weet erkenning en waardering te krijgen voor prestaties op zijn vakgebied, maar ook voor meedenken op het gebied van algemeen management en andere disciplines. Onderhoudt een breed, inspirerend en nuttig netwerk. Heeft het potentieel om door te groeien naar het lidmaatschap of voorzitterschap van de Directie/Raad van Bestuur. Heeft en onderhoudt een zwaar netwerk.

Resultaten: zorgt voor een uitstekend rendement op inspanningen en investeringen in HRM en voor een topklasse bijdrage van HRM aan het overall functioneren en presteren van mens en organisatie. De rapportage over deze resultaten draagt bij aan de overall waardering en de marktwaarde voor de organisatie. De organisatie scoort zeer hoog op: productiviteit, kwaliteit, innovatie, efficiency, bedrijfsresultaten, groei,

flexibiliteit, maatschappelijke verantwoordelijkheid, duurzaamheid,
werknemerstevredenheid, klanttevredenheid en imago.

Bijlage 10: C.V. van J. Hoogendoorn.



**JACOB (JOB)
HOOGENDOORN**

Dresdenaan 35

Telefoon: 31-(0)10-4081950/
31(0)10-4181364/
mob. 0622471155

E-mail: jhoogendoorn@rsm.nl

Personal life

Date of birth: November 6, 1947

City of birth: Rotterdam

Nationality: Dutch

Civil status: Married (1970) to Francisca M. Ros
two daughters (Frida, 1972 & Iris, 1974), four grandchildren

Education

1965-1969

Netherlands Advanced School for Economics/ Erasmus University,
Rotterdam, Sociology

1969-1970

Post graduate studies at the International Institute for Social Studies, The Hague, Diploma in Social Policy, Labour and Industrial Relations

1980

Diploma Course in American and International Law, South Western Legal Foundation of the University of Texas, Dallas, USA

Career

1969

Internship World Confederation of Labour, Brussels

1970-1971

Program Officer United Nations Development Program, Kaduna, Nigeria

1971-1973

Human Resource Manager for Procter & Gamble (Rotterdam), Content N.V. (The Hague) and Rotterdam Public Transport Corporation

1973-present

Associate Professor of Business Administration/HRM, Rotterdam School of Management; 1973-1984 Interuniversity Institute for Business Administration

1975

Program Officer International Labour Organization, Kinshasa, Zaire

1993

Interim Manager Personnel, Justice Department and IND (Immigration Services), The Hague

2001-2011

Director Executive Master of Science in Business Administration of the Rotterdam School of Management, Erasmus University (0,7 f.t.e.)

Boardmembership: Boards of Directors/Supervisory Boards

1980-1996

Member R.v.C. Royal Pakhoed N.V., Rotterdam

1981-1993

Member R.v.C. Ammeraal Conveyor Belting B.V., Heerhugowaard

1982-1998

Member R.v.C. Kodak Netherlands B.V., Odijk

1983-1999

Member R.v.C. Europeesche Insurance N.V., Amsterdam

1984-2000

Member R.v.C. Electron Holding B.V., Breda

1986-2002

Member R.v.C. Blauwhoed Real Estate B.V., Rotterdam

1991-1993

Secretary/treasurer Feyenoord, Prof. Soccer Association Rotterdam

2001-2010

Member MBA-Supervisory Board, Maastricht School of Management

Other responsibilities

1978-2010

Chairman Advanced Program in Human Resource Management, Nederlands Studie Centrum/Reed Elsevier

1978-1990

Member Editorial Board, Works Council Practice, Samsom, Alphen aan den Rijn

1980-1992

Member editorial board Entrepreneur's Guide, Kluwer, Deventer

1988-2010

Chief Editor, Human Resource Management Select and Human Resource Management Review (Kluwer, Deventer)

1989- present

Member Cranfield Network (Cranet, UK) on Strategic HR Management in Europe.

2009-present

Chairman Advanced Programs in HRM, Facility Management & New Ways of Working, WEKA Publishing

1992-present

Honorary Consul Republic of Togo

Publications

1969-Present

Six books and over two hundred articles were published mainly in the field HRM and management development .

