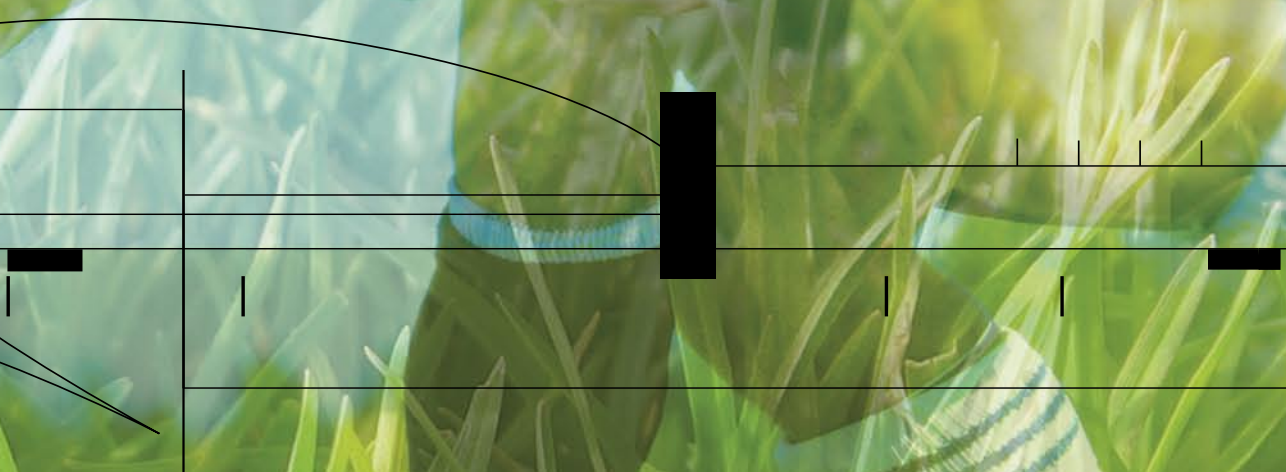


Frits Kluijtmans

Van verzorger naar spelverdeler

Over veranderende posities op het HR-speelveld



Van verzorger naar spelverdeler

Over veranderende posities op het HR-speelveld

© Copyright F. Kluijtmans, 2008

All rights reserved. No part of this publication may reproduced, stored, in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publishers.

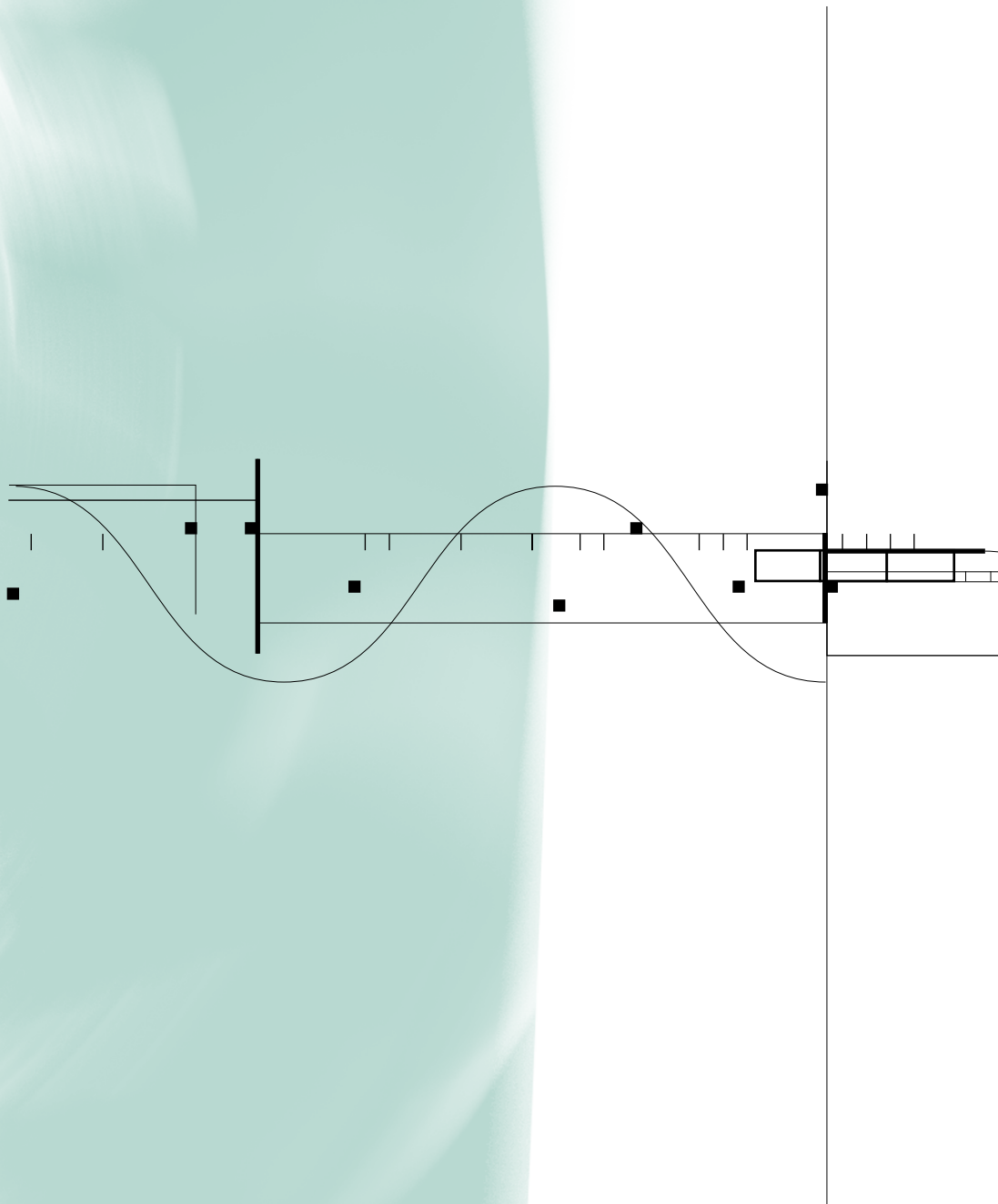
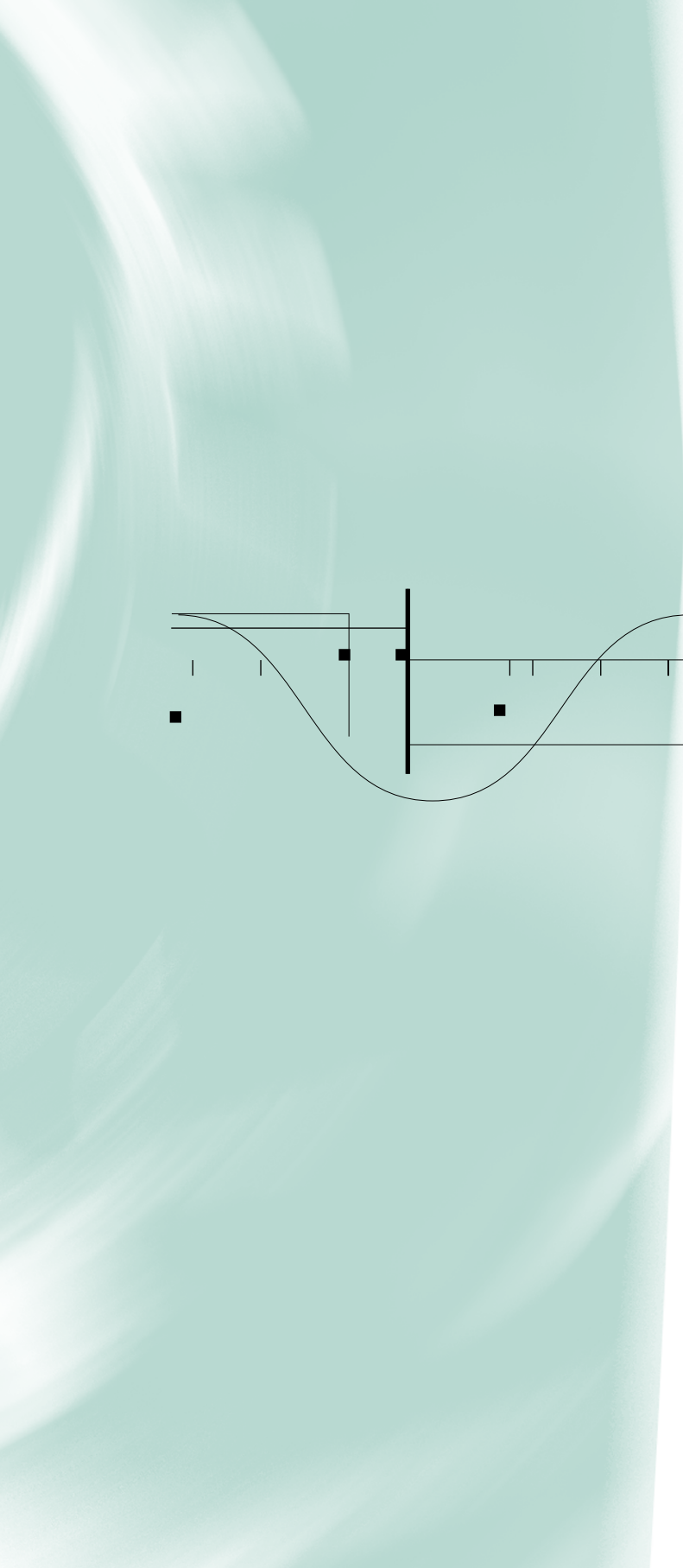
Grafische vormgeving: Janine Cranshof, Visuele Communicatie, Open Universiteit Nederland
Redactie: Ruud Kramer

ISBN/EAN: 978 90 358 1452 3

Printed in The Netherlands

Inhoud

- Waar hebben we het over? Pagina 7
- 1 Over de grondslagen van personeelsmanagement Pagina 9
- 2 Een veranderend speelveld Pagina 15
- 3 Veranderende arbeidsrelaties Pagina 25
- 4 De rol van leidinggevenden in het HR-management Pagina 31
- 5 Het inzetbaar maken en houden van werknemers Pagina 37
- 6 De HR-professional als speler Pagina 41
- 7 Dankwoord Pagina 49





Van verzorger naar spelverdeler

Over veranderende posities op het HR-speelveld

Rede

in verkorte vorm uitgesproken bij de openbare aanvaarding van het ambt van hoogleraar Strategic Human Resource Management, in het bijzonder de expertiseontwikkeling van HR-professionals bij de Open Universiteit Nederland

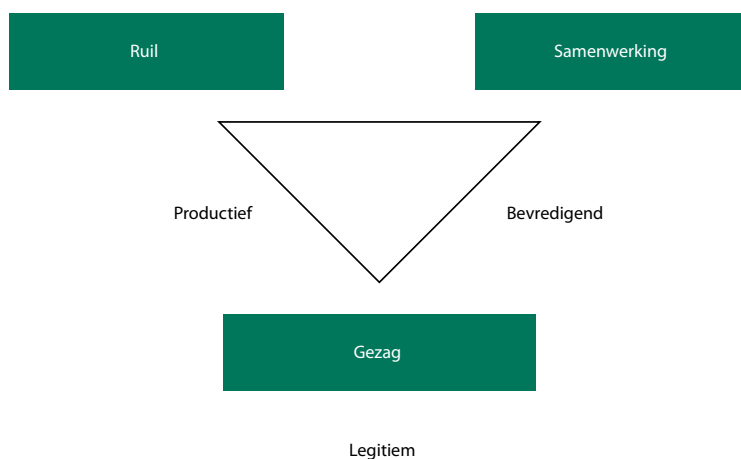
op donderdag 27 november 2008

door prof. dr. Frits Kluijtmans

Geachte rector-magnificus, beste toehoorders,

Waar hebben we het over?

Van personeelsmanagement en HRM zijn zeer veel definities in omloop. Ik ga u daar niet mee vermoeien, maar u moet maar van mij aannemen dat al die definities op de een of andere manier gaan over het verzoenen of overbruggen van de belangen van het individu en de belangen van de organisatie. Want die lopen niet altijd, soms zelfs helemaal niet, parallel. Ik kon niet bevroeden dat mijn pleidooi in mijn proefschrift uit 1999 om arbeidsrelaties, zijnde de relatie tussen werkgever en werknemer, centraal te stellen zoveel weerklank zou vinden (Kluijtmans, 1999). Momenteel is het namelijk gebruikelijk om het vakgebied aan te duiden als het managen van arbeidsrelaties, zodat die productief, bevredigend en maatschappelijk aanvaardbaar (legitiem) zijn. En dat valt niet mee omdat een arbeidsrelatie qua aard een gecompliceerde relatie is. In die relatie tussen een werkgever en een werknemer wordt namelijk iets geruild (loon tegen arbeid), moet er samengewerkt worden (met de werkgever, maar ook met collegae) en is er sprake van onderschikking (de werkgever heeft het recht om aan te geven wat de werknemer moet doen). Het zal duidelijk zijn dat die drie verschillende dimensies een arbeidsrelatie spanningsvol maken. Wanneer de werkgever te weinig biedt voor het werk dat gedaan moet worden, zal de bereidheid om te werken en om samen te werken afnemen. Conflicten in de samenwerkingsrelatie zullen zich vertalen in een mindere bereidheid om werk naar behoren uit te voeren en als de werkgever wat al te gekke eisen stelt, zal zich dat vertalen in het opnieuw ter discussie stellen van de eerder afgesproken ruil en zal dat de samenwerking bemoeilijken.



Figuur 1 Arbeidsrelaties: drie dimensies en drie criteria

Om dat proces of, beter gezegd, die processen in goede banen te leiden, moeten er regels komen waar beide partijen zich aan houden en waardoor, zo is te hopen, die arbeidsrelaties productief (voor de organisatie), bevredigend (voor beide partijen) en maatschappelijk aanvaardbaar worden.

Wat productief, bevredigend en legitiem is, is natuurlijk plaats- en tijdgebonden. En om te begrijpen waar het huidige vak mee worstelt, is het goed eens een stap in de tijd terug te doen en te kijken naar de wortels van het vak en naar de wijze waarop in de industriële periode arbeidsrelaties werden vorm gegeven. Want wie dat verleden kent, zo is mijn overtuiging, krijgt ook meer zicht op de reflexen waarmee het vak momenteel worstelt.

1 Over de grondslagen van personeelsmanagement

Het klassieke personeelsmanagement is een product van de industriële samenleving. Daarvoor werd er natuurlijk ook van alles geproduceerd, maar dat vond plaats in voornamelijk familiale of quasi-familiale verbanden. U kent dat zelf ook wel: als u een huishoudelijke hulp in dienst hebt (ook al is dat meestal zwart), dan is er sprake van een arbeidsrelatie en toch zult u geen personeelsmanagement bedrijven. U lost dat namelijk op door zoveel mogelijk die hulp tot onderdeel van uw gezin te maken. En ook de bakker en de slager behandelt zijn personeel alsof het gezinsleden zijn. Maar als organisaties groeien en vooral verzakelijken dan moet er iets meer geregeld worden en dat proces vond plaats toen de Westerse wereld industrialiseerde en arbeid grootschalig werd ingezet.

De eerste vormen van wat we nu personeelsmanagement noemen kent vijf vaders¹ :

- A** Charitatieve verheffingsidealen. Het waren verlichte ondernemers en vooral de vrouwen van ondernemers die vonden dat er iets aan de omstandigheden van het werkvolk gedaan moest worden. Die zorg beperkte zich niet tot de fabriek, maar strekte zich uit tot aan de leefomstandigheden van hun werknemers.
- B** Betere zorg voor werknemers is in het begin ook zeker ontstaan omdat werkgevers opkomende vakbonden buiten de deur wilden houden. In die zin was het klassieke personeelsmanagement ook een verdedigingswal tegen bemoeienis van buitenaf.
- C** Industriële productie werd mogelijk door de stoommachine en later door de toepassing van elektriciteit. De techniek bepaalde de productiewijze en de arbeid die daarvoor nodig was, werd daaraan aangepast. Om dat te bereiken moesten werknemers wel gedisciplineerd worden, zodat ze zich zouden gedragen als een onderdeel van een grote machine. De eerste grote personeelsafdeling (150 man sterk) is die van Henry Ford. Hoe ver die disciplinerende reikte, blijkt uit het feit dat deze afdeling zich ook bezighield met het tegengaan van alcoholmisbruik, van overspel en van andere disfunctionele leefgewoonten. Overigens in de ogen van Ford vooral om zijn medewerkers een menswaardig bestaan te geven (Ford, heruitgave, 2004).
- D** Kinderarbeid en barre arbeidsomstandigheden lokte uit dat ook de overheid zich met de toen geldende arbeidsrelaties ging bemoeien. Wetgeving moest de ernstigste uitwassen tegengaan.
- E** En ten slotte was er natuurlijk ook de wetenschap die in de slijpstream van de rationalisering van productiewijzen gedragstechnieken introduceerden om gedrag van werknemers in goede banen te leiden.

Wie deze opsomming overziet, ziet direct wat de basisfuncties van het klassieke personeelsmanagement waren. Ik heb dat eerder dit jaar in mijn lezingenreeks door het land 'pappen en nathouden' genoemd. Meer wetenschappelijk noemt Watson (1986) dat 'control and care'². 'Control' staat dan voor beheersing en disciplineren en 'care' voor zorg. Dat klassieke personeelsmanagement maakt deel uit van een breder reguleringspatroon van arbeidsrelaties dat het vak tot op de dag van vandaag nog steeds parten speelt. Wat zijn de basiskenmerken van dat patroon?

In 1960 werkte mijn vader 40 jaar bij de NV Philips en dat feit werd uitbundig gevierd. Naast het feit dat hij 'op de koffie' mocht bij de toenmalige president-directeur Frans Otten (ongetwijfeld voor hem een absoluut hoogtepunt), werd hem een receptie aangeboden, waar collega's en boven- en onderbazen hem kwamen feliciteren. Ter gelegenheid van dit heuglijke feit werd hem een gouden horloge en een herdenkingschaal aangereikt, waarop hij werd bedankt voor 40 jaar trouwe dienst. Uiteindelijk zou hij 48 jaar de NV dienen voordat hij met de VUT ging. Trouwe dienst is een typisch kenmerk van een klassieke arbeidsrelatie: in ruil voor loon levert de werknemer arbeid, maar vooral loyaliteit aan de werkgever. En die loyaliteit, die trouw aan de werkgever werd in die tijd, zoals u ziet, uitgebreid gevierd.

Productiviteit in een industriële setting is vooral gebaat bij rust, regelmaat en voorspelbaarheid. Werkgevers willen zich verzekerd zien van loyale (trouwe) werknemers die tegen een redelijke loon jarenlang dezelfde klus uit willen voeren en als de klus verandert loyaal mee veranderen. Onderhandelen over beloningsvraagstukken, over de ruil dus, is een mogelijk explosief gebeuren en het kan daarom maar beter buiten de organisatie gehouden worden (dat geeft in ieder geval rust). Bovendien moet een beloningssysteem zo in elkaar zitten dat het jarenlang werknemers kan motiveren. De oplossing ligt dan voor de hand: laat werkgeversvertegenwoordigers eens in de zoveel tijd met vakbonden overleggen over wat een redelijke beloning is en leg dat vast in een collectieve arbeidsovereenkomst (CAO). Misschien heb je dan kort wat conflicten, maar je bent wel verzekerd van rust voor de rest van de looptijd van de CAO. Maak dan bovendien een beloningssysteem waarbij sprake is van uitgestelde beloningen, dat wil zeggen: voortdurend uitzicht op meer (in de vorm van jaarlijkse periodieken) waardoor je van loyale werknemers verzekerd blijft. De belangrijkste ruil is die van arbeid tegen loon. Dat was ook het hoofdstuk dat het meeste aandacht in de CAO had en doorgaans kwam men wel tot een voor beide partijen bevredigende ruil.

In ruil voor de inspraak van vakbonden op het terrein van de arbeidsvoorwaarden zouden zij zich verre houden van de wijze waarop de organisatie wordt ingericht. Het organiseren van de samenwerking (de tweede dimensie van de arbeidrelatie) of, anders gezegd: het organiseren van het werk, was daarmee voorbehouden aan de werkgever. Dit noemt men ook wel het sociaal compromis, dat op de dag van vandaag bijvoorbeeld nog terug te vinden is in de Wet op Ondernemingsraden waar instemmingbevoegdheden zich beperken tot personele en arbeidsvoorwaardelijke kwesties en organisatorische kwesties vaak alleen een advies van de OR behoeven. Bovendien werd die samenwerking, lees: de organisatie van het werk, vooral gedicteerd door de techniek van het productieproces. Eerst werd dat in technische zin ontworpen en daarna werden er arbeidsplaatsen 'aangeplakt' en moesten werknemers daaraan aangepast worden. Werk was onderdeel van de machine.

Bij de NV Philips kwam dat onderscheid tussen de personeels- en de organisatiekant in die tijd tot uiting in het feit dat naast de personeelsdienst een afdeling TEO bestond. De lettercombinatie TEO stond voor *Technische Efficiëntie en Organisatie* en deze afdeling was verantwoordelijk voor het ontwerp van productieprocessen: een voorname-lijk technisch georiënteerde afdeling die bepaalde hoe het productieproces eruit zou komen te zien en daarmee ook hoe de samenwerking tussen werknemers onderling en met hun bazen zou verlopen. Het technisch ontwerp bepaalde ook hoe arbeidsplaatsen eruit zouden zien. Kwaliteit van de arbeid als zelfstandig ontwerpcriterium speelde nauwelijks een rol. Aan Personeelsmanagement de taak om werknemers aan te passen aan de eisen van het werk en om de scherpe kantjes van werk te verzachten.

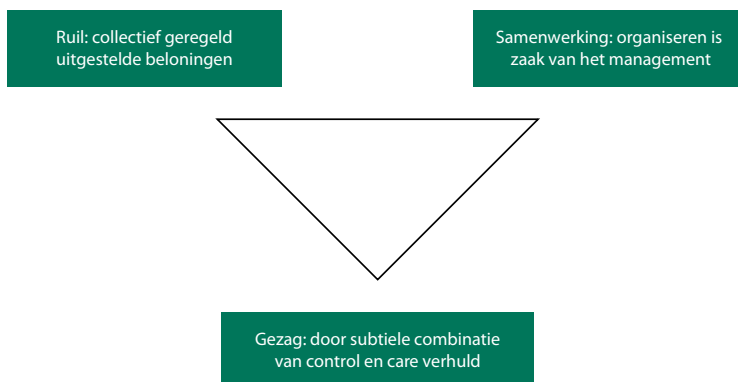
Ten slotte resteert de gezagsdimensie: misschien wel de meest lastige van de drie. In een arbeidsrelatie heeft de werkgever het recht de werknemer opdrachten en aanwijzingen te geven (the right to manage). Dat is ook hét kenmerk dat de arbeidsovereenkomst onderscheidt van andersoortige overeenkomsten, zoals een aannemingsovereenkomst, waarin dit aanwijzingsaspect ontbreekt. Dit gezagsaspect verhoudt zich slecht met de samenwerkingsdimensie: al te opzichtige gezagsuitoefening kan de samenwerking ernstig verstoren. Om dat te voorkomen wordt die gezagsuitoefening op allerlei manieren gemaskeerd. En van die maskerade maakt het klassieke personeelsmanagement een essentieel onderdeel uit.

Vooraf in de instrumentering van het klassieke personeelsmanagement is het zoveel mogelijk maskeren van gezagsverhoudingen zichtbaar. Zo worden met klassieke functiewaarderings-

methoden de onderlinge verhoudingen tussen functies (vooral in beloningstermen) met een ingewikkeld puntensysteem 'geobjectiveerd'. Beoordelingssystemen dienen vooral voor het reguleren van de relatie tussen de direct leidinggevende en medewerker. En verder is er het personeelshandboek, waarin voor iedere bijzondere situatie een algemene regel wordt gemaakt. Personeelsfunctionarissen staan dan ook al snel bekend als regelneven (in het begin waren er nog niet zoveel regelnichten).

De personeelsfunctionaris en zijn afdeling nam binnen ondernemingen een marginale positie in. Zij moesten zorgen dat de geoliede machine die fabrieken in technisch opzicht waren, vooral bleef werken door mensen in het gareel te houden (control) en te zorgen dat ze fit waren en bleven (care). Het was zowel in sociaal-politiek als in bedrijfspolitiek opzicht een geïsoleerde positie (Does de Willebois, 1976). Bedrijfspolitiek: omdat de inrichting van de organisatie, zoals we gezien hebben, het alleenrecht was van het management en dus kon de personeelsfunctie daar weinig aan veranderen. Men moest zich beperken tot gedragssturing. Dat dat gedrag nogal samenhang met en afhankelijk is van de context (de taak- en arbeidsomgeving) werd misschien wel onderkend, maar het ingrijpen daarop lag buiten de zeggenschap van de personeelsfunctie. Want ook in sociaal opzicht nam de personeelsfunctie een marginale positie in: veel beslissingen werden namelijk door anderen genomen en de personeelsafdeling diende die uit te voeren. De klassieke personeelsfunctie was vooral een verzorgende functie die aan de zijlijn van het speelveld opereerde.

Samenvattend zijn de kenmerken van de klassieke arbeidsrelaties als volgt te typeren³.



Figuur 2 Kenmerken van de klassieke arbeidsrelatie

Waarom is het van belang om in 2008 deze oude koeien uit de sloot te halen? Kunnen we ons niet beter bezighouden met wat er momenteel in het vak gaande is? Mijn antwoord is een volmondig 'neen', want het zijn de hier geschetste wortels van het vak en de regelvorming daaromheen die de professie nog steeds behoorlijk dwars zitten. Ik noem een paar van die dwarsliggers.

- A** De kern van het vak wordt nog steeds in sterke mate gedefinieerd in termen van instrumenten. Personeelsmanagement gaat, zo willen leerboeken ons doen geloven, over manieren om mensen te werven en te selecteren, over beoordelings- en beloningssystemen, over trainingsmethoden. Het vak wordt zelden gedefinieerd in termen van vraagstukken, domeinen en uitdagingen. En in de praktische uitoefening van het vak zien we een voorliefde om ieder vraagstuk te lijf te gaan met een nieuw instrument, zonder een behoorlijke diagnose van het probleem. Competentiemanagement is daar een voorbeeld van: een instrument dat volgens mijn collegae Kampermann en Korsten een medicijn is zonder recept (2007). Men zegt dat het werkt, maar men weet niet hoe en weet ook niet waartegen.
- B** In samenhang met het voorgaande heerst er binnen het vak nog steeds een overdreven regelzucht, waarbij eenvormigheid (gelijke monniken, gelijke kappen) belangrijker geacht wordt dan werkbaar maatwerk.
- C** Men heeft ook nog steeds moeite met de eigen positiebepaling: horen we nu bij het management of zijn we er voor de werknemers? Deze reflex is een overblijfsel van de idee dat personeelsmanagement vooral de belangentegenstelling tussen kapitaal en arbeid (of wat minder ideologisch geladen gesteld tussen organisatie en individu) moest zien te overbruggen. Daarom was niet al te openlijk kiezen voor een van beide partijen de beste optie⁴.
- D** Als gevolg van haar marginale positie binnen organisaties leidt de professie nog steeds aan minderwaardigheidsgevoelens, van niet serieus genomen worden. Het streven naar een plaats aan de directietafel lijkt belangrijker dan het serieus uitoefenen van het vak en daaraan status ontlenuen. Dat maakt de beroepsgroep ook vatbaar voor goeroes en andere medicijnmannen die hen met een eenvoudig middel (HRM, competentie management of een Personnel Balanced Scorecard) een betere positie op de bedrijfs ladder garanderen. Ik ken ook geen beroepsgroep die zo weinig weerwoord heeft en geeft wanneer ze weer eens in de beklagdenbank wordt gezet⁵.

1 Zie Ritzer en Trice, 1969, Buitendam, 1979, Van Beers en Bastelaer, 1982.

2 Hoezeer personeelsmanagement gelieerd was met welzijnswerk wordt ook duidelijk uit het feit dat de eerste internationale conferentie op dit terrein de titel droeg International Welfare (Personnel) Congress. Opmerkelijk was ook dat deze conferentie in 1925 in Vlissingen werd gehouden en zeven dagen duurde (Kaufman, 2007).

3 Natuurlijk is een dergelijke typering zeer globaal en gaat zij voorbij aan allerlei nuances die in de werkelijkheid voorkomen.

4 In dit verband is het typerend dat uit een onderzoek naar stress bij personeelsfunctionarissen in de jaren zeventig van de vorige eeuw bleek dat die functionarissen die zich bekenden tot het management, maar dat voor werknemers zeer goed wisten te verbergen het minste last van stress ondervonden (Van Beers en Bastelaer, 1979).

5 Dat die masochistische trek geen louter Nederlandse eigenschap is, blijkt uit het feit dat een nogal badinerend artikel over het vak met de veelzeggende titel: "Why we hate HRM" (Hammonds, 2005), door de Amerikaanse en Engelse beroepsvereniging niet echt weersproken werd, maar als een gedegen analyse werd omarmd.

2 Een veranderend speelveld

Het speelveld waarop organisaties en dus ook personeelsmanagement moeten acteren, is intussen echter drastisch gewijzigd. Ik zal die veranderingen op drie vlakken kort weergeven:

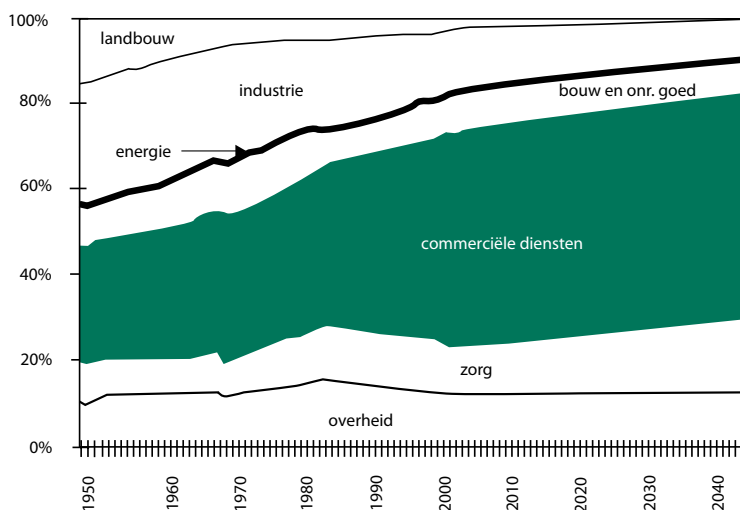
- A veranderingen in en van organisaties
- B veranderingen van de werknemerspopulatie
- C veranderingen van de institutionele context.

2.1 Veranderingen in en van organisaties

In vergelijking met vijftig jaren geleden is het economisch decor nogal veranderd. Veel ondernemingen en instellingen worden geconfronteerd met een grotere dynamiek en turbulentie in hun omgevingen en dien tengevolge met meer onzekerheid. Wat overdreven gesteld: wat vandaag nog goed verkoopt, kan morgen verouderd zijn. Ook de concurrentie is wereldwijd intenser geworden.

Anderere prestatiecriteria

Het voorgaande betekent dat ondernemingen en instellingen aan steeds meer en ook aan andere prestatiecriteria moeten voldoen, willen ze in de race blijven. Naast een redelijke prijs tellen kwaliteit, service, maatwerk voor de klant en een innovatief product evenzeer mee op de afzetmarkt. En het zijn juist die laatste criteria waarbij mensenwerk, ondanks alle automatisering, essentieel is. Bovendien is er sprake van wat economen de verdienstelijking van onze economie noemen (Huizinga en Smid, 2004).



Figuur 3 Verdienstelijking van de economie. Bron: Huizinga en Smid, 2004

Zoals u uit dit figuur kunt aflezen, is de commerciële dienstverlening momenteel al de grootste sector en die zal de komende jaren alleen maar groeien. Met voorbijgaan aan alle andere verschillen is een van de kenmerken van dienstverlening dat (althans in veel gevallen) de productie van die dienst samenvalt met de consumptie ervan. En dat betekent dat de dienstverlener maar één keer de kans krijgt om het goed te doen. Ook om die reden wordt menselijke inbreng van meer belang⁶.

Verandering van de architectuur van ondernemingen

Met die verandering van performance-criteria hangt een andere verandering samen, namelijk die van de architectuur van ondernemingen. In de industriële context was volledige controle over productieprocessen een groot goed met het gevolg dat bedrijven die zoveel mogelijk in eigen hand probeerden te houden. Grote ondernemingen die zich met alle facetten van het productieproces bezighielden, waren daarom geen uitzondering maar regel.

Als kind uit een Philips-gezin heb ik deze ontwikkeling van nabij meegemaakt. In de jaren zestig had de NV Philips veel productieprocessen in eigen hand. Niet alleen beschikte men over een eigen machine- en glasfabriek, maar zelfs de verpakking van lampen, radio's en TV's werd in een eigen beheer gemaakt. Daarnaast beheerste Philips ook het maatschappelijk leven in Eindhoven. De Philips Woningbouwvereniging Hertog Hendrik van Lotharingen bouwde huizen in wijken als Philipsdorp en Drents Dorp, er kwamen Philips-scholen, een Philips-bibliotheek, een Philips-ontspanningscentrum en een Philips Sport Vereniging, waaruit ook de bekende PSV-voetbalploeg is voortgekomen. Bijzonder was de bemoeienis van Philips met het onderwijs. De eigen bedrijfsschool had een bijzonder goede naam en men was na afronding verzekerd van een baan. Daarnaast stelde het Philips-Van der Willigenfonds kinderen van Philips-medewerkers in staat om een universitaire studie te volgen (waarvan ikzelf ook geprofiteerd heb), zonder dat er de verplichting bestond om bij het bedrijf te komen werken. Philips was Eindhoven en Eindhoven was Philips in die tijd en wie in Eindhoven woonde, kon niet ontsnappen aan de greep van Philips, maar die dominantie van een regio door een of een paar bedrijven was in die tijd heel gewoon.

Momenteel is een dergelijke aanpak ondenkbaar. Wanneer de concurrentie scherper wordt en er gelijktijdig aan meer performance-criteria moet worden voldaan, is het verstandig om je aandacht op één kunstje dat je goed beheerst, te concentreren. Ondernemingen beperken zich dan

ook meer en meer tot hun kerncompetenties (Hamel en Prahalad, 1994) en laten andere aspecten van het productie- of dienstverleningsproces aan derden over. Het gevolg is dat productieprocessen dichter op de markt worden georganiseerd, onderdelen die niet tot de kern behoren worden afgestoten en er netwerken ontstaan van met elkaar samenwerkende bedrijven.

Mijn broers en zwagers, die bijna allemaal bij Philips werkzaam zijn geweest, hebben dat proces van afstoting en hergroepering van nabij en aan den lijve meegemaakt. Aan het einde van hun loopbaan in de jaren negentig werden ze vrijwel allen geconfronteerd met grote veranderingen. De een kon vroegtijdig vertrekken omdat de eigen onderhoudsdienst van Philips werd opgeheven, een ander werd leerlingbegeleider omdat de eigen bedrijfsschool geïntegreerd werd met de machinefabrieken en een derde werd directeur van een bedrijf dat door afstoting en fusie was ontstaan.

Met Operatie Centurion onder leiding van Jan Timmer werd de bezem door de Philips-moloch gehaald. Slecht renderende activiteiten werden afgestoten en miljarden werden vrijgemaakt voor reorganisaties. Sluiting en verkoop van fabrieken en deelnemingen kostten 60.000 mensen hun baan. [...] Om te voorkomen dat Philips ooit weer zo diep zou zakken, achtte Timmer een cultuurverandering noodzakelijk. Met Operatie Centurion beoogde hij alle medewerkers te laten denken en handelen in termen van klantgerichtheid, flexibiliteit, initiatief en kostenbesparing' (Kukolja, 1996).

Ondernemen in netwerken

Moderne ondernemingen zijn als gevolg van bovengenoemde ontwikkelingen flexibel, plat en hebben een netwerkarakter: samen met andere organisaties worden producten en diensten gemaakt en geleverd. Voor arbeidsrelaties betekent dat, dat in dergelijke ondernemingen naast vaste arbeidsrelaties ook arbeidsrelaties met een meer hybride karakter voorkomen, maar daarover later meer. Voor de HR-functie betekent het dat beleid soms afstemming behoeft over de grenzen van de eigen organisatie heen, want de idee dat de vraag wie tot het personeel behoort af te lezen is uit de pay-roll, is achterhaald.

2.2 Verandering van de werknemerspopulatie

Een van de bronnen van het HRM-denken is de idee dat ook werknemers anders zijn geworden en dat zij daarom anders behandeld moeten worden. Zij zijn: mondiger, ambitieuzer, minder trouw aan één werkgever en steeds op zoek naar nieuwe uitdagingen. Bolweg en De Korte (1994), die begin jaren negentig een zoektocht startten naar die 'nieuwe werknemer', konden

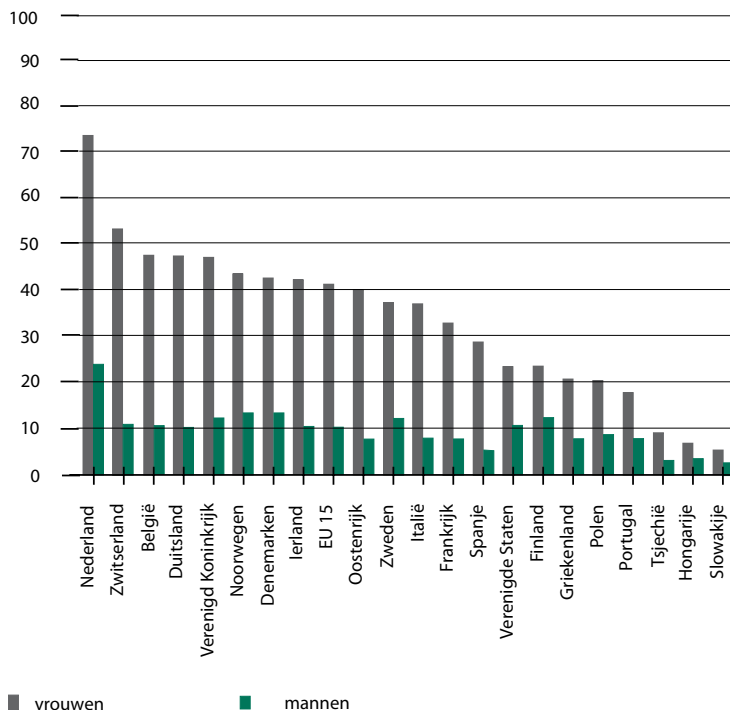
deze nieuwe werknemers echter niet echt vinden. Werknemers, zo constateerden zij, hechten nog steeds aan zekerheid, leuke collega's en afwisselend werk en de contouren van een andere werknemer werd maar vagelijk waargenomen. Toch is de beroepsbevolking als geheel in de loop van de tijd wel veranderd. Een paar opvallende kenmerken lichten we daar uit.

Toenemende arbeidsparticipatie van vrouwen

De meest opvallende verandering is de groeiende arbeidsparticipatie van vrouwen: bedroeg die in 1975 nog 29 procent (een op de drie vrouwen werkte toen), thans bedraagt die ruim 68% (twee op de drie vrouwen). Door die ontwikkeling staat het kostwinnersmodel, met de man die buitenshuis werkt en thuis een onbetaalde ondersteunende staf heeft⁷ onder druk. Momenteel is er in de meeste gezinnen sprake van tweeverdieners, die samen ongeveer anderhalf inkomen verdienen.

Meer parttime werk

Met de toenemende arbeidsparticipatie van vrouwen heeft ook het parttime werken in Nederland een hoge vlucht genomen. Internationaal gezien zijn wij zelfs koploper, getuige onderstaand figuur. Dat is overigens niet iets waar we trots op moeten zijn, want het is volgens de commissie-Arbeidsparticipatie (2008) onder andere het gevolg van het feit 'dat tijdarrangementen in het onderwijs- en arbeidsdomein niet goed op elkaar aansluiten', waardoor het combineren van werk en gezin niet eenvoudig is. Het gevolg is dan ook dat vooral vrouwen parttime werken, hoewel het aandeel van mannen licht stijgende is. Voor het HR-beleid betekent dit dat de verwachtingen en eisen van werknemers toenemen omdat zij die moeten kunnen combineren met de zorg voor kinderen en andere privé-zaken. Daarmee raken het arbeids- en het privé-domein meer en meer bij elkaar betrokken. Er is, met andere woorden, sprake van privétisering⁸ van het werk: het is geaccepteerd dat werknemers een deel van hun privé-zaken tijdens werktijd afhandelen en ook dat werktijden steeds afgestemd moeten worden op de privésituatie.



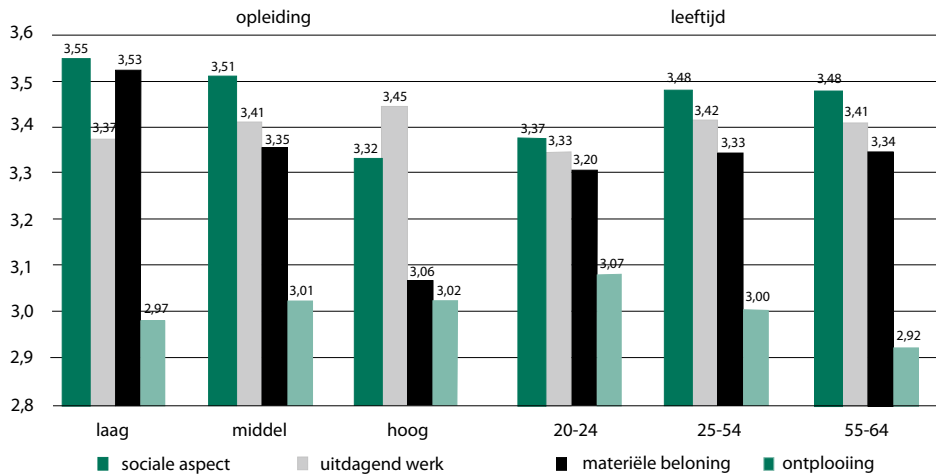
Figuur 4 Aandeel deeltijders (1-34 uur per week) onder de werkende vrouwen en mannen.

Bevolking van 15-64 jaar, 2006 (in procenten). Bron: <http://stats.oecd.org/wbos>

Jongeren verwachten steeds meer van hun werk

Dat de vergrijzing van de beroepsbevolking het noodzakelijk maakt dat we langer op een vitale manier doorwerken, is niets nieuws. Interessanter is het om naar de andere kant van het leeftijdsspectrum te kijken: naar de jongeren, omdat zich daar ook nogal grote veranderingen voltrekken, in het bijzonder ten aanzien van de eisen die jongeren aan werk stellen.

Gooien we iedereen op een hoop (jongeren, ouderen, laag- en hoogopgeleiden) dan is het eerste dat opvalt: wat men zoekt in het werk verschilt niet erg veel van elkaar. Naast extrinsieke factoren (zoals een goede beloning) is men op zoek naar leuk/interessant werk (een intrinsieke component) en naar goede collega's en een leuke werksfeer (de zogenoemde sociale component). Uit figuur 5 is wel af te leiden dat materiële aspecten wat minder zwaar tellen als men hoger opgeleid is en dat datzelfde geldt naarmate men ouder wordt, maar in het geheel genomen zijn de verschillen tussen leeftijdscategorieën minimaal. Opvallend is overigens dat ontplooiingsmogelijkheden over het geheel genomen op de laatste plaats staat, terwijl de zogenoemde nieuwe werknemer toch werd gezien als iemand die steeds op zoek is naar nieuwe ontplooiingsmogelijkheden.



Figuur 5 Trends in de arbeid in Nederland tussen 2000 en 2004. Bron: TNO, 2007

In een analyse van wensen en arbeidsoriëntaties door de jaren heen komen Van Hoof e.a. (2003) uiteindelijk dan ook tot de conclusie dat er in de loop van de tijd *qua aard van wensen* weinig verandert, maar dat jongeren in deze tijd vooral veel tegelijk willen en dat zij steeds meer van werk zijn gaan verwachten. Nieuwe werknemers zoeken niet iets anders in hun werk, maar ze willen meer en liefst alles tegelijk.

Een recenter onderzoek van Manpower (2006) sluit in vergelijkbare zin af met een typering van de nieuwe werknemer, waarin die hoge verwachtingen aan werk duidelijk naar voren komen: 'De nieuwe werknemer stelt vooral niet-materiële eisen aan het werk. *Hij gaat ervan uit dat de beloning goed geregeld zal zijn* en hecht over het algemeen weinig waarde aan status en positie. *Vrijheid, afwisseling, uitdaging en ruimte voor het privéleven* zijn daarentegen zeer belangrijk. De tijd dat het werk grote delen van het leven mocht domineren, is voorbij. Maar werk is niet alleen een middel om geld te verdienen voor de rest van het leven. De nieuwe werknemer zoekt naar *werk dat aansluit bij zijn levensdoelen*. Werk betekent veel voor hem, ook al is die betekenis anders dan deze voor eerdere generaties was. De statusbaan is uit, lifestylewerk is in.' (cursivering FKL) Het zorgvuldig afstemmen (en misschien wel temperen) van verwachtingen op de aard en context van het werk zal gezien de krupper wordende arbeidsmarkt steeds belangrijker worden. Daar is een belangrijke rol voor HRM, maar vooral ook voor leidinggevenden weggelegd, maar daarover straks meer.

Andersoortige arbeidsrelaties

Als gevolg van het netwerk karakter dat steeds meer organisaties aan gaan nemen, doen ook andersoortige arbeidsrelaties binnen organisaties hun intrede. In veel gevallen valt de juridische

arbeidsovereenkomst niet meer samen met de feitelijke arbeidsrelatie. Uitzendkrachten spreken daarbij het meest tot de verbeelding, maar toeleveranciers en co-makers bouwen vaak een vaste relatie op met hun klantorganisaties en het is niet ongebruikelijk dat werknemers van deze partijen bijna permanent in de onderneming werkzaam zijn. En dan gaat het niet alleen meer over kantine- en schoonmaakvoorzieningen, maar ook om meer gevoelige werkzaamheden zoals computerbeheer, beveiliging en (delen van) HR-management. (Huiskamp, 2003)

Huiskamp (2004) spreekt in dit verband van hybride arbeidsrelaties: arbeidsrelaties die kenmerken van een standaard arbeidsovereenkomst en van een dienstverleningsovereenkomst in zich verenigen. Hij geeft daar de volgende voorbeelden van:

- zelfstandigen die overigens het overgrote deel van hun tijd voor één organisatie werken.
Vaak zijn het ex-werknemers, die voor zichzelf zijn begonnen, maar voor een belangrijk deel afhankelijk zijn van hun oorspronkelijke werkgever
- gedetacheerden die namens een andere werkgever werk verrichten binnen een onderneming of instelling
- vaste medewerkers die een employability-overeenkomst hebben en op grond daarvan geheel of gedeeltelijk ook elders werk verrichten
- werknemers met een output contract, zogenoemde freelancers.

Deze ontwikkeling betekent niet alleen dat de grens van de organisatie vaag wordt, maar dat ook de grens vervaagt wie wel en wie niet tot de organisatie als samenwerkingsverband behoort. En dat stelt HRM voor een tweetal problemen:

- 1 Men moet steeds afwegingen maken welke maatregelen men voor welke groepen geldig wil laten zijn (met wie moeten functioneringsgesprekken gevoerd worden en, meer platvloers, wie krijgen wel of geen kerstpakket?).
- 2 Men moet over de grenzen van de eigen organisatie HRM beleid bedrijven, omdat grote verschillen in de behandeling van werknemers (in dienst van verschillende werkgevers) tot interne fricties kunnen leiden.

Kortom, personeel als een eenvormige en uitwisselbare groep van werknemers, met wensen die homogeen en transparant zijn, is verleden tijd. Ondernemingen en instellingen worden bevolkt door een gedifferentieerd geheel van mensen die niet alleen eigen wensen hebben, maar ook nog vaak een bijzondere relatie met de organisatie hebben. Het betekent in ieder geval dat het 'one size fits all'-idee dat zo lang het personeelsmanagement gedomineerd heeft, ook tot het verleden zou moeten gaan behoren, maar op dit terrein zijn nog heel wat stappen te zetten.

2.3 Verandering van de institutionele context

Onder de institutionele context wordt in dit verband verstaan het stelsel van arbeidsverhoudingen en dan in het bijzonder externe partijen, zoals werkgevers- en werknemersorganisaties en de overheid, die regelingen treffen over wat wel en niet in een arbeidsrelatie toelaatbaar is. Bij de overheid gebeurt dat met wetgeving, bijvoorbeeld over medezeggenschap, arbeidstijden en gelijke behandeling. En verder maken werkgeversorganisaties en vakbonden gezamenlijk afspraken die uitmonden in een Collectieve Arbeidsovereenkomst (CAO). Dat externe reguleringskader kan men zien als complementair aan het interne reguleringskader (waarvan een belangrijk onderdeel personeelsmanagement is). Men kan stellen dat tot het midden van de jaren tachtig⁹ van de vorige eeuw het grootste deel van de arbeidsrelatie werd bepaald door regelingen in wetgeving en CAO's (Ten Have, 1993). Vooral in CAO's waren tot in detail zaken vastgelegd als arbeidstijden, functie-indeling en het functiegebouw, beloningsvormen, opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden, enzovoorts. Het gevolg was dat het klassieke personeelsmanagement, we merken het al eerder op, meer uitvoerder was van elders bedachte regels dan vormgever van beleid.

Verminderde druk van collectieve regelingen

Als gevolg van de eerder geschetste tendensen in de omgeving van organisaties en de noodzaak flexibeler en slagvaardiger te opereren, worden collectieve regels meer op maat gesneden. Deels gebeurt dat door het werkingsgebied van CAO's te verkleinen, soms zelfs zo vergaand dat deze alleen voor een bedrijf geldt (een bedrijfs-CAO), deels door in CAO's bandbreedtes aan te geven waarbinnen bedrijven hun eigen regelingen kunnen maken (zogenoemde raam-CAO's). Het gevolg is dat de speelruimte voor een specifiek HRM-beleid toeneemt.

Meer marktprincipes in arbeidsrelaties

In klassieke arbeidsrelaties wordt rust en loyaliteit 'gekocht' door beloningssystemen die veel uitgestelde elementen in zich hebben. Werknemers die normaal presteren en geen al te gekke dingen doen, kunnen na een jaar een periodieke verhoging verwachten. Dit anciënniteitbegin-sel beloont ervaringsopbouw en trouw. Met de verminderde druk van collectieve regelingen is dit een van de eerste dingen die aangepast worden: de roep om meer directe vormen van (prestatie)beloning neemt toe. In een analyse van mij uit 2004 waarin ik de vraag aan de orde stelde wat twintig jaar HRM feitelijk had opgeleverd, kom ik tot de conclusie, dat veel van de hooggespannen verwachtingen van HRM niet zijn waargemaakt, maar dat daarentegen wel de 'harde' versie van HRM wortel heeft geschoten. Vooral de relatie tussen inzet van arbeid, de geleverde meerwaarde én de waardering daarvoor heeft aanzienlijk meer aandacht gekregen (Kluijtmans, 2004). Met andere woorden op de ruil in arbeidsrelaties zijn meer dan voorheen marktprincipes van toepassing.

Keuzemogelijkheden binnen arbeidsvoorwaarden

Met het idee dat werknemers verschillen en dus ook op verschillende manieren te motiveren zijn, worden ook keuzemogelijkheden in arbeidsvoorwaarden geïntroduceerd. Hoewel het gebruik van die regelingen op zich niet zo'n hoge vlucht neemt en de uitwisseling van elementen ook maar beperkt van aard is, is dit wel een teken dat er meer oog gaat ontstaan voor maatwerk. Verwacht mag worden dat deze keuzemogelijkheden in de nabije toekomst aanzienlijk uitgebreid zullen worden, wanneer bijvoorbeeld de keuzevrijheid bij pensioenen verder toeneemt en wanneer mensen gaan beschikken over een werkbudget waarmee men scholing en tijdelijke werkonderbrekingen naar eigen inzicht kan financieren (Commissie Arbeidsparticipatie).

Het onderhandelen en overleg decentraliseert

Met de verschuiving van het collectieve niveau naar het niveau van de organisatie, neemt niet alleen de speelruimte voor eigen beleid toe, maar verplaatst het overleg en het onderhandelen zich naar een lager niveau. Het leidt tot een 'sociale dialoog' tot aan het werkplaatsniveau toe waar leidinggevende en medewerker overleggen en onderhandelen over arbeidstijden en arbeidsduur, roosters, te bereiken resultaten, opleidingsverplichtingen, enz. Huiskamp e.a. (2002) spreken in dit verband van het ontstaan van een derde contract (naast de CAO en individuele arbeidsovereenkomst). Het betekent dat meer maatwerk¹⁰ in arbeidsrelaties gerealiseerd kan worden (differentiatie en weg van het 'one size fits all'-idee) en dat er een grotere rol in deze is weggelegd voor leidinggevendenden bij de uitvoering van het HR-beleid. Op beide zaken komen we nog uitvoerig terug.

Tot zover een korte schets van enkele belangrijke ontwikkelingen die zich in het speelveld van personeelsmanagement en HRM hebben voorgedaan. Vraag is nu wat die ontwikkelingen voor gevolgen hebben voor arbeidsrelaties zelf en voor de HR-functie in het bijzonder.

6 Overigens is ook de productiesector meer en meer bewust van het belang van bijkomende dienstverlenende activiteiten. Het accent komt steeds meer te liggen op R&D, op het leveren van supplies, op goede after sales services en deskundige hulp bij het gebruik en ook bij die zaken spelen mensen een doorslaggevende rol.

7 Deze rake typering is van Jacques, R. (1996).

8 Voor zover ik heb kunnen nagaan is deze (overigens minder fraaie) term een vinding van P. van der Heijden (1999).

9 Deze omslag hangt samen met het feit dat in 1982 het zogenoemde Akkoord Wassenaar tussen werkgevers, werknemers en overheid werd gesloten. Met het principe dat werk boven inkomen gaat, worden een aantal nieuwe normen voor arbeidsrelaties en arbeidsverhoudingen geïntroduceerd.

- De invloed van collectieve institutionele regulering en er komt meer ruimte voor marktwerking.

- Er ontstaat meer aandacht voor de niet-materiële kanten van de inzet van arbeid zoals flexibiliteit en inzetbaarheid.

- Decentralisatie van het arbeidsvoorwaardenoverleg, omdat specifieke koppelingen tussen loon en werk pas realistisch gestalte kunnen krijgen op ondernemingsniveau.

- En ten slotte zelfverantwoordelijkheid van het individu voor inkomen en werk, waardoor meer ruimte ontstaat voor individuele arrangementen. (Nagelkerke en De Nijs, 2003).

10 Rousseau noemt dat I-deals (2005).

3 Veranderende arbeidsrelaties

De voorgaande ontwikkelingen hebben een belangrijke impact op de aard van arbeidsrelaties. We hebben daar in het voorgaande al kort op gewezen, maar in deze paragraaf zetten we die nog eens op een rij.

3.1 Loven en bieden in arbeidsrelaties¹¹

Door de vermindering van de collectieve regeldruk ontstaat meer speelruimte binnen arbeidsorganisaties om zaken naar eigen inzicht en aangepast aan lokale omstandigheden te regelen.

Om die reden verplaatst (minstens een deel van) het proces van loven en bieden zich steeds meer van de onderhandelingstafel naar de werkvloer waar het rechtstreeks plaatsvindt tussen leidinggevende en medewerker. Ter illustratie van de onderwerpen die dat betreft, zie onderstaande tabel van het percentage medewerkers en leidinggevenden die zeer veel ruimte ervaren om zelf afspraken te maken.

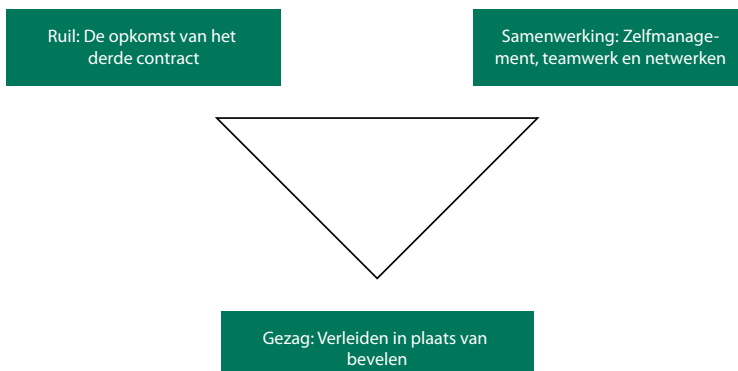
	Medewerkers	Leidinggevenden
<i>Ervaart (zeer) veel ruimte qua</i>		
Werktijden	36,8 %	41,5 %
Beloning	14,9 %	27,0 %
Ontwikkeling	28,8 %	40,5 %
Prestaties	23,3 %	35,5 %

Tabel 1 *Speelruimte in arbeidsrelaties. Bron: Nauta et al., 2007*

Opvallend is dat leidinggevenden meer speelruimte ervaren dan werknemers, dus blijkbaar wordt de voorradige speelruimte niet volledig benut. De onderwerpen die het betreft, behoren typisch tot het ruilaspect van de arbeidsrelatie: tijd en capaciteit worden ingezet om een prestatie tegen een bepaalde vergoeding te leveren.

Maar het indalen van het overleg en het onderhandelen gaat verder dan alleen over ruilaspecten. Ook het samenwerkingsaspect krijgt steeds vaker een onderhandelingskarakter. De welomlijnde functie vormt niet meer de basis van een organisatie. Van nieuwe werknemers wordt verwacht dat zij een rol gaan vervullen die ze naar inzicht moeten invullen. Buiten dat wisselt die rol ook nog voortdurend doordat de omgeving en klantsystemen veranderen en ander gedrag vereist wordt. De organisatie van het werk (de kern van het samenwerkingsaspect van de arbeidsrelatie) wordt steeds vloeiender en daardoor worden ook taken en functies

voor onderling overleg vatbaar. Zelfs het gezagsaspect erodeert. Of mensen hun handen uit de mouwen steken is te zien en in zekere zin met bevelen af te dwingen. Maar of mensen hun hersencellen actief inzetten en creatief zijn in het belang van de zaak is met een bevel niet afdwingbaar. 'Gebruik je verstand en wees creatief' is als taakopdracht niet erg effectief, omdat controle op de uitvoering van die opdracht onmogelijk is. Medewerkers moeten verleid worden om zich volledig in te zetten en dat kan alleen maar door hen optimaal betrokken te maken en te houden. Of zoals Hugo Peters HR-directeur van ING Nederland, het recent verwoordde: ... 'medewerkers willen een rol spelen bij de organisatie en invloed hebben op het werk. Managers die op basis van macht leidinggeven, hebben echt een probleem.' (Spits, 14-7-2008)



Figuur 6 Enkele kenmerken van de moderne arbeidsrelatie

De moderne arbeidsrelatie is, met andere woorden, een echte overleg- en onderhandelingsrelatie geworden en dat stelt steeds hogere eisen aan leidinggevendenden op het terrein van mensmanagement.

3.2 Maatwerk vereist

Het klassieke kostwinnersmodel en de standaard arbeidsbiografie hebben hun langste tijd gehad. Over de toenemende arbeidsparticipatie van vrouwen en hun stuwende werking op het aantal parttime banen hebben we het al gehad. Daarnaast 'verkleuren en vergrijzen' organisaties in snel tempo, waarbij overigens de vergrijzing sneller gaat dan de verkleuring¹² (Bekker e.a., 2007). In het begin van de jaren negentig bedroeg het aandeel van vijftigplussers 24% van de beroepsbevolking en in 2020 zal dat zijn gestegen naar 37%. Het zal een bijzondere inspanning vragen om die groep vitaal en productief aan het werk te houden.

Naast deze veranderde samenstelling van de beroepsbevolking neemt ook het aandeel van bijzondere arbeidsrelaties toe. We gaan langzaam naar een netwerksamenleving waar organisaties

tijdelijke verbanden vormen met een wisselende groep deelnemers. Er zijn deskundigen (o.a. Bridges, 1995) die verwachten dat op de duur de arbeidsrelatie tussen werknemer en werkgever vervangen wordt door een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Een pendant van die trend zien we in de stijging van het aantal ZZP-ers (Zelfstandigen Zonder Personeel) in Nederland: tussen 2001 en 2005 is dat gestegen met 50.000 tot 816.000 en de verwachting is dat nog steeds zal blijven stijgen (Pol, 2008).

Met andere woorden: zowel qua beroepssamenstelling als qua aard van de arbeidsrelatie neemt de diversiteit in organisaties toe. Tel daarbij op zoals we eerder constateerden, dat jongeren plezier in het werk en een goede balans tussen werk en privéleven als absolute voorwaarde voor hun toekomstig werk zien (Van Steensel, 2007), dan zal duidelijk zijn dat het leveren van maatwerk op meerdere fronten geboden is.

Rousseau (2005) noemt dergelijke maatwerkafspraken I-deals (idiosyncratic deals) en zij omschrijft die als volgt:

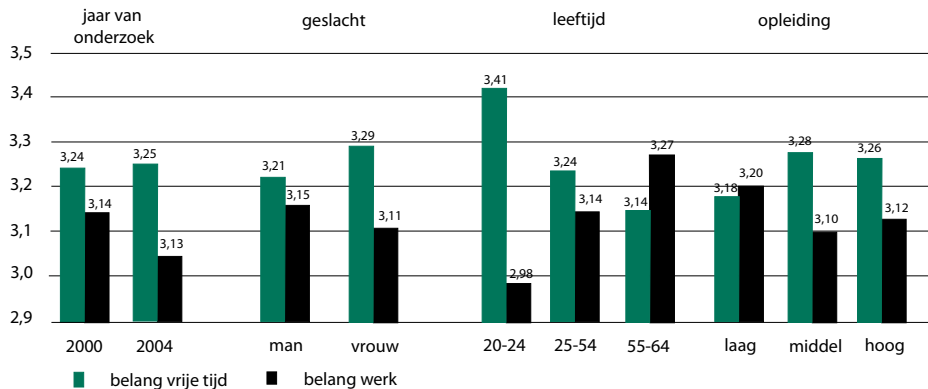
- ze zijn individueel onderhandeld door een werknemer
- ze verschillen van afspraken die anderen hebben gemaakt
- ze zijn zowel voordelig voor de werknemer als de werkgever
- en ze variëren van een aspect (bijvoorbeeld over werktijden) tot de volledige arbeidsrelatie.

I-deals kunnen dus tot typische win-winsituaties leiden, maar dat veronderstelt wel dat enerzijds het HR-beleid daartoe de ruimte biedt en dat anderzijds leidinggevendenden in staat zijn om dergelijke onderhandelingen tot tevredenheid van beide partijen te volbrengen. Of anders gezegd: van HR-afdelingen wordt een andere rol verwacht om maatwerk mogelijk te maken en leidinggevendenden daarbij te ondersteunen.

3.3 Arbeidsrelaties vergen meer en meer onderhoud

Het ultieme doel van personeelsmanagement of HRM is dus een ideale deal te maken tussen medewerker en organisatie, zodat ze er beiden baat bij hebben. Die deal wordt niet alleen steeds individueler, ze wordt om verschillende redenen ook steeds tijdelijker en vraagt om meer en intensiever onderhoud. De redenen daarvoor heb ik in het voorgaande al genoemd. Organisaties hebben te maken met een steeds kortere levensduur van hun producten en diensten en ze moeten zich in een dynamische afzetmarkt voortdurend aanpassen, waardoor prestatie-eisen ook steeds sneller veranderen. Individuen zoeken werk waar ontplooiing en ontwikkeling in mogelijk is. Men wil zingeving in het werk en vindt men dat niet of onvoldoende, dan gaat men op zoek naar een andere baan. Daarnaast neemt werk ook een minder prominente plaats in: werk concurreert met andere levensdomeinen (werk, partner, gezin en zorg) en men is steeds minder bereid om de privésituatie ondergeschikt te maken aan het werk. Volgens Van Hoof (2003) neemt het hedonistische element in het leven toe met als gevolg dat werk leuk, span-

nend en uitdagend moet zijn, maar dat er ook een grotere gerichtheid is op de vrijetijdscultuur van plezier en vermaak en werk komt daarbij niet altijd op de eerste plaats. Dat blijkt ook uit het trendonderzoek van TNO (Bakhuys Roozeboom e.a., 2007) waaruit naar voren komt dat vooral jongeren en hoger opgeleiden een relatief groot belang hechten aan vrije tijd.¹³



Figuur 7 Belang werk en vrije tijd. Bron: Trends in arbeid in Nederland tussen 2000 en 2004, TNO, 2007

Het betekent dat eisen en verwachtingen van beide kanten sneller (kunnen) veranderen en daarom is het van belang dat partijen voortdurend daarover in gesprek blijven. In de meeste organisaties neemt die dialoog de vorm aan van functioneringsgesprekken: een jaarlijks terugkerend overleg over taakuitvoering, bereikte prestaties en ontwikkelingsvraagstukken. Uit het OSA-panelonderzoek (Bekker e.a., 2007) blijkt dat in 80% van de organisaties dergelijke gesprekken worden gehouden. Vooral de non-profitsectoren als de overheid en onderwijs scoren daarbij hoog, maar ook in de zakelijke dienstverlening worden in 95% van de organisaties functioneringsgesprekken gevoerd.

Op zich zijn dergelijke gesprekken onvoldoende om de relatie voor beide partijen bevredigend te houden. Vervolgacties in de zin van aanpassingen en investeringen in de arbeidsrelatie zijn noodzakelijk, wil deze levendig blijven. Die vervolgacties moeten betrekking hebben op de drie centrale domeinen van HR-sturing, de zogenoemde AMO-domeinen (Appelbaum e.a., 2000) (Abilities, Motivation en Opportunities). In gewoon Nederlands zou men kunnen zeggen: men moet sturen op het kunnen, willen en mogen van medewerkers.

- zorgdragen dat de benodigde kennis, vaardigheden en competenties van medewerkers op peil blijven (abilities)
- de juist prikkels afgeven aan medewerkers om hun werk goed te doen (motivation)

- hen inspraak (participatie), verantwoordelijkheid, autonomie en speelruimte bieden om hun dagelijkse werk uit te kunnen voeren (opportunity), hetgeen ook eisen stelt aan functie- en taakontwerp.

Op al deze drie terreinen vereist de arbeidsrelatie voortdurend aandacht en onderhoud.

Maar een van de meest intrigerende onderhoudsvraagstukken betreft het behoud van de inzetbaarheid van werknemers. Waarom is dat zo intrigerend?

Loopbanen voltrekken zich hoe langer hoe minder binnen een en dezelfde organisatie. Gemiddeld hebben Nederlanders vier banen tijdens hun arbeidzaam leven met een gemiddelde baanduur van ongeveer 7 jaar.¹⁴

In het rapport van de commissie Arbeidsparticipatie (2008) worden een aantal argumenten genoemd waarom (een grotere) arbeidsmobiliteit van belang is. 'Bij een hoge arbeidsmobiliteit ontstaan veel baanopeningen. Dit biedt mogelijkheden voor andere werknemers om van baan te wisselen of door te groeien naar een hogere functie. Maar het biedt ook werklozen kans op een baan. Een andere reden waarom baanmobiliteit van belang is, is dat mensen leren door van baan te veranderen. Het houdt hen fris en gemotiveerd. En indien de baanwisseling vrijwillig is, gaat deze doorgaans gepaard met een verbetering van het loon en andere arbeidsvoorwaarden, betere carrièreperspectieven, enz. ...'

Baanmobiliteit kan de fuikwerking van werk met een afnemende motivatie en geringere leermogelijkheden voorkomen en is dus een belangrijk middel om de arbeidsrelatie (elders) nieuw leven in te blazen. Voorwaarde is dan wel dat de algemene inzetbaarheid van werknemers, dus buiten de huidige organisatie om, op peil wordt gehouden. En dat vergt van het management van organisaties een spagaat die men nauwelijks kan maken. Het vergt van hen dat zij energie steken in hun medewerkers zodat deze de organisatie gemakkelijker kunnen verlaten.¹⁵

Toch maakt de eerder genoemde commissie Arbeidsparticipatie dit tot een van hun centrale beleidsaanbevelingen door de werkgever (min of meer) verantwoordelijk te stellen voor een soepele baan-baanovergang van haar werknemers. Op deze spagaat en onderliggende vraagstukken kom ik later nog terug.

3.4 Van praktijk naar onderzoek en onderwijs

De voorgaande uitdagingen, die inherent zijn aan moderne arbeidsrelaties, brengen mij bij drie onderwerpen die de komende jaren speerpunt van mijn onderwijs en onderzoek zullen zijn:

- A** De roep om overleg en maatwerk roept de vraag op wat de rol van leidinggevend is in het hedendaagse HR-management. Die rol is in mijn ogen tot nu sterk onderbelicht gebleven en zij verdient een centralere plaats in het HR-onderzoek en de theorievorming.

- B** De noodzaak van voortdurend onderhoud aan de arbeidsrelatie, in het bijzonder het op peil houden van de brede inzetbaarheid (de employability) van werknemers, zelfs over de grenzen van de organisatie heen, vraagt een andere kijk op de relatie tussen werkgever en werknemer en een andere verantwoordelijkheidsverdeling. Mijn pleidooi in het recente verleden om de zorg voor het inzetbaar houden van werknemers wat meer op afstand te plaatsen van organisaties (Kluijtmans, 2006), is niet altijd even goed begrepen (zie o.a. Schuiling e.a. 2008). Ik wil dat pleidooi en vooral de achtergrond daarvan graag nog eens uiteenzetten.
- C** Alle drie de uitdagingen vergen van HR-professionals niet alleen dat zij zich meer verdiepen in bedrijfskundige aspecten van het vak, maar ook een andere attitude ten opzichte van andere actoren aan de dag leggen. Omdat dit de centrale leeropdracht van mij is, zal het duidelijk zijn dat het vraagstuk van professionalisering van de HR-functie mijn bijzondere aandacht zal krijgen. In het vervolg zal ik kort aangeven wat die aandacht precies zal inhouden.

- 11 *Ontleend aan de titel van een boek over maatwerk in arbeidsrelaties door Nauta, Oeij, Huiskamp en Goudswaard (2007): Loven en bieden over werk. Naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie, Van Gorcum, Assen.*
- 12 *Het Sociaal Cultureel Planbureau schatte de jeugdwerkloosheid onder niet-westerse allochtone jongeren in 2005 op 40%. In vergelijking met de jeugdwerkloosheid onder autochtone jongeren (19%) een dramatisch cijfer. Overigens betwistte het CBS dit hoge percentage en zij kwam uit op een percentage van 28%.*
- 13 *Dit benadrukken van het belang van vrije tijd ten opzichte van werk zegt natuurlijk niets of dit belang in de praktijk ook verzilverd wordt. Dat laatste is natuurlijk (mede) afhankelijk van de mogelijkheden die de arbeidsmarkt en de eigen inkomenssituatie biedt. Gegeven de krappere wordende arbeidsmarkt mag men aannemen dat deze voorkeuren in de nabije toekomst duidelijker op de onderhandelingstafel zullen worden gelegd.*
- 14 *Daarmee behoort Nederland samen met het Verenigd Koninkrijk, België en Duitsland tot de middenmoot in Europa. In de Scandinavische landen is de baanduur veelal korter en daardoor de arbeidsmobiliteit groter (Buiskool e.a., 2007)*
- 15 *De geschiedenis van mobiliteitsbureaus laat zien dat slechts weinig organisaties in staat zijn die spagaat te maken. Bij de mobiliteitsbureaus, die veelal bedoeld waren om de krimp van een organisatie beheerst te laten verlopen, werden vooral de werknemers aangemeld die men liever kwijt dan rijk was, zodat deze mobiliteitsbureaus al snel als kneuzenbanken door het leven gingen. Wie enige eigenwaarde had, meed deze plek angstvallig.*

4 De rol van leidinggevenden in het HR-management

Een van de meest opvallende ontwikkelingen die de HRM-golf sinds 1984 heeft teweeggebracht is de enorme toename aan wetenschappelijk onderzoek op dit terrein. Moesten wij in de Wetenschapsverkenning Personeelwetenschappen in 1993 nog constateren dat 'onderzoek op dit terrein qua reikwijdte van resultaten beperkt is; een zwakke empirische basis heeft, sterk verbroken is en slechts zeer beperkt aansluit bij vragen uit de praktijk' (Maenhout en Van Hoof, 1993), momenteel is het onderzoek zeer uitgebreid, staan reële praktijkvragen centraal en kunnen we ook al spreken van enkele opeenvolgende en goed onderbouwde tradities.

Zo lag in het begin van de jaren tachtig het accent vooral op conceptualisering van het begrip HRM: wat is het eigenlijk? Hoe onderscheidt het zich van traditioneel personeelsmanagement? Welke varianten kan men onderkennen? (zie onder andere Storey, 1989; Guest, 1990; Kluijtmans en Paauwe, 1991)

In de jaren negentig verplaatst de focus van het onderzoek naar de vraag hoe effectief HRM is en in het bijzonder welke bijdragen HRM levert aan de (betere) performance van ondernemingen en instellingen. Gezocht wordt wat de werkelijke toegevoegde waarde van HRM is door oorzakelijke verbanden te zoeken tussen HRM-activiteiten en (voornamelijk financiële) resultaten van ondernemingen (zie onder andere Huselid, 1995 en voor een overzicht Paauwe, 2004 en Boselie e.a., 2005) De uitkomst van dat onderzoek is onbeslist: HRM maakt verschil, maar hoe het precies werkt, weten we eigenlijk niet (Wall and Wood, 2005). Dat komt vooral omdat de afstand tussen de concrete HR-activiteiten en de uiteindelijke financiële resultaten een groot aantal tussenstappen kent, waarvan de werking en onderlinge samenhang niet duidelijk is. Bovendien worden financiële resultaten ook beïnvloed door andere factoren. Vandaar dat Boselie e.a. (2005) na een uitgebreide metastudie van de onderzoeken tot de conclusie komen dat het beter is om het verband aan te tonen tussen HR activiteiten en -uitkomsten die meer direct aan HR gekoppeld zijn, zoals verloop, verzuim, betrokkenheid, werktevredenheid, enz.

Mede onder invloed van deze laatste uitkomsten en overwegingen zien we momenteel een derde golf aan onderzoek ontstaan, waarin vooral aandacht wordt besteed aan de implementatie van HR-beleid en aan de vraag wanneer en hoe dat beleid ook feitelijk impact op de werkvloer heeft. En binnen die laatste traditie komt hoe langer hoe meer naar voren dat daarbij de rol van leidinggevenden cruciaal is.

HR-praktijken werken niet direct in op het gedrag van werknemers, maar dat proces verloopt via een aantal stappen, dat door Purcell en Hutchinson (2007) als volgt is gevisualiseerd.



Figuur 8 De HR-management-prestatieketen. Bron: Purcell en Hutchinson, 2007

Het is duidelijk dat leidinggevendenden bij de verschillende stappen een cruciale rol vervullen: zij brengen de praktijken tot leven en doen dat op hun eigen karakteristieke wijze, die vervolgens bepalend is voor de perceptie van werknemers en hun reactie, zowel qua attitude als gedrag op die praktijken.

Uit onderzoek blijkt enerzijds dat medewerkers de rol van leidinggevendenden in mensmanagement nogal laag waarderen en anderzijds dat de uitvoering van die rol ook een grote mate van variabiliteit te zien geeft (Hutchinson en Purcell, 2003; Guest en Conway, 2003).

Wat het eerste punt betreft (de lage waardering door medewerkers): HR-professionals hebben snel de neiging om dat te wijten aan zowel het onvoldoende geëquipeerd zijn, alsook het niet gemotiveerd zijn van leidinggevendenden voor deze taak. Zij vergeten daarbij nogal snel dat frontlinemanagers zich in een onmogelijke sandwichpositie bevinden, waarbij bovendien vaak sprake is van een disbalans tussen verantwoordelijkheden en bevoegdheden (McConville en Holden, 1999). Vanwege het ontbreken van bevoegdheden moet men vaak zonder gezag proberen medewerkers voor zich te winnen, omdat zij (de leidinggevendenden) voor het uitvoeren van taken sterk afhankelijk van hen zijn. Leidinggeven is, we zeiden het al eerder, vaak meer verleiden dan leiden ...

Uit het eerder aangehaalde onderzoek van McConville en Holden blijkt bovendien dat leidinggevendenden zich in deze redelijk geïsoleerd voelen staan en dat men de mensmanagementtaken als iets extra's beschouwt die boven op hun andere (administratieve en technische) managementtaken komt. Een grote werklast en tijdgebrek maken dit deel van hun werk er niet leuker op.

Voor het tweede punt, de grote variatie in uitvoering van deze taken, geven McGovern et al. (1997) een mogelijke verklaring wanneer deze naar aanleiding van een kwalitatieve studie opmerken dat het uitvoeren van mensmanagementtaken door leidinggevendenden vooral wordt gevoed door hun persoonlijke motivatie in plaats van door specifieke doelen en/of geschreven dan wel ongeschreven ondernemingsregels. Met andere woorden: het is aan de leidinggevende zelf hoeveel werk hij of zij aan dit aspect van het leidinggeven besteedt. Deze speelruimte kan er samen met de eerder genoemde werklast en gebrek aan tijd al snel toe leiden dat men deze

taken niet of zeer plichtmatig uitvoert en daarmee de impact van HR-praktijken ernstig kan beperken. In plaats van leidinggevenden te verwijten dat zij hun werk niet goed doen, zouden HR-professionals veel meer zicht moeten krijgen op de uitvoering van HR-praktijken, welke belemmeringen en blokkades daarbij optreden en vooral wat men kan doen om leidinggevenden te ondersteunen bij de uitvoering van deze taken.

Dit spel aan de voorkant van het HR-beleid is om meerdere redenen een intrigerend onderzoeks-terrein.

In de eerste plaats gaat het over effecten waar het uiteindelijk allemaal om begonnen is: HRM-beleid is immers bedoeld om het gedrag van werknemers feitelijk te beïnvloeden in een door de organisatie gewenste richting. Juist op dit microniveau moet dit gestalte krijgen in de nauwe interactie tussen leidinggevenden, medewerkers en HR-professionals. Het is opvallend dat wij eigenlijk niet goed weten hoe die interacties verlopen en wat de effecten daarvan zijn.

In de tweede plaats doen zich op dit niveau een aantal intrigerende verschijnselen voor. Terwijl Nederlanders in zijn algemeenheid tevreden tot zeer tevreden zijn met hun werk en werkomstandigheden, waarderen zij het HR-beleid vaak erg laag (zie artikel uit P&A actueel). We kunnen dat natuurlijk afdoen door te zeggen dat mensen nu eenmaal iets te klagen moeten te hebben, maar dat is toch te simpel. Blijkbaar komt het goed bedoelde HR-beleid niet voldoende voor het voetlicht van werknemers en van leidinggevenden.

Waar is HR eigenlijk goed voor?

23 JUL 2008

En weer een bedenkelijk bericht over HR. Ditmaal een artikel in het Financieel Dagblad dat is gebaseerd op een onderzoek naar de verwachtingen van managers en werknemers van hun HR-afdeling. Wat wil het geval? Men schrijft: 'P&O'ers frustreren ontwikkeling van werknemers' en even later: 'Nederlandse werknemers voelen zich door hun werkgever onvoldoende gesteund of zelfs belemmerd in hun carrièreontwikkeling.'

Serieuze aantijgingen, zeker als je bedenkt dat het onderzoek goed lijkt opgezet. Integron vroeg 4.400 managers en werknemers naar de tevredenheid met hun afdeling P&O. Mensen klagen vooral over scholingsmogelijkheden en persoonlijke ontwikkelingsplannen. Die krijgen nu te weinig aandacht. Zo wilde meer dan de helft van de werkenden het afgelopen jaar een opleiding volgen, maar kreeg 40 procent van die groep dat niet geregeld bij zijn bedrijf.

Uit een onderzoek waar P&Oactueel afgelopen mei al over berichtte, bleek dat werknemers hun afdeling P&O met gemiddeld een 6,04 beoordelen. Dat betrof de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden onder ruim 17.000 respondenten.

Bron: P&O actueel, juli 2008

Een derde reden om aandacht te besteden aan dit onderzoeksterrein is dat het mogelijkheden biedt om de eenzijdige managementoptiek, waar veel onderzoek naar HRM aan mank gaat te doorbreken. Door zowel het perspectief van werknemers, leidinggevend en HR-professionals in het onderzoek te betrekken kunnen interessante inzichten vanuit meerdere perspectieven verworven worden.

Vanuit deze achtergrond wil ik in mijn toekomstig onderwijs en onderzoek aan dit vraagstuk aandacht besteden.

Daarbij vat ik het HR-beleid op als een beïnvloedingsproces waarbij meerdere actoren betrokken zijn: topmanagement, HR-professionals, lijnmanagers. In dat proces proberen deze verschillende actoren op enigerlei wijze het gedrag van medewerkers te sturen. Daarbij is het van belang om ons te realiseren dat de signaalfunctie van het HR-beleid het belangrijkste is: niet

het actuele beleid en de inhoud daarvan is bepalend, maar zeker ook de wijze waarop systemen worden geïmplementeerd en aan de man gebracht (Bowen en Ostroff, 2004). Want de signalen die daarvan uitgaan, zullen uiteindelijk bepalen wat de impact is op attitudes en gedragingen van werknemers. En in dat hele proces spelen leidinggevendenden een cruciale rol (Purcell e.a. 2003).

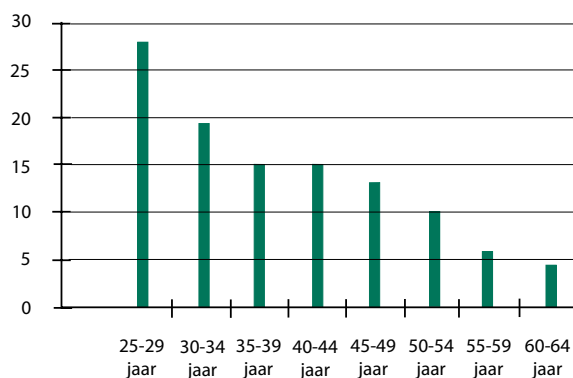
Vragen die zich daarbij voordoen, zijn onder andere:

- Welke factoren maken een systeem van HR-activiteiten invloedrijk?
- Welke type samenwerking tussen HR-professionals en leidinggevendenden versterkt deze impact?
- Onder welke condities zijn leidinggevendenden geneigd om mensmanagementtaken tot hun kerntaken te rekenen?

5 Het inzetbaar maken en houden van werknemers

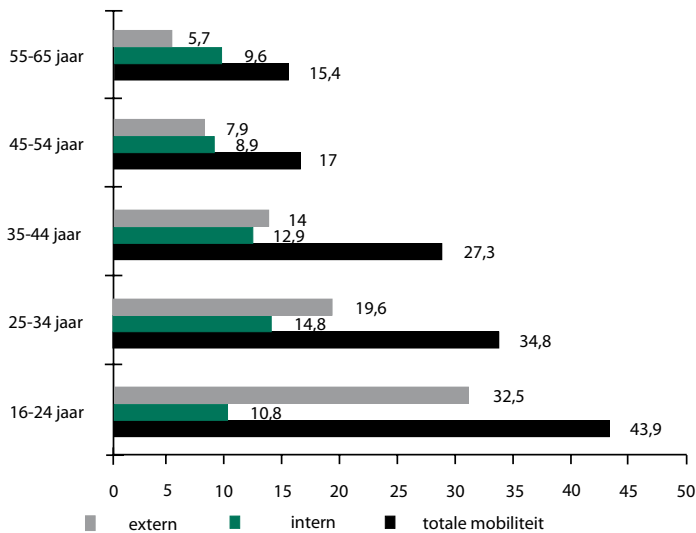
Het tweede onderwerp waar ik in mijn onderwijs en onderzoek aandacht aan wil besteden betreft het inzetbaar maken en houden van werknemers. Ik heb het reeds gezegd: nu loopbanen zich hoe langer hoe minder binnen een en dezelfde organisatie voltrekken, is het van het grootste belang dat de algemene inzetbaarheid van werknemers, dus los van de huidige functie en organisatie, op peil wordt gehouden. Dat is verre van eenvoudig omdat het een andere verantwoordelijkheidsverdeling vergt tussen werkgever en werknemer en eventueel derde partijen. In het klassieke arbeidspatroon lag de verantwoordelijkheid voor het op peil houden van competenties vrijwel uitsluitend bij de werkgever.

En zelfs die zorg blijkt maar beperkt en vooral ook eenzijdig uitgevoerd te worden. Want als we kijken naar de deelname aan postinitiële¹⁶ scholing, dan ligt dat deelnamepercentage nog betrekkelijk laag (16% van alle werknemers) en bovendien is die scholingsdeelname ook behoorlijk ongelijk verdeeld over leeftijdsklassen en opleidingsniveaus (zie figuur 9). Dat wil zeggen dat juist de meer kwetsbare groepen van scholing verstoken blijven, want laagopgeleiden hebben de meeste kans dat hun baan gaat verdwijnen en ouderen dat hun competenties verouderen. Ook uit een ander onderzoek komt naar voren dat in 95 procent van de organisaties het meeste geld aan scholing wordt uitgegeven aan medewerkers die korter dan vijf jaar in dienst zijn; veelal ligt de focus zelfs op de eerste twee jaar (TNS NIPO, 2008) 'Er is dus bepaald geen sprake van education permanente', zei Cees van den Heijkant, CEO van RAET, de opdrachtgever van dit onderzoek. 'Medewerkers die langer dan vijf jaar in dienst zijn, worden totaal vergeten. Dit terwijl het Nederlandse bedrijfsleven de mond vol heeft van het binden en boeien van personeel. Afgezet tegen het streven om van ons land een kenniseconomie te maken, is het helemaal niet te verantwoorden.'



Figuur 9 Deelname aan postinitieel onderwijs, 1995-2005. Bron: M. van Herpen, CBS Sociaal-economische trends, 4e kwartaal 2006

Deze ongelijke verdeling van aandacht voor de scholing van werkenden is op zich wel verklaarbaar. Ik merkte het al eerder op, men kan van een werkgever nauwelijks verwachten dat hij of zij investeert in zijn werknemers zodat zij hem eerder kunnen (en zullen) verlaten. En van werknemers kan men niet verwachten dat men uit zichzelf vanuit een baan die doorgaans goed bevalt, actief op zoek gaat naar alternatieven. Maar het gevolg is wel dat de baanmobiliteit vooral in de leeftijdscategorie na 45 jaar zeer snel afneemt (zie figuur 10) en dat de kans op het ontstaan van ‘dood hout’¹⁷ in organisaties snel toeneemt.



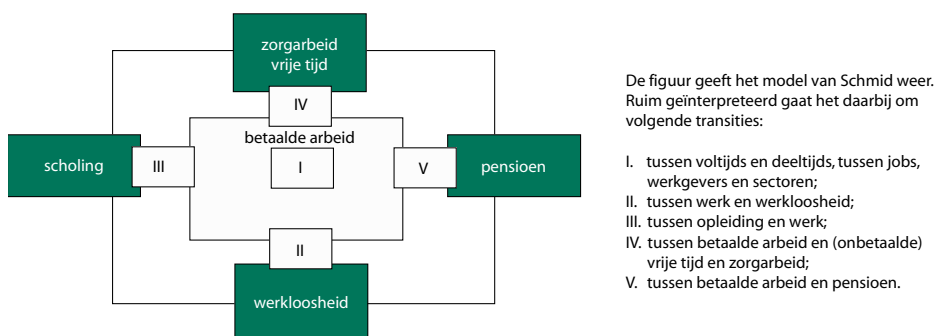
Figuur 10 Baanmobiliteit naar leeftijdsklasse. Bron: Bekker e.a., 2007

De oplossing van dit probleem wordt in verschillende richtingen gezocht.

- 1 Zowel Gelderblom en De Koning (2005) alsook de eerdergenoemde commissie-Bakker bepleiten het inbouwen van financiële prikkels in de sociale zekerheid, bijvoorbeeld door de premie voor werkgevers af te laten hangen van het aantal afvloeiingen in het verleden (Gelderblom) of door de werkgever een loondoorbetalingplicht van een half jaar op te leggen in welke periode hij verantwoordelijk is voor de reïntegratie van de werknemer (commissie-Arbeidsparticipatie)
- 2 Het verstrekken van een werkbudget/ c.q. persoonsgebonden budget aan iedere werknemer om zijn of haar scholing in eigen hand te nemen. Daarbij zou zowel in de ogen van Gelderblom als van Bakker ook aanspraak gemaakt moeten kunnen worden op de opleidings- en ontwikkelingsfondsen van brancheverenigingen. In Vlaanderen heeft men daar een mooi woord voor gemaakt en spreekt men van een ‘bijblijfrekening’, een persoonlijk budget dat naar eigen inzicht gedurende de loopbaan kan worden opgenomen.

3 Naar analogie van onze Vlaamse zuiderburen zou ook iedere werknemer een individueel recht op loopbaanbegeleiding geboden kunnen worden, verzorgd door een netwerk van onafhankelijke begeleiders. Vanaf 2004 is dat recht in Vlaanderen geëffectueerd.

Vooraf dit laatste voorstel verdient nader onderzoek omdat het enerzijds aansluit bij moderne ideeën over de zogenoemde transitionele arbeidsmarkt en anderzijds bij ideeën die in dit huis (de Open Universiteit Nederland) leven omtrent het aanbieden van leven-lang-lerendiensten. De idee is dat anders dan de klassieke loopbaan, de loopbaan op de transitionele arbeidsmarkt (Schmidt, 2000) meerdere overgangen (transities) kent (zie figuur 11).



Figuur 11 Overgangen op de traditionele arbeidsmarkt

En, in tegenstelling tot het klassieke arbeidsmarktmodel waar alleen maar aandacht was voor de overgang van inactiviteit naar werk, wordt in het concept van de transitionele arbeidsmarkt naar mogelijkheden gezocht om meerdere overgangen soepel te laten verlopen: van werk naar werk; van werk naar onderwijs; van werk naar zorg en van werk naar sociale zekerheid. Ieder van die transities vraagt om een goede bewegwijzering (Sels e.a., 2002) en loopbaanbegeleiding door externe deskundigen kan een goede manier zijn om werknemers vitaal en alert te houden. Vragen die zich hierbij voordoen, zijn onder andere:

- 1 Welke benadering is het meest effectief? Een meer klinische, waarbij vooral vergroting van de zelfkennis centraal staat, of een meer instrumentele, waarbij meer de nadruk ligt op concrete alternatieven en de haalbaarheid daarvan (Sels e.a. 2002).
- 2 In hoeverre kan een e-portfolio zoals door de commissie Bakker (2008) wordt voorgesteld een rol spelen bij het overdenken en waarderen van de eigen loopbaan? Een digitaal portfolio is een overzicht van competenties, diploma's, ervaringen en certificaten van Elders Verworven Competenties (EVC) waardoor, zo veronderstelt men, meer inzicht wordt verworven in de eigen arbeidsmarktpositie en de eventuele noodzaak van verdere training.

3 Heel concreet zal ik samen met mijn collega's Kampermann en Vander Meeren nagaan in hoeverre het concept van de Loopbaanrotonde, een test- en ontwikkelingscentrum dat wij momenteel aan het ontwikkelen zijn, kan bijdragen aan een betere mobiliteit van de deelnemers.

Een vraag van meer praktische aard is natuurlijk wie de regie zou moeten voeren over deze externe loopbaanbegeleiding. Vakbonden hebben zich al opgeworpen als partij in deze en op zich is dat ook best een aardig idee: als traditionele beschermer van werknemersbelangen past juist deze nieuwe taak het op peil houden van de werkzekerheid van de beroepsbevolking, prima in hun takenpakket. Het zou er tevens toe kunnen leiden dat zij minder star vasthouden aan het behoud van werkgelegenheid c.q. banen en zich meer toeleggen op het bevorderen en ondersteunen van hoogwaardig werk.

16 Postinitieel onderwijs is het onderwijs dat gevolgd wordt nadat men het initiële onderwijs heeft verlaten. Tot het initiële onderwijs behoort de scholing die mensen doorlopen voordat ze de arbeidsmarkt betreden, zoals het voltijd voortgezet onderwijs en aansluitende vervolgopleidingen in het mbo (ook beroepsbegeleidende leerweg, bbl) en het hoger onderwijs (hbo en wo).

17 Staat voor werknemers waar weinig meer te verwachten is, zowel in termen van prestaties als van verdere ontwikkeling.

6 De HR-professional als speler

Het derde onderwerp waar ik aandacht aan wil besteden, vormt de kern van mijn leeropdracht: de expertiseontwikkeling van HR-professionals. Natuurlijk kan een zo fundamentele verandering van arbeidsrelaties, zoals ik die eerder geschetst heb, niet zonder gevolgen blijven voor de professionals die (mede) verantwoordelijk worden geacht voor het management ervan.

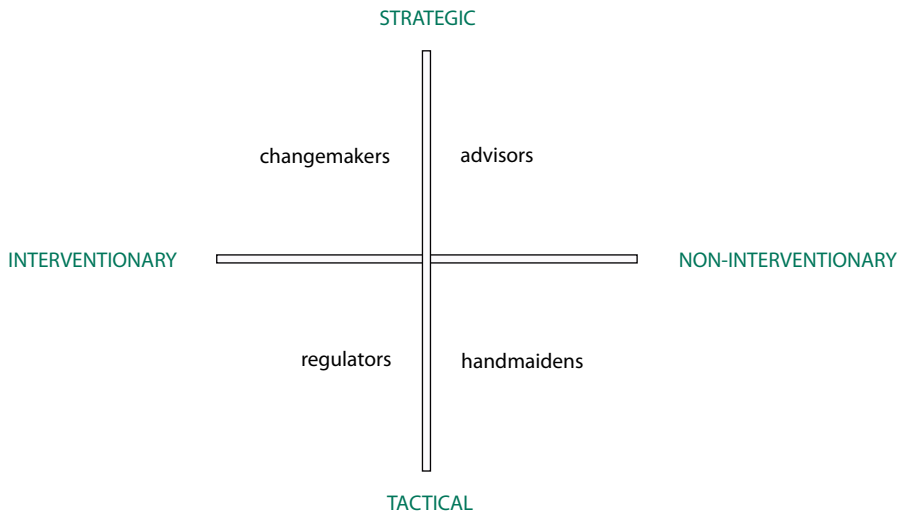
Nu is het niet de eerste keer dat de beroepsgroep zich gesteld ziet staan voor een verandering van rol en positie, als gevolg van veranderingen in haar omgeving¹⁸. En het is ook niet de enige beroepsgroep die zich keer op keer opnieuw uit moet vinden. Maar de HR-professionals worden vaker met dit vraagstuk geconfronteerd dan andere beroepsgroepen doordat ze enkele specifieke uitdagingen moeten zien te tackelen die voortvloeien uit hun ambigue positie binnen organisaties. Die uitdagingen zijn volgens Caldwell (2003):

- 1 hun gebrek aan macht als gevolg van hun positie aan de zijlijn en daardoor het onvermogen om invloed uit te oefenen op strategische besluitvormingsprocessen
- 2 het steeds weer moeten verdedigen van de eigen grenzen tegen interventies van het management
- 3 het probleem dat de toegevoegde waarde van de personele functie lastig aantoonbaar is
- 4 het propageren van wederkerigheid in arbeidsrelaties, terwijl die inherent conflicterend en spanningsvol zijn.

Het positieve gevolg van deze inherente ambiguïteiten, zo stelt Caldwell enigszins cynisch vast, is dat de beroepsgroep meesters zijn geworden in het zich aanpassen aan veranderende omstandigheden en met de opkomst van HRM-denken is dat niet anders gegaan.

Terugblikkend op de afgelopen twintig jaar zijn er verschillende pogingen ondernomen om greep te krijgen op de gevolgen die de in het voorgaande genoemde veranderingen (zouden kunnen) hebben voor de beroepsrol van HR-professionals. Bij wijze van illustratie beperken wij ons hier tot twee pogingen die ook geheel verschillende tradities vertegenwoordigen. Storey (1992), die intensief betrokken is bij het debat in Engeland over karakteristieke HRM-kenmerken, ontwikkelde op basis van empirisch onderzoek een typologie van rollen die gebaseerd was op twee dimensies, namelijk interveniërend versus non-interveniërend en strategisch versus tactisch.

Op basis daarvan komt hij tot de volgende vier rollen.

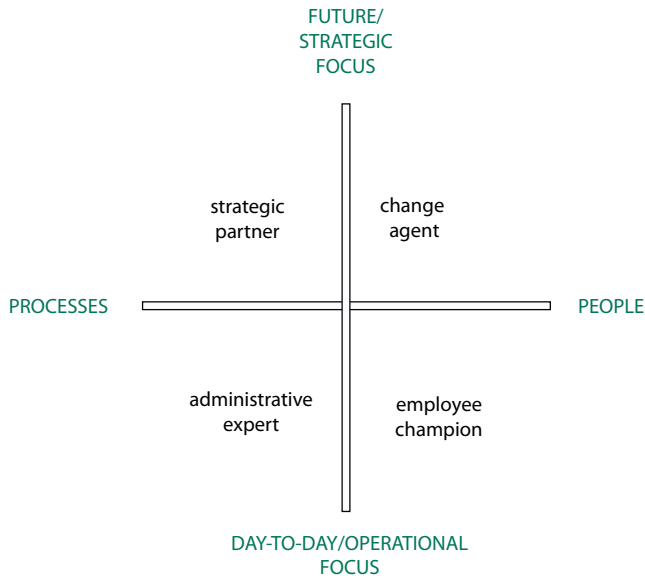


Figuur 12 HR-rollen volgens Storey (1992)

- 1 Als adviseur of intern consultant dient de HR-professional senior- en lijnmanagers van advies.
- 2 Als 'huishoudelijke hulp' levert de HR-professional specifieke ondersteunende diensten aan het lijnmanagement.
- 3 Als regelaar formuleert en monitort de HR-professional de regelgeving met betrekking tot personeel.
- 4 Als change agent levert de HR-professional een actieve bijdrage aan culturele en organisatorische transformatieprocessen.

In de ogen van Storey was vooral de laatste rol kenmerkend voor het onderscheid tussen klassiek personeelsmanagement en HRM.

Een indeling van Amerikaanse snit, niet empirisch gebaseerd maar prescriptief van aard, is die van Ulrich (1997), die een enorme impact op het beroepsveld heeft gehad en nog steeds heeft. In zijn boek met de veelzeggende titel: *Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results* maakt hij een onderscheid in rollen gebaseerd op verschillen in focus (korte termijn versus lange termijn), en in activiteiten (procesoriëntatie versus mensenoriëntatie). En zo komt hij (net als Storey) tot vier rollen die door HR-professionals vervuld moeten worden: administrative expert, employee champion, business partner en change agent (zie figuur 13).



Figuur 13 HR-rollen van Ulrich (1997)

Je kunt sinds het verschijnen van dat boek geen boek of artikel meer openslaan of je komt dit schema in een of andere vorm tegen. Het is in mijn ogen een van de slechts begrepen schema's die er bestaan, want de meeste HR-professionals interpreteren dit schema als zou de toekomstige HR-functie vooral strategisch- en veranderingsgericht zijn (de bovenste kwadranten). En zo constateert Biemans (2008) terecht: 'Niet zelden resulteert het zoeken naar een strategische rol in een vlucht vooruit, waarbij HR tracht vorm te geven aan de nieuwe rol, maar de oude vergeet ... De klassieke operationele taken worden soms zelfs als minderwaardig beschouwd.' De boodschap van Ulrich was en is echter dat alle vier de rollen evenveel aandacht behoeven en, wat nog belangrijker is, dat binnen elk van die rollen de HR-functie waarde toe moet voegen. Of zoals hij het zelf zegt: het gaat er niet meer om wat een HR-afdeling doet, maar wat zij aan diensten levert.

Hoe inspirerend en intuïtief aansprekend dergelijke roltyperingen ook zijn, het gevaar is groot dat zij de werkelijke veranderingen in het beroepsveld aan het oog onttrekken.

Een paar uitkomsten van onderzoek om dat laatste te illustreren.

Toen Caldwell (2003) tien jaar later de rolindeling van Storey aan een empirische toets onderwierp¹⁹, kwam hij tot de conclusie dat er inderdaad sprake was van verandering van rollen, maar dat die rolwisseling er veel genuanceerder uitzag dan het oorspronkelijke schema suggereerde. Bijna 80% van de respondenten zagen de rol van adviseur als hun belangrijkste rol en de tweede

belangrijke rol die men zichzelf toedichtte, was die van change agent (67%). In de meeste gevallen had men echter een combinatie van rollen die minstens rolambigüiteit, maar niet zelden ook rechtstreekse rolconflicten veroorzaakten. Met andere woorden: de gescheiden indeling in vier kwadranten van zowel Storey als Ulrich verhult het feit dat men in de praktijk rollen met elkaar moet zien te combineren die inherent tegenstrijdige eisen stellen.

Bovendien kwam uit de interviews die Caldwell hield, naar voren dat de dominantie van de adviseursrol vooral een kwestie van aanpassing was aan de grotere autonomie van leidinggevendenden op het terrein van HRM. Vaak is deze adviseursrol daarom weinig strategisch, maar reactief en op de korte termijn gericht, omdat de leidinggevende de vraag dicteert.

Interessant is verder dat de rol van regelaar sterk in belang bleek te zijn afgenomen. En het is juist deze klassieke rol die aan personeelsfunctionarissen een belangrijke machtsbasis verschafte, al was het maar omdat zij de weg wisten in de geheimtaal van CAO-regelingen. Met het afzwakken van de rol van deze collectieve regelingen wordt deze voorheen belangrijke machtsbasis smaller en minder begaanbaar. Uit de interviews komt deze verandering (en de treurnis daarover) overduidelijk naar voren:

... personnel people were undoubtely more powerful then ...

... we are now just another functional profession serving the needs of business ...

... we have given up the role of fair arbiters ...

De hoofdconclusie van Caldwell is dat de rolverandering die plaats heeft gevonden veel meer nuances kent en complexer van aard is dan de schema's van Storey en Ulrich suggereren en, wat nog belangrijker is, dat de oude ambigüiteiten en paradoxen daarmee niet verdwenen zijn. Zo blijft het gebrek aan macht bestaan en wordt dat misschien nog wel versterkt door de geringere invloed van collectieve regelingen en de toenemende invloed van leidinggevendenden. Bovendien wordt in de schema's van Ulrich en Storey voorbijgegaan aan het feit dat de combinatie van rollen vaak tot interne rolconflicten leidt. En wordt ook al te gemakkelijk gesuggereerd dat alle managementniveaus, inclusief het HR-management, op een lijn zit en daarnaar handelt.

Vanuit een wat andere invalshoek komen ook Boselie en Paauwe (2004) tot een aanzienlijk genuanceerder beeld van wat er zich in het beroepenveld aan veranderingen voltrekken. In het kader van de internationale Human Resource Competence Study, hebben zij de Europese data²⁰ geanalyseerd vanuit de vraag wat de belangrijkste competenties zijn voor de HRM-functie volgens HRM-ers zelf en hun klanten, het lijnmanagement en wat de toegevoegde waarde is van die HRM-competenties. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat vooral personal credibility (persoonlijke geloofwaardigheid in de zin van het effectief kunnen onderhouden van relaties, het betrouwbaar leveren van diensten en goede persoonlijke communicatievaardigheden) en HR

delivery (HR-dienstverlening op de traditioneel operationele HR-velden) in de ogen van zowel HR- als niet-HR-respondenten de meeste invloed heeft op de positie van de HR-afdeling. Niet de 'vlucht naar voren' in strategische rollen, maar meer de levering van diensten op een geloofwaardige manier biedt ruimte aan HR-afdelingen om werkelijk een rol van betekenis te spelen.

Ten slotte komt ook uit een wat beperkter onderzoek²¹ van Biemans (2008) naar voren dat de dagelijkse praktijk van HRM veeleer een traditioneel dan een strategisch beeld te zien geeft. Traditioneel in de zin van dat HRM vooral bezig is in een uitvoerende en ondersteunende rol. Nieuw daarbij is dat er een ontwikkeling zichtbaar is waarbij de HR-functie meer en meer aansluiting zoekt bij de primaire processen. En deze laatste constatering van Biemans sluit weer aan op die van Caldwell dat men zich meer en meer dienstbaar opstelt ten opzichte van het lijnmanagement.

De veranderingen in de praktijk zijn dus veel genuanceerder van aard dan de grove en grote schema's suggereren. Er vinden weliswaar verschuivingen plaats, maar die zijn *eerder te duiden in termen van posities, dan in termen van rollen*. De HR-professional heeft een andere positie op het speelveld gekregen. Om in sporttermen te blijven: de HR-functie is van verzorger aan de zijlijn, zelf een actieve speler aan het worden. En hij moet het veld delen met andere spelers.

De eerste verandering, van verzorger naar speler, betekent onder andere dat van de HR-functie meer dan voorheen bijdragen aan de gezamenlijke prestaties worden verwacht. Als verzorger aan de zijlijn werd men nog afgerekend op zaken als een laag verloop, een laag ziekteverzuim en niet te veel klachten van management en medewerkers. Met andere woorden: rust en continuïteit waren belangrijke doelen waarop de kwaliteit van de HR-functie werd beoordeeld. Maar als speler verwacht men een actievere bijdrage aan het spel én aan het gezamenlijk resultaat. En dat denken in toegevoegde waarde en resultaten is men niet echt gewend. Vooral niet wanneer die bijdragen ook nog voor een belangrijk deel door anderen bepaald worden.

Dat men verder een speler wordt temidden van andere spelers is een logisch gevolg van het feit dat Human Resources belangrijker worden en dat daardoor HR-problemen eerder op de agenda worden gezet door top-, midden- en lijnmanagers. Zij gaan zich dus ook bemoeien hoe met HR wordt omgegaan en bepalen dus mede de agenda van de HR-functie.

We hoeven maar te verwijzen naar de rol van leidinggevenden die meer betrokken raken bij de uitvoering van het HR-beleid en om die reden meer ruimte voor zichzelf zullen claimen. Maar je kunt ook verwachten dat lijnmanagers een nog grotere rol (ook bij de vormgeving van het

beleid) op zullen eisen. Want als van hen maatwerk wordt verwacht, dan kunnen ze dat alleen leveren wanneer ze een behoorlijke mate van handelingsvrijheid hebben.

De HR-functie fragmenteert dus²², raakt verdeeld over meerdere functies en posities en dat heeft nogal wat consequenties voor de HR-professional die binnen dat krachtenveld moet opereren.

- 1 Hij of zij moet leren dat de verwachte bijdragen hoe langer hoe meer door anderen bepaald worden.
- 2 Men zal dienstbaarder en transparanter moeten handelen zodat de bijdragen aansluiten bij de vraag van klanten en ook voor hen zichtbaarder zijn.
- 3 Men zal zich meer moeten verdiepen in wat anderen (leidinggevenden en medewerkers) nodig hebben en de diensten afstemmen op wat het primaire proces vraagt.
- 4 Men zal minder gefocused moeten zijn op regels, op uniformiteit en op instrumenten. Analyse van situaties en oplossingen op maat zullen belangrijker worden.
- 5 Men zal van het idee doordrongen moeten zijn dat operationeel werk heel strategisch kan zijn.

In de verandering van het beroepsprofiel zou in mijn ogen minder het accent moeten komen te liggen op de verschuiving van rollen, maar meer op de fundamenteel andere posities die HR-professionals op het speelveld gaan innemen. Die positie is in de eerste plaats politieker van aard: men moet kansen weten te benutten, daar waar ze zich op dat moment voordoen. Vandaar dat ik in mijn titel ook spreek over de HR-professional als spelverdeler.

In de tweede plaats moeten HR-professionals meer dan voorheen de context begrijpen, willen ze mee kunnen spelen met de andere spelers. Juist omdat men op het speelveld opereert en niet meer aan de zijlijn moet men begrip hebben voor de mogelijkheden en beperkingen die inherent zijn aan andere posities.

En in de derde plaats is persoonlijke geloofwaardigheid, zoals eerder gedefinieerd door Boselie en Paauwe, van groot belang. Men moet effectief relaties kunnen aangaan en onderhouden met uiteenlopende partijen, betrouwbaar zijn bij het leveren van diensten en beschikken over goede persoonlijke communicatievaardigheden. Vooral dat laatste is van belang omdat diensten niet alleen geleverd maar ook voor het voetlicht gebracht moeten worden. Wil de HR-professional gekend worden, dan zal hij of zij zich ook duidelijker moeten profileren als betrouwbare dienstverlener van hoogwaardige diensten.

Voor het onderwijs aan HR-professionals betekent dat nogal wat.

In de eerste plaats is duidelijk dat het om meer gaat dan alleen kennisoverdracht. De verschuivende posities vragen om een andere attitude van de HR-professional. Die zal dienstbaarder

moeten zijn, zonder serviel te worden (zie ook het volgende punt). Dat betekent dat assessments en supervisie- en intervisiebijeenkomsten integraal onderdeel moeten zijn van HR-opleidingen. Vanuit die gedachte zijn wij bijvoorbeeld in samenwerking met een extern bureau en in nauw overleg met het werkveld een opleiding aan het ontwikkelen voor de zorgsector, waarbij al deze elementen geïntegreerd aangeboden worden.

In de tweede plaats moeten opleidingen niet alleen bijdragen aan de ontwikkeling van HR-professionals, maar hen ook ondersteunen bij het vinden van een eigen identiteit. Het gevaar is namelijk aanwezig dat overdreven dienstbaarheid de personele rol zo doet versplinteren dat er geen sprake meer is van een identificeerbare functie. Opleidingen moeten daarom gebaseerd worden op een heldere visie op de identiteit van het vak. Die identiteit van de HR-adviseur nieuwe stijl moet niet zozeer gegrond zijn op een strategische of veranderingsrol, maar meer op de expertise die men bezit om talenten van mensen in te zetten in bedrijfsprocessen. Dat vraagt eerst en vooral de ontwikkeling van een sterk analytisch vermogen om correcte diagnoses te stellen en oplossingen te verzinnen die recht doen aan de tweeledigheid van de arbeidsrelatie. Daarnaast is het van belang dat men arbeidsrelaties meer dan voorheen kan situeren in specifieke bedrijfscontexten. Bedrijfskundige kennis is daarbij van groot belang. Om die reden heb ik het afgelopen jaar samen met collega's van andere universiteiten gewerkt aan een Nederlands-talig boek waarin die bedrijfskundige invalshoek op HRM centraal staat.

In de derde plaats zullen opleidingen minder eenvormig moeten worden, omdat meerdere posities binnen het HR-werkveld aan het ontstaan zijn. Meer specifiek houd ik al een aantal jaren een pleidooi om naast een meer bedrijfskundig georiënteerde opleiding (zoals wij die zelf aanbieden en waar ik het in het voorgaande over had) ook een opleiding te maken die zich in het bijzonder richt op de begeleiding van individuen bij hun ontwikkeling van talenten en het in stand houden van hun inzetbaarheid. Het belang daarvan heb ik in het voorgaande al benadrukt. Terwijl vroeger die richting redelijk eigenstandig in opleidingen vertegenwoordigd was, lijkt die nu onder het geweld van het strategisch HR-denken het lootje te hebben gelegd. Toch is het een specifiek expertisegebied op het HR-veld, wat ook geheel andere competenties (meer agogische) en een andere oriëntatie (meer individu- dan organisatiegericht) vraagt. Vandaar dat in mijn ogen een aparte opleidingsweg gerechtvaardigd is.

Ik sluit af.

Bijna 25 jaar na het opduiken van het woord HRM in het Nederlands taalgebied begint de werkelijke draagwijdte van de veranderingen in de HR-professie in vrijwel iedere organisatie door te dringen. Natuurlijk niet omdat het vak een andere naam heeft gekregen, maar meer door de veranderingen die in de wereld van arbeid en organisatie plaats hebben gevonden. In grote lijnen heb ik die ontwikkelingen voor u uitgetekend. De gevolgen zijn dat arbeidsrelaties een ander karakter hebben gekregen en dat het management daarvan (de kerntaak van HRM) nieuwe uitdagingen kent. Die uitdagingen zijn:

- dat onderhandelen en overleg een basiskenmerk is van moderne arbeidsrelaties
- dat daarbij meer en meer maatwerk gevraagd wordt en
- dat het onderhoud van arbeidsrelaties meer aandacht behoeft.

De HR-professional die zich voor die uitdagingen geplaatst ziet, doet dat vanuit een geheel andere positie dan zijn voorgangers. Van hem of haar wordt een actieve bijdrage verwacht om samen met andere spelers vorm te geven aan een organisatie die op een maatschappelijk aanvaardbare wijze productief en bevredigend is voor alle partijen. Kortom, van verzorger aan de zijlijn zal men zich als spelverdeler met het spel moeten gaan bemoeien. Ik hoop dat ik hen nog een aantal jaren mag ondersteunen bij het zoeken naar die nieuwe positie.

18 *Denk maar aan het professionaliseringsdebat dat in de jaren zeventig van de vorige eeuw in alle hevigheid in de beroepsgroep gevoerd werd (zie Charles J. De Wolff e.a. 1984).*

19 *Caldwell hield een survey bij 98 bedrijven in Engeland en interviewde vervolgens een twaalfstal respondenten.*

20 *In totaal werden 683 respondenten uit 40 multinationals in Europa bevroegd.*

21 *Een combinatie van een survey- en casestudies onder Nederlandse bedrijven. Het survey leverde 135 bruikbare vragenlijsten op en vervolgens werden 10 ondernemingen intensiever onder de loep genomen.*

22 *Tyson (1987) gaat zelfs zo ver dat de ontwikkelingen in organisaties en in het stelsel van arbeidsverhoudingen ertoe zouden kunnen leiden dat de personeelsrol balkaniseert: 'The territory which could once have been delineated as personnel country, is being invaded, sold-off, subdivided and put under lease to consultants, sub-specialists and line managers, whose crosscutting alliances do not correspond to a coherent, separate function.' (Ibid; page 530).*

Dankwoord

Ik dank het College van bestuur voor het in mij gestelde vertrouwen. Maar nog meer zou ik het College (en alle voorgaande) willen bedanken voor de werkplek en de ruimte die ze mij geboden hebben en waarin ik een (OU) leven lang heb kunnen leren. Ik voel me bevoorrecht in een organisatie terecht te zijn gekomen waarin het geen enkel probleem is om langer door te werken omdat zich iedere keer wel een nieuwe uitdaging aan de horizon voordoet. En hoewel ik me kan voorstellen dat die uitdagingen u wel eens voor bijzondere problemen stellen, hoop ik dat die (leer)kwaliteit binnen de OUNL behouden zal blijven. Als tegenprestatie hoop ik dat ik door mijn werk en inzet een gewaardeerde bijdrage kan leveren aan het geheel.

Voor de faculteit Managementwetenschappen geldt eenzelfde verhaal. Ook daar heb ik de ruimte om me ten volle te ontplooiën en ook daar stelt dat het management, in de persoon van onze decaan Herman van den Bosch, voor bijzondere problemen. Want hij moet maar zien hoe die zich vaak autonoom ontwikkelende individuen gesmeed kunnen worden tot een geheel. Dat is geen eenvoudige taak en ik bewonder in hem dat hij vrijwel voor iedereen een plek weet te creëren waar hij of zij het beste tot zijn recht komt. Als teamleider zal ik proberen in die geest mijn team te leiden.

Beate, Bé, Chantal, Judith en Leo. Wij zijn een nieuw team, een vreemdelingenlegioen zoals een van ons dat plastisch pleegt te zeggen. Uit verschillende hoeken bijeengeraapt hebben we de afgelopen jaren samengewerkt aan allerlei onderwijsprojecten. En langzaam maar zeker is er een gedegen HRM-lijn in zowel de bachelor als de master aan het ontstaan. Bovendien heeft ieder van ons zich ontwikkeld en gespecialiseerd op een bepaalde terrein. Ik hoop dat we die lijn de komende jaren kunnen blijven volhouden en de opleiding dat aanzien kunnen geven die ze verdient.

Het *Leerboek personeelsmanagement*, het studieboek dat in veel onderwijsinstellingen wordt gebruikt, staat bekend als het boek van Kluijtmans. Mijn bekendheid in het veld dank ik voor een belangrijk deel aan dat boek. Maar de uitdrukking het 'boek van Kluijtmans' is ver bezijden de waarheid. Het boek is in de loop der jaren geschreven door zeer veel vakgenoten en ik heb daarover de regie mogen voeren. Mijn werk is voor het grootste deel gebaseerd op dat van anderen en dat is een typisch kenmerk van zowel het OU-onderwijs als van mijn onderzoek. Ik zou iedereen willen bedanken die de afgelopen jaren zo welwillend is geweest om zijn of haar kennis met mij te delen. Een belangrijke reden om nog een aantal jaren door te werken is dat ik hun gezelschap en vooral ook hun persoonlijke aandacht zeker zal gaan missen als ik ooit

afscheid zal moeten nemen. Ik hoop daarom ook nog lang van ieders expertise gebruik te mogen blijven maken. En dan zijn er nog enkele bijzondere collega's en vrienden, waarmee ik meer deel dan alleen een gezamenlijk vakgebied. Ik noem opnieuw geen namen, want zij weten wel wie ik bedoel. Het zijn mijn steunpilaren waar ik altijd op terug kan vallen, waarmee ik ideeën deel en, nog belangrijker, die als het eens even tegenzit, mij altijd weer op weg weten te helpen.

Ten slotte natuurlijk bedank ik diegenen die zorgen voor de noodzakelijke balans tussen mijn werk en mijn privéleven. Igna, Jeroen, Tanja en Susan: jullie belangstelling voor mijn werk maakt dat twee keer zo leuk, maar jullie gezelschap maakt ook dat ik er met gemak afstand van kan nemen.

Literatuur

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Bakhuis Roozeboom, M., E. de Vroome, P. Smulders en S. van den Bossche, *Trends in de arbeid in Nederland tussen 2000 en 2004* TNO Kwaliteit van Leven.
- Beers W. van en A. van Bastelaer (1979) *Organisatiestress en de personeelfunktionaris*, Swets en Zeitlinger, Lisse.
- Bekker S. e.a. (2007). *Tendrapport Vraag naar Arbeid 2006*, OSA-publicatie A222, Tilburg.
- Biemans, P. (2008) 'Veranderingen in het beroepsprofiel van HRM in de praktijk'. In: *Tijdschrift voor HRM*, jrg.11, nr. 1.
- Bolweg, J. en T. de Korte, (1994) *De nieuwe werknemer ?!* Van Gorcum, Assen.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3): pag. 67-94.
- Boselie, P. en J. Paauwe (2004) *Human Resource Function Competencies in European Companies*, ERIM Research report ERS-2004-069-ORG, Rotterdam.
- Bowen, D.E. en C. Ostroff, (2004) "Understanding HRM-Firm Performance Linkages: the role of the strength of the HRM system". In *Academy of Management Review*, vol. 29, nr. 2, pag. 203-221.
- Bridges, W. (1995) *Job Shift: How to Prosper in a Workplace Without Jobs*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
- Buiskool, B., R. Bakker en D. Grijpstra (2007), *Internationale Jaararbeidsmarktanalyse (JAMA); De dynamiek van de Nederlands arbeidsmarkt in Europees perspectief*. Research voor Beleid, Leiden.
- Buitendam, A. (1979) *Personeelsafdelingen in de industrie*, Konstapel, Groningen
- Caldwell, R. 'The Changing Role of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties'. In: *Journal of Management Studies*, 40, 4, pag. 983-1004.
- Commissie Arbeidsparticipatie (2008), *Naar een toekomst die werkt*.
- Does de Willebois, J.L.J.M van der, 'De ondernemer en de veranderende arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau', In J. Ramondt (red.): *Personeelbeleid in opspraak door inspraak*, Samsom, Alphen aan de Rijn, 1976.
- Ford, H. (2004, heruitgave) *My Life and Work* door Henry Ford en Samuel Crowther, Kessinger Publishing.
- Gelderblom, A. en J. de Koning (2005) *Menselijk kapitaal en het proces van creatieve destructie, Een onderzoek in opdracht van de WRR*. SEOR, Rotterdam.
- Guest, D.(1990), 'Human Resource Management and the American Dream', in: *Journal of Management Studies*, vol. 27 nr. 4.
- Guest, D. and D. and N. Conway (2004). *Employee Well-being and the Psychological Contract*, CIPD, London.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994). *De strijd om de toekomst*. Schiedam: Scriptum Management.
- Hammonds, K., (2005), 'Why we hate HRM!', *Fast Company*, issue 1997, august.
- Have, K. ten, (1993) *Markt, organisatie en personeel in de industrie*. Tilburg University Press, Tilburg.
- Heijden, H. van en S. Bochhah, (2006) *De WERKelijkheid van morgen, Zeven megatrends die HRM op z'n kop zetten*. Kluwer, Alphen aan de Rijn.
- Heijden, P.F. van der, 'Revolutie in het arbeidsrecht: privatisering', in *Reader Arbeidsrecht UvA*, 1999.
- Hoof, J. van, E. Bruin, M. Schoemaker en A. Vroom (2003): "Arbeidswensen van Nederlanders: stijgende verwachtingen? . In *Tijdschrift voor HRM*, , nr. 3.
- Huiskamp, R., J. de Leede en J.C. Looise (2002) *Arbeidsrelaties op maat. Naar een derde contract?* Van Gorcum uitgeverij, Assen.
- Huiskamp, R. (2003), *Arbeidsrelaties en Onderneming. Vernieuwing in theorie, empirie en praktijk*. Uitgeverij Lemma, Utrecht.
- Huiskamp, R. (2004), *Employment Relations in Transition. An introduction in Theory, Trends and Practice*, Uitgeverij Lemma, Utrecht.
- Huizinga, F. en Smid, B. (2004) *Vier vergezichten op Nederland, Productie, arbeid en sectorstructuur in vier scenario's tot 2040*. Den Haag, CPB.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance'. *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672.
- Hutchinson, S. and J. Purcell (2003) *Bringing Policies top Life: the vital role of Front-Line managers*, London, CIPD.
- Jacques, R. (1996) *Manufacturing the employee. Management Knowledge from the 19th to 21th Centuries*, Sage Publications, London.
- Kampermann, A. en A. Korsten (2007) *Competentiemanagement. Medicijn zonder recept?*, WEKA uitgeverij.

- Kaufman, B.E. (2007) "The development of HRM in historical and international perspective". In: P. Boxall, J. Purcell and P. Wright *The Oxford handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford.
- Kluytmans F. en J. Paauwe, (1991) 'HRM-denkbelden: de balans opgemaakt', in: *M&O Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, nr. 4, blz. 279-303.
- Kluytmans, F. (1999) *Arbeidsrelaties tussen schijn en werkelijkheid*, Kluwer, Deventer.
- Kluytmans, F. (2004) "HRM 20 jaar na dato: wat heeft het opgeleverd?", *Tijdschrift voor HRM*, nr. 3, pag. 7-23.
- Kluytmans, F. (2006) "HRM en HRD. Een tweeling op gespannen voet" in: *Develop*, vol.2, nr. 2.
- Kluytmans, F. (red.), (2008) *Bedrijfskundige aspecten van HRM*, Noordhoff uitgeverijen, Groningen.
- Kukulja, S., 'Een nieuw licht bij Philips; hier wordt topsport bedreven', In: *De Economist*, 1996.
- Maenhout, J.M.M. en J.J. van Hoof, (1993) *Personeelsresearch in kaart gebracht. Een overzicht van personeelsonderzoek en uitvoerende organisaties in Nederland*, SISWO-informatief, Amsterdam.
- Manpower Witboek (2006) *De nieuwe werknemer*, Manpower Nederland, Amsterdam.
- McConville, T. & L. Holden (1999) "The filling in the sandwich: HRM and middle managers in the health sector". In *Personnel Review*, vol. 28, nr. 5/6 pp. 406-424.
- McGovern, F., L. Gratton, V. Hope-Hailey, P. Stiles and C. Truss (1997) "Human Resource Management on the line?" *Human Resource Management Journal*, Vol. 7. no. 4, pag. 12-29.
- Nauta, A., P. Oeij, M.J. Huiskamp en A. Goudswaard (2007): *Loven en bieden over werk. Naar Dialoog en Maatwerk in de arbeidsrelatie*, Van Gorcum, Assen.
- Nagelkerke A. en W. de Nijs (2003), "Veranderende Regels rond Arbeid", *Tijdschrift voor HRM*, nr. 4, pag. 111-143.
- Nauta, Oeij, Huiskamp en Goudswaard (2007): *Loven en bieden over werk. Naar Dialoog en Maatwerk in de arbeidsrelatie*, Van Gorcum, Assen.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Pol, E. (2008) *Strategisch HRM, erkennen, begrijpen en doen*, Van Gorcum, Assen
- Purcell, J., N. Kinnie, S. Hutchinson, B. Rayton en J. Swart (2003) *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the black box*. CIPD, London.
- Purcell, J. en S. Hutchinson (2007) "Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence" *Human Resource Management Journal*, Vol. 17. no. 1, pag. 3-20.
- Ritzer, G. en H.M. Trice (1969), *An Occupation in Conflict: a study of the personnel manager*. W.F. Humphrey Press Inc., New York.
- Rousseau, D.M. (2005), *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*, Sharpe, London/New York.
- Schuiling G-J, W., Heine, H. van den Bogaart en M. Kreuzenkamp (2008), "De Toekomst van Human Resource Management", in : *Tijdschrift voor HRM*, nr. 1, pag. 34-51.
- Sels, L., J. De Visch, J. en M. Albertijn, (2002) *Naar een recht op loopbaanbegeleiding*, Koning Boudewijnstichting.
- Steensel, K. van, (2007), "De Nieuwe Werknemer", in: *Tijdschrift voor HRM*, nr. 2, pag. 81-105.
- Storey, J., (ed.) (1989), *New Perspectives on Human Resource Management*. Routledge, London.
- Storey, J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford: Blackwell Publishing.TNS/NIPO: Raet HR Benchmark 2008.
- Tyson, S. (1987) 'The Management of the Personnel Function'. In: *Journal of Management Studies*, 24, 5, pag. 523-532.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Boston: Harvard University Press.
- Wall, T.D. & S.J. Wood (2005), "The romance of human resource management and business performance and the case for big science." In: *Human Relations*, 58 (4), pag. 429-462.
- Watson, T.J. (1986) *Management, Organisation and Employment Strategy*, Routledge & Kegan Paul, London.
- Wolff, Ch. de, W. van Beers en S. A. Boering (1984) *Professionalisering Van Het Personeelsbeleid: Schets Van Een Tienjarige Ontwikkeling En Een Nieuwe Koersbepaling*. Kluwer, Alphen aan de Rijn.

