

1.1. Inleiding

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

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

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

Qua werknemerstevredenheid en qua arbeidsproductiviteit gaat het dus wel goed in ons land. Qua innovatie gaat het iets minder; het aantal door Nederlandse bedrijven aangevraagde Europese octrooien daalde in 2010 met 13% tot 5957 (tegen 7834 in 2005; 24% meer!) en het aandeel van technologisch nieuwe en verbeterde producten in de omzet van Nederlandse ondernemingen in de dienstensector ligt in 2002/2003 met circa 2,4% lager dan in andere landen en vertoont een dalende tendens. Kennelijk heeft ons land het wat moeilijker met de ontwikkeling van nieuwe technologische kennis en blijft ons land achter bij het commercieel toepassen van kennis in nieuwe en verbeterde producten en diensten (CBS, 2006; European Patent Office, 2011).

Een ander gebied waar ons land problemen heeft met haar human resources is de grote omvang van arbeidsongeschiktheid. Zo werden er eind 2009 834000 arbeidsongeschiktheiduitkeringen verstrekt. Dat was een positieve ontwikkeling ten opzichte van eind 2002 en begin 2003 toen er bijna een miljoen van deze uitkeringen werden verstrekt (CBS, 2010).

Overgewicht vormt een ander probleem voor de Nederlandse human resources. Van de mannen boven de 20 jaar vertoont meer dan 50% overgewicht en van de vrouwen in deze leeftijdscategorie lijdt bijna 45% aan de zelfde kwaal (Amesz, 2011; RIVM., 2011).

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

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

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

Onderzoek naar mogelijkheden van productiviteitsverbetering laat, zelfs in een kapitaal- en technologie-intensieve omgeving als bijvoorbeeld van hoogovens en staalfabrieken, zien dat in geval van een organisatiebrede aanpak van productiviteitsverstoringen naar verwachting een prestatieverbetering gerealiseerd zou kunnen worden van 10 tot 15% (Hoogendoorn/Fianatm, 1985c).

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

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

1.2 Probleemstelling

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

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

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

Onderzoeksvraag

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

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

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

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

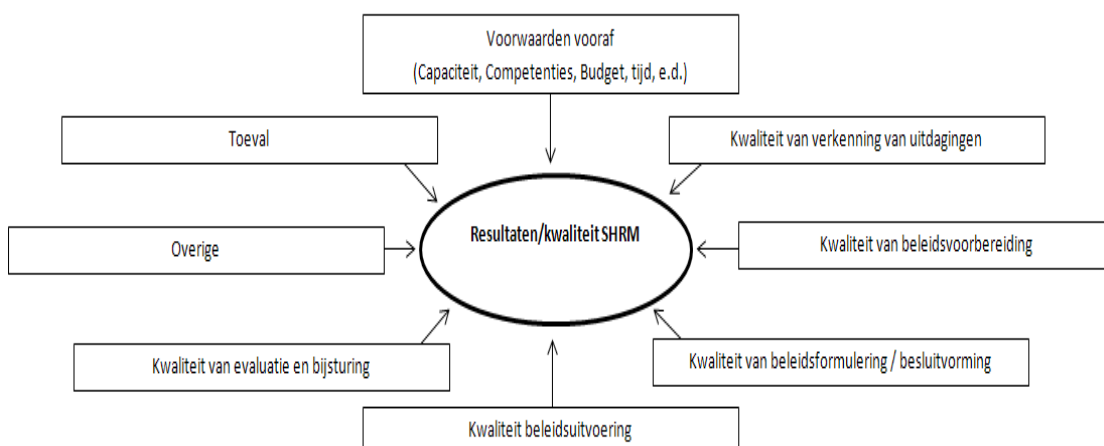
Het antwoord op de eerste deelvraag zal geconstrueerd worden door aan te geven hoe in een ideaaltypische situatie het proces van voorbereiding, vaststelling, uitvoering, evaluatie en ontwikkeling van SHRM zou kunnen verlopen. Deze ideaaltypische beleidscyclus vormt de kapstok ook voor het antwoord op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

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

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

De tweede deelvraag komt neer op een inventarisatie van sterkten en zwakten van HRM en van Strategisch HRM. Onderzoek naar deze sterkten en zwakten is minder breed beschikbaar en literatuur die deze zwakten systematisch en uitvoerig inventariseert, lijkt schaars. Met

interviews en een survey onderzoek onder algemeen directeurs,



lijnmanagers en HR-managers zal geprobeerd worden om een antwoord op de vraag naar sterkten, maar ook naar mogelijke tekortkomingen van SHRM te krijgen.

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

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

Figuur 1 Beleidscycluselementen en resultaten van SHRM

1.3. Methodologie

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

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

Beantwoording onderzoeksvraag

Voor de beantwoording van de onderzoeksvraag werd exploratief onderzoek gedaan en werden gemengde technieken (literatuuronderzoek, cases, interviews, surveys, ongestructureerde participerende observatie, gebruik van eerder eigen onderzoek en eerdere eigen publicaties in de afgelopen vier decennia) benut, die door triangulatie een beeld geven van antwoorden op de gestelde vraag. Het gaat hierbij om een vervlechting van deductieve, inductieve en abductieve elementen. Hierbij kan de wijze waarop de mate van aansluiting van de vorming van SHRM in de praktijk bij de vorming van SHRM volgens een theoretisch ideaaltype is nagegaan, aangeduid worden als deductief. De gepresenteerde cases over HRM en SHRM werden meer inductief benut

om het theoretisch ideaaltype en de survey resultaten te relativieren. De resultaten van het survey onderzoek en de cases werden beide gebruikt om bij wijze van abductieve reflectie na te gaan welke antwoorden op de onderzoeksvraag gegeven kunnen worden. Met name de vraag of er een antwoord gegeven kan worden dat uitstijgt boven het perspectief van de afzonderlijke stakeholders bij SHRM komt daarbij aan de orde.

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

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

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

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

In totaal werden elf bedrijfsdirecteuren, 111 lijnmanagers en 58 HR-managers ondervraagd en/of geënquêteerd. Voor 20 van deze HR-managers (in twee groepen van 12 en 8) werd een

panelmethode gehanteerd, nadat de enquête was ingevuld. Ook werd een elektronisch survey uitgezet onder lijmanagers. De respons van 61 van de 70 respondenten in het elektronisch survey bleek bruikbaar. De respons van de directeuren werd overwegend verwerkt in Hoofdstuk III, in de cases en in de interpretatie van de overige respons.

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

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

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

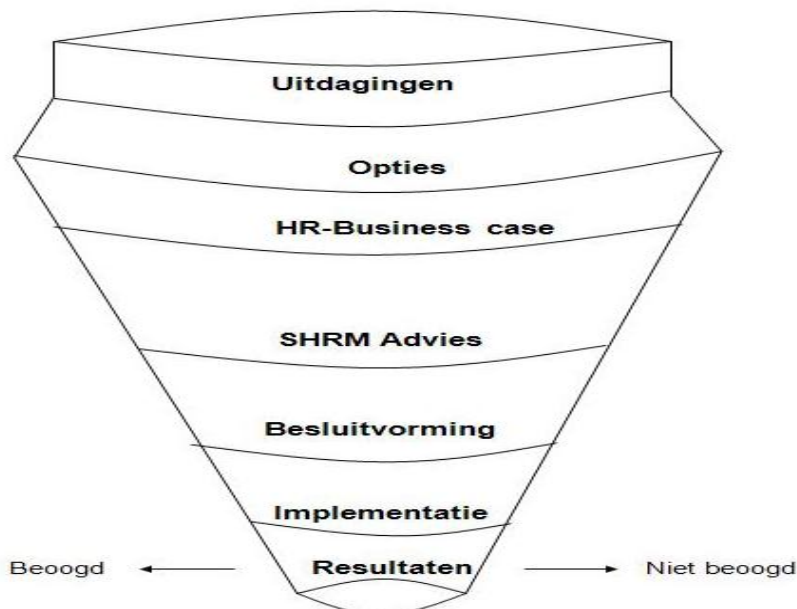
De multivariate werkelijkheid rond prestaties van medewerkers en organisaties.

Voor de beantwoording van de onderzoeksvraag is het van belang om er bij stil te staan dat er zeer veel variabelen zijn die inwerken op de individuele en collectieve prestatie en dat er dus sprake is van een zeer multivariate werkelijkheid. Aan de kant van de individuele prestatie zijn dat variabelen zoals: talent/aanleg, kennis, vaardigheden, ervaring, prestatiegeschiedenis, fysieke en mentale conditie, voeding, opleiding, training/oefening, beschikbare en gebruikte technologie/hulpmiddelen, zelfstandigheid, interdependentie, samenwerking, tegenwerking, competitie, leiding/ coaching, prestatiefeedback, tevredenheid, motivatie, attitudes, prestatie referentiekader, prestatie benchmarks, prestatie ambitie, prestatiedoelstelling, prestatie-monitoring, inzet, offerbereidheid, budget voor prestatieontwikkeling, incentives/materiele en immateriële beloning, prestatie context, spelregels/regulering, fysieke prestatie omgeving, sociale controle, kwaliteit van collectieve prestatie, media/ publiciteit, ruis/geruchten etc.

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

prestatie referentiekader, kwaliteit van de strategie van de organisatie (relevantie, realisme, ambitie) etc.

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



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

Meervoudig perspectief

Als de vraag “Kan Strategisch HRM beter?” wordt voorgelegd aan de verschillende stakeholders bij een organisatie mogen qua inhoud en spontaniteit uiteenlopende reacties

verwacht worden. De vraag of iets beter kan suggereert kritiek op een bestaande situatie en ook op daarvoor verantwoordelijke actoren. Respondenten die garanties voor anonimiteit van hun respons soms niet geheel vertrouwen, zullen terughoudend zijn in hun commentaar.

Het meervoudig perspectief bij de beoordeling en de beantwoording van de onderzoeksvraag hangt samen met factoren als: de rol(len) van de stakeholder, de belangen van de stakeholder, de kennis, opleiding, ervaring van de stakeholder en zaken als mens en maatschappij visie, politieke voorkeuren, temperament e.d. van de stakeholders. Een meervoudig perspectief is niet alleen aanwezig op tekortkomingen van SHRM, op de oorzaken daarvan, op de meest geschikte oplossingen en wijze van aanpak daarvan, en op te behalen en behaalde resultaten bij zo'n aanpak, maar (uiteeraard) ook op de verdeling van de baten en kosten van verbeteringen (Figuur 2).

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

Doelstelling

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

Doelgroepen

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

Rigor versus Relevance

De gemaakte keuze voor twee doelgroepen impliceert ook een bepaalde keuze voor een verhouding tussen rigor (wetenschappelijke degelijkheid, breedte, diepte en pretentie) en relevance (bruikbaarheid en waarde voor de praktijk). Binnen het kwadrant van deze dimensies is primair gekozen voor een ruim voldoende tot goede score op relevance, dus een goede

bruikbaarheid en waarde voor de praktijk en secundair voor een voldoende score op rigor, een voldoende bijdrage aan de wetenschap en de theorievorming rond HRM en Strategisch HRM. Of deze positionering ook zo ervaren wordt door de genoemde doelgroepen moet nog blijken.

Het is niet ongebruikelijk om de twee hierboven genoemde doelgroepen afzonderlijk te bedienen met een wetenschappelijke editie en een handelseditie. Voor deze optie is bij de verslaggeving van dit onderzoek nadrukkelijk niet gekozen. Geprobeerd is te achterhalen op welke wijze de doelgroepen dichter tot elkaar gebracht zouden kunnen worden en op welke wijze meer wederzijds begrip ontwikkeld zou kunnen worden voor uiteenlopende wensen en interesses. Voor de ontwikkeling van het HRM-vak en de HRM-wetenschap lijkt het noodzakelijk dat de interactie tussen wetenschap en praktijk niet minimaal behouden blijft, maar juist sterk geïntensiveerd wordt. In deze studie zullen enkele mogelijkheden hiertoe (onder meer certificering van HR-managers en HRM-opleidingen) de revue passeren.

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

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

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

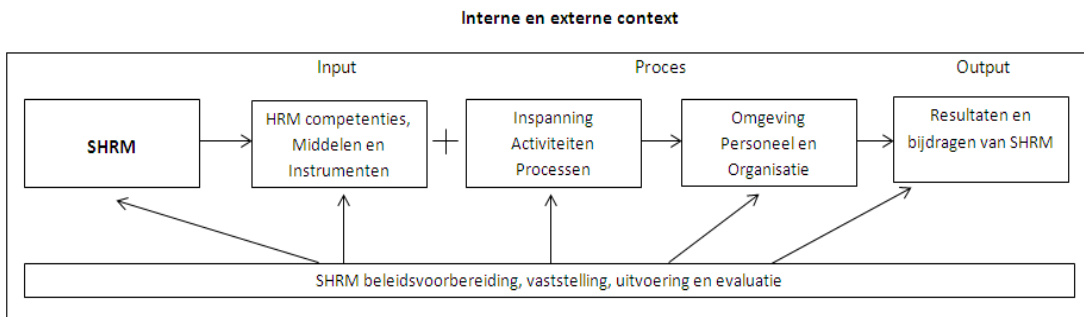
Modellering van de onderzoeksvraag.

In deze studie worden de kwaliteit, het functioneren en de prestaties van medewerkers en organisatie gezien als outputvariabelen c.q. afhankelijke variabelen en worden HRM-competenties, middelen, instrumenten en processen als beïnvloedende variabelen gezien. HRM-Competenties, middelen en instrumenten kunnen hierbij ook als inputvariabelen worden gezien,

en activiteiten en inspanningen op het gebied van uitvoering/ implementatie als procesvariabelen (Figuur 3).

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

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

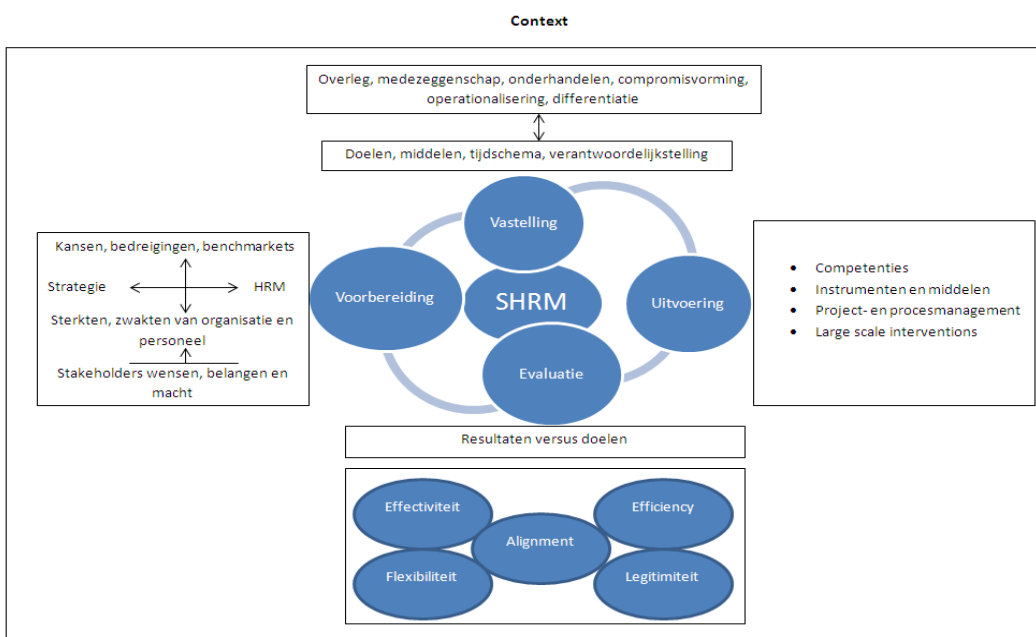


Figuur 3 Input, proces, outputmodel voor SHRM

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

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

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



Figuur 4 Modellering van de onderzoeks aanpak

Is er voor de onderzoeksvraag een alomvattende theorie beschikbaar?

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

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

In ons land leverde Kuypers met zijn Beginselen voor Beleidsontwikkeling (1980) een verbinding van besluitvorming met beleidsvorming. Hij presenteerde besturing als een doorlopend proces van beleidsvorming, van beleidsvoorbereiding, via beleidsformulering, naar

uitvoering, evaluatie, bijsturing, doorontwikkeling en herformulering. Soortgelijke concepties werden ook geboden door bijvoorbeeld Deming (1989), Hoogerwerf (1984, 1989, 1993), Howlett & Ramesh (2003), Jupe (1992, 2007), Anthony & Govindarajan (1998) en zijn inmiddels gemeengoed in zowel de kwaliteitszorg, de politicologie, de bestuurswetenschappen en in meer praktische uitwerkingen als planning & control of informatiesysteem ontwikkeling (CapGemini, 1990).

De verbinding van de systeemtheorie met het cyclische beleidsdenken vormt de theoretische achtergrond van deze studie. De bijdrage aan dit denken bestaat vooral uit een relativering van de eisen waaraan mensen, systemen en processen moeten voldoen om continuïteit op te leveren. Onvolmaaktheid van mensen en organisaties en hun prestaties lijkt slechts in een beperkt aantal gevallen tot acute discontinuïteit te leiden, terwijl “muddling through” (Lindblom, 1959) soms lang kan duren zonder dat daardoor op termijn succesvolle bijsturing wordt uitgesloten. De tolerantie voor imperfectie van mensen en organisaties en onvolmaaktheid van besturing is in ons land en, naar het zich laat aanzien ook elders, groot. Beleidskeuzen zijn niet altijd het resultaat van rationele beslissingsprocessen (Cohen, March & Olsen, 1959); de rationele manager van Kepner en Tregoe (1976) is in de weerbarstige werkelijkheid nog al eens ver weg. En in de irrationele besluitvorming blijkt soms nog minder systeem te zitten, dan wel eens aangenomen wordt (Mintzberg, Raisinghani & Theoret, 1976).

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

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

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

Aan het debat tussen wetenschap en praktijk van HRM en SHRM wil deze studie vooral bijdragen door het opwerpen van de vraag of de wetenschappelijke pretentie van verklaring van het gedrag van afhankelijke variabelen bij het onderzoek van multivariate HRM-verschijnselen niet

vaak iets te stellig is en de vraag of de bijdrage van HRM aan het succes van organisaties door wetenschappers wel in het juiste, meervoudige of multivariate perspectief gezien wordt.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

De verdeling van HR-management rollen is uiteenlopend en wisselend. Soms ligt een zwaartepunt voor deze rollen bij HR-specialisten, maar dezelfde rollen kunnen evenzeer verzorgd worden door algemeen managers, lijnmanagers of andere medewerkers in een organisatie (bijvoorbeeld het directiesecretariaat) die al dan niet toevallig deze rollen toebedeeld krijgen. Rolverdelingen op het gebied van HRM komen zowel formeel tot stand via een formele besluitvorming over de verdeling van HRM-taken, bevoegdheden, maar komen net zo zeer informeel tot stand, doordat mensen soms taken zonder formele goedkeuring laten liggen en anderen deze taken op een net zo informele wijze overnemen, dan wel dat er

onderlinge arrangementen worden getroffen, die niet voor formalisering worden voorgedragen. Zo komt het voor dat lijnmanagers bij het beschikbaar komen van een HR-specialist proberen hun uitvoerende HR-taken bij de nieuwe functionaris te parkeren. Soortgelijk zien we dat bij het wegvallen van een HR-functionaris aan de top, belerende managers de vacante taken zonder formele besluitvorming daarover overnemen.

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

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

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

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

Een geheel van context, kaders, visies, belangen, richting en doelen voor personeel en organisatie, alsmede de middelen, activiteiten, processen, instrumenten, faciliteiten, kaders, trajecten en tijdschema's, waarmee en waarbinnen beoogd wordt tot doelrealisering te komen.

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

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

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

Omdat stakeholders het niet altijd eens kunnen worden over specifieke doelstellingen, streefsituaties of streefcijfers, maar wel een impliciete of expliciete consensus hebben over de

richtingen, die zij grosso modo willen volgen, is richting een belangrijk beleidsvoorportaal (van doelen) en beleidskenmerk.

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

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

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

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

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

Voor het cluster taken, bemensing en kosten gaat het om aspecten als actuele en geplande productievolumes, productdifferentiatie, taakvolumes, personeelsbehoefte, zelf doen versus uitbesteden, bemensing, personeelsvoorziening, instroom en uitstroom van taken en van mensen, personele kosten, budgettering, structurering en herstructurering van de organisatie.

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

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

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

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

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

Een HR-strategie wordt hier gedefinieerd als: een keuze van doelen, middelen, instrumenten, processen en activiteiten ten aanzien van personeel en organisatie voor de middellange en langere termijn, die in nauwe wisselwerking met de strategie van de organisatie wordt voorbereid, vastgesteld, uitgevoerd, geëvalueerd, bijgesteld en doorontwikkeld (Kuypers, 1980; Butler, Ferris & Napier, 1991).

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

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

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

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

Ingrediënten voor de vorming van SHRM bestaan uit de HR-startsituatie, de kansen en bedreigingen in de omgeving van de organisatie, de sterkten en zwakten van personeel en

organisatie en het bestaande HR-beleid, de strategie van de organisatie en de desbetreffende voorkeuren en invloeden van stakeholders bij ondernemingsstrategie en SHRM. Benchmarks kunnen een belangrijke rol spelen bij de beoordeling van sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen.

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

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

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

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

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

In deze beleidscyclus kan een viertal opeenvolgende stappen worden onderscheiden:

- Beleidsvoorbereiding; verkenning van majeure uitdagingen, behoeften en wensen en verkenning van mogelijke keuzes en ontwerp van een keuzevoorstel
- Beleidsformulering; besluitvorming en vaststelling van een keuze voor doelen, middelen en tijd; al of niet na communicatie, overleg, onderhandelen en medezeggenschap
- Beleidsuitvoering/implementatie
- Beleidsevaluatie, rapportage en bijsturing/beleidsvernieuwing.

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

Intuïtieve, incrementele of systematische HR-Beleidsvorming

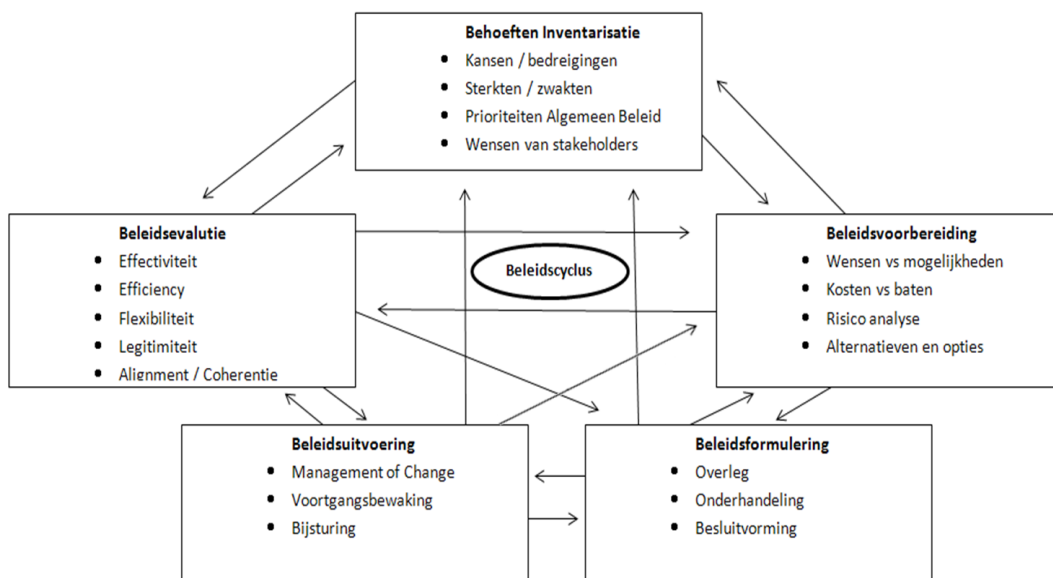
De vorming van HR-beleid kan op uiteenlopende wijze plaatsvinden. Een rationeel, systematische, wetenschappelijke benadering vormt een van de mogelijkheden, naast bijvoorbeeld een intuïtief, visionaire benadering of een ad hoc, incrementele benadering. Processen van beleidsvorming kunnen zowel een solistisch karakter hebben, in geval slechts de

beleidsvoorkeuren van een enkele bestuurder aan de orde zijn, of een meer collectief karakter, in geval er betrokkenheid is van leidinggevend en werknemers of werknemersvertegenwoordigers in het proces van beleidsvorming. In het eerste geval kan beleidsvorming zich in een zeer korte tijdsperiode (in een flits) voltrekken en in het tweede geval kan het gaan om een tijdrovend proces.

1.5. Een theoretisch ideaaltypen voor de vorming van SHRM

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

geformuleer de doelen te realiseren, worden de resultaten van uitvoering geëvalueerd en wordt waar nodig bijgestuurd voor wat betreft de beleidsvorming, de formulering



en/of de uitvoering (zie figuur 5).

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

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

Figuur 5 Een beleidscyclus voor de vorming van SHRM

rendementsanalyse kan haalbaarheid en wenselijkheid van beleidsaanpassingen beoordeeld worden.

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

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

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

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

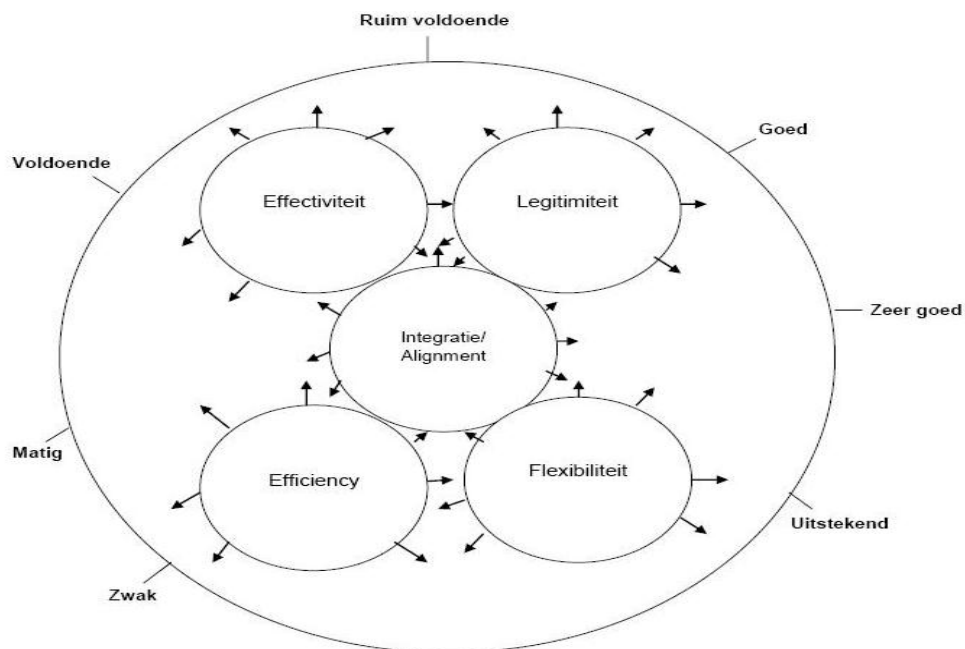
Inconsistentie wordt bijvoorbeeld veroorzaakt doordat de uiteenlopende voorkeuren van partijen op het gebied van doelen, middelen, activiteiten en tijdschema's aan elkaar gekoppeld worden en onderhandelingsprocessen niet afgesloten worden met een check op de consistentie van het behaalde onderhandelingsresultaat.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

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

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

Evaluatie van HR-beleid kan plaatsvinden op een vijftal majeure dimensies:

effectiviteit (zijn doelen gerealiseerd?), efficiency (werden doelen bereikt met zo min mogelijk middelen?), flexibiliteit (kon/kan beleid snel aangepast worden aan een veranderende context en ervaringen bij de uitvoering?), legitimiteit (sluiten beleid en beleidsresultaten aan bij de behoeften en wensen van stakeholders?) en alignment (is er voldoende evenwicht en samenhang in de uitdagingen, wensen, waarop ingespeeld wordt en in de inspanningen en



resultaten van het beleid en ook tussen effectiviteit, efficiency, flexibiliteit en legitimiteit van het beleid?).

De eerste vier evaluatiedimensies verkeren met elkaar op een gespannen voet. Hoge scores op effectiviteit, legitimiteit en flexibiliteit

Figuur 6 Interactie tussen evaluatiedimensies voor SHRM: Rubicks Clocks zorgen soms voor een lagere score op efficiency. Een hoge score op efficiency of flexibiliteit zorgt mogelijk voor een lagere score op legitimiteit etc. (Figuur 6).

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

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

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

Het antwoord op de vraag “kan Strategisch HRM beter?” lijkt niet erg ingewikkeld. In het leven en in het management in het algemeen zijn er veel dingen die beter kunnen, dus waarom zou dat bij Strategisch HRM niet zo zijn? Daarom valt er ook ten aanzien van Strategisch HRM wel enige overeenstemming te bespeuren over de gedachte dat het beter kan. Stakeholders verschillen echter in de mate waarin zij denken dat het beter kan en in hun oordeel over de bestaande situatie, de geleverde inspanningen en de geboekte resultaten op het gebied van SHRM.

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

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

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

Rene Tissen (1991) deed een zeer grootschalig onderzoek onder lijnmanagers en stelde vast dat het lijnmanagement niet klaagt over zichtbaarheid van PZ: 81% acht PZ goed bereikbaar, 85% vindt PZ gemakkelijk toegankelijk, 79% ervaart PZ als coöperatief m.b.t. het opzetten en realiseren van gewenste mensmanagement activiteiten en 55% acht PZ vaak zichtbaar en 45% soms zichtbaar qua actie op aangereikte problemen. Toch vindt 37% van zijn respondenten dat PZ zich als managementfunctie nog moet bewijzen, meent 34% dat PZ slechts een bescheiden stafrol speelt en ziet 26% dat PZ gedwongen wordt tot het spelen van een bescheiden stafrol. Liefst 58% van de respondenten is van mening dat het functioneren van PZ beter tot veel beter kan.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ontwerpen en vernieuwen van SHRM kan op verschillende manieren. Ondanks de suggesties die soms wel gewekt worden (Pfeffer, 1998), is er geen generieke receptuur voor een HRM of SHRM dat altijd succes oplevert. Zo zijn er organisaties van een flinke omvang waar weinig tijd wordt besteed aan de vorming van SHRM, waar slechts enkele eenvoudige uitgangspunten voor HRM zijn geformuleerd (zoals bijvoorbeeld: “we zoeken en werken met ijverige en eerlijke mensen; we vragen veel, maar we bieden ook veel, de rest zien wij als bijzaak”) en waar tegelijkertijd uitstekende bedrijfsresultaten worden geboekt.

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

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

Het belang van context en wetenschap voor de onderzoeksvraag.

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

Of het niet alleen beter kan, maar ook beter moet, is een kwestie van keuze, die alleen voor iedere individuele casus gemaakt kan worden door de betrokken stakeholders. Voor externe beoordelaars is het wel mogelijk om voor een casus te beoordelen of het beter kan en wat de voor- en nadelen van een veranderingsproces mogelijk of waarschijnlijk zullen zijn. De keuze is tenslotte aan een samenspel van partijen, waarbij de arena voor beleidsvaststelling van situatie tot situatie kan verschillen. In het interne of externe krachtenveld in Nederland kunnen bijvoorbeeld zowel een directie, als een ondernemingsraad, de Ondernemingskamer, de pers, de publieke opinie, de regering of het parlement voor een specifieke casus een doorslaggevende rol spelen. Het gebruik van wetenschappelijke inzichten kan hierbij een grote of geen enkele rol spelen.

Voor de keuzeprocessen in SHRM kan de wetenschap slechts een beperkte rol spelen. Zo kan wetenschap een rol spelen in de voorspelling van de consequenties van gemaakte keuzen en het benaderen van de consequenties van niet gemaakte keuzen, maar kan het keuzeprocess alleen ondersteund worden in geval opties van een gemeenschappelijke noemer (bijvoorbeeld euro's) kunnen worden voorzien. Bij de afweging van niet gelijkwaardige opties (bijvoorbeeld vergroten werknemerstevredenheid versus vergroten van flexibiliteit) kunnen voor- en nadelen en kosten, baten en risico's van opties in beeld gebracht worden, maar kan de wetenschap geen rol spelen

in het eigenlijke keuzeproces. Dit keuzeproces behelst de articulatie van voorkeuren die het specifieke domein zijn van de betrokken actoren. De wetenschap kan slechts zorgen voor verheldering van alternatieven en van consequenties van keuzen, maar maakt geen keuze.