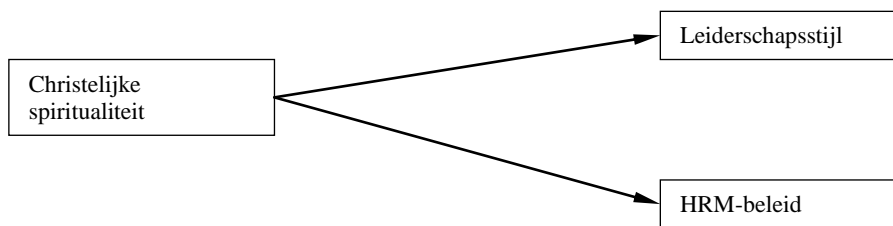


2

HRM-beleid¹

2.1 Inleiding

Operationeel management bevat twee hoofdonderdelen, namelijk leiderschapsstijl en HRM-beleid. Het vorige hoofdstuk handelt over het onderdeel leiderschapsstijl. In dit hoofdstuk wordt een wetenschappelijk kader beschreven voor HRM-beleid (zie figuur 2.1).



Figuur 2.1 Conceptueel model voor het invloed van christelijke spiritualiteit op leiderschapsstijl en HRM-beleid

In dit hoofdstuk wordt zoals gezegd het HRM-beleid nader uitgewerkt. Het HRM-beleid is onder te verdelen in twee dimensies: ‘controlgericht’ en ‘commitmentgericht’. Het tweedimensionale model voor HRM vertoont veel overeenkomsten met dat van leiderschap uit hoofdstuk 1. Hierdoor kunnen deze modellen met elkaar in samenhang worden gebracht. In hoofdstuk 4 blijkt dat dit een goed werkbaar model oplevert voor christelijk management. In paragraaf 2.2 beschrijven we de verandering van personeelsmanagement naar Human Resource Management. In paragraaf 2.3 geven we een overzicht van de ontwikkeling van HRM en een perspectief voor de toekomst. Paragraaf 2.4 handelt over de twee dimensies van HRM-beleid: controlgericht en commitmentgericht. Vervolgens geven we de theoretische inbedding van deze twee dimensies. Deze dimensies vormen de theoretische basis voor het

¹ Uit: Management en Levensbeschouwing in Nederland (2010) proefschrift T. van den Belt & J. Moret. Dit hoofdstuk is de theoretische basis voor het model van christelijk HRM in: Christelijk management volgens de Regel van Benedictus (2016) dr. Tom van den Belt, www.beltomadvies.nl

kernbegrip HRM-beleid. In paragraaf 2.5 worden enkele theorieën over HRM-beleid uitgewerkt, waarbij een verbinding wordt gemaakt met de twee genoemde dimensies. In paragraaf 2.6 wordt het HRM-beleid beschreven aan de hand van een drietal facetten, als basis voor de operationalisering van het HRM-beleid.

2.2 Van personeelsmanagement naar HRM

In de loop van de vorige eeuw heeft het personeelsbeleid een evolutie ondergaan: het personeelsmanagement is over gegaan naar Human Resource Management. Deze evolutie is ontstaan onder invloed van de toenemende concurrentiedruk, die veroorzaakt werd door grote veranderingen op economisch, technologisch, ecologisch en maatschappelijk gebied. De pragmatische benadering van personeelsmanagement veranderde in een wetenschappelijke benadering van de inzet van menselijke krachten: ‘human assets’. De wijze waarop het beleid met betrekking tot het personeel wordt vormgegeven hangt nauw samen met de opvatting van de manager over de organisatie. Bij de opvatting dat de organisatie ‘een gesloten systeem’ is, past een beheersingsgericht personeelsmanagement. De visie vanuit het concept ‘de organisatie als een geheel van processen’ leidt tot een (strategisch) Human Resource Management.

Het kernverschil tussen personeelsmanagement en HRM kan omschreven worden als het verschil tussen korte termijnbeleid en strategisch lange termijnbeleid. Bij het traditionele personeelsbeleid wordt ‘slechts’ aandacht geschonken aan de vraag: ‘Hoe krijg ik het voor elkaar dat het personeel doet wat ik wil?’ (compliance) en bij het HRM-beleid draait het om de vraag: ‘Hoe kan het personeel zich verbinden aan de doelstellingen van de organisatie en op grond daarvan volledige inzet geven?’ (commitment). De focus van het personeelsmanagement was gericht op de productiedoelen van het bedrijf, waarbij het personeel een onderdeel vormde van het geheel aan productiemiddelen en bestond uit losstaande activiteiten. In de HRM-benadering ligt de focus op het integreren van de menselijke bronnen op de lange termijn doelen van de organisatie. Een kenmerkend verschil is bovendien dat bij HRM in tegenstelling tot personeelsmanagement, de (lijn)manager verantwoordelijk gesteld wordt voor de bedrijfscultuur en het personeel gezien wordt als een strategische factor. Bij HRM wordt meer dan bij personeelsmanagement erkenning en aandacht gegeven aan de individualiteit van elke medewerker. Hierdoor ontstaat ruimte voor toekenning van individuele strategische waarde aan en verschil in behandeling van individuele werknemers. De hiervoor geschetste inhoud van het HRM-beleid is een globale beschrijving, die een nadere precisering behoeft. We verwijzen hiervoor naar de beschrijving van de twee HRM-modellen: het Harvard- en het Michigan-model in paragraaf 2.3. Daaruit blijkt dat er niet eenduidig over HRM gedacht wordt en dat verschillende elementen uit ‘Personeelsmanage-

ment' nog steeds een belangrijk onderdeel van HRM (Michigan-model) vormen, zoals: externe controle, compliance en centralisatie.

Tabel 2.2 *Personeelsmanagement versus Human Resource Management*

	Personeelsmanagement	Human Resource Management
Tijd en planningperspectief	Korte termijn - reactief - ad hoc - marginaal	Lange termijn - pro-actief - strategisch - integraal
Psychologisch contract	Meegaandheid, volgzaamheid, onderschikking, gehoorzaamheid (compliance)	Binding, toewijding, betrokkenheid (commitment)
Controle benadering	Externe controle, beheersmatig management	Zelfcontrole
Arbeidsrelatieperspectief	Totaalbenadering - collectief - weinig vertrouwen (low trust)	Deelbenadering - individueel - hoog vertrouwen (high trust)
Organisatiestructuur	Bureaucratisch/mechanistisch - gecentraliseerd - formeel gedefinieerde rollen	Organistisch - gedecentraliseerd - flexibele rollen
Managementrollen / managementpositie	Stafspecialist/professional	Breed geïntegreerd in lijnmanagement
Evaluatiecriteria	Kosten minimalisatie/efficiency	Maximaal benutten van alle bronnen / arbeid (welzijn is belangrijk)

naar: De Nijs, 1992/2000; Legge, 1995; Boselie, 2002; Van den Belt en Moret, 2010

De wijze waarop de manager het HRM-beleid vormgeeft, kan beïnvloed worden door de sociaal-economische en culturele context waarin de organisatie zich bevindt. In dit boek blijven deze macro-sociale factoren buiten beschouwing en beperken ons tot de invloed die een aantal kenmerken van de organisatie heeft op het effect van de levensbeschouwing van de manager op zijn HRM-beleid.

Het HRM-beleid is het onderdeel van het ondernemingsbeleid, met behulp waarvan de arbeidspositie van de werknemers en hun onderlinge verhoudingen worden gereguleerd. Bij het HRM-beleid gaat het om de vraag hoe de organisatie haar strategische doelstellingen realiseert in relatie tot de belangen van diverse groepen belanghebbenden en welke positie de werknemers daarin krijgen. Human Resource Management kan volgens De Nijs (1999) als volgt gedefinieerd worden:

'HRM is een onderscheiden benadering van personeelsmanagement welke competitief voordeel tracht te behalen door de strategische benutting van sterk geëngteerde en capabele arbeidskrachten door gebruik te maken van een geïntegreerd scala van culturele, structurele en personele technieken' of volgens Boselie (2002):

'HRM heeft betrekking op managementbesluitvorming omtrent beleid en activiteiten die de arbeidsrelatie vormgeven omwille van het realiseren van strategische individuele, organisatie- en maatschappelijke doelstellingen'. De volgende veronderstellingen liggen aan beide definities ten grondslag: medewerkers zijn één van de belangrijkste organisatiemiddelen ('assets') en zij zijn 'manageable' (te beheersen) en het HRM-beleid dient integraal ingezet te worden, waarbij de traditionele verhoudingen tussen 'baas' en ondergeschikte vervangen worden door nieuwe collegiale verhoudingen. Alleen coherent en consistent management van medewerkers kan resulteren in organisatiesucces.

2.3 Ontwikkeling van theorieën over HRM

De basis: twee hoofdbenaderingen

In Amerika ontstonden twee belangrijke benaderingen ('scholen') met betrekking tot HRM-beleid, namelijk de 'Michigan-school', op basis van een publicatie door Fombrun, Tichy en Devanna in 1984 en de 'Harvard-school' op basis van het boek Human Resource Management door Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills en Walton eveneens in 1984. Deze benaderingen of modellen zijn genoemd naar invloedrijke universiteiten waar zij zijn ontwikkeld. Het onderscheid tussen beide benaderingen heeft betrekking op de vormgeving en invulling van het HRM-beleid (zie figuur 2.4). Er is een groot aantal publicaties over HRM verschenen waarin door de auteurs is gereageerd op de twee basis HRM-modellen of -benaderingen. Uit combinaties van inzichten uit beide modellen zijn diverse theoretische varianten ontstaan. De twee genoemde modellen blijven ondanks alle varianten de hoofdbenaderingen in de HRM-literatuur. Om die reden geven we hieronder van beide modellen een korte typering. Deze twee benaderingen vormen de basis voor het ontstaan van verschillende varianten, die verderop in dit hoofdstuk worden beschreven.

Michigan-model: High Performance

Het Michigan-model van HRM is gebaseerd op principes die voortvloeien uit strategisch management gericht op de productiedoelen van het bedrijf. Het vertrekpunt van de aannames van het Michigan-model is dat de organisatie bestaat om zijn missie te verwezenlijken en economische bedrijfsdoelen te realiseren. In dit model zijn missie en strategie, formele structuren en HRM onderling gerelateerde systemen die ingebed zijn in de turbulente omgeving. Het is de ultieme managementtaak om deze systemen zodanig te reguleren, dat hierdoor de economische organisatiedoelen worden gereali-

seerd. In deze benadering staan vier kernfuncties van personeelsmanagement centraal: selectie, beloning, beoordeling en (vakgerichte) ontwikkeling.

Het Michigan-model wordt ook wel aangeduid met Strategisch Human Resource Management (SHRM), vanwege de strategische organisatiedoelen als drager van het HRM-beleid. Het beleid en de instrumenten op deze vier kernfuncties zijn uiteindelijk bepalend voor de prestaties van de werknemer en daarmee voor het resultaat en het succes van de onderneming.

Het Michigan-model wordt gekarakteriseerd door:

- De sterke focus op productie en productiviteit;
- De organisatiesuccessen worden gepresenteerd in de vorm van winst, dividend, verkoopcijfers en marktaandeel;
- Het sleutelwoord 'inpassen' ('fit'), dat wil zeggen: het HRM-beleid moet ingepast worden aan de structuur, de winstgerichte bedrijfscultuur en de bedrijfsdoelen;
- De individuele werknemer moet zich aanpassen ('compliance') aan het productieproces. De 'aanpassende' medewerkers worden toegerust met vaardigheden en kennis om de functie optimaal te kunnen vervullen;
- Er dient een aanpassing te zijn van HR-activiteiten en de drie managementniveaus: strategisch niveau, beheersniveau en operationeel niveau.

Bij de Michigan-benadering past bij uitstek het 'Control-HR werksysteem'. Deze benadering gaat uit van:

- De verwachting dat de personeelsstrategie die 'matcht' met de ondernemingsstrategie zal leiden tot een meer succesvolle prestatie van de onderneming in haar totaliteit;
- De verwachting dat personeelsstrategieën zich coherent en rationeel laten ontwikkelen vanuit gegeven ondernemingsstrategieën;
- De veronderstelling dat vanuit een coherente strategische visie instrumenten op de verschillende beleidsgebieden in onderlinge samenhang kunnen worden ontwikkeld;
- De veronderstelling dat in onderlinge samenhang ontwikkelde instrumenten leiden tot een hogere en betere prestatie van de medewerkers;
- De veronderstelling dat elk afzonderlijk beleidsgebied van personeelsmanagement direct kan worden gerelateerd aan de prestatie van zowel de werknemer als de onderneming.

Samenvattend kan gesteld worden dat het Michigan-model benadrukt dat HRM-beleid een onderdeel is van het strategisch management gericht op de bedrijfsdoelen. De belangen van de aandeelhouders (shareholders) zijn van het grootste belang. Het vraagstuk van de gelijkwaardigheid en integratie van personeelsmanagement in de strategische beleidsvoering lijkt in dit model naar de achtergrond te worden gedrongen.

Dit model wordt ook wel de harde versie van HRM-beleid genoemd, waarbij de nadruk op de M van management ligt. De bekende HRM-wetenschapper

Legge (1995) drukt dit als volgt uit: **hRM** (human RESOURCE MANAGEMENT).

Harvard-model: High commitment

Het Harvard model is gecentreerd op de ontwikkeling van alle aspecten van de organisatie-context, die invloed hebben op het managementgedrag. In het Harvard-model wordt sterk rekening gehouden met de belangen van de (individuele) werknemers. Werknemers worden gezien als een van de belanghebbende groepen die betrokken zijn bij de organisatie (stakeholders). Deze benadering beklemtoont dat het HRM-beleid een zaak is van het hele management en niet uitsluitend van stafspecialisten. De Harvard-benadering is erop gericht dat rekening wordt gehouden met alle belangengroepen en niet alleen met de aandeelhouders (shareholders). Alle belanghebbenden kunnen evenals de organisatie-omstandigheden invloed hebben op HRM-beleidskeuzes. De menselijke inzet is meer dan alleen maar een technische input. De HRM-beleidskeuzes hebben effect op de HR-uitkomsten zoals commitment, competenties van medewerkers, congruentie (overeenstemming in doelen) van medewerkers en leidinggevend en als vierde kosteneffectiviteit ('cost-effectiveness'). Het management stelt zich pro-actief op met betrekking tot de ontwikkeling van het personeel, de betrokkenheid en verbondenheid van medewerkers bij de organisatie en overige personeelszaken.

De karakteristieken van het Harvard-model zijn:

- Participatiebevordering van belanghebbenden (stakeholders);
- Verbetering van de personele organisatie;
- Ontwikkeling van beloningssystemen, waarin productiviteitsontwikkeling is meegenomen;
- Verbetering van taak- en functiestructuren door informatievoorziening, de toepassingen van geavanceerde technieken en het inzetten van bekwame en gemotiveerde mensen.

Het Harvard-model kan gekarakteriseerd worden als het model dat past bij het 'commitment-HR werksysteem'.

De High-commitment (Harvard) benadering gaat uit van:

- De veronderstelling dat de strategie van de zogenoemde nieuwe productie- en organisatieconcepten als de meest effectieve en universele oplossing kan worden beschouwd om als onderneming antwoord te geven op de nieuwe functie-eisen van kwaliteit, innovatie en flexibiliteit;
- De veronderstelling dat deze nieuwe arbeidsconcepten leiden tot integratie en hoge commitment van werknemers;
- De aanname dat sterk geïntegreerde en betrokken werknemers een betere en hogere prestatie leveren;

- De veronderstelling dat ‘high-commitment werksystemen’ tegelijkertijd een hoger economisch en sociaal rendement opleveren (hogere productiviteit en meer voldoening bij de werknemers);
- De veronderstelling dat grootschalige toepassingen van dit HRM-concept door ondernemingen zal leiden tot een verhoging van het maatschappelijk welzijnsniveau.

Samengevat kunnen we stellen dat het Harvard-model het HRM-beleid ziet als een managementtaak waarin de noodzaak tot integratie van HRM-beleid met de strategische ondernemingsplannen. Bij dit model staat de ontwikkeling van competenties centraal. Er wordt gekeken naar het aanwezig potentieel en op basis daarvan wordt bepaald welke structuur en strategie daarbij passen. Er wordt gestreefd naar een samenbindende organisatiecultuur. Het Harvard-model wordt ook wel de zachte versie van HRM genoemd. Legge (1995) drukt dit als volgt uit: *HRm* (HUMAN RESOURCE management).

Bij de veronderstellingen van zowel de Michigan- als de Harvard-benadering dient opgemerkt te worden dat deze gelden bij een echte strategische toepassing van het betreffende HRM-model. Als HRM slechts gebruikt wordt als een nieuwe aanduiding van ‘oud, bestaand’ personeelsmanagement is de kans op mislukking groot.

HRM, what next?

In Amerika werd, zoals hierboven geschetst, omstreeks 1984 een nieuw model ontwikkeld voor strategisch personeelsmanagement. Dit heeft een grote impact gehad in de wetenschappelijke wereld van de bedrijfskunde. Er is een voortdurende stroom van publicaties op gang gekomen en even zoveel onderzoek verricht naar prestaties, performance en resultaten van HRM. In veel publicaties worden overzichten gegeven van de literatuur die in de voorgaande jaren is verschenen, door onder meer door Legge (1995) en Paauwe (2009). Aanvankelijk werd HRM gezien als een ‘toverformule’ om het bedrijf tot succes te leiden. HRM was immers een strategisch model en dat was precies waar de bedrijfsleiding behoefte aan had. Er verschenen veel publicaties, waarover men zich soms afvroeg of deze konden bijdragen aan een goed HRM-beleid. Legge spreekt zelfs van ‘new messiahs and false prophets’. Langzamerhand ontstond omstreeks 2000 het gevoel dat HRM niet de oplossing was voor het besturingsprobleem van organisaties. Wetenschappers en managers gingen op zoek naar andere waarden en nieuwe woorden.

Men spreekt over ‘de kilte van het strategisch management’ en ‘met strategisch management komt het nooit meer goed. De beoefenaren van dit vak bevinden zich volgens sommige wetenschappers in een collectieve depressie’. Veel –al dan niet wetenschappelijke– publicaties spreken over ‘Back to Basics’, waarmee men doelt op de basiswaarden van HRM-beleid: vertrouwen, respect en winst.

Uit recente publicaties blijkt de behoefte van wetenschappers dat er een nieuw model van HRM ontwikkeld dient te worden. Sommige onderzoekers vragen zich af: ‘Human Resource Management, what next?’. Of men geeft aan dat het HRM-denken teveel past bij een concept van ‘organisatie als open systeem’. Managers zijn systeem gericht, maar zouden weer moeten gaan managen, dus leiderschap vertonen en leidinggeven.

Daarnaast speelt in de Nederlandse (en West-Europese) situatie mee dat de overheid (wetgever), ondernemingsraden en vakbonden veel invloed hebben in de vormgeving van het HRM-beleid, veel meer dan in Amerika en Engeland. Men spreekt over respectievelijk het Rijnlands model (West-Europa) en het Angelsaksische model (Engeland en Amerika). In het Rijnlands model is sprake van homogenisering van de organisaties voor wat betreft HRM-beleid. Organisaties kunnen zich nauwelijks meer van elkaar onderscheiden en uit het HRM-beleid concurrentiekracht putten. HRM-performance, dat in Amerika bij best-practice bedrijven vertoond wordt, – onder meer betreffende medezeggenschap, werknemersparticipatie, personeelszorg – is in Nederland (en diverse West-Europese landen) gemeengoed geworden. Dit verschijnsel wordt door recente onderzoekers ‘new institutionalism’ genoemd.

De SER spreekt in haar bulletin van januari 2009 over een come-back van het Rijnlands model. Het Angelsaksische model heeft in de afgelopen jaren de boventoon gevoerd, maar dit brengt op langere termijn volgens de SER ‘alleen maar onheil’. Door de economische crisis van 2008 vindt een herorientatie op belangrijke waarden plaats en is een focus op winst voor aandeelhouders minder vanzelfsprekend. ‘Het gaat om de onderneming die het vizier op de lange termijn heeft gericht en de belangen van personeel, klanten en aandeelhouders behartigt’ aldus Elverding, een oud-topman van DSM, geciteerd in het SER-bulletin. De SER geeft aan dat veel bestuurders van Nederlandse ondernemingen een voorkeur zouden hebben voor het Rijnlands model, maar dat zij door de praktijk (druk van de aandeelhouders) naar de Angelsaksische kant worden gedrongen. Hierbij wordt onder meer gewezen op de hoge winsten en dividenden, grote bonussen en hoge topsalarissen. De huidige economische crisis brengt een verandering van maatschappelijke visie op deze verschijnselen teweeg. Op grond van de wenselijkheid voor het Rijnlands model en de weerbarstige druk van de praktijk naar het Angelsaksische model wordt een combinatie van deze twee modellen voorgesteld als een goed model voor de toekomst. Hoewel de twee modellen niet synoniem zijn met de Michigan- en Harvard-benadering zijn veel overeenkomsten te zien tussen het Michigan- en het Angelsaksische en het Harvard- en het Rijnlands model. We zien in de conclusie van de SER een bevestiging van een tweedimensionaal HRM-model, zoals weergegeven in figuur 2.4.

Er wordt in de literatuur gesproken over het failliet van HRM waardoor we nieuwe beleidsperspectieven nodig hebben. We moeten de mens in de organisatie niet langer zien als één van de vele bedrijfsmiddelen (‘assets’) of als

één van de energiebronnen ('resources'), dus niet als middel, maar als een belangrijke doelstelling van het bedrijf. Er dient sprake te zijn van waarde-toevoeging: Human Capital Management; Human Talent Management.

Corporate Social Responsibility: HRM's next!

Op de vraag: 'HRM, what next?' wordt door Schoemaker, Nijhof en Jonker (2006) een duidelijk antwoord gegeven. Zij zijn er van overtuigd dat HRM een sleutelrol dient te vervullen bij het verder uitbouwen van de nieuwe benadering van bedrijfsprocessen, die vanaf omstreeks 2000 wereldwijd meer en meer gangbaar wordt. Deze benadering wordt als Corporate Social Responsibility (CSR) aangeduid, wat in het Nederlands vertaald wordt met Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). CSR – of MVO – is een holistische benadering van de organisatie, waarbij zowel de interne als de externe oriëntatie deel uitmaken van de beslissingsgebieden. Het is een benadering waarbij de organisatie gericht is op het behalen van economische, sociale en ecologische winst: profit, people en planet (oftewel: markt, mens en milieu). In de literatuur wordt dit geheel aangeduid met 'triple bottom line' of 'triple P'. Deze drie waarden zijn vanaf 2000 in toenemende mate met elkaar verweven.

Het begrip 'profit' wijst niet alleen naar financiële bedrijfsresultaten en dividend voor aandeelhouders, maar ook naar het strategisch investerings- en beleggingsbeleid van de organisaties.

Onder 'people' worden zowel de eigen medewerkers als derden, die betrokken zijn bij de ondernemingsactiviteiten bedoeld, en daarmee alle stakeholders. Opleiding, scholing, mensenrechten, integriteit, openheid, arbeidsomstandigheden, ethiek in handelen, eerlijkheid en transparantie zijn aspecten die vallen onder het begrip 'people' van Maatschappelijk Verantwoord of Duurzaam ondernemen. Duurzaam ondernemen (oftewel sustainable business) wordt vaak afwisselend gebruikt voor MVO. Met duurzaamheid wordt bedoeld op een zodanige wijze vormgeven aan de bedrijfsprocessen en -productie dat de effecten op langere termijn, of voor de 'volgende generatie' positief merkbaar zijn.

Het begrip 'planet' verwijst nadrukkelijk naar de verantwoordelijkheid die de onderneming heeft voor de leefomgeving en voor de gevolgen van energieverbruik en de afval van de productie voor het milieu. Aan dit begrip wordt echter ook een verderstreckende betekenis gegeven door aandacht voor en interactie met de samenleving waarin de organisatie of het bedrijfs-onderdeel zich bevindt, waarbij vaak aan sponsoring en het steunen van goede doelen wordt gedacht.

Schoemaker geeft aan dat HRM gericht is op het optimaliseren van de inzet van het menselijke kapitaal én gericht is op waarden toevoeging aan de arbeid. Een sleutelrol voor HRM bij de verdere implementatie van CSR wordt eveneens door andere internationale wetenschappers bepleit. In uitgebreide literatuuroverzichten van de betekenis van CSR geven zij aan dat voor een suc-

cesvolle implementatie van deze benadering twee aspecten, die betrekking hebben op de medewerkers, essentieel zijn: inbedden van de CSR-waarden in de bedrijfscultuur en commitment van de medewerkers aan deze waarden. HRM dient volgens hen hierbij een leidende en coördinerende rol te vervullen. Corporate Social Responsibility of Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen betreft nadrukkelijk het domein van de ethiek bij het gehele proces van de bedrijfsvoering en bij alle beleidsbeslissingen die genomen worden. Ook de uitvoering van het dagelijkse werk vraagt vaak om een afweging die gerelateerd kan worden aan de waarden van de organisatie. Niet voor niets wordt er gesproken over ‘gedeelde waarden’ – shared values –, waarbij HRM de rol heeft om de medewerkers te scholen en te trainen in het incorporeren van deze waarden. Als de gedeelde waarden een wezenlijk onderdeel zijn geworden van de dagelijkse praktijk van de medewerkers kan men spreken van een CSR-cultuur. Hiertoe dient het management zich als voorbeeld van drager van deze moraliteit te manifesteren door het uitoefenen van het zogenaamde ‘moral management’. Deze vorm van moreel management geeft de mogelijkheid van managers om hun levensbeschouwing te verbinden aan hun managementpraktijk, waarbij zij een geloofs-georiënteerd antwoord zoeken op hun ethische dilemma’s. Andere auteurs spreken zelfs over de ‘spiritualiteit van maatschappelijk verantwoord ondernemen, met als kernbegrippen ‘barmhartigheid en gerechtigheid’.

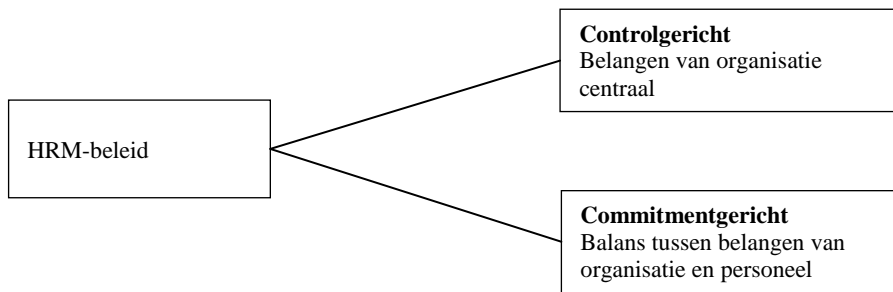
Schoemaker en zijn medeonderzoekers schrijven over een ‘nieuw management’ dat sterk gericht is op de verdere implementatie van de waardenoriëntatie in alle bedrijfsprocessen. Door de sociale verantwoordelijkheid van de organisatie (CSR) en het sociaal kapitaal in een breder perspectief van het ‘waardendomein’ te plaatsen wordt HRM in ‘the next stage’ gebracht. Zij komen tot de conclusie dat zelfs een nieuwe naam – ter duiding van het nieuwe concept – gegeven zou kunnen worden aan HRM, namelijk Human Value Management (HVM).

In de ‘triple P’-begrippen profit en people zijn de twee basisbenadering van HRM herkenbaar: de Michigan- (profit) en de Harvard-benadering (people). Deze twee benaderingen kunnen gezien worden als twee dimensies van HRM-beleid, in een model om het beleid van een organisatie in kaart te brengen. Passend binnen de vraag ‘hoe verder met HRM?’ kan het tweedimensionale model worden uitgebreid met een derde dimensie: planet. In het onderzoeksveld van HRM is door diverse auteurs aangegeven dat een multidimensionaal model ontwikkeld zou moeten worden. Een interdisciplinaire aanpak van bedrijfsethiek en HRM zou een antwoord kunnen geven op de vraag naar verder onderzoek. Vooralsnog gaan we in ons onderzoek verder met het twee dimensionale model, waarin ‘slechts’ de begrippen profit en people de dimensies vormen.

Naast de bovenstaande beschrijving van de twee dimensies van HRM (figuur 2.2) is in diverse andere literatuur een bevestiging te vinden voor de keuze van een tweedimensionaal model. Het model uit figuur 2.2 suggereert nog een ééndimensionaal model met als uitersten het controlsysteem en het commitmentsysteem. Dit model is vanwege de duidelijke onderverdeling van de twee HR-systemen weergegeven, zonder hiermee de keuze voor een ééndimensionaliteit over te nemen. Uit de literatuur omtrent control en commitment is nauwelijks te achterhalen of er sprake is van een ééndimensionaal of een tweedimensionaal model. Het 'beroemde' artikel van Walton uit 1985 geeft een suggestie voor een model van één dimensie: 'From control to commitment'. Uit het onderzoek van Boselie in 2002 blijkt onmiskenbaar sprake te zijn van een model van twee dimensies.

Wij volgen de benadering van Boselie, die van mening is dat het te sterk polariserend is om de beide modellen tegenover elkaar te zetten. Hij geeft aan dat de dichotomie tussen 'hard' en 'zacht', tussen het Michigan-model en het Harvard-model, misleidend kan zijn. In de literatuur wordt, zoals gezegd, control vaak verbonden met het Michigan-model en commitment is duidelijk herkenbaar in het Harvard-model. Het gaat om twee te onderscheiden benaderingen, die elkaar in de praktijk niet uitsluiten. Ook Legge geeft een duidelijke aanwijzing voor een tweedimensionaal model, door de opmerking dat de twee HRM-benaderingen '*not necessarily incompatible*' zijn. Uit de combinatie van de twee benaderingen kunnen diverse varianten gemaakt worden, hetgeen in de theorievorming over HRM meermalen geschiedt.

In een groot overzicht van de theorievorming tot nu toe worden twee basisbenaderingen gegeven: a. gericht op de organisatie-prestaties (contingency-theory en resource based view (RBV) en b. gericht op individuele prestaties (AMO: **a**bility (competenties), **m**otivation (motivatie) en **o**ppportunity to participate (kans op participatie in het besluitvormingsproces). De auteur typeert deze benaderingen als een bedrijfskundige/economische benadering en een psychologische benadering. Alles overziend komt de onderzoeker tot de conclusie dat beide benaderingen een zekere eenzijdigheid behelzen en pleit voor een multidimensionale benadering in de theorievorming: een combinatie van HR-practice op organisatieniveau en een HR-practice op individueel niveau (ondermeer arbeidssatisfactie), waardoor de arbeidsproductiviteit en financiële resultaten als HR-uitkomsten gemeten kunnen worden. Deze opvatting sluit aan bij ons tweedimensionaal model van HRM-beleid, zie figuren 2.3 en 2.4.



Figuur 2.3 Twee dimensies van HRM-beleid

Voor het ontwikkelen van een tweedimensionaal model van HRM-beleid, waarin de HR-managementstijl van een manager te duiden is (figuur 2.4), hebben we aansluiting gevonden bij het leiderschapsdiagram van Blake en Mouton, zie figuur 4.2.2. In dit diagram kan de HRM-stijl van een manager worden bepaald door het samenvoegen van de mate waarin hij controlgericht is met de mate waarin hij commitmentgericht is. Evenals bij het leiderschapsdiagram geven we de vijf belangrijkste HRM-stijlen weer in het diagram van HRM-beleid. We gebruiken voornamelijk de term HRM-beleid, ook al is dit soms theoretisch gezien niet geheel terecht, vanwege herkenbaarheid bij de lezer.

Guest en Hoque hebben een tweedimensionaal HRM-model ontwikkeld om organisaties te typeren op grond van hun HRM-stijl. Dit model heeft als dimensies:

1. De mate waarin de organisatie HRM-strategie heeft geformuleerd, gericht op productie en winst. Hiermee wordt bedoeld op strategisch HRM, analoog aan de Michigan-benadering;
2. De mate waarin de organisatie aandacht schenkt aan HRM-beleid en -praktijken. Hierbij wordt bedoeld op de aandacht voor de belangen, participatie en invloed van de medewerkers, analoog aan de Harvard-benadering.

Beide dimensies hebben de varianten hoog en laag, waardoor een tweedimensionaal diagram met vier cellen ontstaat. In elke cel wordt een type van HRM-stijl van de organisaties beschreven. Zij geven typering (aan de onderzochte organisaties) die volgens hen ‘anders’ zijn dan de gebruikelijke termen, maar voor de lezer uitermate aanspreekbaar zijn. Ze verwijzen in hun typering naar een bekende western-film: ‘The Good, the Bad and the Ugly’. Deze typering gebruiken zij respectievelijk voor organisaties die hoog op beide dimensies scoren (Good), die een duidelijke winststrategie hebben, maar slecht voor medewerkers zijn (Bad) en organisaties, die noch een goed strategisch-financieel beleid, noch een beleid gericht op medewerkers hebben (Ugly). Organisaties die ondanks het feit dat ze geen strategisch-financieel beleid hebben geformuleerd, maar goed zijn voor medewer-

kers, worden als 'Lucky' getypeerd, zij hebben door hun personeelsgerichte benadering kans op een redelijk succesvolle onderneming. De vier typeringen hebben we in het onderstaande tweedimensionale HRM-model, figuur 2.4, opgenomen. Deze typeringen zijn eveneens goed bruikbaar bij het duiden van een HRM-stijl van managers. In overeenstemming met de beschrijving van Kaptein hebben we een vijfde type van HR-managementstijl toegevoegd aan de vier van Guest en Hoque, namelijk 'the Invisible'. Kaptein spreekt over 'onzichtbaar' leiderschap. Met 'the Invisible' geven we als vijfde HRM-stijl aan: onzichtbaar, niet geformuleerd en niet herkenbaar in de praktijk van het bedrijfsproces.

We hebben de indruk dat de keuze voor een tweedimensionaal model, waarbij de benadering van de Michigan-school samen wordt gebracht met de benadering van de Harvard-school, past binnen de huidige fase van de theorievorming over HRM.

Focus op bedrijfscultuur en medewerker: commitmentgericht H A R V A R D-model <i>High-commitment</i> (zachte benadering) HUMAN RESOURCE management	GROOT	9	HRM-stijl 1,9 The Lucky Gericht op werknemersinvloed, participatie, vertrouwen en commitment.						HRM-stijl 9,9 The Good Goed werkgeverschap Maximale commitment van medewerkers aan doelen van organisatie, gerealiseerd door hoge mate van zelfsturing en eigen verantwoordelijkheid in een organisatie gebaseerd op wederkerige erkenning, vertrouwen en respect.		
		8									
	7										
	6				HRM-stijl 5,5 The Ugly Onduidelijk beleid, gekenmerkt door onzeker leiderschap en matig vertrouwen van medewerkers in beleid en organisatie. Prestaties zijn middelmatig en controlesysteem wordt niet consistent gehanteerd.						
	5										
	4										
	3										
	GERING	2	HRM-stijl 1,1 The Invisible Er is geen beleid geformuleerd en geen leiderschapsvisie herkenbaar in de uitvoering van het bedrijfsproces.						HRM-stijl 9,1 The Bad Gericht op winst en belangen van aandeelhouders. Medewerkers zijn onderdeel van strategische inzet van alle middelen om de organisatie-doelen te realiseren.		
		1									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
		GERING	Focus op prestatie en productiestructuur: controlgericht M I C H I G A N-model <i>High-performance</i> (harde benadering) Human RESOURCE MANAGEMENT							GROOT	

Figuur 2.4 Twee dimensies van HRM-beleid

Dimensies HRM-beleid samengevat

De dimensie controlgericht is een intern beheersingsbeleid dat vooral gericht is op de beheersing en directe sturing van het werknemersgedrag. De productie- en winstdoelen van de organisatie en de belangen van de aandeelhouders ('shareholders') wegen zwaarder dan de doelen en belangen van de medewerkers. Werknemers behoren zich aan te passen aan de economische doelstellingen van de organisatie ('compliance'). Dit

aanpassingsbeleid kent geen echte sociale doelstellingen, het houdt zich voornamelijk bezig met economische en technologische gevolgen van het ondernemingsbeleid. Deze dimensie is herkenbaar aan de aandacht voor de productiestructuur.

Bij de dimensie commitmentgericht is het kenmerkende dat de aandacht voor de belangen en doelen van de organisatie en die van de medewerkers met elkaar in evenwicht zijn. Dit is een dimensie van HRM-beleid waarbij het strategisch belang van sociale factoren (zoals psychosociaal welzijn van de werknemers, arbeidsrelaties en arbeidstevredenheid) voor de kwaliteit van de producten (en diensten) en de productiviteit een grote rol speelt. Een bedrijf dat de dimensie commitmentgerichtheid belangrijk vindt, verwacht hiervan een bijdrage in de effectiviteit, productiviteit en kwaliteit van het product. Kenmerkend voor deze dimensie is de aandacht voor: organisatiecultuur, moraliteit en belang hechten aan toewijding en betrokkenheid van de medewerkers. Deze commitment kan gericht zijn op: het eigen werk, de collegae en de organisatie.

Control-commitment-debat

Boselie geeft terecht aan dat een aantal items zowel bij de dimensie 'controlgericht' als bij 'commitmentgericht' passen, zoals bijvoorbeeld 'vaardigheids-training'. Werknemers moeten hoe dan ook beschikken over de noodzakelijke vaardigheden voor de uitvoering van hun taken. Hij zegt dat het verschil vooral zit in de mate van beslissingsbevoegdheid (degree of discretion, mate van vrijheid), die men aan de werknemer geeft. Controlgerichtheid is verbonden met een lage mate van beslissingsbevoegdheid en commitmentgerichtheid is verbonden met een hoge mate van beslissingsbevoegdheid van de medewerker om een eigen invulling te geven aan de uitvoering van het werk. Een ander onderwerp in het control-commitmentdebat is de aanname dat alleen control HR-systemen kostenbesparingen opleveren en de efficiency verbeteren. Vanuit een rationeel economisch gezichtspunt is het evenwel goed mogelijk om aan te geven dat commitment-HR systemen ook kostenbesparend werken en efficiency verbeteringen opleveren. Het verschil hierbij is dat bij 'control' de winst op de korte termijn en bij 'commitment' op de langere termijn zichtbaar wordt. Het fundamentele verschil tussen deze beide HR-systemen berust op de wijze waarop de organisatiedoelen worden bereikt: door middel van 'direct control' (directe supervisie en centralisatie) of door middel van 'indirect control' (medewerkers participatie).

2.5 Theorieën over HRM-beleid

In het voorgaande hebben we een globaal overzicht geschetst van de HRM-theorieën die in de loop van de jaren ontwikkeld zijn. Deze theorieën hebben als nadeel dat zij vaak gebaseerd zijn op één theoretische benadering, bij-

voorbeeld het Michigan- en het Harvard-model. Desondanks mochten zij in ons theoretisch kader niet ontbreken. De Nijs schrijft – met betrekking tot de theorievorming – over de HRM-pioniers Fombrun en Beer, de ontwerpers van respectievelijk de Michigan- en Harvard-school, dat hun publicaties in 1984 niet echt uitblinken in wetenschappelijke fundering, maar een visionair en goeroeachtig gehalte uitstralen. Een andere wetenschapper noemt de boeken van deze twee auteurs ‘would-be classics’, waarmee hij de mening van De Nijs deelt. Door de twee genoemde publicaties waren de HRM-theorieën aanvankelijk normatief en prescriptief en dus meer een praktijktheorie. Naderhand is op grond van deze twee HRM-scholen veel empirisch onderzoek verricht en vormen zij de basis voor een onophoudelijke stroom aan wetenschappelijk analytische theorievorming.

Theoretische benaderingen van HRM-beleid

Evenals Boselie geven wij er de voorkeur aan om verschillende analytische theoretische benaderingen als uitgangspunt te nemen voor verdere theorievorming.

Deze benaderingen zijn gericht op het beschrijven, verklaren en analyseren van het HRM-beleid. Hiervoor gebruiken we vier theoretisch-analytische benaderingen. We geven van elk een korte weergave om vervolgens tot een keuze te komen voor een benadering die past bij de doelstelling van dit boek. Deze benaderingen kunnen dienen om de twee dimensies van HRM-beleid uit te werken en te operationaliseren ten.

1. De historische benadering

Het gaat bij de historische benadering om de manier waarop managers met de werknemers omgaan, geplaatst in een historische ontwikkelingslijn. In dit perspectief is een verandering van personeelsmanagementstrategie een gevolg van veranderde maatschappelijke factoren. De indeling die hierbij past is achtereenvolgens: Paternalistisch, Scientific Management, Human Relations, Revisionisme, Institutionalisme en Human Resource Managementstrategieën. Er wordt zelfs gesproken van een nieuw-institutionalisme, als vervolg op HRM.

2. De contingentiebenadering

Bij de contingentiebenadering gaat men uit van de stelling dat er geen ‘best way to organize’ bestaat, maar dat de effectieve organisatiestrategie afhangt van omgevingsfactoren. Uit de omgeving van de organisatie worden factoren bepaald, die als determinanten voor de inrichting van de organisatiestructuur vastgesteld kunnen worden. Deze omgevingsfactoren zijn onder andere de toestand op de arbeidsmarkt, de economische toestand van de maatschappij en de aard van de technologie.

De bovenstaande theoretische benaderingen passen niet bij dit boek. We schrijven namelijk niet een analyse over een langere tijd (historie), noch een vergelijking van veel situaties (contingentie).

3. *De arbeidsprocesbenadering*

Deze benadering analyseert de personeelsmanagementstrategie vanuit de aard van en de hoeveelheid controle op de werknemers, die toegepast wordt in het gehele arbeidsproces. Managers worden gezien als representanten van kapitaalbezitters die de arbeid controleren teneinde meerwaarde te creëren voor de bezittende klasse. Er worden binnen de arbeidsprocesbenadering nog weer twee personeelsmanagementstrategieën onderscheiden:

- De direct-control strategie. Daarbij probeert het management met behulp van tayloristische principes de arbeidstaken zo te verdelen dat scholing niet vereist is, dat vervanging van werknemers eenvoudig is en dat controle mogelijk is. In deze strategie is de controlgerichte dimensie reeds herkenbaar, zoals uitgewerkt in paragraaf 2.4.
- De ‘responsible-autonom’ strategie. Daarbij krijgen werknemers die bijzondere kwaliteiten in zich hebben, steeds meer verantwoordelijkheid en autonomie bij de uitvoering van hun werk. Deze strategie is in overeenstemming met de commitmentgerichte dimensie van HRM-beleid.

1. *De rolstructuurbenadering*

De rolstructuurbenadering baseert zich op het idee dat de personeelsmanagementstrategie zal variëren naar gelang de verwachtingen van het management ten aanzien van de rol van werknemers variëren. Rollen kunnen verschillen in de mate waarin zij specifiek of algemeen zijn. Specifieke rollen kennen voorgeschreven gedragspatronen, terwijl bij algemene rollen een zekere mate van autonomie voorkomt. Bij algemene rollen dienen we met name te denken aan hoger geschoolde professionals. Beheersing van specifieke rollen kan middels voorschriften, regelgeving en hiërarchische controle plaatsvinden. Algemene rollen vragen juist vanwege hun vereiste autonomie een andere managementstrategie. We onderscheiden twee werkrolpatronen:

- Een werkrolpatroon met een zeer hoge mate van regulering, omdat het management ervan uitgaat dat een werknemer hoofdzakelijk via regulering in staat is de vereiste prestatie te leveren;
- Een werkrolpatroon dat veel meer autonomie kent omdat van de rolbekleder wordt verwacht dat hij zich moreel bindt aan de organisatie.

In deze twee werkrolpatronen zijn de twee dimensies HRM-beleid (controlgericht en commitmentgericht) te herkennen.

De laatste twee theoretische benaderingen sluiten goed aan bij de doelstelling voor dit boek, – waarbij de arbeidsprocesbenadering de best passende benadering is –, omdat deze benaderingen gebaseerd zijn op een tweedeling die zeer nauw aansluit bij de beide HRM-dimensies.

2.6 Facetten van HRM-beleid

In dit boek gaan we uit van de twee dimensies van HRM-beleid: controlgericht en commitmentgericht, zoals in de voorgaande paragraaf is beschreven. Deze twee dimensies zijn theoretische constructies en worden in deze paragraaf geoperationaliseerd in drie facetten van HRM-beleid. Deze indeling in drie facetten is een stap om te komen tot een adequate operationalisering van het HRM-beleid voor de concrete herkenning in managementpraktijk. Teneinde drie samenhangende facetten te krijgen voor de operationalisering sluiten we aan bij een bestaand model.

Voor kwaliteitsmanagementmodellen in Nederland waarbij het HRM-beleid een belangrijk onderdeel is, wordt vaak gebruik gemaakt van het INK (Instituut Nederlandse Kwaliteit) of een model dat uitsluitend over het HRM-beleid handelt, Investors in People (IIP). Het INK-managementmodel is een integraal managementsysteem waardoor de organisatie gericht kan zijn op strategische verbeteringen van alle bedrijfsprocessen. Het INK stelt dat leren verbeteren moet worden begrepen als een situatie waarbij het proces van continue verbetering volledig in de organisatiestructuur en -cultuur is verankerd. Voor het maken van het onderscheid tussen de twee dimensies HRM-beleid bieden de facetten van het INK-model goede mogelijkheden voor operationalisering. Door deze facetten van het INK-model kunnen van het HRM-beleid zowel de dimensie controlgericht als de dimensie commitmentgericht duidelijk onderscheiden worden. In het HRM-beleid vertoont een manager tegelijkertijd een bepaalde mate van controlgerichtheid én van commitmentgerichtheid. Hierdoor kan een manager bepalen in welke mate hij of zij controlgericht én commitmentgericht is. De HRM-stijl van een manager wordt gezien als een combinatie van de mate waarin beide dimensies op hem van toepassing zijn, zie tabel 2.3.

Tabel 43..2 *Samenhang van dimensies en facetten van HRM-beleid*

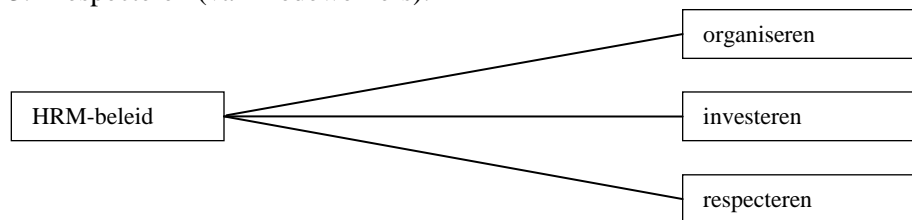
Facetten	Dimensies	
	Controlgericht	Commitmentgericht
Organiseren	Mate waarin puur taakgerichte selectie plaatsvindt en wettelijk vereiste medezeggenschap wordt gegeven.	Mate waarin selectie op grond van organisatiedynamiek en teamsamenstelling plaatsvindt en maximale medezeggenschap wordt geboden.
Investeren	Mate waarin taak- / functiegerichte scholing en ontwikkelingsmogelijkheden wordt geboden.	Mate waarin ruimte wordt geboden voor individuele en teamontwikkelingsdoelen.

Facetten	Dimensies	
	Controlgericht	Commitmentgericht
Respecteren	Mate waarin puur functionele eenzijdige communicatie plaatsvindt.	Mate waarin aandacht wordt geschonken aan arbeidstevredenheid en participatie van medewerkers en wederkerige communicatie.

Beide dimensies dienen gezien te worden, zoals blijkt uit figuur 2.4, als een continuüm met de uiterste waarden zeer weinig en zeer veel

Het INK-model onderscheidt bij het HRM-beleid drie facetten (zie figuur 2.5):

1. Organiseren (van medewerkers);
2. Investeren (in medewerkers);
3. Respecteren (van medewerkers).



Figuur 2.5 HRM-beleid onderverdeeld in drie facetten

1. Organiseren

Het facet ‘organiseren’ handelt over dat deel van het HRM-beleid waarbij de vraag centraal staat hoe de leidinggevende het personeelsmanagement afstemt op de strategie en het beleid van de organisatie, de vereiste organisatiestructuur, de kernprocessen en de externe ontwikkelingen met aandacht voor de volgende drie aspecten:

- Entree van de werknemers in de organisatie;
- Introductie van de werknemers in de organisatie;
- Integratie van de werknemers in de organisatie.

Het facet ‘organiseren’ omvat alle activiteiten die door de werkgever worden ondernomen om de wederzijdse aanpassing van de werknemers enerzijds en de organisatie anderzijds te bevorderen.

Het proces van het organiseren van medewerkers kan worden voorgesteld als een aantal te doorlopen fasen die worden gemarkeerd door typerende gebeurtenissen:

De entreefase, de introductiefase en de integratiefase van de werknemers. Dit zijn de drie aspecten ‘organiseren’.

De aspecten zijn hieronder kort beschreven.

a. De entreefase

Deze fase omvat de wervings- en selectieprocedure en de feitelijke beslissing van de werknemer om tot een organisatie toe te treden. In het traditionele selectieparadigma is selectie meestal een eenmalig gebeuren dat betrekking heeft op één bepaalde ingangspositie. De persoonseigenschappen en de functie-eisen kunnen worden opgevat als statische gegevens. In deze visie wordt slechts gekeken naar de diploma's en vakkennis die de kandidaat heeft en wat er op dat moment vereist wordt voor de betreffende functie. De manager selecteert de beste persoon om de taken uit te voeren. De kritiek op het traditionele selectieparadigma is vooral gericht op het statische, dat aan persoonseigenschappen wordt toegeschreven. Dit in tegenstelling tot de visie die gericht is op een dynamische ontwikkeling van medewerkers en functies door training, ontwikkeling en verbetering. De visie dat een individu flexibel en veranderbaar is, wint steeds meer terrein in de selectiewereld. Dit wordt vooral duidelijk door het afnemend belang van vaktechnische kwalificaties, in het voordeel van sociaal normatieve kwalificaties en algemene persoonskenmerken.

b. De introductiefase

In de introductiefase speelt zich het socialisatieproces af. Socialisatie is een leerproces waarin medewerkers sociale vaardigheden verwerven, waardoor zij kunnen functioneren in de bedrijfscultuur.

De eerste paar dagen en weken van een nieuwe werknemer binnen het bedrijf zijn essentieel voor de mening die de nieuwe werknemer zich vormt over zijn nieuwe werkorganisatie. Organisaties waar de nieuwe werknemers weer snel vertrekken, raken die werknemers 'altijd' kwijt doordat de organisatie niet aan de verwachtingen van de werknemer voldoet.

Tijdens de introductiefase leert de nieuwe medewerker hoe hij zich in de organisatie moet gedragen, wat van hem wordt verwacht en welke standaarden op zijn werk van toepassing zijn. De introductie is voor de organisatie en voor de medewerker van belang. Voor de organisatie: een adequaat inwerkprogramma leidt ertoe dat de medewerker in relatief korte tijd tot de gewenste prestaties kan komen en zich kan binden aan de organisatie. Voor de medewerker: zijn onzekerheid wordt zo snel mogelijk verkleind, hij weet wat hij moet doen, waar hij moet zijn en welke mogelijkheden hij heeft, hij voelt zich relatief snel thuis binnen de organisatie. Een werkgever heeft de keuze of hij een medewerker traint om het werk efficiënt te doen, ter vergroting van het vakmanschap (productieoriëntatie), of hij is gericht op het analyseren en verbeteren van werkprocessen (procesoriëntatie), of hij is gericht op teamwork, multi-inzetbaarheid en individuele ontplooiing binnen het bedrijf (systeem- en ketenoriëntatie) (Hardjono en Bakker, 2001). Kenmerkend voor de proces- en systeemoriëntatie (in tegenstelling tot de productoriëntatie) is dat men er van uitgaat

dat de mens de bepalende factor is voor het succes van de organisatie en niet de organisatie/productiestructuur. Daarbij dient het interactieproces, het uitwisselingsproces zoals dat tussen mensen plaatsvindt, het object van procesmanagement te zijn.

c. *De integratiefase*

De integratiefase impliceert dat de medewerker als lid van de organisatie wordt geaccepteerd. Belangrijke taken worden aan hem opgedragen, hij wordt ingewijd in speciale circuits en wordt op de hoogte gesteld van bijzondere kenmerken van mensen en procedures. Hij heeft een eigen plek verworven en wordt geaccepteerd in de eigen hoedanigheid: de outsider is insider geworden.

Het vraagstuk van arbeidsverhoudingen draait om macht en invloed tussen partijen en is daarmee ook een vraagstuk van participatie en medezeggenschap. Het gaat om de vraag hoe invloed en macht tussen de manager en de werknemer is verdeeld met betrekking tot het beleid van de organisatie en de concrete arbeidssituatie van de werknemer. Participatie en medezeggenschap van werknemers biedt hen mogelijkheden om meer invloed uit te oefenen. Het gaat om het daadwerkelijk participeren van werknemers in het bestuur van de arbeidsorganisatie in de meest ruime zin van het woord.

Participatie duidt op het actief betrekken bij of laten deelnemen van werknemers aan beleidsvoorbereiding en/of beleidsuitvoering. Door de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) is de vorm en inhoud van de medezeggenschap van de medewerkers formeel geregeld. In deze wet is een aantal belangrijke rechten voor de ondernemingsraad (OR) vastgelegd, zoals het geven van instemming of advies aan de werkgever betreffende voorgenomen beleidsbesluiten. De bedrijfsleiding kan op verschillende manieren met de OR of een ander formeel medezeggenschapsorgaan omgaan. Men kan op een royale wijze het orgaan betrekken bij de besluitvorming of juist zo minimaal mogelijk. Werkgevers en werknemers bepalen zelf in het samenwerkingsproces de kwaliteit van de medezeggenschap en dragen daar ook samen de verantwoordelijkheid voor aldus Ministerie van Sociale Zaken in een publicatie van 1993. Het ministerie doelt hiermee op de medezeggenschap zoals die geregeld is door de Wet op de Ondernemingsraden.

De dimensies controlgericht en commitmentgericht zijn beide in de bovenstaande aspecten van het facet 'organiseren' herkenbaar:

- De dimensie controlgericht is te herkennen in de focus op: selectie van medewerkers op grond van vakbekwaamheid; taakgerichte introductie van nieuwe werknemers en het geven van minimale medezeggenschap aan medewerkers.
- Selectie met focus op: teamsamenstelling; introductie van nieuwe medewerkers binnen het geheel van de organisatie; ruimhartig bieden en stimu-

leren van medezeggenschap en medeverantwoordelijkheid zijn kenmerkend voor de dimensie commitmentgericht.

2. Investeren

Bij het facet ‘investeren in medewerkers’ gaat het erom hoe het management de op de toekomst gerichte kennis- en vaardigheidsbehoeften vaststelt en uitvoering geeft aan de beschikbaarheid en borging van deze kennis en vaardigheden. Hierbij bedoelen we een geheel van voorzieningen, passend binnen het beleid van het management om bij bepaalde (groepen) personeelsleden doelgerichte leerprocessen te realiseren als conditie voor het functioneren van de organisatie. Hierbij kan een spanning geconstateerd worden tussen de belangen en doelen van de organisatie en de belangen en doelen van de medewerkers. Het management bepaalt waar het accent wordt gelegd, of anders gezegd: in hoeverre de ‘menselijke maat’ binnen het bedrijf leidend is. We kunnen drie verschillende soorten behoeftebepalingen onderscheiden, namelijk professiegerichte, productiegerichte en persoonsgerichte scholingsbehoefte. Het motief van een manager om te investeren in de opleiding en ontwikkeling van medewerkers kan onder andere zijn: het wegwerken van achterstand in kennis en vaardigheden van de werknemer, het verbeteren van de productie van het bedrijf of het vergroten van de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie. Investeren in opleidingen kan eveneens een onderdeel zijn van het beloningssysteem.

De professiegerichte scholingsbehoefte van de organisatie hangt samen met het totale functie- en takenpakket van de medewerker. De behoefte aan productiegerichte scholing (ook wel beleidsgerichte scholing genoemd) vloeit voort uit problemen voor de realisatie van de geplande productie en/of van de beleidsvoornemens in de organisatie.

Bij de persoonsgerichte scholing wordt primair uitgegaan van de scholings- en ontwikkelingsbehoeften en -doelen van de werknemer. De professie- en de productiegerichte ontwikkelingsdoelen kunnen we samenvatten als ontwikkelingsdoelen van de organisatie.

De organisatie kan het facet ‘investeren in medewerkers’ invullen door aandacht te schenken aan de volgende twee aspecten:

- a. *Ontwikkelingsdoelen van de medewerker;*
- b. *Ontwikkelingsdoelen van de organisatie.*

Deze aspecten zijn hieronder kort beschreven.

a. Ontwikkelingsdoelen van de medewerker

Er zijn verschillende doelen die de individuele werknemer kan hebben. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het vergroten van kennis en vaardigheden. De medewerker kan ook voor zichzelf doelen hebben, gericht op zijn persoonlijkheidsontwikkeling of op de mogelijkheden voor zijn loopbaan. De organisatie beschikt over verschillende opties om medewerkers de mogelijkheid te geven zich te ontplooiën binnen het bedrijf.

Om inzicht te krijgen in de ontwikkelingsdoelen van de werknemers kan de organisatie bijvoorbeeld 'belangstellingsregistratie' toepassen. In veel organisaties gebruikt men functioneringsgesprekken om aandacht te geven aan en inzicht te krijgen in de ontwikkelingsbehoeften van de werknemer. In een aantal organisaties spreekt men van een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Het functioneringsgesprek is een periodiek gesprek tussen de manager en de werknemer met als doel het functioneren van de werknemer te bespreken en afspraken te maken voor de naaste toekomst. Hierbij gaat het om de afstemming tussen de doelen van de medewerker en die van de organisatie. Dit gesprek gaat over het werk, de werksfeer, de werkuitvoering en de werkomstandigheden. Kenmerkend voor het functioneringsgesprek zijn de aspecten 'probleem oplossen' en 'vooruitkijken'. De doelen die een werknemer heeft voor zijn persoonlijke ontwikkeling worden ook in dit gesprek besproken. In het functioneringsgesprek kunnen twee zaken centraal staan, te weten:

- het verbeteren van de kwaliteit van het product;
- het verbeteren van de motivatie van de medewerker.

De manager zet over het algemeen de toon in het gesprek door de eigen doelstelling die hij heeft met het functioneringsgesprek.

b. Ontwikkelingsdoelen van de organisatie

Er zijn verschillende motieven voor de opleiding en (beroeps)vorming van het personeel:

- Wegwerken van achterstand in kennis en vaardigheden van de werknemers;
- Bijscholen in verband met veranderde eisen aan taken en functies van de werknemers (bijvoorbeeld door technologisering van de bedrijfsprocessen);
- Vergroten van de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie;
- Opleiden van medewerkers als onderdeel van het beloningssysteem (direct verband houdend met de uitoefening van de huidige functie);
- Bevorderen van de motivatie van de medewerkers.
- Het mogen volgen van een opleiding wordt vaak afhankelijk gesteld van de opleidingsbehoefte of -noodzaak tot het verwerven van kennis en vaardigheden. De verantwoordelijkheid voor het (doen) opleiden binnen de organisatie is doorgaans toegewezen aan een specifieke afdeling of functionaris. Van deze afdeling of functionaris mag verwacht worden dat deze zich pro-actief opstelt door op zoek te gaan naar ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie, die mogelijk kunnen leiden tot een scholingsvraag. De scholingsactiviteiten dienen om (toekomstige) vraagstukken van de organisatie op te lossen.

De HRM-dimensies controlgericht en commitmentgericht zijn beide in de bovenstaande aspecten van het facet 'investeren' herkenbaar.

- Een focus op taakgerichte scholing en een sterke gerichtheid op het (productie)belang van de organisatie zijn elementen van 'investeren' die passen bij de dimensie controlgericht;
- De dimensie commitmentgericht wordt bij 'investeren' vorm gegeven door aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en aandacht voor een goede balans tussen de organisatiebelangen en de belangen en ontwikkelingsdoelen van het personeel.

3. Respecteren

Bij het facet 'respecteren van medewerkers' gaat het om de vraag hoe de organisatie en leidinggevenden omgaan met medewerkers. Ook gaat het erom hoe zij hen stimuleren, erkennen, waarderen en betrekken bij de gang van zaken in de organisatie.

Het facet 'respecteren van medewerkers' is onder te verdelen in drie aspecten:

- a. Arbeidstevredenheid;
- b. Personeelszorg;
- c. Aandacht voor spiritualiteit.

Deze aspecten zijn hieronder kort beschreven:

a. Arbeidstevredenheid

De doorbraak van de ideeën van het Human Resource Management (HRM) heeft bijgedragen aan het inzicht dat werknemers de kostbaarste activa vormen van de bedrijfsorganisatie. De wijze waarop men het managen van mensen aanpakt, blijkt de maatstaf bij uitstek te zijn voor het welslagen van de onderneming. De toenemende aandacht voor het menselijk kapitaal berust op een functionele noodzaak om het bedrijf goed te laten functioneren door op een juiste wijze aandacht te schenken aan het personeel. Een goede arbeidsverhouding tussen leidinggevenden en ondergeschikten en tussen medewerkers onderling is een belangrijke basis voor het optimaal functioneren van het personeel en van het bedrijf. De manager dient hierbij het goede voorbeeld te geven: 'Practice what you preach'. Het werkoverleg vervult hierbij een specifieke functie, namelijk het bewaken van de kwaliteit van de productie en het bereiken van flexibiliteit in de verhouding tussen de werkgever en de werknemers.

Betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers zijn de eerste vereisten om tot een goed bedrijfsresultaat te komen. Het algehele welbevinden (de arbeidssatisfactie) van de medewerker is daarbij van belang, omdat inzet, betrokkenheid en motivatie hierdoor worden bepaald. Belangrijk hierbij is dat de manager een rechtvaardig en stimulerend systeem van erkenning en waardering van medewerkers hanteert.

b. *Personeelszorg*

De relatie die de werkgever met de werknemer onderhoudt, is een relatie waarin de werkgever zijn aandacht en zorg voor het personeel al dan niet laat blijken. Mensen hebben steun nodig bij het zich eigen maken van waarden en bij hun poging om hun gedrag daarmee in overeenstemming te brengen. De manager creëert zo enige mate van veiligheid en zekerheid voor zijn medewerkers.

De werkgever is verantwoordelijk voor het welzijn van de werknemers. Elke manager heeft een eigen manier waarop hij de zorg voor het welzijn van het personeel vorm en inhoud geeft. Een manager die aandacht schenkt aan het functioneren en het welbevinden van het personeel, bevordert een positieve beleving van het werk door de werknemer. Hierbij zijn twee aandachtsgebieden aan te wijzen:

- Invloed van de privé-omstandigheden op de prestaties van werknemers;
- Aandacht voor de effecten van ingrijpende gebeurtenissen op het werk, door bijvoorbeeld functionarissen voor psychosociale hulpverlening aan te stellen.

c. *Aandacht voor spiritualiteit*

Er komt binnen arbeidsorganisaties steeds meer aandacht voor levensbeschouwing in het algemeen, hetgeen vaak wordt aangeduid met de term 'spiritualiteit'. Hierbij gaat het om de zingeving in het bestaan van de werknemers.

Zingeving binnen het werk gaat over de betekenis die we toekennen aan gebeurtenissen en ontmoetingen. Het is minder gericht op wat er moet worden gedaan en aan welke eisen het werk moet voldoen. Het gaat meer over de mate waarin deze werkzaamheden passen bij wat de mensen ten diepste voor waar of waardevol houden. Een voorname taak van de leider is om samen met de mensen met wie hij werkt, zin te geven aan de soms irrationele, onbegrijpelijke en frustrerende gebeurtenissen op het werk. De organisatie wordt door deze benadering gezien als een gemeenschap, waar iedere betrokkene een belangrijk deel van uit maakt en als waardevol voor de organisatie wordt gezien. Schoemaker spreekt in dit verband zelfs van het managen van menselijke waarden: human value management.

De ethische aspecten van het managen en ondernemen komen steeds meer in de belangstelling. Interne en externe belanghebbenden bij de organisatie zijn tegenwoordig minder in uitsluitend cijfers van de onderneming geïnteresseerd dan in het verleden gebruikelijk was. Wil een bedrijf een goede relatie blijven houden met de interne en externe omgeving, dan zal het ook aandacht moeten schenken aan de niet-commerciële aspecten. Deze aandacht voor de niet-commerciële activiteiten wordt onder andere vormgegeven door ruimte te bieden aan zaken als zingeving, levensbeschouwing en spiritualiteit. De manager kan (pro-actief) inhoud geven

aan dit aspect door gelegenheden voor bezinning, rituelen en ontmoetingen te introduceren, die de waarden onderstrepen die hij zegt te hebben.

In de bovenstaande aspecten van het facet ‘respecteren’ zijn de twee dimensies control- en commitmentgericht als volgt te duiden:

- De controlgerichte dimensie wordt vorm en inhoud gegeven door: weinig aandacht te schenken aan arbeidstevredenheid; een functionele en eenzijdige communicatie vanuit de ‘top’; taakgerichte personeelszorg en weinig belang hechten aan zingeving en spiritualiteit binnen de organisatie.
- De dimensie commitmentgericht blijkt onder meer uit een focus op: arbeidstevredenheid; het bevorderen van participatie van medewerkers binnen het arbeidsproces; een open en wederkerige communicatie tussen management en medewerkers; ruim aandacht voor zorg en welzijn van het personeel en royaal ruimte bieden voor zingeving en spiritualiteit binnen de organisatie.

2.7 Samenvatting

HRM-beleid bevat net zoals leiderschap twee dimensies: de dimensie gericht op controle en beheersing (controlgericht) en de dimensie gericht op binding, toewijding van de medewerker aan de organisatie (commitmentgericht). Deze twee dimensies zijn herkenbaar in de twee basismodellen van HRM-beleid: namelijk controlgerichtheid bij de Michigan-school en de commitmentgerichtheid bij de Harvard-school. Deze twee benaderingen zijn de basis voor een stroom aan wetenschappelijke publicaties. Aanvankelijk zag men HRM als formule voor optimaal personeelsmanagement, maar tegen het eind van de twintigste eeuw kwam de twijfel over HRM als drager van goed werkgeverschap. De volgende fase in theorievorming en HRM-beleid lijkt ingezet te zijn door het zoeken naar nieuwe, meer omvattende multidimensionale modellen.

Het HRM-beleid is geoperationaliseerd door de beschrijving van HRM-beleid in drie facetten: organiseren, investeren en respecteren. In deze paragraaf geven we aan waar christelijke managers vanuit hun levensbeschouwing inhoud kunnen geven aan hun opvattingen over HRM-beleid, met name door inhoud te geven aan het onderdeel van gedeelde waarden en bevorderen van gemeenschapszin bij medewerkers door een sterk commitmentgericht HRM-beleid.

Ik wil de laatste waarheid:
dat Gij tot mij komt, ooit.
Ik zal mij stil maken,
Wachten in mijn binnenste kamer.

Ik gedoog niet één onwaar woord
ik wil het zuivere daglicht
niets van laster, spot, inbeelding,
hoogmoed, hoon.

Ik wil vertoeven
in het land der transparanten
mijn ogen zoeken de weerloze echten –
geef mij een doorzichtig huis.

Iedere morgen een nieuw begin
woorden die openbloeien
waar ik in wonen kan, veilig
met wie dan ook, die mij lief is.

(tekst Huub Oosterhuis)