

HRM, HET NUTTIGHEIDSDENKEN VOORBIJ?

EEN LIBER AMICORUM VOOR WILLEM DE NIJS

Onder redactie van:

Roel Schouteten

Joost Bucker

Erik Poutsma

Boom Lemma uitgevers

Den Haag

2013

© 2013 Roel Schouteten, Joost Bucker, Erik Poutsma (red.) | Boom Lemma uitgevers

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (art. 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

ISBN 978-94-6236-031-0

NUR 801

www.boomlemma.nl

INHOUDSOPGAVE

1.	HRM, het nuttigheidsdenken voorbij? <i>Roel Schouteten, Erik Poutsma en Joost Bücken</i>	1
2.	Evolutie van de arbeids- en bedrijfssociologie weerspiegeld in een loopbaan <i>Jules J.J. van Dijck</i>	7
3.	De Hollandse School in Human Resource Management <i>Paul Boselie en Jaap Paauwe</i>	11
4.	Bij u, over u, zonder u? De ontbrekende mens in HRM <i>Jan Kees Looise en Nicole Torcka</i>	27
5.	Strategisch Human Resource Management: Globalisering en de onttovering van de onderzoekswereld <i>Joost Bücken en Erik Poutsma</i>	37
6.	Over SPM, HRM, O&P en P&O, en dan vooral de O <i>Jos Benders, Pierre van Amelsvoort, Roel Schouteten en Geert Van Hootegem</i>	43
7.	Dark organizational infrastructures: some advice to the ‘perverted designer’ <i>Jan Achterbergh en Dirk Vriens</i>	47
8.	Productiviteit als draaischijf voor winst en welvaart <i>Ton Wentink</i>	59
9.	Van draken en zwaarden: het veranderen van ongelijkheidsregimes in organisaties <i>Yvonne Benschop</i>	67

HRM, HET NUTTIGHEIDSDENKEN VOORBIJ?

10. De in/exclusie van ‘Anderen’ in de arbeidsorganisatie <i>Caroline Essers, Guy Notelaers en Beatrice van der Heijden</i>	75
11. De verloren generatie <i>Hans Doorewaard</i>	83
12. HRM en oudere werknemers: over mooie ideeën en wat ervan terecht komt <i>Jacques van Hoof en Joop Zinsmeister</i>	91
13. Het einde van een institutie? De betekenis van de vakbeweging in Nederland <i>Ad Nagelkerke</i>	101
14. De mantra van flexibiliteit <i>Erik de Gier</i>	111
15. Het Nieuwe Werken en Employability binnen het flexibiliseringsdebat: Een Empowerment Process-benadering <i>Pascale Peters en Beatrice van der Heijden</i>	115
16. Werkgemeenschappen, bindmiddel voor flexibele organisaties en individueel talent <i>Michiel Schoemaker</i>	125
17. HRM in de sport: Arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden bij combinatiefunctionarissen <i>Arnoud van de Ven en Jaap Groot</i>	131
18. Werk hoeft niet leuk te zijn ... Liever niet zelfs <i>Ben Dankbaar</i>	141
19. Theriomorfisering, levensvorm en arbeid <i>René ten Bos</i>	151

20. Naar een Benedictijns normatief kader voor HRM <i>Tom van den Belt</i>	157
21. HRM en KM: hun relatie en het nut daarvan <i>Paul Hendriks</i>	167
22. Over de (on)mogelijkheid van het werken met groepsdynamica in managementeducatie <i>Sandra G.L. Schruijer</i>	175
23. Human resource based research <i>Piet J.M. Verschuren</i>	183
Over de auteurs	191

6. OVER SPM, HRM, O&P EN P&O, EN DAN VOORAL DE O

Jos Benders, Pierre van Amelsvoort, Roel Schouteten en Geert Van Hootegem

What's in a name? Het vakgebied waarin het aansturen van werknemers centraal staat heeft in de loop der tijden verschillende benamingen gehad. Personeelsbeleid en personeelsmanagement waren gangbare termen in de jaren 1960 en 1970. In de jaren 1980 kwam human resources management in zwang. Die term doet het nog steeds goed. Wel wordt ze tegenwoordig graag vooraf gegaan door het bijvoeglijke naamwoord 'strategisch'. Met de afkorting 'SPM' (Strategisch Personeelsmanagement) zijn we dan aanbeland bij de leerstoel van Willem de Nijs. Maar is de opkomst van nieuwe termen ook een inhoudelijke vooruitgang?

De vraag is eenvoudig, het antwoord gecompliceerd. Nagelkerke en De Nijs (2006) hebben een schets gemaakt van de ontwikkeling van het 'personeelsbeleid' in Nederland vanaf 1945. Die ontwikkeling hangt nauw samen met de evolutie van de arbeidsverhoudingen op nationaal niveau, en die wordt weer sterk beïnvloed door economische en maatschappelijke processen. Nagelkerke en De Nijs schetsen drie perioden:

1. Beheersingsbeleid;
2. Sociaal beleid;
3. Strategisch personeelsmanagement.

De periode van het beheersingsbeleid valt samen met de jaren van de wederopbouw na de Tweede Wereldoorlog. Economische doelstellingen stonden voorop, en de werkgever had het primaat. In deze jaren gold weliswaar een geleide loonpolitiek waarbij de overheid de rem zette op loonstijgingen, maar verder had de werkgever min of meer vrij spel. Het management besloot, en personeelsmanagers (voor zover als aparte functie aanwezig) moesten de gevolgen van die besluiten opvangen. Organisatorische veranderingen konden zonder meer worden doorgevoerd, en daarmee dus ook wijzigingen in functies. Vaak betekende dat in die jaren een versterking van de arbeidsdeling, rationalisering naar Tayloristisch model, massaproductie en/of functionele organisaties. De schaduwzijden daarvan waren al veel eerder onderkend, maar vanwege economische groei en de bereikte ondernemingsresultaten zal er weinig druk zijn geweest om een andere richting in te slaan. De kruik gaat zo lang te water tot ze barst...

In de jaren 1960 ontstond aandacht voor werknemersparticipatie. Het gaat hierbij zowel om indirecte (bij voorbeeld via ondernemingsraden) als directe participatie: autonomie van individuele werknemers om beslissingen te nemen over hun eigen werk. Het succes van de wederopbouw leidde geleidelijk aan ook tot een krappe arbeidsmarkt, en dus een relatief machtiger positie van werknemers en hun vertegenwoordigers. Politieke ideeën over de relatie ‘kapitaal – arbeid’ kregen mede daardoor de wind in de zeilen. Ook qua wet- en regelgeving veranderde het speelveld: de geleide loonpolitiek werd verlaten, terwijl er geleidelijk aan meer en uitgebreidere wetten kwamen over arbeidsomstandigheden, -verhoudingen en -inhoud. Het werkterrein van de personeelsmanager verbreedde. Nagelkerke en De Nijs (2006) kenmerken het personeelsbeleid in deze periode als ‘sociaal beleid’: naast het ondernemingsbelang kwamen ook sociale doelstellingen te staan. Het personeelsbeleid werd dan ook veel gecompliceerder: schipperen tussen organisatie- en werknemersbelangen, en een voortdurend balanceren om te proberen beide doelstellingen te halen. De complexiteit leidde ook tot een roep om ‘professionalisering’: de vakbroeders (vakzusters waren er nauwelijks) zochten elkaar op om hun kennisniveau te verhogen. Daarmee ontstond ook een verkokering: personeelsbeleid begon zich meer en meer als aparte discipline te manifesteren. Nagelkerke en De Nijs stellen zelfs dat het personeelsbeleid uit het lijnmanagement werd gehaald, en dat het sociale beleid los kwam te staan van economische vraagstukken. Mogelijk stamt uit deze periode ook de term ‘Personeel & Organisatie’ ofte wel ‘P&O’ om de betreffende afdeling aan te duiden: de P voor het sociale, de O voor het economische.

In de volgende periode, die van het strategisch personeelsmanagement, zou dat veranderen. Onder de noemer ‘Human Resources Management’ werden in de VS modellen ontwikkeld om het personeelsbeleid (weer, dan wel sterker dan tot dan toe) af te stemmen op de organisatiestrategie. De roep om hernieuwde aandacht voor economische resultaten viel goed. De economie zat vanaf de tweede helft van de jaren 1970 tegen. ‘No nonsense’ werd een motto, en deregulering een trend. Omdat werknemers uiteindelijk de productie leveren en personeelsmanagers expertise hebben over de aansturing van ‘de factor arbeid’, zouden zij een prominente stoel aan de directietafel moeten gaan krijgen. Het na te streven ideaal bestaat uit betrokken werknemers die de organisatie-doelen met bezieling realiseren. ‘High performance work systems’ is het motto geworden. Het sociale staat niet langer naast het economische, maar ten dienste van. De P staat weer ten dienste van de O.

Ondertussen, vooral in de jaren 1980, werd de Moderne Sociotechniek ontwikkeld. Ulbo de Sitter en zijn medewerkers werkten aan de Technische Hogeschool Eindhoven aan een ontwerpbenadering voor organisaties. Hun inspiratiebronnen waren zeer divers, en liepen uiteen van arbeidsorganisatorische experimenten in de beroepspraktijk,

sociotechnische theorievorming in de Scandinavische landen en het Verenigd Koninkrijk, tot aan sociale systeemtheorie. Centraal in de theorie staat het begrip beheersbaarheid, waarbij kwaliteit van de arbeid een speciale plaats inneemt. Sociale systemen, en dus ook organisaties, zijn te beheersen door (1) zo eenvoudig mogelijk te organiseren, en (2) te zorgen voor voldoende beheersingsmogelijkheden. Dit mondt uit in een aantal ontwerpregels:

- Bepaal eerst de strategie, zodat je weet welke klantorders je hebt.
- Creëer je productie-eenheden rond die klantorders.
- Maak die eenheden zo veel mogelijk zelforganiserend. Beheersingsmogelijkheden horen op dit niveau te liggen, tenzij er redenen zijn daarvan af te wijken.
- Bouw de resterende organisatie (voorbereiding en ondersteuning) rond die eenheden.
- Zorg dat alle eenheden over de gegevens beschikken die ze nodig hebben om te sturen.

Personeelsbeleid maakt deel uit van de ondersteuning. Volgens deze logica volgt de P dus de O. Sociotechnici zouden dan ook liever van 'O&P' spreken dan van 'P&O'. Wat betekent deze sociotechnische bril nu voor de geschetste ontwikkeling van het vakgebied 'personeelsbeleid'? Is er nu sprake geweest van vooruitgang?

Het antwoord luidt: 'ja, maar'. 'Ja', omdat SPM ruwweg volgens de genoemde ontwerpvolgorde werkt. SPM benadrukt dat het personeelsbeleid moet aansluiten op de strategie, net zoals de sociotechniek dat stelt. 'Maar': organisatieontwerp, en daarmee in sociotechnische ogen de relatie tussen de strategie en de aansturing van werknemers, blijft in SPM praktisch buiten beeld. Weliswaar is er soms aandacht voor functieontwerp, maar als geïsoleerd onderwerp en niet als onderdeel van organisatieontwerp. De 'professionalisering', en daarmee verkoking die Nagelkerke en De Nijs (2006) zagen, heeft hier mogelijk een rol gespeeld. Men heeft zich geconcentreerd op de P, terwijl de essentie van de O buiten beeld is gebleven. Het hogere management is dit misschien goed uitgekomen: de O is té belangrijk om aan de afdeling personeelsbeleid over te laten. Zo bezien is HRM terug bij af, of anders geformuleerd: terug bij de kerntaken salarisadministratie en arbeidsrecht. Hoezo 'strategisch'?

Referentie

Nagelkerke, A. & De Nijs, W. (2006). *Regels rond arbeid; Arbeidsverhoudingen in Nederland en op Europees niveau* (vierde druk). Groningen/Houten: Wolters Noordhoff.