

Goed werkgeverschap: duurzaam investeren in mensen

Voor u ligt het eerste nummer van ons Tijdschrift voor HRM in 2005. Een extra dik nummer van meer dan 100 pagina's. De kwaliteit en kwantiteit van de aangeboden artikelen waren van zo'n hoog niveau dat we als redactie hebben besloten een extra artikel toe te voegen. Een extraatje dus voor u als lezer.

Het nummer is te omschrijven als beschouwend en contemplatief van aard, zowel in de keuze van de onderwerpen als in de samenhang van de diverse commentaren en duplieken.

Het openingsartikel is van de hand van De Lange. Het betreft hier een bewerking van zijn inaugurale rede die in de zomer van 2004 is uitgesproken. De Lange kiest daarbij voor het thema duurzaamheid. Hij laat zien hoe dit concept binnen een arbeidsorganisatie kan worden vormgegeven en reikt daartoe diverse bouwstenen aan: geloofwaardigheid, transparantie, flexibiliteit en regelcapaciteit, om er maar enkele te noemen. Zoals De Lange aangeeft gaat het uiteindelijk om drie fundamentele waarden: balans, vertrouwen en integraliteit. Met zijn bijdrage hoopt hij een stap verder te komen in het ontwikkelen van een 'grand design' voor de organisatie van de arbeid. De hamvraag daarbij zal blijven hoe de economische, ecologische en

sociale dimensies van ondernemen zich in de nabije toekomst gaan verhouden. Korte termijn suboptimalisatie of lange termijn duurzaamheid zijn beide aannemelijk.

We zien dit ook terug in de reactie die van de zijde van TPG op het artikel van De Lange wordt gegeven. Zoals bekend is TPG 'leading' als het gaat om reputaties van duurzaamheid. Het bedrijf timmert hiermee regelmatig aan de weg. Van der Meer Mohr en Bernecker-Kouwenhoven laten zien hoe het begrip duurzame arbeidsorganisatie binnen TPG heeft vormgekegen. Een leerproces dat nooit klaar is en vol ambities om verder te gaan. Maatschappelijk leiderschap heet dat binnen TPG. In bevlogen bewoordingen schetsen de auteurs deze invulling binnen hun bedrijf. Ook in de rubriek Langs de Zijlijn wordt stilgestaan bij het hoofdartikel van De Lange. Nijhof, Schoemaker en Jonker van de universiteiten van Nijmegen en Twente hebben samen met andere onderzoekers gewerkt aan een project in het kader van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Met De Lange komen zij tot de conclusie dat maatschappelijk verantwoord ondernemen moet leiden tot een herbezinning op (de competenties van) het algemeen management en het personeelsmanagement. Waarbij zij overigens ook wel enige kritische kanttekeningen plaatsen. Genoeg 'food for thought'.

Een tweede substantieel artikel in dit nummer is evenzo beschouwend van aard. Tissen en Lekanne Deprez gaan in op de vraag hoe motivatie in een kenniseconomie kan worden gestimuleerd. Heeft de verandering in het werk van mensen ook geleid tot veranderingen in de betekenis van motivatie en de aansturing daarvan? De auteurs bespreken enkele recente ontwikkelingen in motivatieonderzoek en plaatsen dat in de context van moderne organisatiepraktijken. Hun bevindingen zijn dat er een patstelling dreigt te ontstaan. De auteurs zijn somber gestemd over toekomstige vernieuwingen in motivatieonderzoek en spreken van vervlakking en verdoezeling. Zware woorden dus.

Torka geeft in haar commentaar aan die zorgen niet te delen, maar kent wel andere zorgen, namelijk rond de invulling van HRM. Human Capital is het 'Un-Wort' van het jaar, zo citeert zij Duitse taalwetenschappers. Organisaties dienen meer oog te hebben voor de work-life balance van hun medewerkers. Wanneer betrokkenheid eenzijdig vanuit organisatiebelang wordt gespecificeerd, missen we de aansluiting. Daarom pleit Torka voor een voorbeeldfunctie van HRM. Dit sluit goed aan bij de duurzaamheidsinsteek van De Lange. De dupliek van Tissen en Lekanne Deprez bevestigt het betoog van Torka en geeft tegelijkertijd aan dat motivatieonderzoek om deze reden toe is aan een revival. Opnieuw: genoeg food for thought.

Thierry nam in 2003 afscheid als hoogleraar Personeelwetenschappen en ging daarbij in op het onderwerp beloning. Henk is jarenlang toonaangevend geweest als het ging om wetenschappelijke reflecties op dit thema. Op ons verzoek heeft hij in zijn artikel gekozen voor het fenomeen 'bijgeluiden'. Daarmee doelt hij op het feit dat bepaalde beloningsstelsels niet of slechts ten dele werken omdat personeelsleden bijgeluiden in de boodschap waarnemen: gêne (onrechtvaardigheid van beloningsverschillen), aandacht afleiden

(codes, normen en opvattingen van groepen), stroperigheid in veranderingsprocessen, het wegvallen van solidariteit, om er enkele te noemen. Thierry betoogt dat managers met deze bijgeluiden rekening moeten houden. Immers, interpretaties zullen gedrag beïnvloeden. Genoeg stof om over na te denken, zeker ook als het gaat om het scheppen van positieve bijgeluiden.

De Prins en Henderickx schrijven over teams in de quataire sector, op basis van empirisch onderzoek in Vlaanderen. Het blijkt dat teamwork vooral voorkomt in deze quataire sector, en niet – wat vaak wordt gedacht – in de industriële sector waar het teamconcept wel op is gestoeld. De auteurs bespreken deze innovatieve vormen van arbeidsorganisatie in onderwijs- en zorginstellingen. De managementlessen die aan het slot worden getrokken, gaan in op het spanningsveld tussen zelfsturing en autonomie enerzijds en het feit dat managers toch graag 'baas' blijven.

Nauta en Gründemann toetsen of slecht en goed werknemerschap eigenlijk niet het resultaat is van slecht en goed werkgeverschap. Dat laatste houdt in hun visie rekening met belangen en gevoelens van werknemers. Na een robuuste statistische analyse van een aantal datasets wordt op overtuigende wijze de hypothese bevestigd. Het artikel laat zien dat solide wetenschappelijk onderzoek kan leiden tot handzame aanknopingspunten voor de praktijk. Dit is daarmee mogelijk het belangrijkste 'bijgeluid' in dit nummer: goed werkgeverschap loont. Door meer in werknemers te investeren krijgen organisaties ook meer terug.

Kortom, zoals al aangekondigd bevat dit nummer een veelheid aan reflectieve momenten. De inrichting en oriëntatie van HRM komt daarbij nadrukkelijk in beeld. De gevraagde heroriëntaties in termen van

duurzaamheid, work-life balances, oog voor interpretatieve bijgeluiden, spanningsvelden rond het managen van professionals en het belang van goed werkgeverschap zijn hopelijk niet aan dovemansoren gericht. Wij denken met dit nummer een bijdrage aan deze discussies geleverd te hebben.