

# HRM: $P = W \times OS?$

Nicole Torka

REPLIEK

Tissen en Lekanne Deprez pleiten, gesteund door vakbroeders en -zusters, voor een herwaardering van het onderzoek naar motivatie. Waar zijn ze toch gebleven, de arbeidswetenschappers die de nogal complexe motivatietheorieën niet laten voor wat ze zijn, maar daadwerkelijk met de inmiddels al stof aanzettende materie aan de haal gaan? Dit ten bate van de alom bezworen 1-0 Global Cup overwinning van de intellectuele arbeider. Heren, ik deel u zorg niet en meen daarvoor gegronde redenen te hebben. Echter, en daarover meer in het tweede gedeelte van dit verhaal, ik ben niet zorgwekkend zorgeloos. Maar mijn bezorgdheid is een ander, en slaat op de weke delen van het hedendaagse HRM.

## **Demystificatie van Motivatie**

Om greep te krijgen op prestatiegedrag, pleiten de auteurs voor onderzoek naar de innerlijke drijfveren van mensen. Ze maken daarbij een onderscheid tussen de homo economicus en de homo passionata, die ook gezamenlijk binnen één individu een bestaan in meer of minder vreedzame co-existentie kunnen leiden. Zo nu en dan lees je in de regionale dagbladen dat mensen voor de vijftigste of zestigste keer hun huwelijksbelofte vieren. Een prestatie vind ik dat en zeker al diegenen met mij die na één of meer pogingen slechts hun echtscheidingsdatum celebreren. Ik vraag me altijd af: bestaat er zoiets als een succesformule? Wat maakt het dat mensen bij elkaar blijven ondanks de nadelen van het delen? 'Houden van' zou een romantisch, maar al te simpel antwoord zijn. Bovendien, wat is liefde of passie? Volgens Niklas Luhmann (1982) niet meer en niet minder dan een structurele koppeling van twee psychische systemen. Ze overvalt de minnaar in kwestie en ondermijnt het gezond verstand. 'Eigen belang', is zeker ook geen schokkende verklaring. Je hebt gezamenlijke kinderen, een huis en vrienden, allemaal investeringen die we ten minste potentieel op het spel

Dr. N. Torka is universitair docent aan de Universiteit Twente te Enschede, faculteit Bedrijf, Bestuur en Technologie (BBT), afdeling HRM.

zetten bij afkeer van de partner. Bovendien, voor menigeen geldt: beter één partner, dan geen partner en zeker geen slechtere. Eén drijfveer mis ik: het imaginaire achtergrondkoor van opvoeders, peers en anderen die mede de keuzes in ons leven bepalen door ons regelmatig, soms wat harder soms wat zachter, aria's op het gemoed te schetteren. Doe dit, laat dat: 'gij zult niet echt-scheiden' is zo'n norm die er ook voor kan zorgen dat we ons geluk niet ergens anders beproeven. Samengevat: we blijven, om één of meer van de genoemde redenen.

Dat werkgerelateerde motieven weinig afwijken van privé-gerelateerde, laat al sinds tientallen jaren onderzoek naar 'Commitment' ofwel 'Betrokkenheid' zien. Betrokkenheid is een psychologisch stadium dat richting geeft aan gedrag. Als belangrijkste uitkomst wordt de continuering van onze relatie met het bindingsobject gezien. Dit betekent ook dat we gedrag vertonen dat in harmonie met onze wens naar verblijf is en 'contra-relatieel' gedrag nalaten. Wat voor partnerrelaties geldt, geldt ook voor werkrelaties: er bestaan verschillende, vaak gemengde, verklaringen voor de binding die we met het werk, de collega's, de leidinggevende, onze werkgever (om maar een paar te noemen), voelen. We blijven erbij omdat we het leuk vinden (affectief), omdat we ons verplicht voelen (normatief) of omdat we moeten (calculatief). Wat het laatstgenoemde betreft: we beleven weinig alternatieven of willen het risico van derving of verlies van investeringen vermijden (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991).

Zo, en wat heeft dit met motivatie te maken? In een zeer recent artikel zetten Meyer, Becker & Vandenberghe (2004) al hetgeen op een rijtje dat binnen het gezelschap van betrokkenheidexperts al lang als 'common knowledge' geldt. Betrokkenheid is een component van motivatie 'and commitment is a rather unique force among the many forces' (p. 994). Betrokkenheid is een krachtige bron van motivatie. Beide, betrokkenheid en motivatie, houden zich bezig met de verklaringen van menselijk gedrag. Met één belangrijk onderscheid: motivatietheorie richt zich voornamelijk op meer of min meetbaar (taak-)prestatiegedrag, terwijl betrokkenheid pretendeert meer, langduriger en zelfs nog complexer gedrag te voorspellen, zoals bijvoorbeeld verblijf en 'Organizational Citizenship Behaviour'. Ook heeft onderzoek laten zien dat betrokkenheid gedrag beter verklaart dan werktevredenheid (vgl. Porter, Steers, Mowday, Boulian, 1974; Tett & Meyer, 1993).

Dit alles betekent dat psychologische drijfveren van motivatie al intensief worden bestudeerd. Bovendien, binnen het onderzoek naar betrokkenheid wordt juist rekening gehouden met veel van dat wat motivatiedenkens, zoals Atkinson, Herzberg en Murray, belangrijk achten. Onderzoek naar antecedenten of determinanten laat zien dat bijvoorbeeld autonomie, uitdaging, rolduidelijkheid, participatie en leiderschapsstijl,

betrokkenheid daadwerkelijk beïnvloeden (vgl. De Gilder, Van den Heuvel & Ellemers, 1997; Morris, Lydka & O’Creevy, 1993; Schmidt, Hollman & Sodenkamp, 1998). Dus, commitment wordt gezien als de ‘missing link’ tussen motivatoren en motivatie.

Het thema ‘motivatie’ heeft ook onderdak gevonden bij ander onderzoek en theorieën over het menselijke doen en laten. Zo wordt Adams billijkheidstheorie uitgebreid bestudeerd en verder uitgewerkt binnen het onderzoek naar ‘Organisational Justice’ (zie ook het artikel van Timmer in THRM 2004, nr. 4) en sinds 1986 ook in het ‘Perceived Organisational Support’ (POS) onderzoek (Eisenberger, Huntington, Hutchinson & Sowa, 1986). Wat het laatstgenoemde betreft: verdelende, procedurele, interpersoonlijke en informatiele rechtvaardigheid (Colquitt, 2001; Colquitt, Colon, Wesson, Porter & Ng, 2001) is naast ondersteuning van de leidinggevende en HRM-beleid een dimensie van POS (Rhoades & Eisenberger, 2002). Mijns inziens genoeg redenen om niet te vrezan voor een breuk met het theoretisch verleden. Waar we echter wel voor moeten waken – en ik meen dit impliciet ook in het artikel van Tissen en Lekanne Deprez te kunnen lezen – is dat we ons niet op allerlei vermeend ‘nieuwe’ ideeën storten, zonder de relevantie en samenhang met ‘de ouwe rotten’ in de arbeids- en organisatiewetenschap bloot te leggen. Dit geldt ook voor de schrijvers van de vele leerboeken in deze discipline die al te gemakkelijk concepten onafhankelijk van elkaar presenteren. Nu over dat wat me grotere zorgen baart: de nogal eenzijdige benadering van HRM.

### **HRM: voor wie en voor wat? Eine ‘Erregung’**

In mijn vak ‘Introduction HRM’ maak ik gebruik van het boek *Managing Human Assets* van Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills en Walton (1984). Aangevuld met empirische artikelen die niet zelden deze managementfilosofie provoceren, probeer ik jonge mensen te enthousiasmeren voor HRM. Waarom dit boek en niet een ander? Onder andere omdat de auteurs expliciet wijzen op een aantal situationele factoren die de ‘vrijheid’ van het HR-beleid beperken, zoals bijvoorbeeld de arbeidsrechtelijke regelgeving. De organisatie handelt niet in een vacuüm, ze is van meer afhankelijk dan slechts van hetgeen de markt wenst. Niet in alle HRM-publicaties wordt dit even sterk benadrukt. Echter, twee punten vind ik misschien nog belangrijker. Ten eerste, HRM is voor alle medewerkers: van de schoonmaker tot aan de directrice wordt een degelijke arbeidsprestatie verwacht. Ten tweede, ‘goed’ HRM wordt niet alleen aan de organisatie-effectiviteit gemeten (die in sterke mate een som van arbeidsprestaties is), maar ook aan de bijdrage aan het individuele en maatschappelijke welzijn. Punt. Wat vinden we daarvan terug in publicaties? Vrij weinig, behalve dan de

redenering dat een economisch gezonde samenleving (financieel) succesvolle bedrijven nodig heeft.

HRM: privilege van de kenniswerker of ook voor de werkende kennis? Tissen en Lekanne Deprez hebben het expliciet en exclusief over het belang van motivatie voor kenniswerkers. Ten bate van de kenniseconomie, moeten we de drijfveren van de intellectuele arbeider decoderen en beïnvloeden. De fysieke werknemer vertrekt met lege handen. Afgezien van het feit dat hoofdarbeid niet per definitie regradiatie en kenniswerk betekent (denken we eens aan de onderzoeken over callcenter medewerkers), doen we niet de grote groep mensen onrecht die niet tot het leger van kenniswerkers behoren: de vuilnisvrouw, de verkoper, het horecapersoneel? Hebben zij dan geen recht op een degelijk HRM-beleid: beleid dat rekening houdt met hun behoeften? En waar zijn ze dan gebleven in ons HRM-onderzoek dat toch voor allen was bedoeld? Is het niet ook juist spannend om vaker te kijken naar wat Jan (Onder-)Modaal zoal meemaakt, hoe hij de gang van zaken beoordeelt en wat vanuit zijn perspectief voor verbetering vatbaar is? Zo kunnen we niet alleen nagaan of resultaten voor generalisatie vatbaar zijn, maar ook of kenniswerkers en 'de anderen' wel in drijfveren verschillen. Ook mis ik belangstelling voor een specifieke groep kenniswerkers: de sociale kenniswerkers. De maatschappelijke werkers, de leraren en anderen die zich om het wel en wee van de medemens bekommeren. Dagen zij datgene uit wat menig HRM'er mantra-achtig preekt? Onderzoek van Nagel (1997) wijst precies in deze richting. Zij komt tot de conclusie dat voor deze beroepsgroepen een 'geëngageerde distantie' gezonder is voor persoon en taak dan de in HRM-kringen veelgeprezen 'liefde voor de zaak' (affectieve betrokkenheid).

Ten slotte, Tissen en Lekanne Deprez spreken over 'de beginnende kenniseconomie'. Welke dan? De Nederlandse? En stel dat Nederland een pure kenniseconomie zou worden: kunnen we het ons wel veroorloven om geheel etnocentrisch de ogen te sluiten voor dat wat in de landen om ons heen speelt? Immers, menig Nederlands bedrijf besteedt zijn hand- en hoofdarbeid uit naar andere bedrijven in andere landen. Kunnen we daarom zo makkelijk een grens trekken tussen Westerse landen en de rest en HRM-beleid afbakenen tot dat wat 'binnen' het bedrijf gebeurt? Stopt de verantwoordelijkheid en het onderzoeksterrein bij de officiële bedrijfspoort? Dit is de overgang naar het tweede punt van kritiek: waaraan meten we succesvol HRM?

#### *Consequenties van HRM op de lange termijn*

Longitudinaal onderzoek naar effecten van HRM is beperkt en wat we weten heeft voornamelijk betrekking op één van de drie langetermijneffecten die Beer en zijn collega's schetsen: de effectiviteit van de orga-

nisatie. Zo bezien is het dan ook niet verwonderlijk dat Duitse onafhankelijke taalwetenschappers 'Human Capital' op 18 januari 2005 tot 'Un-Wort' van het jaar hebben gekozen: de mens wordt gedegradeerd tot economisch kapitaal, zo is de redenering. In plaats van schande over de commissie te spreken, kunnen de geoorvijgde dames en heren zich beter afvragen waarom dit begrip zo eenzijdig wordt geïnterpreteerd. Ondanks het feit dat steeds meer HRM'ers onderkennen dat de 'work-life balance' tot het terrein van werkgeversbemoeyenis moet behoren, 'lijden' individueel en maatschappelijk welzijn nog steeds een ondergeschikt bestaan. Meyer, Stanley, Herscovitch, en Topolnitsky (2002) hebben terecht opgemerkt dat onderzoek naar betrokkenheid te vaak niet verder kijkt dan dat wat voor organisaties van belang is. Omdat betrokkenheid echter als een van de belangrijkste uitkomsten van HRM wordt gezien, een opmerking waarvan we ons iets zouden moeten aantrekken.

Zeker als we ons realiseren dat medewerkers aan de rand van of in de WAO, geen luilakken zijn. Juist medewerkers die gedrag vertonen dat ook met betrokkenheid in verband kan worden gebracht ('veel, hard, goed en snel werken'), lopen 'on the razor blade'. Vreemd is alleen dat onderzoek naar de samenhang tussen betrokkenheid en stress zeer schaars is. Reilly (1994) heeft wel een samenhang laten zien, namelijk een positieve. Wat dit voor een samenleving als geheel kan betekenen moge duidelijk zijn. Zo bezien moet het sturen van betrokkenheid naar verdraagzame niveaus voor de organisatie, de medewerker en de maatschappij als geheel op de HRM-agenda.

Het verwijt van de beperkte kijk stopt niet bij betrokkenheid. Mede door gebrekkige toegankelijkheid, krijgt de 'HRM darkside' niet de aandacht die het verdient: zowel 'slecht' personeelsbeleid als ook onbedoeld negatieve uitkomsten van goedbedoeld beleid, blijven grotendeels buiten beschouwing. Een onderwerp dat ik persoonlijk in het onderzoekslandschap mis: pesten op de werkvloer. Terwijl 'mobben' collega's en 'bossende' bazen bij de oosterburen en in de Verenigde Staten al lang een hot issue zijn, lijkt dit in Nederland geen thema te zijn. Ik kan niet geloven dat de kikkerlandse mentaliteit een betere is en daarom minder behoefte aan kennis over dit onderwerp bestaat. Boeiende vragen doen zich daarbij voor: hoe kan de direct leidinggevende voor een pest-vrije sfeer zorgen en hoe kan de HR-manager de leidinggevende in dezen ondersteunen?

Wat nog rest: nemen we Beer en de zijnen serieus, dan kan de HRM-filosofie ook uitkomst voor minder voor de hand liggende zaken bieden. Goed beleid is niet mogelijk zonder invloed van medewerkers op dat wat hen aangaat. En 'echte' inspraak realiseer je niet via vertegen-

woordigers of door het zetten van kruisjes, maar door directe dialoog (vgl. Ramsay, 1991; Van Sloten & Nauta, 2004). Dit is ook een verwijzing naar de manier waarop we kennis over personeelsbeleid, en menselijke zaken in het algemeen, moeten vergaren: niet alleen via gestandaardiseerde meetinstrumenten, maar ook door te luisteren en kijken. HRM trekt zich hier meer van aan dan verwante disciplines, zoals de (mainstream) psychologie. Zo bezien huiver ik niet voor vervlakking en verdoezeling, maar dicht ik aan HRM eerder een voorbeeldfunctie toe.

### Literatuur

- Allen, N.J. & J.P. Meyer (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Beer, M., B. Spector, P.R. Lawrence, D. Quinn Mills & R.E. Walton (1984). *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3): 386-400.
- Colquitt, J.A., D.E. Colon, M.J. Wesson, C.O.L.H. Porter & K. Yee Ng (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3): 425-445.
- Gilder, D. de, H. van den Heuvel & N. Ellemers (1997). Het 3-componenten model van commitment. *Gedrag en Organisatie*, 10 (2): 95-106.
- Levinson, H., C.R. Price, K.J. Munden, H.J. Mandl & C.M. Solley (1962). *Men, Management and Mental Health*. Cambridge: Harvard University Press.
- Luhmann, N. (1982). *Liebe als Passion. Zur Codierung von Intimität*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Meyer, J.P. & N.J. Allen (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1): 61-89.
- Meyer, J.P., D.J. Stanley, L. Herscovitch, & L. Topolnytsky (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61: 20-52.
- Meyer, J.P., T.E. Becker & C. Vandenberghe (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6): 991-1007.
- Morris, T., H. Lydka & F. O'Creevy (1993). Can commitment be managed? A longitudinal analysis of employee commitment and human resource policies. *Human Resource Management Journal*, 3(3): 21-42.
- Nagel, U. (1997). *Engagierte Rollendistanz. Rekonstruktive Theoriebildung am Beispiel der Statuspassage in den sozialen Berufen*. Opladen: Leske + Budrich.

- Porter, L.W., R.M. Steers, R.T. Mowday & P.V. Boulian (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59: 603-609.
- Ramsay, H. (1991). Reinventing the wheel? A review of the development and performance of employee commitment. *Human Resource Management Journal*, 1(4): 1-22.
- Reilly, N.P. (1994). Exploring a paradox: commitment as a moderator of the stressor-burnout relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, 24 (5): 397-414.
- Rhoades, L. & R. Eisenberger (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4): 698-714.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: understanding written and un-written agreements*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Schmidt, K.-H., S. Hollman & D. Sodenkamp (1998). Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des 'Commitment'-Fragebogens von Allen und Meyer (1990). *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 19 (2): 93-106.
- Sloten, G. van & A. Nauta (2004). De dialoog als vroege poortwachter. *Tijdschrift voor HRM*, 2004 (4): 79-103.
- Tett, R.P. & J.P. Meyer (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46: 259-293.
- Timmer, F. (2004). Rechtvaardigheidsbeleving van en bezwaar tegen functiewaardering. *Tijdschrift voor HRM*, 2004 (4): 105-114.