

Onderzoek in de afdeling Human Resource Management

Universiteit Twente

Jan Kees Looise

De afdeling Human Resource Management is onderdeel van de faculteit Technologie en Management van de Universiteit Twente. De afdeling is begin jaren negentig ontstaan door een 'fusie' van de leerstoelen Arbeids- en organisatiepsychologie en Bedrijfs- sociologie. De afdeling verzorgt onderwijs en verricht onderzoek op de gebieden:

- personeelsmanagement;
- arbeids- en organisatiepsychologie;
- arbeids- en organisatiesociologie;
- organisatie- en veranderingskunde;
- innovatiemanagement;
- organisatiewaarden en bedrijfsethiek.

Kernthema van het onderzoek van de afdeling is *innovatie van werk en organisatie* (ook wel aangeduid als sociale innovatie). Het gaat daarbij om het onderzoeken van de interactie tussen enerzijds innovatie van werk en organisatie in relatie tot andere vormen van innovatie (zoals product- en procesinnovatie) en anderzijds de positie en het functioneren van medewerkers, die op hun beurt ook weer worden beïnvloed door maatschappelijke en culturele veranderingen. Het onderzoek maakt deel uit van het facultaire onderzoeksprogramma 'Management van Innovatie'. In internationaal verband wordt onder meer samengewerkt met de universiteiten van Strathclyde (Glasgow, Schotland) en Bandung (Indonesië).

Binnen het onderzoek van de afdeling HRM kunnen de volgende deelprogramma's worden onderscheiden.

Vernieuwing van arbeidsrelaties

Dit onderzoekproject richt zich op het in kaart brengen van veranderingen in de relaties tussen organisaties en hun medewerkers. Arbeidsrelaties zijn volop in beweging als gevolg van zowel veranderingen in organisaties (bijvoorbeeld in de vorm van toepassing van nieuwe organisatievormen, een meer flexibele inzet van arbeid, het gebruik van nieuwe technologie, et cetera) als veranderingen in de positie en houding van werknemers (bijvoorbeeld in de vorm van verschuivingen op de arbeidsmarkt, gestegen opleidingsniveaus, toenemende individualisering, tweeverdienersschap, et cetera). Dit leidt ertoe dat nieuwe afstemmingsvormen moeten worden gezocht tussen organisaties en medewerkers, waarbij het accent minder dan in het verleden ligt op collectieve regelingen op macroniveau (het gebied van de traditionele arbeidsverhoudingen) en meer op het meso- en microniveau (het gebied van de arbeidsrelatie en het individuele of psychologische contract). Voorbeelden van projecten die binnen dit deelprogramma plaatsvinden zijn:

– *Configuraties van flexibele arbeid in Nederlandse bedrijven*

In dit project wordt gezocht naar verklaringen voor de toepassing van verschillende configuraties van flexibele arbeid (combinaties van kwantitatieve, kwalitatieve, externe en interne vormen van arbeidsflexibilisering) door bedrijven, met name in relatie tot veranderingen in productieregimes.

Contactpersonen: dr. Maarten van Riemsdijk (m.j.vanriemsdijk@sms.utwente.nl) en dr. ir. Jan de Leede.

– *Contractrelaties en binding*

In dit project wordt onderzoek gedaan naar de relatie tussen zogenoemde atypische contracten (flexibele arbeidscontracten) en de betrokkenheid van medewerkers, alsmede naar de wijze waarop bedrijven daarmee omgaan.

Contactpersoon: drs. Nicole Torka (n.torka@sms.utwente.nl).

– *Individualisering en differentiatie van arbeidsrelaties*

Dit onderzoekproject wordt uitgevoerd in opdracht van de Stichting Management Studies. Centraal staat de vraag hoe bedrijven omgaan met 'maatwerk' op het gebied van arbeidsvoorwaarden (bijvoorbeeld op het punt van werktijden, beloning, secundaire arbeidsvoorwaarden, opleiding, et cetera) en in welke mate dit aansluit bij de wensen en behoeften van de betrokken medewerkers.

Contactpersonen: dr. Rien Huiskamp, prof. dr. Jan Kees Looise en dr. ir. Jan de Leede (j.deleede@sms.utwente.nl).

– *De veranderende positie van de ondernemingsraad*

In dit project wordt gekeken naar de gevolgen van een aantal organisatie-externe en -interne veranderingen voor de positie van de ondernemingsraad in ons land.

Contactpersonen: drs. Michiel Drucker en prof. dr. Jan Kees Looise (j.c.looise@sms.utwente.nl).

Conditie voor en effecten van organisatievernieuwing

Organisatievernieuwing is in veel organisaties aan de orde van de dag; veranderingen in de vorm van decentralisatie, de invoering van resultaatverantwoordelijke eenheden, taakgroepen of semi-autonome teams, zelfsturing, ondernemerschap, et cetera doen zich binnen vrijwel alle organisaties voor. Toch zijn de effecten van deze veranderingen in veel gevallen niet zoals bedoeld en is er na verloop van tijd vaak sprake van teleurstelling bij veel betrokkenen. Oorzaken van het falen van veel vernieuwingsprojecten moeten worden gezocht in het niet of onvoldoende voldoen aan noodzakelijke (structuur- en cultuur)voorwaarden: structuurvoorwaarden op het punt van bijvoorbeeld een heldere verdeling van taken en bevoegdheden, duidelijke afspraken over samenwerking met belendende afdelingen, adequate systemen ter ondersteuning, et cetera en cultuurvoorwaarden als een open organisatiecultuur, een adequate stijl van leidinggeven, informatie en communicatie op verschillende niveaus, voldoende aandacht voor maatschappelijke en ethische aspecten, et cetera. Door het onvoldoende voldoen aan deze voorwaarden ontstaan vaak negatieve gevolgen voor zowel de organisatie als de medewerkers. Projecten die onder dit deelgebied vallen zijn:

– *Nieuwe productieconcepten en teamwerk*

In dit project wordt, door middel van kwalitatief en kwantitatief onderzoek, nagegaan onder welke structurele en culturele condities teamwerk wel succesvol kan zijn en een bijdrage kan leveren aan met name de innovativiteit van de organisatie. Het onderzoek richt zich met name op de industrie.

Contactpersoon: dr. ir. Jan de Leede (j.deleede@sms.utwente.nl).

- *Organisatievernieuwing en medezeggenschap*
In dit project wordt nagegaan of, en zo ja in welke mate, zich een verschuiving in de medezeggenschap voordoet als gevolg van de introductie van nieuwe organisatievormen en wat hiervan mogelijke consequenties zijn voor de toekomstige positie van de ondernemingsraad. Het onderzoek vindt plaats door middel van casestudies in een aantal 'innovatieve organisaties'.
Contactpersoon: drs. Michiel Drucker (m.drucker@sms.utwente.nl).
- *Cultuur van private en publieke organisaties*
Voortbordurend op een groot kwantitatief surveyonderzoek naar de verbetering van werkpraktijken en organisatiecultuur bij een Nederlandse bank worden in dit project acht verschillende datasets (waarin hetzelfde betrouwbare cultuurinstrument is gebruikt) tegen het licht gehouden.
Contactpersoon: prof. dr. Celeste P.M. Wilderom (c.p.m.wilderom@sms.utwente.nl).
- *Leiderschap en effectiviteit van organisaties*
Dit project wil een vollediger beeld verschaffen van de gedragsdimensies van zeer effectieve leidinggevendenden. De bedoeling is te komen tot een aanvulling/verbetering van de MLQ. En daarmee ontstaat dan een uitbreiding van het construct transformationeel leiderschap.
Contactpersoon: drs. Joost van der Weide (j.g.vanderweide@sms.utwente.nl).
- *Conditie voor morele afwegingen door management bij organisatieverandering*
In dit project gaat het om de vraag op welke wijze de totstandkoming van morele afwegingen door managers bij organisatieveranderingen kan worden ondersteund door middel van organisatorische regelingen. In dit onderzoek wordt nagegaan welke regelingen bestaan en welke rol ze kunnen spelen bij het ethisch handelen van managers.
Contactpersoon: dr. ir. André Nijhof (a.h.j.nijhof@sms.utwente.nl).

Expertisemeting en -ontwikkeling en employability-management

- Dit deelproject richt zich op het vergroten van het inzicht in expertisemeting en -ontwikkeling en employability-management. Professionele expertise (of competentie) wordt daarbij gezien als een combinatie van factoren als (vak)kennis, metacognitieve kennis, vaardigheden, sociale erkenning en groei en flexibiliteit, die zich ontwikkelt in relatie tot individuele kenmerken (waaronder met name ook veroudering), functiegerelateerde factoren (waaronder de leerwaarde van de functie) en organisatiekenmerken (zoals de steun van collega's en leidinggevendenden, organisatorische faciliteiten, et cetera.). Bij employability-management gaat het om het bewust beïnvloeden van de expertiseontwikkeling in het belang van zowel de organisatie als de medewerker. Sectoren van onderzoek zijn de industrie, de dienstensector, de overheid, het MKB en recent de ICT-sector. Projecten op dit gebied zijn:
- *Ontwikkeling (internationaal) instrument ten behoeve van het meten van expertise en employability*
Het ontwikkelen van een gevalideerd en getoetst meetinstrument vormt een belangrijke voorwaarde voor onderzoek op het gebied van expertiseontwikkeling en employability. Na de ontwikkeling van zo'n instrument op nationaal niveau wordt thans gestreefd naar uitbreiding en toepassing van het instrument op internationaal niveau, onder meer door samenwerking met teams uit een zestal andere Europese landen in het kader van een EU-project.
Contactpersoon: dr. Beate van der Heijden (b.i.j.m.vanderheijden@sms.utwente.nl).
 - *Employability in de ICT-sector*
In dit project wordt geprobeerd voor één bepaalde personeelscategorie, namelijk softwareontwikkelaars, de expertiseontwikkeling in beeld te brengen en op basis

hiervan aanbevelingen te doen voor het employability-beleid. In het onderzoek wordt gebruikgemaakt van een aangepaste versie van het hiervoor genoemde expertisemeetinstrument.

Contactpersoon: drs. Claudia van der Heijde (c.m.vanderheijde@sms.utwente.nl).

– *Management van meervoudige betrokkenheid in NPD-teams*

Door middel van zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek in industriële R&D-afdelingen en -organisaties wordt nagegaan op welke wijze de betrokkenheid van teamleden zich ontwikkelt en hoe bedrijven deze ontwikkeling kunnen beïnvloeden.

Contactpersoon: Bharat Bhanot, MSc (b.b.bhanot@sms.utwente.nl).

Het gebruik van ICT in werk en organisatie

Dit deelproject richt zich op het ontwikkelen van inhoudelijke en procedurele criteria voor succesvol gebruik van ICT in werk en organisatie. Steeds opnieuw blijkt dat zich bij de invoering van ICT in werk en organisatie veel problemen voordoen. Zelden worden de aanvankelijke doelstellingen gehaald. Vaak zijn er overschrijdingen van budgetten en tijd en is er sprake van veel teleurstelling en frustratie bij de direct betrokkenen. Daarom is het nog steeds van belang na te gaan onder welke condities wel succesvolle implementatie van ICT mogelijk is. Sectoren van onderzoek zijn met name de commerciële (banken/verzekeringen) en niet-commerciële (ziekenhuizen) dienstensector, alsmede kennisintensieve organisaties (R&D, consultancy, universiteiten). Projecten op dit gebied zijn:

– *Ontwerp en implementatie van telewerk*

Dit project richt zich op de ontwikkeling van een model voor een effectieve invoering (zowel ontwerp als implementatie) in administratieve organisaties.

Contactpersoon: ir. Diana Limburg (d.o.limburg@sms.utwente.nl).

– *Interactieve implementatie van kantoorautomatisering*

In dit project wordt, met behulp van de zogenaamde Adaptive Structuration Theory (gebaseerd op de structuratietheorie van Giddens) en het begrip 'spirit of technology' geprobeerd de kloof te overbruggen tussen de (technische) wereld van de ontwerpers van nieuwe systemen en de (sociale) wereld van degenen die ze moeten gebruiken.

Contactpersoon: drs. Huub Ruël (h.j.ruël@sms.utwente.nl).

– *De implementatie van groupware in teams als leerproces*

In dit project wordt geprobeerd een 'lerende' benadering te ontwerpen, waarin de ontwikkeling van teams en groupware gelijk opgaan.

Contactpersoon: Tanja Bondarouk, MSc (t.bondarouk@sms.utwente.nl).

De genoemde contactpersonen zijn alle bereikbaar via het secretariaat van de afdeling Human Resource Management.

Afdeling Human Resource Management
Faculteit Technologie en Management
Universiteit Twente
Postbus 217, 7500 AE Enschede
Telefoonnummer: 053 - 489 35 19
Faxnummer: 053-489 21 59
E-mail: f.h.scholten@sms.utwente.nl (of de in de tekst genoemde mailadressen).

Prof. dr. J.C. Looise is hoogleraar Sociaal Management en Sociale Bedrijfswetenschappen. Hij is tevens hoofd van de afdeling Human Resource Management.