

Let the games begin

De voorbereiding op de Olympische Spelen van 2012 in Londen is gestart. De organiserende oude grootmacht Groot-Brittannië zal China laten zien dat Peking 2008 te overtreffen valt. In sommige landen rollen koppen vanwege het teleurstellende aantal medailles. Nederland plant om in 2012 wel in de top tien van het medailleklassement te komen, al was het maar om in de race te blijven voor de Spelen van 2028. Sporters zijn ook al bezig met 2012. Meedoen is misschien belangrijker dan winnen. Maar je moet heel wat winnen om uiteindelijk gewoon te mogen meedoen. En de lat ligt in Londen weer hoger.

Als lezer van dit blad zult u niet horen tot de medaillekandidaten voor Londen. Maar van u worden wel prestaties gevraagd. Hopelijk vindt u daarbij steun in dit nummer van het Tijdschrift voor HRM. Prestaties en de mogelijkheden van HRM om deze te verbeteren staan in dit nummer centraal. Maar meedoen wordt niet vergeten.

High performance

In het hoofdartikel leveren Jaap Pauwe en Elaine Farndale een bijdrage aan de high performance-theorie. Er is inmiddels meer duidelijk over organisaties die duurzaam succesvol zijn gedurende een langere periode. Succesvolle organisaties kenmerken zich onder meer door een collectief gevoel van

zingeving, ondernemerschap, leiderschap, betrokken werknemers en prestatie management. De auteurs hebben nu diepgaand in kaart gebracht hoe het staat met HRM in deze succesvolle bedrijven. In de onderzochte bedrijven krijgen vaak dezelfde HR-activiteiten de nadruk en zijn vergelijkbare ontwikkelingen op HRM-gebied te zien. Ze beschrijven hoeveel van de waargenomen HRM-activiteiten in lijn blijken met de succeskenmerken in de high performance-theorie. De auteurs zijn – met inachtneming van enkele beperkingen van hun onderzoek – optimistisch over de rol van de HR-functie bij het behaalde succes.

In een commentaar op het hoofdartikel onderschrijft Hein Knaapen, directeur HR bij KPN, de gedachte achter het onderzoek. Rechtvaardiging voor de inzet van HR-expertise ligt in de bijdrage aan het voortbestaan van een bedrijf. Knaapen signaleert dat de hier onderzochte bedrijven wel alle heel waardegedreven zijn. Het topmanagement hecht sterk aan het verhaal en de ambities van het bedrijf. Ook is die top al lang bezig met leiderschap en het optimaal benutten van menselijk talent. De onderzoekers treffen in deze bedrijven nu een professionele HR-discipline aan, die zich sterk maakt voor dezelfde zaken als de top. Het is best mogelijk dat het topmanagement zowel heeft gezorgd voor succes als voor een goed HR. Dat bewijst volgens hem dan nog

niets over de rol van HR bij succes. Daarom vraagt hij meer.

Ook André de Waal en Esther Mollema van het Center for Organizational Performance in Maastricht reageren op het artikel over high performance. Zij doen zelf ook onderzoek naar de High Performance Organisatie (HPO) en komen daarbij tot enkele andere HPO-factoren die tot hoge prestaties leiden. Ook dat leidt tot een meervraag. Verder maken ze concreet hoe HR een leidende rol kan vervullen bij de transitie van een bedrijf naar een HPO-organisatie.

Participatie

Meedoen en winnen zijn belangrijk. Dat wordt ook duidelijk in het artikel van Jan Kees Looise, Jan Ekke Wigboldus en Nicole Torka over het verband tussen participatie van medewerkers en de prestaties van de organisatie. Ze signaleren dat sommige mensen een onderzoek naar dat verband onbehoorlijk vinden: bij medezeggenschap gaat het in die visie immers over democratie – een op zichzelf staande waarde. Looise c.s. laten zich daar niet door weerhouden en werken een meer economische benadering uit. Er blijkt in Nederland weinig aandacht voor mogelijke positieve en negatieve effecten van participatie op de organisatie. Ze ontwikkelen een integraal model, dat inzichtelijk maakt hoe participatie invloed kan hebben op prestaties. Ook HR-beleid en -praktijken vinden in dat model een plaats. Het blijkt belangrijk indirecte participatie (medezeggenschap, in casu van een ondernemingsraad) te onderscheiden van directe participatie, deelname van medewerkers aan overleg op en rond de werkvloer. Het model geeft houvast voor vervolgonderzoek, maar heeft ook gevolgen voor de wijze waarop nu in de praktijk over medezeggenschap wordt gedacht.

Wout Buitelaar en Marc van der Meer bepleiten een nieuwe rol van medezeggenschap en

HRM in de lerende organisatie. Ze gaan in essayvorm terug naar de industriële revolutie en laten zien hoe de gedachten over medezeggenschap en HRM zich sindsdien ontwikkelden en wat er concreet in bedrijven is gebeurd. De mensen op de werkvloer waren al van doorslaggevend belang voor de productie en zijn dat nu ook voor de innovatie. Er vinden tegenwoordig praktisch continu veranderingen bij bedrijven en instellingen plaats. Innovatie en kennismanagement zijn daarbij van groot belang. Op sociaal gebied is in dat verband echter nog het nodige te doen. Medezeggenschap en HRM moeten volgens de auteurs het leren in organisaties beter ondersteunen.

Aan opdrachten voor HRM geen gebrek, zo blijkt ook uit de column HRM na de Bakker van Peter Ester. Hij was lid van de Commissie Arbeidsparticipatie, voorgezeten door Peter Bakker van TNT. De beroepsbevolking in Nederland gaat vanaf 2010 krimpen terwijl de werkgelegenheid nog stijgt. Er is daarom een structureel tekort aan mensen op de arbeidsmarkt. En daarnaast is er een mismatch tussen vraag en aanbod. Dat betekent dat werknemers permanent moeten schaven aan hun kerncompetenties. Ester schetst welke voorstellen de commissie heeft gedaan om deze zaken aan te pakken en ziet in het verlengde daarvan gouden tijden voor de HR-professional.

Prestaties van werknemers

TNO Kwaliteit van Leven levert twee bijdragen die zich richten op de prestaties van de werknemer. Rien Huiskamp, Tanja de Jong en Mariska den Hoedt werken met de CNV Bedrijvenbond samen om het innovatief werkgedrag van medewerkers te bevorderen. Op grond van de literatuur verwachten de onderzoekers dat HR-beleid op verschillende wijzen kan bijdragen aan innovatief gedrag: door de medewerker met uitdagend werk, financiële beloning en op ontwikkeling

gericht leiderschap te motiveren en door meer speelruimte te bieden. Ook de medewerker zelf en de samenwerking met collega's lijken belangrijk. Het hier gepresenteerde onderzoek laat zien dat de zaken soms anders liggen dan verwacht. Wil HR innovatie bevorderen, dan moet het zelf innovatief zijn en enkele heilige principes overboord zetten.

Hanneke Kooij-de Bode en Michiel de Looze zien een verdubbeling van ouderen op de arbeidsmarkt in tien jaar en ook een enorme toename in het gebruik van ICT. Er bestaan echter beelden dat oude werknemers en nieuwe ICT niet samengaan. Als die beelden kloppen, is dat een rem op de gewenste hogere arbeidsparticipatie van ouderen. Op basis van literatuuronderzoek gaan zij daarom na wat er echt aan de hand is. Het lijkt mee te vallen. Maar omdat er toch reële proble-

men zijn, zijn ze ook nagegaan wat bedrijven kunnen doen om het gebruik van ICT door ouderen te verbeteren.

Er is actie nodig, dat mag het voorgaande duidelijk maken. In de boekbespreking daarom aandacht voor een boek dat juist ook het doen van HRM centraal stelt en daarvoor de nodige tools biedt.

Dit nummer van het Tijdschrift maakt ook duidelijk dat de wereld niet stilstaat. Veel organisaties moeten de competitie aangaan om hun rol te kunnen blijven spelen. Verheugend is dat daarbij ook hoge verwachtingen leven van de rol die HRM kan en moet spelen. We nemen aan dat u de toegeworpen handschoen oppakt. Let the games begin.

De redactie