

Willem de Lange: Inspirerend brugwachter van het Tijdschrift voor HRM

Een speciale uitgave bij zijn afscheid als lector op 7 september 2015

Onder redactie van:

Sjiera de Vries

Jan Kees Looise

Frits Kluijtmans

COLOFON

Deze speciale uitgave van het Tijdschrift voor HRM is in een zeer beperkte oplage gedrukt ter ere van het afscheid van Willem de Lange als lector aan de Avans Hogeschool. Een exemplaar van deze uitgave is te downloaden via www.tijdschriftvoorhrm.nl

Het Tijdschrift voor HRM is een vrij toegankelijk tijdschrift mogelijk gemaakt door bijdragen van de volgende partners:

Premium partner: NVP Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling

Antwerpen management school
Avans Hogeschool
Avans Plus
Department of HRM and organizational behaviour, Universiteit Gent
Fontys Hogescholen
Hanzehogeschool Groningen
Hogeschool Amsterdam
Hogeschool Inholland
Hogeschool Utrecht
Hogeschool Windesheim
Hogeschool Zeeland
Human Capital Group
Katholieke Universiteit Leuven
Open universiteit Nederland
Radboud universiteit Nijmegen
Rotterdam Centre of Public Management, Erasmus universiteit
Saxion Hogeschool
Tilburg University
Universiteit Groningen
Universiteit Twente
Universiteit Utrecht
Vrije Universiteit Amsterdam
Zuyd Hogeschool

Redactie

Dr. Willem de Lange, *hoofdredacteur*
Camiel van Damme, *Managing Director ShareBusiness*
Drs. Ritchie de Blicck, *Zelfstandig C&B-specialist*
Dr. Sjiera de Vries, *Lector Sociale Innovatie en Verscheidenheid Hogeschool Windesheim*
Dr. Marian Thunnissen, *Docent HRM en senior onderzoeker Kenniscentrum Sociale Innovatie Hogeschool Utrecht*
Dr. Charissa Freese, *Senior onderzoeker HR Studies / Reflect Tilburg University*
Mr. drs. Hans van der Heijden, *Directeur Arbeidsvoorwaarden Rabobank Nederland*
Prof. dr. Frits Kluijtmans, *Emeritus Hoogleraar Open Universiteit Nederland*
Drs. Gerrit Kreffer, *mpa HR-specialist Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties*
Prof. dr. Peggy De Prins, *Faculty & Academic Director Master in Human Resource Management Antwerp Management School en Universiteit Antwerpen*
Prof. dr. Jan Kees Looise, *Emeritus Hoogleraar Universiteit Twente*
Prof. dr. Bram Steijn, *Hoogleraar HRM in de publieke sector Erasmus Universiteit Rotterdam.*

Contact

redactie@tijdschriftvoorhrm.nl
www.tijdschriftvoorhrm.nl

7 september 2015

INHOUD

INLEIDING – Willem de Lange: Inspirerend brugwachter van het Tijdschrift voor HRM	5
Vroege vormen van personeelsmanagement <i>Jan Kees Looise</i>	9
COLUMN: Het Tijdschrift voor HRM: Etalage of brug <i>Marlies Ott</i>	27
De duurzame arbeidsorganisatie en sociale motivatie in de jeugdzorg <i>Bram Steijn en Joris van der Voet</i>	29
COLUMN: Transformatie, bron van inspiratie of van frustratie? <i>Sjiera de Vries</i>	43
Onderzoekend werken als instrument voor de professionele ontwikkeling van HRM'ers <i>Luca Lopes de Leao Laguna en Martha Meerman</i>	47
HRM en vakbonden: 'wij tegen zij' of duurzame partners? Inspiratie uit de sector van de chemie en life sciences <i>Peggy De Prins</i>	65
Over de drie-eenheid van strategische personeelsplanning <i>Gerard Evers</i>	79
COLUMN: Hoe houdbaar is duurzaam HRM? <i>Frits Kluijtmans</i>	93
Kracht van mensen bij langdurig arbeidsverzuim <i>Leni Beukema</i>	97
De waarde van sociaal jaarverslagen <i>Gerrit Kreffer</i>	113



Willem de Lange: Inspirerend brugwachter van het Tijdschrift voor HRM

Deze speciale uitgave van het Tijdschrift voor HRM is opgedragen aan Willem de Lange bij zijn afscheid als lector bij Avans Hogeschool. Willem is medeoprichter en hoofdredacteur van het Tijdschrift voor HRM. Maar Willem is meer: hij is eerst en vooral een uitstekende brugwachter gebleken die veel mensen geïnspireerd heeft om een bijdrage te leveren aan het Tijdschrift en langs die weg aan het veld van HRM.

Toen uit de *Verkenning Personeelwetenschappen* (juli 1993) bleek dat er een enorme kloof bestond tussen onderzoek en praktijk was Willem één van de eersten die vond dat een tijdschrift een brugfunctie tussen beide werelden zou kunnen vervullen. En al snel inspireerde hij anderen om daar de schouders onder te zetten. Zo raakte onder andere Marlies Ott door zijn vuurtje geïnspireerd, zoals u elders in dit nummer kunt lezen. Zij behoorde samen met Gerard Evers, Frits Kluijtmans en Willem de Lange tot de grondleggers van het tijdschrift waarvan het eerste nummer in 1997 bij Kluwer verscheen. De droom van Willem was werkelijkheid geworden.

Een tijdschrift kan die brugfunctie niet vervullen zonder brugwachter. Er moet iemand zijn die de mensen over de brug helpt en de kwaliteit van wat over de brug komt bewaakt. In al die jaren dat Willem hoofdredacteur is geweest, heeft hij die rol van brugwachter uitstekend vervuld. Hij wist veel collega's uit het onderzoeksveld te stimuleren om hun onderzoeksresultaten een praktische draai te geven en te publiceren in het Tijdschrift voor HRM. Hij waakte er bovendien ook steeds voor dat de inhoud kwalitatief aan de maat was en het Tijdschrift zich voldoende zou onderscheiden van andere periodieken in dit veld. Met vasthoudendheid is hij er ook in geslaagd om het Tijdschrift door een moeilijke fase heen te slepen na het terugtreden van de uitgever en een steeds verder teruglopend aantal abonnees. Bovendien heeft hij zich met grote inzet gestort op de ombouw naar de huidige digitale vorm

Die vasthoudendheid kenmerkt ook het eigen werk van Willem de Lange. Een stevige fundering in theorie en onderzoek gaan bij hem hand in hand met actiegerichtheid en het zoeken naar praktische handreikingen voor de praktijk. En daar waar een ontwikkeling dreigt te stikken zoekt hij naar nieuwe invulling, zoals blijkt uit zijn recente boek over competentie management.¹ Hij belichaamt daarmee de missie van het Tijdschrift voor HRM: op grond van wetenschappelijk onderzoek bijdragen aan de praktijk van HRM. Die kwaliteit bewaken rekent hij tot de kerntaak van zijn hoofdredacteurschap.

Zijn werk voor het Tijdschrift deed Willem naast zijn 'gewone' werk. In de afgelopen jaren betekende dat naast zijn werk als lector HRM bij hogeschool Avans. Met dat werk stopt hij per 1 september 2015. Gelukkig stopt hij nog niet met zijn werk voor het Tijdschrift. De andere redactieleden hebben toch gemeend dat het nu al tijd is om Willem te eren, en grijpen zijn afscheid als lector aan om dit te doen. En wel met dit special issue van het Tijdschrift voor HRM. Hierin wordt niet alleen teruggeblikt. Deze uitgave biedt artikelen en columns in de traditie van het Tijdschrift, die geschreven zijn door leden en oud-leden van de redactie en enkele collega lectoren. Zij allen zijn ooit door Willem geïnspireerd en hopen dat hij hen en anderen nog een tijd zal blijven inspireren.

Het nummer wordt geopend door een artikel van Jan Kees Looise over vroege vormen van personeelsmanagement. Terwijl doorgaans het begin van personeelsbeleid gesitueerd wordt aan het eind van de 19^e, begin van de 20^e eeuw richt Looise zich in dit artikel op een aantal ontwikkelingen die daar ver voor liggen. Aan de hand van de geschiedenis van de Leidse lakenindustrie en de Verenigde Oost-Indische Compagnie laat hij zien dat management van arbeidsrelaties en personeel veel verder teruggaat dan doorgaans wordt aangenomen. Daarbij vertoont het management binnen ambachtelijke en gildenbedrijven een opvallende gelijkenis met het management zoals dat nu nog in kleine bedrijven plaatsvindt, terwijl de organisatie en aanpak van het personeelsmanagement in grote bedrijven meer overeenkomsten vertoont met de (bureaucratische) wijze waarop dat binnen de VOC gebeurde. Uit beide cases komt naar voren dat bemoeienis van de overheid met personele aangelegenheden toen al vaak zeer uitgebreid was. In die zin is er meer continuïteit in arbeidsverhoudingen dan doorgaans wordt aangenomen.

Marlies Ott vervolgt met een column waarin ze enerzijds terugblijkt op het begin van het Tijdschrift, maar vooral op de vraag ingaat of het Tijdschrift wel de brugfunctie vervult die het zegt te hebben. Voor haar antwoord, geschreven vanuit haar eigen praktijk als Programma directeur Management Development en lid van diverse Raden van Toezicht in de gezondheidszorg, moet u haar bijdrage maar zelf lezen. Die houden we nog even geheim.

Bram Steijn komt binnenkort de redactie versterken en daarop vooruitlopend, maar ook vanwege zijn reeds langjarige band met Willem, levert hij samen met Joris van der Voet een interessante inkijk in de wereld van de jeugdzorg. Wat voor effecten hebben de veranderingen die daar plaatsvinden op de sociale motivatie van werknemers? Die vraag plaatsen zij in het centrum van het debat rond duurzame organisaties. Een debat dat door Willem geïnitieerd is. Want, zo betogen de auteurs, juist de werknemers in publieke organisaties zijn de sleutel tot het succes (of het falen) van die organisaties. En dan is het opmerkelijk dat in overheidsbeleid zo weinig aandacht wordt besteed aan de uitvoerders van dat beleid. De effecten blijken nu nog niet zichtbaar, integendeel zelfs, zowel de motivatie als de arbeidstevredenheid blijkt zeer hoog te zijn. Maar of dat ook zo zal blijven, moet vervolgonderzoek uitwijzen.

De column van Sjiera de Vries, redactielid en net als Willem lector, sluit vrijwel naadloos aan bij het voorgaande artikel van Bram Steijn en Joris van de Voet. Ook zij constateert dat er niks mis is met de motivatie van werkenden in zorg- en welzijnsinstellingen, maar dat het misgaat bij de organisatie van het werk. Te stringente aansturing en slecht op elkaar aansluitende systemen zijn een grote bron van ergernis. Verwonderd vraagt ze zich af waar inspirerend HRM in deze organisaties te vinden is. Had niemand kunnen voorzien dat een ingrijpend transformatieproces

zoals dat nu gaande is, veel begeleiding vergt dicht op de werkvloer? Een taak die vooral HRM-ers zouden moeten vervullen.

Bruggenbouwer tussen praktijk en wetenschap, zo typeren Luca Lopes de Leao Laguna en Martha Meerman Willem aan het begin van hun artikel. Zij prijzen hem om zijn niet aflatende pogingen om onderzoek en praktijk beter met elkaar te verbinden. Concreet treden zij in zijn voetspoor door in een evaluatieonderzoek na te gaan wat de resultaten zijn van twee onderzoekleertrajecten in de praktijk bij professionals. Die resultaten zijn rijk en geschakeerd, maar een van de opmerkelijkste is dat het voor professionals moeilijk lijkt te zijn om aan betrouwbare en verantwoorde kennis over een onderwerp te komen. In die zin ligt er nog een belangrijke taak voor het Tijdschrift voor HRM.

Het thema sociaal overleg verdient een plaats in de zoektocht van HRM naar een nieuwe identiteit, zo stelt redactielid Peggy de Prins aan het eind van haar artikel over nieuwe vormen van sociaal overleg in België. Geïnspireerd door de uitdaging van Willem om wegen te zoeken om te komen tot volwassen en duurzame arbeidsrelaties gaat zij op zoek naar signalen waar het wij/zij-denken in onderhandelingen vervangen wordt door vormen van partnership en co-creatie. De antwoorden op een enquête onder (merendeels) personeelsverantwoordelijken in de chemie en life sciences bevestigen enerzijds de hardnekkige clichés die samenhangen met een adaptieve en/of defensieve strategie. Anderzijds zijn er voorzichtige signalen richting partnerschap en verbreding van thema's van sociaal overleg. Peggy de Prins grijpt die glorende vernieuwing aan om een pleidooi te houden deze strategie verder uit te breiden om zo te komen tot meer duurzame arbeidsrelaties.

Gerard Evers, veelvuldig collega van Willem de Lange en medeoprichter en ex-redactielid van het Tijdschrift voor HRM, benadrukt de belangrijke rol die Willem en hij als economen vervuld hebben in de omslag naar een meer bedrijfskundige invulling van HRM. Op die weg heeft Evers naam gemaakt door vurig pleitbezorger te zijn en te blijven van het belang van SPP: Strategische Personeelsplanning. In dit artikel schetst hij de huidige stand van zaken op dit terrein, die enerzijds hoopgevend is omdat iedereen nu wel het belang van SPP onderschrijft. Anderzijds meent hij te signaleren dat er steeds vaker een eenzijdig accent komt te liggen op het proces van SPP, waarbij inhoud en data worden verontachtzaamd. Juist die drie-eenheid van proces, inhoud en data kunnen ervoor zorgen dat HRM naast een sociaal/maatschappelijk imago, ook een stevig bedrijfskundig profiel krijgt en behoudt.

Frits Kluijtmans heeft zich sinds zijn emeritaat als hoogleraar Strategisch HRM vooral beziggehouden met natuureducatie en natuurontwikkeling. Juist van hem zou je verwachten dat hij het duurzaamheidsbegrip warm omarmt. Maar dat is niet het geval, zo blijkt uit zijn column over dit onderwerp, waarvan de titel "Hoe houdbaar is duurzaam HRM" weinig te raden overlaat. Inspiratie kan ook komen door het ergens niet mee eens te zijn, zo blijkt maar weer.

Het artikel van collega lector Leni Beukema is een mooi voorbeeld van het samengaan van onderzoek en praktijk. In de Nederlandse Politie organisatie gaat zij zeer gedetailleerd na hoe daar wordt omgegaan met langdurig arbeidsverzuim en welke lessen daaruit getrokken kunnen worden. Ook al zegt de auteur het niet zelf, het beeld dat rijst is niet bepaald rooskleurig. In veel gevallen wordt er vanuit de organisatie te weinig aandacht besteed aan zowel de aard van

het verzuim, als aan de persoon die het betreft. Daar valt zoals op veel HRM terreinen nog een wereld te winnen en Beukema doet hele concrete suggesties waarmee de waarde van goed en diepgaand onderzoek onderstreept wordt.

Deze special wordt afgesloten met een artikel van Gerrit Kreffer, langjarig redactielid die vooral de stem van de overheid in de redactie vaak liet en laat klinken. In zijn bijdrage analyseert hij de sociale jaarverslagen die tussen 1980 en 2008 bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken (en Koninkrijkszaken), kortweg BZK, zijn gemaakt. Zich bewust van de beperkte wetenschappelijke waarde van deze sociale jaarverslagen bekijkt hij welke functies sociale jaarverslagen zouden kunnen vervullen en of ze die ook vervuld hebben. Zijn conclusie is dat die potentie slechts ten dele wordt waar gemaakt, vooral omdat systematische vastlegging over de jaren heen ontbreekt.: Men wisselt nogal van thema's en gegevens die geregistreerd worden met gevolg dat analyse over meerdere jaren onmogelijk is. Naast wat meer praktische aanbevelingen adviseert Gerrit ook om meer werk te maken van wetenschappelijk onderzoek naar (sociale) verslaglegging.

Wij hopen dat we Willem met deze special kunnen verleiden om nog lang hoofdredacteur te blijven van het Tijdschrift voor HRM. Nu hij meer tijd krijgt zal dat ongetwijfeld leiden tot meer activiteit rond het Tijdschrift. Misschien groeit het Tijdschrift dan van een brug over een kloof uit tot een smeltpot van theorie- en praktijkmensen. Een bron die bruist en borrelt van ideeën die analyseerbaar en toetsbaar zijn. Om dat te bereiken zullen we Willem als katalysator nog wel een tijd hard nodig hebben.

*Sjiera de Vries
Jan Kees Looise
Frits Kluijtmans*

Noot

1 W. de Lange (2014). *Dynamisch competentie management*. Assen: Van Gorcum.

Vroege vormen van personeelsmanagement

Continuïteit en discontinuïteit van arbeidsrelaties door de eeuwen heen

Jan Kees Looise

Willem de Lange heeft zich in zijn lange loopbaan met veel verschillende onderwerpen en benaderingen op het gebied van arbeid en organisatie (HRM) beziggehouden en velen daarmee weten te inspireren. Voor zover mij bekend heeft hij zich echter nog nooit verdiept in HRM vanuit een wat verdergaand historisch perspectief. Een mens is echter nooit te oud om te leren en door nieuwe onderwerpen te worden geïnspireerd. Vandaar deze bijdrage waarvan ik hoop dat die tot een verdieping van het inzicht in de vroege ontwikkeling van HRM kan leiden bij zowel Willem de Lange als andere lezers. Economisch- en sociaal-historisch onderzoek heeft de laatste decennia steeds meer inzicht verschaft in vroegere arbeidsrelaties, met name in de periode 1400-1800. Tot nu toe zijn deze inzichten nog nauwelijks doorgedrongen tot HRM-kringen, wellicht ook omdat de benadering van deze bevindingen vanuit een specifiek HRM-perspectief veelal ontbreekt. Deze bijdrage is bedoeld om in die lacune te voorzien en zo bij te dragen aan het slaan van een brug tussen het actuele HRM-onderzoek en het economisch en sociaal historische onderzoek op het gebied van vroege arbeidsrelaties.

Inleiding

Zowel in ons land als internationaal is er in HRM-kringen tot nu toe weinig aandacht geweest voor de vroege geschiedenis van arbeidsverhoudingen en personeelsmanagement. Als er in Nederlandse HRM-tekstboeken al aandacht aan de geschiedenis wordt besteed, gaat deze over het algemeen niet verder terug dan 1850. Zo wijdt Kluijtmans (2004) in zijn bekende Leerboek Personeelsmanagement een hoofdstuk aan de 'Ontwikkelingsgeschiedenis van personeelsmanagement en HRM', waarin hij de start van het personeelsmanagement omstreeks 1870 dateert, de fase die hij aanduidt als 'industrialisatie en vroegkapitalisme'.

Jan Kees Looise is emeritus-hoogleraar HRM aan de Universiteit Twente en redactielid van Tijdschrift voor HRM. Sinds zijn pensionering gaat zijn interesse vooral uit naar (zeer) vroege vormen van arbeidsverhoudingen en HRM.

Volgens hem was er in die tijd voor het eerst sprake van een zakelijke arbeidsrelatie, waarbij mensen hun arbeidskracht ter beschikking stellen aan anderen in ruil voor loon.

Voor 1870 vond arbeid in Nederland overwegend thuis of in kleinschalige productiebedrijven plaats. Deze arbeid was voornamelijk ambachtelijk van aard: de werknemer kende een grote mate van zelfstandigheid in zijn werk, kon zelf zijn werkmethoden bepalen en beheerste het productieproces geheel (Mok, 1994). De relatie tussen werkgever en werknemer had een meester-gezelkarakter: de meester nam de volledige verantwoordelijkheid voor zijn ondergeschikten die zich op hun beurt volledig onderschikten. Wat binnen deze relatie wel en niet was toegestaan, werd geregeld door traditionele normen, waaraan men zich zonder dwang van buitenaf hield. Zolang arbeid zich voltrekt in dergelijke ambachtelijke bedrijven en familiale verbanden, zoals op boerenbedrijven, is van personeel en dus van personeelsmanagement geen sprake. Dat proces begint pas wanneer arbeidsrelaties zakelijker en onpersoonlijker worden. (Kluijtmans, 2004, 47).

Het beeld dat Kluijtmans hier schetst is op zijn minst onvolledig. Volgens Prak en Van Zanden (2013, 73) werd in Holland en Zeeland “in 1514 al meer dan de helft van het werk in loonarbeid verricht, in de visserij, op de vloot, in de textiel, in de turfgraverij, in de waterstaat enzovoort”. En vanaf de 17e eeuw kende ons land al diverse meer grootschalige productie- en organisatievormen, bijvoorbeeld in de textielindustrie, de wapenindustrie, de scheepvaart (VOC), de scheepsbouw, het leger, etc. In al deze gevallen was er sprake van arbeidsrelaties en dus ook van een vorm van ‘management’ van die relaties, oftewel personeelsmanagement. Maar zelfs in de vroege ambachten en gilden (v.a. 1200) was sprake van het selecteren, opleiden, beoordelen en belonen van ‘knapen’ of ‘gezellen’, al dan niet op basis van gezamenlijke regelingen of ‘keuren’ (‘vroege cao’s’). Er is dus zeker aanleiding om verder terug te kijken dan 1850 als het gaat om de ontwikkeling van arbeidsrelaties en personeelsmanagement in ons land. Volgens Lucassen (1991, 43) ‘kunnen we het ons niet meer permitteren, nu het begrip ‘Industriële revolutie’ overal ter discussie wordt gesteld, te blijven vasthouden aan een analyse van de ontwikkeling van de arbeidsverhoudingen die begint met het optreden van de nationale arbeidsbewegingen vanaf de tweede helft of het eind van de vorige (bedoeld wordt 19e eeuw, JKL) eeuw’. Hij pleit daarom voor onderzoek naar continuïteit en discontinuïteit in de ontwikkeling van arbeidsverhoudingen over langere termijn.

In dit artikel doe ik een poging daaraan een bijdrage te leveren. Daarbij moet worden aangetekend dat ik geen professioneel historicus ben en me daarom grotendeels baseer op secundaire bronnen (voornamelijk werk van sociale- en economisch historici). Ik focus daarbij op de periode 1400-

1800 omdat over de periode daarna inmiddels het nodige bekend is. Ik behandel over deze periode drie ‘cases’, namelijk de (laat)midleeeuwse ambachten en gilden, de Leidse lakenindustrie en de Verenigde Oost-Indische Compagnie (VOC). Gilden hebben zich in ons land voorgedaan van 1200 tot 1800, toen ze door Napoleon officieel werden afgeschaft (in de praktijk hebben sommige gilden nog langer bestaan). Maar hun zwaartepunt lag in de periode 1400-1600, al is er daarna ook nog sprake van bloei geweest. Kenmerkend voor deze periode zijn de kleinschalige productie voor de lokale markt en de centrale rol van de gildemeester die met enkele knechten en leerlingen en strak gereguleerd door van overheidswege vastgelegde gildebepalingen (‘keuren’ en ‘ordonnantiën’) zijn ambacht uitoefent. Het zwaartepunt van de Leidse lakenindustrie en zeker de VOC moet daarentegen worden geplaatst in de periode 1600 tot 1850 die als vroegkapitalistisch of pre-industrieel kan worden aangeduid. Kenmerkend voor deze periode is de toenemende productie voor de internationale markt in grotere eenheden, de scheiding van kapitaal (in de vorm van de koopman-ondernemer) en arbeid (in de vorm van loonarbeid en arbeidsdeling) en – vanwege de mogelijkheid de productie te verplaatsen – een meer onafhankelijke positie ten opzichte van de stedelijke overheid. De Leidse lakenindustrie kan in dit verband als een overgangsvorm worden gezien. Tenslotte vormt de VOC als eerste echte (multinationale)onderneming een voorbeeld van het latere handelskapitalisme. Omdat de arbeidsrelaties en het personeelsmanagement in vroeger tijden minder uitgekristalliseerd waren dan vandaag de dag, spits ik mijn bijdrage zoveel mogelijk toe op een drietal hoofdaspecten, namelijk: de aanstelling en opleiding van personeel; de werkomstandigheden en interne verhoudingen; en de beloning van het personeel.

De (laat)midleeeuwse ambachten en gilden

Vanaf de middeleeuwen vormden de ambachten en gilden de dominante organisatievorm van de economie in Noord-Italië en West-Europa. Gilden kunnen worden beschouwd als beroepsverenigingen van ambachtslieden: zij organiseerden de opleiding van vaklieden, keurden de kwaliteit van de producten en lobbyden bij de plaatselijke overheid (soms namen ze zelfs deel aan het stedelijk bestuur) en hadden voor de aangesloten gildebroeders (‘meesters’) ook een sociale functie. Jaarlijks werd de zogenaamde gilde-maaltijd gehouden (op de naamdag van de gildeheilige) en ook beschikten ze vaak over een eigen verzekeringskas (‘bos’ genaamd), waaraan de leden via een wekelijkse bijdrage bijdroegen en waaruit uitkeringen werden betaald bij ziekte en overlijden (Prak & Van Zanden, 2013, 145). De gilden functioneerden in nauw overleg met de plaatselijke overheid, die ook het aantal meesters per gilde alsmede de toetreding van nieuwe meesters reguleerde. Nieuwkomers van buiten de stad werden alleen toegelaten als er behoefte was aan extra deskundigheid of ondernemerschap op bepaalde terreinen en als de betrokkenen

bereid waren zich in te kopen als 'poorter' en zich te conformeren aan de stedelijke gildebepalingen. Door de toenemende economische bloei in Holland en Zeeland vanaf het eind van de 16e eeuw en de aanzuigende werking daarvan op migratie vanuit Vlaanderen en Duitsland werd de regulering van de gilden in de Hollandse en Zeeuwse steden allengs versoepeld. Volgens Prak en Van Zanden (2013, 145) verdubbelde tussen 1560 en 1670 het aantal gilden in Holland en Zeeland van ongeveer 550 naar 1100. Veel van die nieuwe gilden waren afsplitsingen van bestaande gilden, maar in andere gevallen ging het om nieuwkomers vanuit Vlaanderen en Duitsland.

Vaak had een gildemeester enkele leerjongens (gezellen) en knechts in dienst, maar er waren ook veel eenmansbedrijven. Volgens Remmerswaal (2009) is 'het niet onwaarschijnlijk dat er een relatie bestond tussen het aantal leerjongens en het aantal knechten': "Leerjongens waren goedkope krachten en bovendien potentiële vrijbazen. Het in dienst nemen van al te veel goedkope krachten, mogelijk een aantrekkelijke optie voor de baas, zou ongetwijfeld tot (grote) onrust hebben geleid bij de knechten die zich in hun bestaan bedreigd zouden hebben gevoeld. Aan de andere kant was er in een bedrijf met enkele knechten de mogelijkheid om een leerjongen de knechten te laten helpen en ervaring op te laten doen". (Remmerswaal, 2009, 60). Vaak was sprake van gildebepalingen waarin het aantal leerlingen en knechten per gildemeester beperkt werd tot bijvoorbeeld maximaal tien. Het ging dus om relatief kleine bedrijven, waarin de gildemeester weliswaar centraal stond, maar in zijn personeelsmanagement sterk werd gestuurd door gildebepalingen die veelal door de plaatselijke overheid waren opgelegd en/of werden gecontroleerd.

Leerlingen en knechts – het onderscheid tussen beide wordt niet altijd scherp gemaakt – werden in principe vanuit de stedelijke arbeidsmarkt gerekruteerd. Alleen in geval van personeelsschaarste was men bereid ook personen van buiten toe te laten: in eerste instantie uit de directe omgeving van de stad en later ook in toenemende mate immigranten. Dit laatste leidde er zelfs toe dat in de bloeiperiode van de economie het percentage bakkersknechten uit Duitsland in Amsterdam wel 90% bleek te belopen (Prak & Van Zanden, 146). Overigens wil dat niet zeggen dat al die knechten zich permanent in Amsterdam vestigden. In Duitsland (en Frankrijk) bestond voor gezellen de verplichting van 'Wanderjahre', een periode van rondreizen die deel uitmaakte van de opleiding en waarin via een aantal betaalde stages in uiteenlopende steden het vak werd geleerd. In Nederland kende men die verplichting niet en vervulden de gezellen hun leertijd over het algemeen bij één meester. Het is dus goed mogelijk dat de Duitse bakkersknechten na enige tijd weer naar Duitsland terugkeerden. De leertijd voor gezellen bedroeg over het

algemeen drie jaren. Na die tijd was men gerechtigd om de 'meesterproef' af te leggen en – mits de knecht daarvoor slaagde, de inleg kon betalen en er plaats was voor een nieuwe meester – toe te treden tot het gilde als gildebroeder. Beschikte men niet over die mogelijkheden dan kon men in dienst blijven als knecht of bij een andere gildemeester als knecht in dienst treden.

Naast bepalingen omtrent werktijden (en beloning), bevatten de gildekeuren veelal bepalingen omtrent de termijnen die zowel door de meester als door de knecht bij opzegging in acht moest worden genomen en niet zelden ook bepalingen omtrent 'aanbesteding' (Timmer, 1913, 3). Het ging dan om de toewijzing van nieuwe knechten, een taak die veelal toebedeeld was aan de jongste meester, die allerlei werkzaamheden voor het gilde moest vervullen. Ook kwam het voor dat nieuwe gezellen op een aangewezen plaats bijeen kwamen, waar dan een meester die een leerling of knecht nodig had uit hen een keus kon doen. Maar het was ook mogelijk dat een gildeknecht met werkzoekende gezellen bij de bazen rondging. Dat de verantwoordelijkheid van het gilde voor de komst van nieuwe gezellen niet als vrijblijvend werd gezien blijkt uit voorbeelden waarbij het gilde speciaal vergaderde over de vraag waar een werkzoekende gezel te plaatsen en waarbij aan de toekomstige gezel 'teerpenningen' werden verstrekt om naar een andere stad te reizen en zijn geluk daar te beproeven (Timmer, 1913).

Voor sommige gilde-knechten waren er vergelijkbare sociale regelingen als voor de gildemeesters, zoals vergoedingen bij ziekte en ongeval, zij het wel op een wat bescheidener niveau. Volgens Timmer (1913, 3) moet daarbij een onderscheid worden gemaakt tussen 'vrije knechts' en 'onvrije knechts': "Knechts-gildebroeders waren de zoogenaamde vrije knechts, d.w.z. die welke, na door een meester te zijn aangenomen, tegen betaling in een register waren ingeschreven; zij stonden dus wel in een zeker verband tot het gilde en betaalden daaraan een bijdrage. De onvrije knechts waren het losse werkvolk". Voor deze laatste voorzagen de gilden niet in sociale regelingen. Dit leidde ertoe dat zij in een aantal gevallen zelf (knechts)bossen instelden. "Een bos wil niets anders wezen dan een zieken- of begrafenisfonds. Gezellen evengoed als meesters van hetzelfde ambacht konden zo'n bos stichten; maar ook dikwijls genoeg gingen er groepen van personen toe over, die in het geheel niet door het uitoefenen van één bedrijf onderling verbonden waren". (Timmer, 1913, 10). Een enkele keer voorzagen de gilderegelingen in geldelijke hulp aan zowel gildebroeders als knechten. Voorbeelden hiervan waren het smalwerkersbos te Haarlem en het kuipersgilde te Leiden. In de gildebesturen werden echter alleen bazen toegelaten en ook was er verschil in de hoogte van de uitkering.

Bij arbeidsrelaties in vroeger tijden zijn we geneigd te denken in termen van grote afhankelijkheid van loonarbeiders ten opzichte van vrijwel almachtige positie van de werkgever. In de context van de ambachten en gilden is dit beeld echter zeker niet correct. Wat betreft de positie van de meester is al aangegeven dat die op veel terreinen, waaronder dat van de arbeidsrelaties, in sterke mate ingesnoerd werd door de gildebepalingen of -keuren, die mede door de plaatselijke overheid waren ingesteld en waaraan men zich op straffe van uitsluiting van het gilde moest conformeren. Maar de gezellen en knechten lieten zich zelf ook niet onbetuigd. In sommige plaatsen werden 'knechtsgilden' opgericht, met als doel het nodige tegenwicht richting meesters en overheid te bieden. In feite fungeerden zij daardoor als een vakbond *avant la lettre*. Om hun eisen kracht bij te zetten organiseerden zij soms 'uitgangen', waarbij ze gezamenlijk het werk neerlegden en de stad verlieten om niet door maatregelen van de stedelijke overheid getroffen te kunnen worden. Maar vaker richtten ze 'requesten' aan de plaatselijke overheid of aan 'den Gerechte' om bepaalde misstanden tegen te gaan. Een voorbeeld van zo'n misstand was het in dienst nemen van nieuwe leerjongens tegen een lager loon, waardoor de vaste knechts overbodig werden. Het gerecht in Leiden stelde de fraamwerkers die dit request hadden ingediend in het gelijk en dreigde de meesters die zich hieraan schuldig maakten met boete. Vervolgens "werd op verzoek der gezellen een loonlijst vastgesteld waaraan alle fabriquers in fraamwerken zich hadden te houden. De aanbesteding der werkzoekende gezellen werd opgedragen aan de deken of een der hoofdlieden van het fraamwerkersgild; inboorlingen-knechts moesten boven vreemde worden bevoordeeld." (Timmer, 1903, 5)

Volgens Prak en Van Zanden (2013, 100-101) maakte Holland in de periode 1350 tot 1500 economisch gezien een 'tussensprint' door. Dit leidde er ook toe dat 'het inkomen per hoofd van de bevolking in deze periode vermoedelijk met zo'n 50% toenam, ondanks het feit dat de landbouw sterk inkromp'. Dit proces per capita groei zette zich in Holland na 1500 verder door, waardoor 'dit gewest al in de zestiende eeuw een van de meest welvarende gebieden van Europa was geworden – een positie die het na 1580 nog verder zou uitbouwen'. Die relatieve welvaart vertaalde zich echter niet automatisch in eenzelfde welvaart voor individuele burgers. Van Deursen (1991, 13) schetst een 'drietal geledingen, in afdalende volgorde: kleine burgerij, smalle gemeente en grauw': "De grenzen zijn vloeiend, en worden grotendeels bepaald door de bijna onkenbare factor van de persoonlijke welstand. Een zeer veranderlijke factor bovendien". De materiële positie van ambachtslieden en knechts verschilde soms nauwelijks. Een groot aantal gildemeesters kon zich geen knecht veroorloven. De knechtslonen varieerden in de periode 1569-1646 van 8 tot 10 stuivers per dag voor ongeschoolden en timmermannen tot 20 en zelfs 30-40 stuivers per dag voor geschoolde

knechten als lakenbereiders, leidekkers en vooral scheepstimmermannen. De daglonen in Amsterdam lagen over het algemeen hoger dan in de andere steden: “een jaarloon van vierhonderd gulden met vrij wonen voor een meesterknecht bij een lakenverver, of een pottenbakkersknecht met 543 gulden per jaar” (Van Deursen, 1991, 15). Maar dit waren uitzonderingen. In de meeste gevallen konden gezinnen niet leven van het doorsneeloon van 14 stuivers per dag en moesten vrouwen en kinderen bijspringen om in het gezinsinkomen te voorzien.

Samenvattend kan worden gesteld dat in deze periode van de (laat)middeleeuwse ambachten en gilden duidelijk sprake was van rudimentaire vormen van arbeidsrelaties en personeelsmanagement. Basale elementen als aanstelling en opleiding van personeel, werktijden en beloning werden in de gildekeuren geregeld, met name met het oog op de positie van de meer gekwalificeerde of ‘vrije’ knechten. Omgekeerd waren deze zelf ook meer in een positie om bepaalde regelingen vanuit het gilde of de stedelijke overheid af te dwingen ter bescherming of versterking van de eigen positie. Opvallend is de sterke verwevenheid van stedelijk beleid en ondernemersbeleid. Veel keuren inzake de aanstelling van personeel, werktijden, beloning, etc. kwamen in overleg met de stedelijke overheid tot stand of moesten ter goedkeuring aan de stedelijke overheid worden voorgelegd. Kennelijk was er een sterk gezamenlijk belang tussen ambachten/gilden en stedelijke overheid als het ging om omvang, aard en kwaliteit van productie en regulering van de arbeidsmarkt en arbeidsomstandigheden. Personeelsmanagement, voor zover daarvan in deze periode sprake was, was dus vooral een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid van ambachten/gilden en stedelijke overheid. Het leverde met name voordeel op voor de geprivilegieerden onder de werkers in loondienst.

De Leidse lakenindustrie

De opkomst, ontwikkeling en ondergang van de Leidse lakenindustrie is zeer uitgebreid geanalyseerd en beschreven door Posthumus (1909, 1939). Volgens Posthumus vertoont de bedrijfsporm van de Leidse lakenindustrie al vroeg een geheel ander beeld dan dat van de gangbare middeleeuwse stedelijke industrie:

Volgens die voorstelling was het handwerk de eenig bestaande bedrijfsporm in de middeleeuwen en de handwerker het bijna uitsluitend voorkomende type van producent. Maar te Leiden was hiervan sinds de tweede helft der veertiende eeuw geen sprake meer; als bedrijfssysteem heerste hier de huisindustrie, die het handwerk geheel verdrongen en aan de sociale verhoudingen in de industrie een geheel ander karakter gegeven had. Als leider van de productie treedt bij de huisindustrie op een ondernemer, de drapenier, die daarnaast als koopman werkzaam is voor den aankoop der grondstoffen en den verkoop der geweven

stukken. Verschillende groepen van arbeiders zijn van hem afhankelijk, in wier werkplaats of huis het goed een of meer deelbewerkingen ondergaat. De kamster, spinster en wiedster, de wever, de voller en de verver ontvangen allen van hem de grondstof ter bewerking tegen loon; voor eigen rekening werken zij niet meer; "...want onse neeringen van der draperye begrijpt, dat wy onse lakenen ende garen brengen moeten in menigen huysen..." getuigt in de vijftiende eeuw een drapenier. Bij den handwerker daarentegen staat als beginsel voorop, dat het product zooveel mogelijk in dezelfde werkplaats geheel vervaardigd wordt. Hier de producent, die direct met den consument in aanraking komt, daar – bij de huisindustrie – heeft zich tusschen den ambachtsmeester en den verbruiker een klasse van ondernemers geschoven, die aan het bedrijf de leiding geeft en verder de koopmansfunctie op zich heeft genomen. (Posthumus, 1090, 269-270)

In de context van de Leidse lakenindustrie heeft de zelfstandige gilde-meester dus al vroeg zijn zelfstandigheid verloren en is onderdeel geworden van een meer omvattende industrie onder leiding van de koopman/drapenier. Wel werd het meeste van dit werk nog bij de uitvoerder thuis uitgevoerd en slechts in beperkte mate in een centrale werkplaats.

Het hele proces van lakenproductie berustte op vergaande arbeidsdeling met de drapenier als ondernemer/coördinator. Hij was verantwoordelijk voor de aankoop van (Engelse) wol en vervolgens voor de organisatie van de verschillende deelprocessen: kammen, spinnen, spoelen, weven, vollen, verven, noppen, droogscheren, etc. Rond deze deelprocessen bestonden verschillende beroepsgroepen, met in meer of mindere mate gilde-achtige trekken. Kammen en spinnen werden voornamelijk door vrouwen en kinderen gedaan en kenden als beroep een lage status, maar weven, vollen, verven, droogscheren, etc. waren voorbeelden van meer specialistische arbeid waarvoor opleiding (als gezelschap) en toelating (tot het meesterschap) nodig was. Deze specialisten beschikten daarmee ook zelf vaak over (enkele) knechten die hen bij hun werk assisteerden.

Het hoofdbestanddeel van de honderden arbeiders, in de lakenindustrie werkzaam, vormden in elke stad de wevers, aan wie een belangrijk deel van het productieproces was opgedragen. Om deze kern groepeerden zich de verschillende categorieën van ambachtslieden, die elk hun deel hadden aan een der talrijke onderbewerkingen, die het ruwmateriaal te doorlopen had, eer het voor consumptie geschikt was. Oudtijds waren de eischen, waaraan men voldoen moest om als meester het weefambacht in de stad te mogen uitoefenen, zeer gering. Behalve het verplichte poorterschap schreef de ordonnantie van de wevers uit de veertiende eeuw slechts voor, dat aan het Onze Lieve-Vrouwenaltaar een pond was gegeven moest worden; wie dit niet betaalde kon het werk verboden worden. Doch in de loop der vijftiende eeuw zijn de eischen strenger geworden; men stelde nu bovendien als voorwaarde, dat niemand

een weefgetouw mocht zetten, d.i. zich als meester vestigen, voor hij drie jaar geweven had. (Posthumus, 1909, 296-297).

De werktijden van de verschillende arbeidersgroepen werden veelal per keur geregeld. “Als hoofdbeginsel gold voor alle bedrijven, dat arbeid bij nacht en bij kunstlicht verboden was, waarbij naast het brandgevaar voornamelijk de overweging zich heeft doen gelden dat het gemis van daglicht de soliditeit van de bewerking in gevaar bracht. Ook de zorg voor de nachtrust der burens blijkt een enkel maal uit de keuren” (Posthumus, 1909, 279). Per arbeidersgroep golden verschillende werktijden, in de praktijk geregeld door het luiden van de werkklok, die aangaf wanneer men aan het werk moest en wanneer men moest stoppen. Voor de verschillende categorieën textielarbeiders was daarbij de weversklok leidend, maar er waren ook groepen – zoals de vollers – die veel eerder en langer werken moesten. In het algemeen waren de werktijden echter lang: werkdagen van veertien uur in de zomer en tien uur in de winter waren heel gewoon. Op zondagen, heiligendagen en op daaraan voorafgaande dagen mocht niet gewerkt worden. In de keuren werd hierop voortdurend gewezen, omdat al in de zestiende eeuw de neiging ontstond op zon- en heiligendagen toch te arbeiden. Vanuit kerkelijke en stedelijke overheden had men hier wel begrip voor, maar probeerde men dit echter toch zoveel mogelijk te beperken. Overtreding van de werktijden kon leiden tot verbeurdverklaring van hetgeen die dag geproduceerd was. Behalve met lange werktijden hadden de textielarbeiders te maken met slechte arbeidsomstandigheden. Dat gold met name voor de vollers, die vrijwel naakt de lappen textiel in kuipen met urine en volaarde moesten betrapen om het te laten krimpen en vervilten.

Dekkers (1988) heeft uitgebreid studie gemaakt van organisatie en acties van arbeiders in pre-industrieel Holland. Volgens hem zijn daarbij twee fasen te onderscheiden: “De eerste loopt van 1372 tot circa 1600 en is een periode waarin de gangbare actievorm de ‘uitgang’ is en de meest strijdbare arbeiders de vollers zijn. In de tweede fase, van circa 1600-1800, zijn de gangbare actievormen de werkstaking, de ‘courtvergadering’ en de vuilverklaring, terwijl de droogscheerders de meest strijdbare groep vormen” (Dekkers, 1988, 2). In beide gevallen ligt het accent op de textielindustrie, zij het dat de actievormen van de tweede periode ook breder voorkomen. De verminderde actiebereidheid bij de vollers in de 16e eeuw wijst Dekkers, naast economische achteruitgang, aan veranderingen in het fabricageproces: “Het vollen gebeurde steeds meer mechanisch met door wind of paardekracht aangedreven molens. Bovendien ging men rond 1600 een ander soort lakens produceren, een lichtere kwaliteit. Het is typerend voor de vollers als arbeiderselite, dat zij rond 1620 als laatste toevlucht massaal voor het soldatenbestaan kozen” (Dekkers, 1988, 5). De rol van arbeiderselite werd rond 1600 overge-

nomen door de droogscheerders. “Droogscheerders voerden de laatste bewerking uit die het laken onderging, waarbij ze de losse draadjes uit de gewezen stof knipten. Dit was precisiewerk, en het was ook zwaar werk, want het vasthouden van het gereedschap vereiste kracht en was op den duur pijnlijk. Droogscheerders hadden een leertijd van vier jaar, en zij waren de best geschoolde arbeiders in de lakenindustrie. Hun werk was belangrijk want het gaf de specifieke glans aan de stof” (Dekkers, 1988, 5). Op grond van die sterke positie konden de droogscheerders zich ook een meer militante opstelling dan de arbeidersgroepen permitteren, al werden hun acties ook flink tegengewerkt door de plaatselijke overheid en de zich eveneens steeds sterker organiserende werkgevers (die in 1643 een zgn. ‘droogscheerders-synode’ organiseerden gericht op uitsluiting van oproerige arbeiders). Het voornaamste actiemiddel van de droogscheerders waren de zgn. courtvergaderingen, bijeenkomsten waarin over loon en arbeidsomstandigheden werd gesproken. In de meeste steden waren dergelijke bijeenkomsten verboden, maar dat belette de droogscheerders niet om toch regelmatig bijeen te komen. Volgens Dekkers (1988, 8) hadden de courtvergaderingen twee doeleinden, namelijk het op informele wijze beslechten van conflicten tussen knechts en bazen en tussen knechts onderling (vandaar de naam ‘courts’) en het overleggen over mogelijk acties in de vorm van een ‘uytscheydingh’ (werkstaking) inclusief ‘vuilverklaring’ (besmetverklaring) van het werk. De motieven betroffen meestal het loon, soms andere arbeidsvoorwaarden of –in een enkel geval– het in dienst nemen van arbeiders uit een andere stad. Veel acties waren niet in de eerste plaats gericht tegen de werkgevers, maar tegen de overheid omdat die voor veel beroepen de hoogte van het loon en andere arbeidsvoorwaarden reguleerde (Dekkers, 1988, 9).

Of een meer militante opstelling zich ook daadwerkelijk vertaalde in hogere lonen en betere arbeidsvoorwaarden valt moeilijk na te gaan. Wel kan worden vastgesteld dat de ‘elitepositie’ van de vollers vóór 1600 en van de droogscheerders daarna samenging met een relatief hogere beloning. Zo waren de vollerslonen eind van de zestiende eeuw opgelopen tot meer dan 20 stuivers per dag, tegen 10 stuivers voor ongeschoolde arbeid en 15 stuivers per dag voor weversknechten. Een eeuw later konden de daglonen van droogscheerders wel tot 30 stuivers oplopen, terwijl die voor ongeschoolden nog steeds 10 à 12 stuivers bedroegen en voor geschoolde andere arbeiders rond de 20 stuivers. Overigens was er sprake van een zomer- en winterloon, waarbij de eersten iets lager waren dan de tweeden omdat er ’s winters minder lang kon worden gewerkt. Zoals gezegd, bemoeide de stedelijke overheid zich vergaand met de loonhoogte van de verschillende arbeiderscategorieën. Uitgangspunt daarbij was een niet te hoge, maar zeker ook niet te lage beloning. Motieven daarvoor waren een gezonde ontwikkeling van de betreffende industrie, maar ook het voorkomen dat geschoolde arbeiders de stad zouden verlaten

vanwege hoger lonen elders en het voorkomen van armoede onder de bevolking. Ook werd streng toegezien op het wekelijks (op zaterdag) uitbetalen van de lonen en op het voorkomen van betaling in natura, een verschijnsel dat steeds opnieuw de kop opstak. Hoewel betaling in natura op zich niet nieuw was, bracht Posthumus tot de verzuchting dat “in Leiden de arbeider meer dan elders een middel tot winstmaking voor den ondernemer was geworden”.

Samenvattend kan worden gesteld dat de Leidse lakenindustrie een overgangsvorm vertegenwoordigde tussen enerzijds de (laat)middeleeuwse ambachten en gilden en anderzijds het opkomende handelskapitalisme en de daarmee samengaande groeiende industrialisatie. Overigens was de lakenindustrie op dat punt niet uniek, want deze situatie deed zich bijvoorbeeld ook voor bij Nederlandse scheepsbouw (Unger, 1979). Op veel punten vertoonden deze industrieën nog kenmerken van de gilden met hun kleinschaligheid en hun keuren en bepalingen, maar als gevolg van de coördinerende en sturende rol van de koopman-ondernemer en de toenemende arbeidsdeling vertonen ze ook in steeds grotere mate kenmerken van het opkomende kapitalistische grootbedrijf. Deels uit pragmatische motieven (zoals werkgelegenheid) en deels om ideologische redenen (kleinschaligheid en samenwerking bleven nog lang de norm) was het beleid van de stedelijke overheid erop gericht beide vormen zo goed mogelijk naast elkaar te laten voortbestaan en te ondersteunen. Op het punt van het personeelsmanagement en arbeidsrelaties lijken de gildebepalingen dan ook nog leidend te zijn geweest. Als voornaamste verschillen ten opzichte van de voorgaande periode kunnen in het geval van de Leidse lakenindustrie worden genoemd: de grotere vrijheid om arbeiders te werven (tot ook buiten de stad), de verminderde aandacht voor opleiding van leerlingen en de grotere afhankelijkheid en daarmee ook verzwakking van de positie van verschillende arbeidersgroepen. De pogingen om deze laatste ontwikkelingen tegen te gaan middels de vorming van ‘knechtgilden’ en het organiseren van bijeenkomsten en stakingen hebben daarop slechts zeer beperkt invloed gehad. Wel heeft het een tegenorganisatie van werkgevers uitgelokt en daarmee een basis gelegd voor de toekomstige Nederlandse arbeidsverhoudingen.

De Verenigde Oost-Indische Compagnie

De VOC (1602-1795) wordt vaak aangeduid als de eerste moderne (multinationale) onderneming. Er was voor het eerst sprake van gespreid aandelenbezit (via de beurs verhandelbaar), er was sprake van een groot-scheepse en moderne organisatie, met een centraal bestuur (de heren XVII), met vestigingen (Kamers) in vijf Nederlandse steden (Amsterdam, Middelburg, Rotterdam, Delft, Hoorn en Enkhuizen) en met een – na verloop van tijd – groot aantal buitenlandse vestigingen, waarvan die in Batavia verreweg het belangrijkste was. Op het hoogtepunt van zijn bloei

(omstreeks 1750) had de VOC meer dan 50.000 werknemers in dienst, waarvan ongeveer 60% uit Europa afkomstig was en 40% uit Azië en Afrika (Lucassen, 2004). Onder de laatsten bevonden zich ook een groot aantal slaven. Het merendeel van de VOC-werkers waren zeelieden, onderweg van Europa naar Azië en terug en onderweg in Azië en soldaten, eveneens onderweg op de schepen en gestationeerd op de verschillende vestigingen. Daarnaast was er een beperktere categorie officieren en stafleden, eveneens onderweg en werkzaam op de verschillende vestigingen. In Nederland had de VOC ongeveer 3000 werknemers in dienst bij de verschillende kamers en op de scheepswerven van de VOC. Duidelijk is dat de VOC daarmee een zeer substantiële werkgever was, zeker in de plaatsen waar ze vestigingen had maar in feite in de hele republiek en ver daarbuiten.

Het werven van de vele benodigde – ook buitenlandse – zeelieden, soldaten, officieren en administratieve staf overzee vormde een flinke opgave voor de VOC. Organisatorisch was deze taak belegd bij de ‘equipagecommissies’ waarover de grotere kamers alsmede de vestiging in Batavia beschikten en meer specifiek bij de het kantoor van de monsterring. De equipagecommissie was één van de vier commissies die rechtstreeks onder de plaatselijke bewindvoerders vielen. In ieder van deze commissies had ook een aantal bewindvoerders zitting. De equipagecommissie was verantwoordelijk voor de bouw, de uitrusting en het onderhoud van de vloot en voor het aannemen van zeelieden en soldaten voor de schepen. Ook de scheepswerven vielen hieronder. Het kantoor van de monsterring verzorgde de personeelsadministratie van de uitgaande schepen, een zeer arbeidsintensieve taak gezien de grote aantallen zeelieden en soldaten (bij de Kamer van Amsterdam alleen al 2 á 3000 per jaar) en gezien het feit dat alle monsterrollen in vijfvoud moesten worden opgesteld. Voor personeel van de scheepswerven en van de kamers zelf gold een andere regeling: zij vielen rechtstreeks onder de verantwoordelijkheid van de baas-timmerman respectievelijk de eerste boekhouder van de werf van de kamer. Tenslotte was er het soldijkantoor waar de administratie van het voltallig personeel werd bijgehouden en dat voor de uitbetaling van het loon verantwoordelijk was. Dit kantoor viel echter niet onder de Equipagecommissie, maar onder de commissie voor de rekenkamer.

Zeevarenden (ook officieren) monsterden over het algemeen aan voor de duur van de reis met een schip, soldaten veelal voor een periode van vijf jaar. Administrateurs werden ook veelal voor een periode van vijf jaar benoemd. De werving van zeelieden en soldaten was over het algemeen gekoppeld aan het uitrusten van schepen voor nieuwe tochten. Dat gebeurde door de afzonderlijke kamers van de VOC, meestal enkele malen per jaar. In de loop van de tijd werden de schepen steeds groter, waardoor ook de bemanning groeide tot soms wel 350 opvarenden per

schip. Daarbij werd ook rekening gehouden met de hoge sterftegraad onderweg en in de Oost, die soms wel opliep tot een derde van het totaal (Lucassen, 2004). Van de zeelieden en soldaten en het personeel van de buitenlandse vestigingen bestond een flink percentage (variërend van 40 tot 60%) uit buitenlanders. Bij de officieren en het personeel in Nederland lagen deze percentages veel lager. Bij de werving van kaderpersoneel waren de bewindhebbers zelf intensief betrokken. Bij de werving van zeelieden en soldaten lag dat duidelijk anders; daarover zijn ook de nodige sterke verhalen in omloop. Veel genoemd in dit verband is de rol van de 'zielverkopers' of 'volkshouders', ronselaars die matrozen en soldaten probeerden te strikken en in de watten te leggen om ze vervolgens uit te knijpen door beslag op hun handgeld te leggen (Hullu, 1913). De aanmonster zelf geschiedde via een 'artikelbrief' met daarin afspraken over de aanstelling en beloning en een aantal regels omtrent de uit te oefenen functie en gewenste gedragingen waaronder gehoorzaamheid aan de leidinggevende. De inhoud van de artikelbrief werd aan de zeevarende voorgelezen en deze moest vervolgens daarop een eed afleggen. Vervolgens kon de nieuw aangestelde bij het soldijkantoor transport- of schuldbrief laten passeren, in de regel een waarde vertegenwoordigend van 150 gulden, en een handgeld vertegenwoordigend twee maanden soldij laten uitbetalen.

Voor zeelieden en soldaten was er vrijwel geen georganiseerde opleiding; men leerde in de praktijk. Dit had als nadeel dat er lieden van allerlei allooi tussen konden zitten, waartegen soms hard opgetreden moet worden (tot aan het voltrekken van de doodstraf toe). Maar het had ook het voordeel dat degenen die zich in hun werk positief onderscheidten ook snel carrière konden maken. Dit ook door de hoge sterftegraad onderweg en in de Oost. Hierdoor konden ongeschoolden al na enkele reizen opklimmen tot officier. En dankzij de uitstekende administratie van de VOC konden deze ontwikkelingen ook goed worden gevolgd. Wel was het voor buitenlanders moeilijker dan voor Nederlanders om de hogere functies te bereiken, maar onmogelijk was dat zeker niet. Het VOC-personeel in Nederland bestond vrijwel alleen uit Nederlanders, vaak ook afkomstig uit de plaats en directe omgeving waar de kamer gevestigd was. Opvallend was daar de toen al zeer bureaucratische organisatieopzet met een zeer ver uitgewerkte functionele structuur. Het equipageboek van de Kamer van Amsterdam van omstreeks 1740 komt op ruim 100 verschillende functies, variërend van bewindhebbers (directie), via advocaten, commandeurs, schippers, boekhouders, klerken, opzichters, dokters, etc. tot scheepstimmermannen, magazijnbedienden en wegers. Voor elk van deze functies was ook de beloning vastgelegd in de vorm van een jaarsalaris variërend van 3100 gulden voor bewindhebbers, 4100 gulden voor de eerste advocaat en zelfs 5000 gulden voor de kassier tot 200 gulden voor een kok op het grote jacht en 50 gulden

voor de wegers (Gawronsky, 1996). Hierbij moet bedacht worden dat het hier om geschoold personeel ging en dat de lonen in Amsterdam in die tijd hoger waren dan elders in het land en zeker ook hoger dan die van de zeelieden en soldaten. Overigens was de VOC ook bereid om degenen die lang in dienst waren geweest op latere leeftijd van een pensioen te voorzien.

Samenvattend kan worden gesteld dat binnen de VOC sprake was van een duaal personeelsmanagement: lange of zelfs vaste aanstellingen, hoge beloning en ook vormen van sociale zekerheid voor het kader en geschoolde arbeiders bij de werven en tijdelijke aanstellingen met lage beloning zonder verdere ‘nazorg’ voor lager en ongeschoold personeel. Dit sluit aan bij de door Lucassen (1991, 28) geconstateerde toenemende segmentering van de arbeidsmarkt in ons land in die periode:

“Tussen 1640 en 1690 ontstaat in het Westen van het land een ver doorgevoerde arbeidsmarkt in twee segmenten. Het primaire segment bestaat voornamelijk uit stedelijke arbeiders met een loonpeil dat gedurende twee en een kwart eeuw nauwelijks zal veranderen, werkend binnen het gilde-systeem of binnen door de overheid vrij streng gestelde regels. Het secundaire segment bestaat uit tijdelijk, al naar gelang behoefte, aan te trekken arbeiders uit de gewesten of van over de grenzen. We moeten hierbij denken aan de trekarbeiders in de landbouw, bij openbare werken, in de veenderijen en in bepaalde takken van nijverheid en niet te vergeten aan arbeidsmigranten zoals matrozen voor de VOC en marine en aan soldaten”.

Opvallend in de VOC-casus is ook de ver doorgevoerde personele administratie. Zelfs nu nog zijn vrijwel complete monsterrollen per reis en per schip compleet met namen, functies, beloning, e.d. voorhanden. En hetzelfde geldt voor de overzichten van het personeel bij de verschillende kamers. Een gedegen en zorgvuldige (personeels)administratie is dus zeker niet alleen iets van de laatste tijd.

Conclusie

De geschiedenis van arbeidsrelaties en personeelsmanagement gaat veel verder terug dan de periode van de industriële revolutie die meestal als aanvangsperiode hiervan wordt aangehouden. Dat hangt enerzijds samen met het al vroeger dan tot nu toe veelal wordt aangenomen op grote schaal voorkomen van arbeid in loondienst. En anderzijds met het onderschatten van het management van arbeidsrelaties in ambachtelijke en gilde-achtige settings. Ondanks het belang van de door Kluijtmans genoemde meester-gezel relaties was in deze organisaties wel degelijk sprake van een meer systematisch personeelsmanagement, met name ook vanwege de rol van gilde- en overheidsregeling daarbij. Met het oog op een beter begrip van de betekenis van arbeidsrelaties en personeels-

management is het daarom van belang ook deze vroegere periodes in de beschouwing te betrekken en op die manier een 'bigger picture' te creëren.

Wat direct uit de voorgaande beschrijvingen opvalt, is de sterke overheidsbemoediging met arbeidsrelaties en personeelsmanagement. Dat geldt met name voor de periode van de gilden en ook tijdens de vroegkapitalistische of pre-industriële periode zoals die tot uiting kwam in de Leidse lakenindustrie. Het gaat dan om het door de stedelijke overheid opleggen van bepalingen (keuren, ordonnantiën) inzake de aantallen gezellen en knechten per gilde-meester, de werving, opleiding en beloning en de werktijden en arbeidsomstandigheden. Kortom, in feite vrijwel alle hoofdbestanddelen van het personeelsmanagement. Overigens valt moeilijk na te gaan in hoeverre die bepalingen ook daadwerkelijk door de plaatselijke overheid zelf werden geformuleerd en gehandhaafd dan wel dat dit vooral indirect gebeurde door toezicht op gilde-bepalingen en de uitvoering daarvan. Waarschijnlijk is sprake geweest van een mix van beide, ook al omdat gilde-besturen en plaatselijke overheden vaak nauw verweven waren. Naarmate bedrijven meer nationaal en zelfs internationaal gaan opereren wordt de rol van de plaatselijke overheid kleiner, al werken veel bepalingen nog zeer lang door in meer ambachtelijke en/of plaatselijke onderdelen van grotere organisaties, zoals bij de scheepswerven en de Kamers van de VOC. Daarnaast ontwikkelen grote organisaties als de VOC ook eigen regelingen die als kader voor de plaatselijke onderdelen moeten gelden. Het ligt voor de hand dat die meer algemene regelingen ook met de nationale overheid werden afgestemd, al zijn daarvoor weinig aanwijzingen. Pas in de Franse tijd worden onder invloed van de Code Civil in Frankrijk ook bepalingen inzake arbeid in het burgerlijk wetboek opgenomen (Aerts, 2007).

In het personeelsmanagement draait het ook vroeger al om de complexe relatie tussen (arbeids)markt- en technologische ontwikkelingen, kennis en kunde van medewerkers en (overheids)regulering. We zien dat ook terug in de beschrijvingen. In de gilde-tijd was die arbeidsmarkt op plaatselijk niveau nog sterk gereguleerd met als gevolg een stevige bescherming voor positie van de eigen ingezetenen en met name de bij de gilden betrokken hoogopgeleide gezellen en knechten (en de omgekeerde situatie voor degenen die daar niet onder vielen). Onder invloed van de economische 'boom' in het begin van de 17e eeuw en de daarmee ontstane krapte op de arbeidsmarkt worden veel regelingen versoepeld en kunnen ook in toenemende mate migranten van buiten de steden en ook buiten de Republiek toetreden. Dit leidt aanvankelijk niet tot een verzwakking van de bestaande stedelijke arbeidselite, maar eerder tot een versterking in termen van aanstellingen, privileges en ook beloning. Pas als de groei in de loop van de 17e eeuw weer afneemt en

ook nieuwe technologieën hun intrede doen komt ook de positie van sommige voormalige elite-arbeidersgroepen ook onder druk te staan en moeten ze soms ook op zoek naar ander emplot. Het georganiseerd optreden van deze groepen kan dit soort veranderingen wel enige tijd tegenhouden of conditioneren, maar kan deze op de langere termijn niet keren.

Uit de beschrijvingen blijkt ook dat het systematisch en welbewust omgaan met flexibele en vaste aanstellingen en allerlei vormen van sub-contracting en toelevering geen nieuw verschijnsel vormt. De Leidse Lakenindustrie biedt wat dat betreft een prachtig voorbeeld van een combinatie van veel verschillende vormen: huisindustrie voor eigen rekening en in opdracht, werkers in loondienst onder verschillende voorwaarden, zomer- en wintercontracten, etc. Ook binnen de VOC werden veel verschillende vormen naast elkaar gehanteerd: termijn of zelfs vaste benoemingen voor het kader van de kamers, de leidinggevendenden op de werven, de voornaamste schippers van de vloot, e.d. en allerlei andere aanstellingsvormen voor al het andere personeel (tot slavernij aan toe). De rol van de 'zielverkopers' als vroege voorlopers van latere arbeidsbemiddelaars en uitzendbureaus is in dit verband ook illustratief. Tenslotte past ook het omgaan met migranten in dit kader. Duidelijk is dat migranten aangetrokken worden door voorspoed – en soms ook door misstanden in eigen land (zoals de Vlamingen en Joden in de 17e eeuw) – maar dat deze ook een belangrijke stimulans kunnen vormen voor diezelfde economie door de inbreng van nieuwe kennis, contacten, innovatie, e.d. Tegelijkertijd kunnen ze natuurlijk een bedreiging vormen voor de positie van bestaande arbeidersgroepen.

De beschrijvingen tonen ook aan dat personeelspraktijken zoals beloning, arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden ook vroeger al enerzijds berustten op meer algemene regelingen (cao's avant la lettre) zoals keuren, ordonnantiën in het geval van de gilden en functie-boeken (in het geval van de VOC), maar daarnaast natuurlijk ook onder invloed stonden van de verhoudingen op de (arbeids)markt. Ook het georganiseerd optreden van beroepsgroepen speelde hierbij een rol. Volgens Lis, Lucassen & Soly (1994, 8):

“Existed effective workers’ coalitions at least half a millennium prior to the Industrial Revolution in western Europe. In that sense there were ‘unions before the unions’”. En: “The basis of this power consisted of four main interconnected strategies: control over the relationship between output and payment; control over the labour supply and thus labour conditions; the expression of pressure on the employer by means of strikes or the withdrawal of labour; mutual assistance in the form of benefit societies”.

Hoewel al deze vormen ook in Nederland voorkwamen, hadden deze in vergelijking met het buitenland ook toen al een gematigd karakter. Opvallend was ook dat de acties zich vaak eerder tegen de overheid richtten dan tegen de werkgevers.

Al met al is dus sprake van een flinke mate van continuïteit in het management van arbeidsrelaties door de eeuwen heen. Dat geldt met ook voor de wijze waarop de arbeidsrelaties gemanaged werden. Het personeelsmanagement in ambachtelijke en gilde-bedrijven komt in sterke mate overeen met de wijze waarop dat thans nog in kleine bedrijven gebeurt. Ook nu wordt het personeelsmanagement in dit soort bedrijven sterk bepaald door de rol en visie van de directeur-eigenaar enerzijds maar ook door overheids- en sectorbepalingen anderzijds. De CAO heeft daarbij de rol van de gilde-bepalingen overgenomen. De organisatie en aanpak van het personeelsmanagement in grote bedrijven vertoont eveneens overeenkomsten met de (bureaucratische) wijze waarop dat binnen de VOC gebeurde. De centrale rol van de personeelsadministratie is nog steeds herkenbaar, belangrijke zaken worden nog steeds op directie (bewindvoerders)niveau behandeld en veel uitvoeringsaspecten van het personeelsmanagement berusten bij de direct leidinggevenden (bazen). Alleen de rol van de personeelsadviseur (business partner) is er in de loop van de tijd bijgekomen. Kortom, ook op dit gebied kan worden gesteld dat ‘veel verandert, maar ook veel gelijk is gebleven’ (Looise, 2014).

Literatuur

- Aerts, M. (2007), *De regulering van de arbeid door de eeuwen heen*. Proefschrift Leiden, 2007.
- Dekker, R. (2005), *Handwerkslieden en arbeiders in Holland 16e tot de 18e eeuw*.
- Deursen, A. Th. (1978), *Mensen van klein vermogen. Het ‘kopergeld’ van de Gouden Eeuw*. Amsterdam, Bert Bakker.
- Gawronski, J. (1996), *De Equipage van de Hollandia en de Amsterdam. VOC-bedrijvigheid in 18e eeuw Amsterdam*. Amsterdam, De Bataafsche Leeuw.
- Hullu, J. de (1913-1914), Op de schepen der Oost-Indische Compagnie. In: Bruijn, J.R. en J. Lucassen (red) (1980), *Vijf artikelen van J. de Hullu, ingeleid, bewerkt en voorzien van een studie over de werkgelegenheid bij de VOC*. Groningen, Wolter-Noordhoff
- Kluytmans, F. (2004), Ontwikkelingsgeschiedenis van personeelsmanagement en HRM, in: F. Kluytmans (red.), *Leerboek Personeelsmanagement*, Groningen/Houten, Wolters-Noordhoff, 46-70.
- Lis, C., J. Lucassen and H. Soly (1994), Introduction, In: C. Lis, J. Lucassen & H. Soly (ed.) (1994), *Before the unions. Wage earners and collective action in Europe, 1300-1850*, *International Review of Social History*, Vol. 39, suppl. 2, 1-10.
- Looise (2014), Veel verandert, veel blijft gelijk. Reflecties over medezeggenschap, HRM, (sociale) innovatie en bedrijfskunde. *Tijdschrift voor HRM*, november 2014.

- Lucassen, J. (1991), *Jan, Jan Salie en diens kinderen. Vergelijkend onderzoek naar continuïteit en discontinuïteit van arbeidsverhoudingen*. Rede uitgesproken bij het aanvaarden van het ambt van bijzonder hoogleraar in de internationale en comparatieve sociale geschiedenis aan de Vrije Universiteit Amsterdam.
- N.W. Posthumus (1908), *De geschiedenis van de Leidsche lakenindustrie. Deel I. De middeleeuwen (Veertiende tot zestiende eeuw)*, 1908.
- Prak, M. en J.L. van Zanden (2013), *Nederland en het poldermodel. Sociaal-economische geschiedenis van Nederland, 1000-2000*, Amsterdam, Uitgeverij Bert Bakker.
- Remmerswaal, L.H. (2008), *Een duurzame alliantie. Gilden en regenten in Zeeland, 1600-1800*. Proefschrift. Werken uitgegeven door het Koninklijk Zeeuwsch Genootschap der Wetenschappen, Deel 16, Middelburg, 2009.
- Timmer, E.M.A. (1903), *Knechtsgilden en knechtsbossen in Nederland. Arbeidsverzekering in vroeger tijden*. Academisch proefschrift Universiteit van Amsterdam, Haarlem, Kleynenberg & Co.
- Unger, R.W. (1976), *Dutch Shipbuilding before 1800. Ships and Guilds*, Assen 1978
- Werveke, H. van (1943), *De medezeggenschap van de knapen (gezellen) in de middeleeuwsche ambachten*, Mededelingen van de Koninklijke Vlaamsche Academie voor en Schoone Kunsten, van België, Antwerpen/Utrecht, Standaard-boekhandel/Uitg. Mij. W. de Haan Wetenschappen, Letteren N.V.

Het Tijdschrift voor HRM: Etalage of brug

Marlies Ott

In het redactioneel commentaar bij het oprichtingsnummer van het *Tijdschrift voor HRM*, in de lente van 1998, wordt in een voetnoot vermeld dat ik één van de initiatiefnemers voor dit tijdschrift ben. Hoewel dit misschien wat veel eer is voor mijn bijdrage, was ik zeker een groot voorstander van een tijdschrift dat een brug probeert te slaan tussen wetenschap en organisatiebeleid rond HRM. In praktische tijdschriften als de *Gids voor Personeelsmanagement* ontbrak het meestal aan een wetenschappelijke onderbouwing voor gepropageerd HRM beleid, terwijl ik me als lid van de redactie van het *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* realiseerde dat de artikelen in dat tijdschrift de praktische HRM-er zelden concrete handvatten boden. Het nieuwe tijdschrift zou daarom goed onderbouwde studies toegankelijk moeten maken voor niet-wetenschappers en zo een forum moeten bieden voor de uitwisseling van 'best practices'. Lukt dit ook? Is er inderdaad een "Brug tussen kennis en beleid" geslagen? Levert het tijdschrift "handreikingen" voor personeelsbeleid?

Dat het tijdschrift al haar artikelen nu aan iedereen eenvoudig en gratis ter beschikking stelt via haar website is geweldig. De gepubliceerde kennis is dus in ieder geval volledig toegankelijk voor het beleid. Maar kan het beleid ook wat met die kennis en doet ze er ook wat mee? Maakt het beleid ook gebruik van de brug om onderzoekers te vertellen hoe hun onderzoek gebruikt wordt en aan welke kennis ze behoefte heeft? Biedt het tijdschrift dus inderdaad een forum, een marktplaats waar vraag en aanbod kunnen worden afgestemd, of is het toch vooral een etalage waarin onderzoekers hun kennis aanbieden?

Ikzelf heb mij sinds die oprichtingsvergadering in 1998 steeds meer op de zorgsector gericht, eerst als onderzoeker van HRM vraagstukken in die sector, later als opleider van bestuurders en als lid en evaluator van raden van toezicht in die sector. Als onderzoeker heb ik in het tijdschrift gepubliceerd over een onderzoek naar de relatie tussen HRM beleid en klanttevredenheid in de zorg. De tevredenheid van bewoners van verpleeg- en verzorgingshuizen bleek vooral samen te

Marlies Ott is programmadirecteur Top Class bij het Erasmus Centrum voor Zorgbestuur en lid van diverse Raden van Toezicht in de gezondheidszorg. Zij was één van de initiatiefnemers van het Tijdschrift voor HRM.

hangen met de mate waarin het personeel functiegerichte scholing had ontvangen, en ook, maar in mindere mate met functioneringsgesprekken en de stijl van de leidinggevende. Werkroosters bleken een tegengesteld verband met de tevredenheid van medewerkers respectievelijk bewoners te hebben. Een regelmatig rooster lijkt de tevredenheid van medewerkers te vergroten maar die van bewoners juist te verminderen. Hun belangen zijn soms gewoon verschillend.

Dit is natuurlijk kenmerkend voor veel onderzoek: het biedt soms praktische richtlijnen, maar wekt vaak twijfel aan de waarde van simplistische “inzichten” en beleidsregels. Belangrijk, maar lastig te verkopen. Een etalage vol gedemonteerde producten nodigt niet uit tot binnenlopen. Beleidsmakers hopen nu eenmaal op een Apple-store, en horen niet graag dat ze zich zullen moeten behelpen met een hoop oude en nieuwe onderdelen van dubieuze herkomst en twijfelachtige kwaliteit.

Dat ook de waardevolle inzichten vanuit het onderzoek zo soms verloren dreigen te gaan, ondervond ik zelf toen ik onlangs in een raad van toezicht vroeg of men regelmatig functioneringsgesprekken hield met de medewerkers. Er was een hoog ziekteverzuim en we zochten naar aanknopingspunten voor beleid. Het antwoord op mijn vraag was niet helder en waarschijnlijk ook lastig omdat sinds een jaar met zelfsturende teams gewerkt wordt. Maar door deze discussie realiseerde ik me weer hoe weinig HRM beleid nog steeds aan de orde komt en vooral, hoe zelden we daarbij terugvallen op, of vragen om, degelijk onderbouwde empirische gegevens.

Er blijft dus nog heel veel behoefte aan het stimuleren van de vraag en aanbod op dit terrein. Willem heeft een eerste brug gebouwd, het is nu aan hem en ons allen om er meer verkeer, naar beide kanten, over te leiden.

De duurzame arbeidsorganisatie en sociale motivatie in de jeugdzorg

Bram Steijn en Joris van der Voet

Een van de hervormingen die door het kabinet Rutte/Asscher in gang is gezet betreft de decentralisatie van de zorg naar het gemeentelijk niveau. Logischerwijs is er veel aandacht voor de vraag wat deze decentralisatie voor de patiënten en cliënten van de betrokken organisaties betekent. Vanuit een HRM perspectief is het echter ook relevant om de vraag te stellen wat de decentralisaties in de zorg voor de werknemers betekenen. Wij gaan in dit artikel daarom nader in op het effect van de decentralisatie van de jeugdzorg op de motivatie van de betrokken werknemers. Bij het beantwoorden van onze onderzoeksvraag maken wij gebruik van het door Willem de Lange geïntroduceerde concept van de duurzame arbeidsorganisatie.

De relatie van de eerste auteur met Willem de Lange is incidenteel, doch langdurig. Beiden lopen zij al lang mee in het wetenschappelijke HRM wereldje. De eerste auteur wordt daarbij altijd getroffen door de energie die uitgaat van Willem de Lange. Vooral de wijze waarop hij – tegen de stroom van internationaal publiceren in – het *Tijdschrift voor HRM* heeft helpen overleven en heeft gebracht waar het nu is, verdient niets dan lof.

Inhoudelijk heeft de Lange met het concept ‘duurzame arbeidsorganisatie’ een belangrijke bijdrage geleverd aan de discussie in wetenschap en praktijk. Met dit concept heeft hij invulling gegeven aan de ‘people’ dimensie van de triple P (Profit, Planet, People). Wij zijn het daarbij eens met zijn stelling dat “[het niet zo kan zijn dat] ... het maatschappelijk verantwoord ondernemen ophoudt bij de poort van de onderneming” (de Lange, 2005: 13). Relevant is voorts zijn omschrijving van de duurzame arbeidsorganisatie als “de arbeidsorganisatie waarin respect voor de mens en de omgeving tot uitdrukking komt” (ibidem). Deze duurzame arbeidsorganisatie kent daarbij volgens hem drie belangrijke dimensies (respect, omgevingsbewustzijn en continuïteit) en drie fundamentele kernwaarden (balans, vertrouwen en integraliteit).

Prof. dr. Bram Steijn is als hoogleraar HRM in de publieke sector verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Dr. Joris van der Voet is universitair docent bij het Instituut Bestuurskunde aan de Universiteit Leiden.

Het concept van de duurzame arbeidsorganisatie heeft velen geïnspireerd. Zo hebben in dit tijdschrift Nijhof, Schoemaker en Jonker (2005) een positief kritische reactie geschreven, waarbij zij zich overigens de vraag stelden of De Lange niet te veel nadruk legt op de arbeidsorganisatie, waardoor juist het integrale karakter van de triple P (de relatie met bijvoorbeeld milieu- en mobiliteitsvraagstukken) onderbelicht wordt. Meer recent zijn De Prins, van Beirendonck, Segers en De Vos (2013) opnieuw ingegaan op de behoefte aan meer duurzaamheid, waarbij zij constateerden dat ‘de People-wagon’ “niet altijd aanhaakt bij de trein die rijdt onder de vlag ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’” (De Prins et al., 2013: 58).

Ook wij voelen ons aangesproken door het concept van de duurzame arbeidsorganisatie. Tegelijkertijd zien wij een andere beperking aan het concept dan genoemd door Nijhof et al. (2013). Vanuit onze achtergrond (de bestuurskunde) valt op dat de oratie van Willem de Lange hierover (zie De Lange, 2005) vooral vanuit een privaat perspectief geschreven is. Hoe zit het echter met de duurzaamheid van publieke organisaties? Dat is een relevante vraag omdat veel publieke organisaties van oudsher duurzaamheid hoog in het vaandel hebben staan. Iets dat niet vreemd is, indien we ons realiseren dat in de literatuur over HRM in publieke organisaties wordt gesteld dat deze organisaties vaak de rol van een modelwerkgever hebben (Farnham & Horton, 1996). Juist omdat de overheid bepaalde doelen in de samenleving wil realiseren, kiest zij bijvoorbeeld voor arbeidsvoorwaarden en een organisatieontwerp waaraan organisaties in de private sector zich kunnen spiegelen. Zo kan men de relatief goede arrangementen over de combinatie van arbeid en zorg in organisaties binnen het openbaar bestuur deels herleiden tot deze wens om een voorbeeldrol te spelen (Den Dulk & Groeneveld, 2013).

Omgevingsbewustzijn – één van de door Willem de Lange benoemde dimensies van de duurzame arbeidsorganisatie – is bij uitstek relevant voor publieke organisaties. Het bereiken van bepaalde maatschappelijke waarden en doelen dient voor publieke organisaties immers centraal te staan (Bovens et al., 2012). Zij behoren dus per definitie omgevingsbewust te zijn (wat overigens niet wil zeggen dat dit ook daadwerkelijk altijd het geval is). Daarnaast zijn respect en continuïteit uiteraard ook van belang voor publieke overheidsorganisaties. Voor hun legitimiteit dienen zij bijvoorbeeld de burger te respecteren en zorg te dragen voor continuïteit van de dienstverlening.

Dit geldt niet alleen op het niveau van de organisatie, maar zeker ook op het niveau van de individuele werknemer. Bij uitstek zien we omgevingsbewustzijn bij werknemers in de publieke sector. In dit verband wordt wel over public service motivation of PSM (Perry, Hondeghem &

Wise, 2010) en pro-social motivation (Grant, 2007) gesproken. Kernidee van deze concepten is dat werknemers in hun werk deels gedreven worden door het verlangen de publieke zaak te dienen. Dit is misschien nog wel het meest zichtbaar bij werknemers in de zorg ('mensen beter maken') of in het onderwijs ('kinderen iets bijbrengen'), maar kan ook gelden voor beleidsambtenaren die op een ministerie werken aan een 'beter Nederland'. Niets voor niets had de Rijksoverheid een aantal jaren geleden een wervingscampagne met de slogan 'werken bij het Rijk, als je verder denkt'.

Onze stelling is dat publieke organisaties bij uitstek duurzame arbeidsorganisaties zouden moeten zijn, en dat je dit deels terugziet bij de arbeidsmotivatie van werknemers die in de publieke sector werken. Tegelijkertijd kan men echter ook ontwikkelingen binnen de publieke sector waarnemen – bijvoorbeeld vanwege de steeds grotere nadruk op effectiviteit en efficiëntie – waardoor de 'duurzaamheid' van het werken in de publieke sector mogelijk onder druk staat. Er zijn wat dat betreft aanwijzingen dat publieke organisaties steeds minder duurzaam worden en dat de specifieke motivatie die werknemers hebben om in deze organisaties te werken afkalft. Uiteraard staat deze mogelijke ontwikkeling haaks op datgene dat de Lange met zijn publicaties over de duurzame arbeidsorganisatie heeft willen bereiken – wat ons betreft een reden te meer om het hier te benadrukken.

De opbouw van dit artikel is verder als volgt. In de volgende paragraaf geven wij allereerst een overzicht van de literatuur over het werken in de publieke sector, de specifieke arbeidsmotivatie van werknemers aldaar en factoren die deze motivatie (positief of negatief) kunnen beïnvloeden. Vervolgens presenteren wij de eerste resultaten van een onderzoek naar de effecten van de decentralisatie van de zorg op de arbeidsmotivatie van jeugdzorgprofessionals. Met nadruk moet worden gesteld dat het hier een eerste meting betreft van een omvangrijker longitudinaal onderzoek. Effecten van een zo grootscheepse hervorming als de decentralisatie van de (jeugd)zorg kunnen immers pas goed na verloop van tijd worden vastgesteld.

Onderzoek naar PSM en prosocial motivation

Er is binnen de bestuurskunde veel literatuur over public service motivation of PSM (Perry et al., 2010; Steijn, 2006). Bij de definiëring hiervan wordt veelal de definitie van Vandenabeele (2008) gehanteerd *'the belief, values and attitudes that go beyond self-interest and organizational interest, that concern the interest of a larger political entity that motivate individuals to act accordingly whenever appropriate'*. Tevens wordt in navolging van Perry (1996) in het onderzoek meestal gebruik gemaakt van vier verschillende onderliggende dimensies: interesse voor beleid, het streven om

het algemeen belang te dienen, medeleven en zelfopoffering (ofwel: de bereidheid om het belang van anderen boven het eigenbelang te stellen). Het (internationale) onderzoek laat zien dat werknemers in de publieke sector een hogere PSM hebben dan werknemers in de private sector en dat naarmate werknemers een hogere PSM bezitten, zij zich in sterkere mate aangetrokken voelen tot een baan in de publieke sector (Vandewalle et al., in druk). Ook laat het onderzoek onder andere (positieve) effecten zien van PSM op effectvariabelen als arbeidssatisfactie, commitment, commitment aan verandering en – niet onbelangrijk – prestaties (Perry et al., 2010).

Bij deze positieve effecten past wel de opmerking dat de omvang van de gevonden statistische verbanden over het algemeen relatief laag is. Ook is het beslist niet zo dat alle werknemers in de publieke sector over een hoge mate van PSM beschikken of dat PSM de enige factor is die mensen ertoe brengt om op een baan in de publieke sector te solliciteren. Zo laten Vandewalle et al. (in druk) in een internationaal vergelijkende studie zien dat werknemers in de publieke sector gemiddeld genomen vergeleken met werknemers in de private sector zowel een hogere extrinsieke motivatie als een hogere PSM hebben.

Men kan zich ook de vraag stellen of het hebben van PSM zich beperkt tot werknemers van de publieke sector. Bij het beantwoorden van deze vraag past de opmerking dat wat ‘publiek’ en ‘privaat’ is, niet eenduidig is. Men kan dan wijzen op het feit dat publieke organisaties geprivatiseerd kunnen worden (denk aan de voormalige PTT of meer recent bedrijven in de energiesector), of private bedrijven genationaliseerd (ABN AMRO en SNS zijn sprekende voorbeelden). Voor een sector als bijvoorbeeld de zorg geldt dat private en publieke elementen door elkaar heenlopen. Zo kent het Nederlandse zorgsysteem marktwerking, maar is deze tegelijkertijd in sterke mate afhankelijk van publieke financiering. Internationaal gezien zijn er daarbij grote verschillen tussen landen – zo is het zorgsysteem in de VS meer privaat dan het Nederlandse. PSM beperkt zich dan ook beslist niet tot werknemers in het publieke domein. Wel is het echter zo naarmate de PSM hoger is, werknemers in de private sector vaker een baan in de publieke sector ambiëren (Vandewalle et al., in druk).

Een relevante vraag is in dit verband of de mate van ‘publiekheid’ van organisaties van invloed is op de mate van PSM. Is bijvoorbeeld de bereidheid van zorgwerknemers om zich in te zetten voor patiënten in Nederland groter dan in de VS? Dat is zeker denkbaar, het zou echter ook kunnen dat het concept *public service motivation* misleidend is. In dat verband is het ook de vraag of de in literatuur onderscheiden dimensie ‘interesse voor beleid’ altijd relevant is. Waarom zouden werknemers in

de zorg of het onderwijs zich aangesproken moeten voelen door beleid? Voor zover er onderzoek over is, duidt dit eerder op het tegendeel: in toenemende mate lijkt er in deze sectoren sprake van *beleidsvervreemding* (Tummers, 2013) en keren de betrokken werknemers zich van het (overheids)beleid dat ze geacht worden uit te voeren af.

Grant (2007, 2012) heeft – in een andere literatuurstroom – een concept geïntroduceerd dat een goed alternatief kan zijn voor het PSM concept. Hij spreekt over *prosocial motivation* ('sociale motivatie') en wijst er op dat veel werknemers een positief verschil in het leven van anderen willen maken. Grant koppelt het bestaan van deze 'sociale' motivatie niet expliciet aan een publieke of private context. Wat hij wel doet is een expliciete koppeling maken tussen de arbeidscontext en de mate van sociale motivatie – iets wat volgens hem in onderzoek zelden gebeurt. Volgens hem is vooral wat hij het 'relationele taakontwerp' noemt, een belangrijke determinant van de mate waarin werknemers 'sociaal gemotiveerd' zijn. In essentie veronderstelt hij dat de mate van sociale motivatie van werknemers groter is indien a) de baan in potentie een grotere invloed ('impact') op het leven van anderen kan hebben (denk aan het verschil tussen een brandweerman en een taxichauffeur, en b) het contact met anderen (b.v. burgers, cliënten) frequenter en intensiever is.

Anders dan het PSM concept legt Grant met zijn concept geen relatie met de mate waarin men zich aangetrokken voelt tot (overheids)beleid. Het sociale motivatieconcept deelt met PSM echter het uitgangspunt dat sommige werknemers met hun werk het leven van anderen positief willen beïnvloeden. In die zin zijn werknemers met een hoge PSM of sociale motivatie dus omgevingsbewust. Grant's benadering is in onze ogen een interessante aanvulling op het PSM onderzoek. Weliswaar is ook in dat onderzoek aandacht voor mogelijke determinanten van PSM, zoals leiderschap en organisatiestructuur of cultuur (Moynihan & Pandey, 2007), maar het meeste onderzoek heeft vooral oog voor de effecten van PSM en minder voor de mogelijke antecedenten. Een expliciete koppeling tussen de wijze waarop het werk is vormgegeven en de mate van PSM vindt zelden plaats, met een studie van Taylor (2014) waarin een expliciete koppeling wordt gelegd tussen PSM, het relationele taakontwerp en de arbeidssatisfactie van gemeenteamttenaren in Australië als opvallende uitzondering.

Inzicht in de determinanten van PSM of sociale motivatie is belangrijk. Indien een hogere mate van PSM of sociale motivatie immers leidt tot betere prestaties en bijvoorbeeld meer aandacht voor de burger of klant, dan hebben organisaties er belang bij om te zoeken naar mogelijkheden om de mate ervan onder hun werknemers te vergroten. Teruggrijpend op het concept van de duurzame arbeidsorganisatie, zou je daarbij ver-

wachten dat naarmate organisaties duurzamer zijn de mate van PSM en sociale motivatie hoger zal zijn. Deze concepten zijn immers op te vatten als indicatoren van omgevingsbewustzijn.

Staat de duurzaamheid van publieke organisaties onder druk?

Een belangrijke vraag is of publieke organisaties ‘duurzamer’ worden. Daar kan men vraagtekens bij plaatsen. Steijn (2008) heeft in eerder onderzoek gesteld dat niet zozeer de mate van PSM, maar de mate van PSM *fit* van belang is. Het gaat er niet zozeer om *of* werknemers een motivatie hebben om de publieke zaak te dienen, maar of zij die motivatie ook *daadwerkelijk kwijt kunnen* in hun werk. Indien dat laatste niet het geval is, dan kan dat negatieve effecten hebben op hun arbeidsmotivatie, tevredenheid of prestaties. In zijn artikel roept Steijn (2008) de vraag op in hoeverre eerdere hervormingen in de publieke sector – men spreekt in dat kader veelal over *New Public Management* of NPM – mogelijkerwijs een negatief effect op deze PSM-fit hebben gehad. NPM – zo is de gedachte – introduceert marktelementen in de bedrijfsvoering in de publieke sector. Dit kan ertoe leiden dat de betrokken werknemers in hun ogen hun werk minder goed kunnen doen, wat kan leiden tot gevoelens van frustratie en demotivatie.

Diverse studies suggereren dat een dergelijk proces inderdaad optreedt. Zo blijkt uit een studie van Hebson, Grimshaw en Marchington (2003) een dergelijke demotivatie bij een deel van de werknemers na een door NPM geïnspireerde hervorming. Relevant is ook een andere Britse studie onder verpleegsters en sociale werkers. Volgens die studie verslechtert de kwaliteit van de arbeid in de betrokken sector (De Ruyter, Kirkpatrick, Hoque, Lonsdale & Malan, 2008). Een interessant gevolg hiervan is dat een deel van de werknemers er vervolgens voor kiest om de vaste baan in te ruilen voor een uitzendbaan. Hierbij blijft men in dezelfde sector werken en min of meer hetzelfde werk doen. Het voordeel van deze constructie is in de ogen van betrokkenen dat men veel minder te maken heeft met toenemende administratieve taken en zich kan concentreren op het ‘echte’ werk. Het recente Nationaal welzijnsonderzoek suggereert in Nederland een soortgelijke ontwikkeling en laat zien dat de bezieling van zorgverleners onder druk staat “door administratieve rompslomp als gevolg van de toegenomen regels en bemoeienis van onder andere overheden, toezichthouders en zorgverzekeraars”¹. Dit is voor een deel van de betrokken zorgverleners reden om op zoek te gaan naar een andere baan.

De studie van Tummers (2013) over beleidsvervreemding in onder andere de zorg en het onderwijs sluit bij bovenstaande bevindingen aan. Beleidsvervreemding wordt door hem gedefinieerd als ‘een algemene cognitieve staat van psychologische ontkoppeling met het beleid’ door

publieke professionals die het beleid uitvoeren (zie Tummers, Bekkers & Steijn, 2009). De bevindingen van Tummers suggereren dat op onderdelen het overheidsbeleid in onder meer de zorg (de introductie van de DBC's) en het onderwijs (onder andere de invoering van de zogenoemde Tweefasen structuur) tot een toenemende beleidsvervreemding leidt. Deze uit zich in gevoelens van machteloosheid, maar vooral in het idee dat voorgestelde beleidsmaatregelen betekenisloos zijn. De voorgestelde maatregelen zullen de beoogde maatschappelijke doelen (bijvoorbeeld 'klantvriendelijker en efficiënter') niet halen en de cliënt – zo is de gedachte – zal er geen baat bij hebben. Gevoelens van frustratie – zich uitend in een lagere arbeidssatisfactie en een toenemende weerstand tegen verandering – zijn het gevolg.

Samenvattend is onze argumentatie in dit artikel tot nu toe dat: a) een deel van de werknemers wordt gekenmerkt door een specifieke motivatie om iets voor een ander te betekenen; b) die motivatie geen constante is, maar kan worden beïnvloed door de (arbeids- en organisatie) omgeving; c) ontwikkelingen in de publieke sector een negatieve invloed kunnen hebben op de baan- en organisatiecontext, waardoor d) die specifieke motivatie mogelijkterwijs onder druk komt te staan en zou kunnen afnemen.

Onderzoek in de jeugdzorg

Tegen deze achtergrond zijn wij eind 2014 een onderzoek in de jeugdzorg gestart. Het kabinet Rutte/Asscher heeft een groot hervormingstraject in de zorg (waaronder de jeugdzorg) gestart, waarbij op diverse terreinen de zorg wordt gedecentraliseerd van het nationale naar het gemeentelijk niveau. Deze transitie heeft niet alleen gevolgen voor de betrokken gemeenten, jeugdzorgorganisaties en cliënten, maar uiteraard ook voor de werknemers. De precieze effecten ervan op de werknemer, en meer in het bijzonder diens sociale motivatie – zijn daarbij niet exact te voorspellen. Aan de ene kant beoogt de decentralisatie de administratieve last bij de professional te verminderen, zodat deze meer tijd aan de cliënt kan besteden². Aan de andere kant kan men ook verwachten dat de mogelijkheden voor de professional om zelf impact te hebben op het leven van de cliënt zal afnemen. Een belangrijk doel van de decentralisatie is namelijk dat de cliënt – en het netwerk om hem of haar heen – een grotere verantwoordelijkheid krijgt en neemt bij de oplossing van zijn/haar problemen³. In termen van de door Grant onderscheiden twee dimensies zou men dus kunnen verwachten dat de mate van contact met de cliënt toeneemt, doch de mate van impact afneemt. Wat dit vervolgens betekent voor de sociale motivatie is een open vraag. Hierbij geldt bovendien dat deze effecten van plaats tot plaats kunnen verschillen, omdat de essentie van de hervorming immers is dat gemeenten zelf vorm kunnen geven aan de wijze waarop zij de (jeugd)zorg inrichten. Indien de (sociale) motivatie van jeugdzorgprofessionals daadwerkelijk verandert als gevolg van de

decentralisatie van de jeugdzorg, dan heeft dat gevolgen voor de mate van duurzaamheid van deze organisaties. Mocht de sociale motivatie bijvoorbeeld daadwerkelijk afnemen, dan daalt immers ook de mate van omgevingsbewustzijn: werknemers – en zo is onze redenering ook de betrokken organisaties – zullen zich dan minder gelegen laten liggen aan de wensen en behoeften van hun cliënten.

Uiteraard kunnen wij op dit moment nog geen definitieve uitspraken over de effecten van de decentralisatie op de sociale motivatie van de werknemer doen. Daarvoor is longitudinaal onderzoek nodig en daarom zullen wij eind 2015 een tweede meting verrichten. Wel kunnen wij op grond van de eerste meting iets zeggen over hoe het er eind 2014 voorstond met de sociale motivatie van jeugdzorgprofessionals en in welke mate de door Grant benoemde dimensies daarop van invloed waren. Ook kunnen wij iets zeggen over hoe de betrokken werknemers de hervorming beoordelen.

Eerst gaan we echter in de volgende paragraaf kort in op de opzet van het onderzoek en de gehanteerde meetinstrumenten.

Onderzoekopzet

Zoals gezegd rapporteren we hier over de eerste fase van een longitudinaal onderzoek naar de effecten van de decentralisatie van de jeugdzorg. In december 2014 is daartoe als eerste meting een web-based survey uitgezet onder werknemers van vijf belangrijke aanbieders van jeugdzorg in de regio's Amsterdam en Rotterdam. Deze vijf aanbieders verenigen het overgrote deel van de jeugdzorgwerkers in de betrokken regio's. Via de betrokken organisaties kregen we de e-mail adressen van alle betrokken werknemers. Deze kregen een uitnodiging om aan een survey van 15 minuten deel te nemen. In totaal gaven 577 werknemers (een respons van 47,7%) hieraan gehoor⁴. Een deel van de respondenten (44) laten we in dit artikel buiten beschouwing, omdat ze in een gesloten inrichting werken. De overige werknemers hebben we in twee groepen verdeeld. De eerste groep betreft werknemers die specifiek als gezins- en jeugdcoach werkzaam is. Deze groep werkt veelal na de transitie in wijkteams (dit betreft een groep van 258 respondenten). De tweede groep betreft werknemers die wat verder van de wijkteams af staan en een meer specialistische functie hebben, bijvoorbeeld in de pleegzorg of het schoolmaatschappelijk werk (261 respondenten).

Naast het survey is er ook een beperkt aantal interviews met managers (vier), werknemers (twee) en focusgroepen (twee) gehouden. Dit onderdeel van het onderzoek loopt in heel 2015 door, en we gebruiken in dit artikel onderdelen van de bevindingen anekdotisch om uitkomsten van het survey nader te illustreren.

In het survey is voor het overgrote deel van de concepten gebruik gemaakt van bestaande meetschalen. Het kernconcept sociale motivatie is gemeten door middel van de vier item schaal van Grant (2008). Een voorbeelditem is 'Ik vind het belangrijk om in mijn werk bij te dragen aan het welzijn van anderen.' Deze vier items leveren een schaal met een goede betrouwbaarheid op (Cronbach alpha = 0.82). Ook bij de meting van impact en contact is aangesloten bij de operationalisering van Grant. Bij de meting van impact is gebruik gemaakt van zes items. Een voorbeelditem is 'In mijn werk kan ik het leven van andere mensen in sterke mate positief beïnvloeden'. De resulterende schaal heeft een hoge betrouwbaarheid (Cronbach alpha = 0.92). Hetzelfde geldt voor de mate van contact (Cronbach alpha = 0.88), waarbij "In mijn werk ontmoet ik veel mensen die baat hebben bij mijn werk", een voorbeelditem is. In de analyse zullen we naast deze aan Grant ontleende variabelen ook iets zeggen over de arbeidstevredenheid die we met één item hebben gemeten ('Alles bijeengenomen ben ik tevreden met mijn baan').

Resultaten

De eerste vraag die we in deze paragraaf aan de orde stellen is hoe het staat met de sociale motivatie van de onderzochte jeugdzorgmedewerkers. Deze blijkt met een gemiddelde score van 6,39 bijzonder hoog. Meer dan een derde van de respondenten behaalt zelfs de maximale score van 7. Deze hoge score is gezien aan de aard van het werk op zich niet verbazingwekkend. Eén van de respondenten in het kwalitatieve interview zegt hierover: "Ja natuurlijk. Je wilt ook graag iemand helpen. Alle eerstejaars zeggen: ik wil graag mijn medemens helpen". Een dergelijke uniforme hoge score op een variabele beperkt uiteraard wel de mogelijkheden tot analyse: er is daardoor immers relatief weinig spreiding. Daarbij scoren de jeugd- en gezinscoaches (6,46) iets hoger dan de werknemers met een meer specialistische functie (6,32). Dit verschil is klein, maar wel statistisch significant ($p < 0.05$). De arbeidstevredenheid van de betrokken werknemers ligt eveneens hoog, doch is minder extreem dan de sociale motivatie (gemiddeld 5,45). Wat hierbij opvalt is dat beide onderscheiden functiegroepen hier exact identiek scoren. Zonder causaliteit te suggereren, valt tevens op dat naarmate de sociale motivatie hoog is, de arbeidstevredenheid eveneens hoog is ($r = .23$).

Medewerkers in de jeugdzorg hebben dus een hoge sociale motivatie en een hoge arbeidstevredenheid. In het algemeen hebben werknemers in de jeugdzorg een sterke relationele taakstructuur. De gemiddelde score op 'impact' is 5,43 en op 'contact' 5,38. Er zijn daarbij geen significante verschillen tussen beide onderscheiden functiegroepen, maar wel – opvallend genoeg – tussen beide onderzochte regio's. Op beide aspecten van de relationele taakstructuur scoren de werknemers uit de regio Amsterdam iets hoger dan die uit Rotterdam.

Uiteraard zegt dit nog niets over de relevantie van de theorie van Grant over het verband tussen de relationele taakstructuur en de sociale motivatie. Daartoe hebben we een regressieanalyse uitgevoerd met de mate van sociale motivatie als afhankelijke variabele en impact en contact als onafhankelijk. Tevens hebben we daarbij de functiecategorie, het aantal jaren dat men werkzaam is in de jeugdzorg en de regio waarin men werkzaam is als controlevariabelen meegenomen.

Model	I Sociale motivatie (Beta)	II Arbeids- tevredenheid I	III Arbeids- tevredenheid II
(Constant)	(4,935)	(2,682)	(3,258)
Mate van impact	,269**	,256**	,237**
Mate van contact	,183**	ns	ns
Aantal jaren werkzaam in jeugdzorg	ns	ns	ns
Regio (Rotterdam=1)	ns	ns	ns
Functie (jeugd en gezinscoach = 1)	,094*	ns	ns
Sociale motivatie (alleen in III)			ns
*p < 0.05 **p < 0.01	R2 = 0,16; N = 442,	R2 = 0,09; N = 441	R2 = 0,10; N = 441

Tabel 1. Relatoneel taakontwerp, sociale motivatie en arbeidstevredenheid

In zijn algemeenheid kunnen we op basis van de uitkomsten van deze analyse stellen dat de veronderstellingen van Grant over het belang van de relationele taakstructuur worden bevestigd. In lijn met zijn verwachtingen is er een relatief sterk effect van zowel de mate van impact als de mate van contact op de sociale motivatie. Daarnaast zien we ook een effect van de mate van impact (maar niet van de mate van contact) op de arbeidstevredenheid van de respondenten. Dit suggereert dat de respondenten de mate van tevredenheid met hun werk mede laten bepalen door de mate waarin ze iets voor cliënten kunnen betekenen, maar niet door de intensiteit van het contact. Hoewel er wel een correlatie tussen sociale motivatie en arbeidstevredenheid is, is dit niet zichtbaar in de analyse waarin zowel de relationele taakstructuur als sociale motivatie zijn opgenomen (kolom III). Dit komt door de samenhang tussen deze variabelen. Sociale motivatie lijkt dus de relatie tussen mate van impact en arbeidstevredenheid te mediëren – iets dat niet voor de mate van contact geldt. Of in andere woorden: indien de mate van contact met cliënten verandert, dan zal wel de sociale motivatie, doch niet de tevredenheid met de baan veranderen. Uiteraard is deze uitspraak gebaseerd op cross-sectionele data en is longitudinaal onderzoek nodig om te bezien of dit ook daadwerkelijk het geval is. Tot slot zien we een additioneel effect: jeugd en gezinscoaches hebben een iets hogere sociale motivatie dan de meer specialistische jeugdzorgwerkers.

Het moet worden benadrukt dat bovenstaande analyse op zich geen causale mechanismen blootlegt – het suggereert echter wel dat het door Grant gesuggereerde mechanisme plausibel is. Zoals hierboven aangegeven vormen de hier beschreven onderzoeksresultaten slechts de eerste fase in een longitudinaal onderzoek. De tweede meting – die voor eind 2015 staat gepland – moet meer licht doen schijnen op de vraag wat het effect is van de decentralisatie van de jeugdzorg op de (sociale) motivatie van werknemers, of er sprake is van veranderingen in de relationele taakstructuur, en zo ja of deze dan daadwerkelijk effect hebben op de mate van sociale motivatie van werknemers.

Overigens zijn medewerkers als zodanig niet negatief over de ingezette decentralisatie. Dat blijkt zowel uit onze survey data als uit interviews en focusgroepen die we met jeugdzorgwerkers hebben gehouden. Op lange termijn is men gematigd positief over de effecten van de decentralisatie op de jeugdzorg (gemiddelde score 4,42 op een 7-puntsschaal) en gelooft men in het nut van werken in wijkteams (gemiddelde score 5,32). Wat betreft de korte termijn is men over de effecten minder optimistisch. Daar is de gemiddelde score met 3,07 ronduit laag te noemen.

De focusgesprekken en de interviews laten zien dat men het achterliggende doel om cliënten meer eigen verantwoordelijkheid te geven steunt. Tevens blijkt uit de interviews dat men het werken in wijkteams in principe een goed idee vindt omdat men daardoor dichter op de cliënten zit. Men ziet het daarbij als een belangrijk voordeel dat men in één wijk zit. Daardoor kent men de mensen die zaken kunnen regelen (bv. ambtenaren) beter. Of zoals een respondent zegt: “Maar de kwaliteit gaat wel omhoog, want je hebt sterkere contacten met de mensen die in de wijk ook werkzaam zijn.”

In termen van de gevolgen van de decentralisatie voor de impact en contact zijn de ondervraagde jeugdzorgwerkers vooralsnog positief. Men is echter wel bevreesd voor meer in plaats van minder administratieve lasten en vraagt zich ook af of de politiek de transitie echt de kans gaat geven. Het gevaar bestaat in de ogen van sommige respondenten dat men in zal grijpen zodra het ergens misgaat en dan opnieuw een verandering zal doorvoeren. Dit raakt het door De Lange (2005: 23) benoemde principe van integraliteit als fundament van een duurzame arbeidsorganisatie. Of zoals hij het formuleert: “dat het beleid met betrekking tot de arbeidsorganisatie en het personeelsmanagement in veel organisaties een reactief karakter heeft; er wordt reactief gereageerd op veranderende omstandigheden”. In feite sluit deze constatering van de Lange aan bij iets dat we weten over publieke organisaties. De politieke context maakt de omgeving van deze organisaties turbulenter en dit heeft gevolgen voor de bedrijfsvoering van deze organisaties (vergelijk

Rainey, 2009). De door de werknemers uitgesproken vrees sluit aan bij deze omstandigheid. Ook constateren zij dat er een toenemende protocollisering van het werk optreedt. Een respondent betoogt dat creativiteit nodig is om de problemen van cliënten op te lossen, maar – (...) we zijn heel creatief en wat de gemeente X doet is met protocollletjes alles te gaan inkaderen. Dat maakt dat een beetje dood.” Dit is een zeer serieus punt wat aansluit bij de eerder genoemde onderzoeksbevindingen over hervormingen in andere landen. Het gevolg hiervan zou kunnen zijn dat de motivatie zal afnemen omdat men daardoor minder voor de cliënten kan doen (dus minder impact heeft). Het moet echter benadrukt worden dat dit mogelijke effect (nog?) niet als zodanig door de respondenten wordt benoemd.

Conclusie

Naar onze mening zouden publieke organisaties bij uitstek duurzame arbeidsorganisaties dienen te zijn. De door de Lange onderscheiden dimensies respect, omgevingsbewustzijn en continuïteit zou men bij uitstek ook verwachten binnen publieke organisaties. In dit artikel hebben we laten zien dat we omgevingsbewustzijn onder andere terugzien bij werknemers in publieke organisaties omdat zij in hun werk (deels) gedreven worden door de behoefte om andere mensen te helpen. We spreken in dat verband over PSM of sociale motivatie. Tegelijkertijd hebben we aangegeven dat als gevolg van bepaalde ontwikkelingen – zoals de toenemende marktwerking en regeldruk – de sociale motivatie in de publieke sector onder druk staat.

Tegen deze achtergrond zijn de eerste resultaten besproken van een onderzoek dat we in de jeugdzorg hebben uitgevoerd. In deze sector is de sociale motivatie van de werknemers zeer hoog, evenals trouwens de arbeidstevredenheid. De veronderstelling van Grant (2008) dat de relationele taakstructuur (mate van contact en impact) van invloed is op deze sociale motivatie lijkt door de eerste resultaten te worden bevestigd. De mate van impact die men met het werk op het leven van anderen kan hebben blijkt tevens van relatief groot belang voor de mate van arbeidstevredenheid.

Het ligt voor de hand te veronderstellen dat de decentralisatie in de (jeugd)zorg effecten zal hebben op de relationele taakstructuur en dus ook het welbevinden van de betrokken werknemers. Hoewel we op basis van ander onderzoek negatieve effecten op de sociale motivatie zouden verwachten, vinden we die voornamelijk in dit onderzoek niet terug. De respondenten lijken voornamelijk positief over de effecten van de decentralisatie op de contacten die ze met cliënten hebben en de impact die ze kunnen hebben. Benadrukt moet echter worden dat dit een voorlopige bevinding is. Longitudinaal onderzoek moet uitwijzen of dit

ook daadwerkelijk het geval is. Hierover hopen we later te rapporteren.

Wel willen we opmerken dat in discussies over hervormingen bij de overheid, effecten op de arbeidsorganisatie (en dus de werknemer) bijna nooit een rol spelen. Het gaat bijna altijd over financiële effecten of over effecten op de dienstverlening. Op zich is dat ook wel begrijpelijk, maar tegelijkertijd is het naar onze mening ook jammer. Ook – of misschien moeten we wel zeggen ‘juist’ – voor publieke organisaties geldt het aloude HRM adagium dat ‘de mens de sleutel is van het succes’. Wat dat betreft zou men de sociale motivatie die kenmerkend is voor veel werknemers meer moeten koesteren en zich de vraag moeten stellen wat het effect van beleidsmaatregelen op deze motivatie is. Meer expliciete aandacht voor de duurzaamheid van publieke arbeidsorganisaties bij het ontwikkelen van beleid, zou naar onze mening hieraan kunnen bijdragen.

In onze ogen is er daarbij een belangrijke taak weggelegd voor HRM functionarissen en afdelingen. Zij dienen in hun organisaties aandacht te vragen voor het feit dat de medewerker de verbindende schakel is tussen beleid en uitvoering. Theorie en onderzoek van Grant laat zien dat de wijze waarop functies worden ingericht niet alleen van invloed zal zijn op de betrokken medewerkers, maar ook op de resultaten die deze medewerkers zullen boeken. Of in andere woorden: de mate waarin werknemers zich bewust zijn van hun omgeving is geen constante, maar door slim HRM beleid te beïnvloeden.

Literatuur

- Bovens, M. A. P., Hart, P. & Twist, M. V. (2012). *Openbaar bestuur: beleid, organisatie en politiek*. Alphen a/d Rijn
- Farnham, D., & Horton, S. (1996). *Managing public and private organizations. Managing the new public services*. Macmillan, London.
- Hebson, G., D. Grimshaw, and M. Marchington. (2003). ‘PPPs and the Changing Public Sector Ethos: Case-Study Evidence from the Health and Local Authority Sectors.’ *Work Employment and Society*, 17(3): 481–501.
- Dulk, L. den, & Groeneveld, S. (2013). Work-life balance support in the public sector in Europe. *Review of Public Personnel Administration*, 33 (4), 384-405
- Grant, A. M. (2007) ‘Relational job design and the motivation to make a prosocial difference’. *Academy of Management Review*, 32(2), 393-417.
- Grant, A. M. (2012). ‘Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership’. *Academy of Management Journal*, 55(2), 458-476.
- Lange, W. de (2005). Bouwstenen van de duurzame arbeidsorganisatie. *Tijdschrift voor HRM*, (1), 11-28
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). ‘The role of organizations in fostering public

- service motivation'. *Public administration review*, 67(1), 40-53.
- Nijhof, A. H. J., Jonker, J., & Schoemaker, M. (2005). 'Respect als waarde op zich: Reactie op de rede van Willem de Lange 'Bouwstenen van de duurzame arbeidsorganisatie'. *Tijdschrift voor HRM*, (1), 35-38.
- Perry, J. L. (1996). 'Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity'. *Journal of public administration research and theory*, 6(1), 5-22.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). 'Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future'. *Public administration review*, 70(5), 681-690.
- Prins, P. de., Van Beirendonck, L., Segers, J., & De Vos, A. (2013). Behoeftte aan een (meer) duurzaam HRM. *Tijdschrift voor HRM*, (3), 58-84.
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. John Wiley & Sons.
- Ruyter, de A., I. Kirkpatrick, I., Hoque, K. Lonsdale, C. & Malan, J. (2008).. Agency working and the degradation of public service employment: The case of nurses and social workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (3), 432-445.
- Steijn, B. (2006), 'Carrièrejager of dienaar van de publieke zaak. Over ambtenaren en hun motivatie'. *Tijdschrift voor HRM*, (4), 69-84.
- Steijn, B. (2008). 'Person-environment fit and public service motivation'. *International public management journal*, 11(1), 13-27.
- Vandenabeele, W. (2008). 'Government calling: Public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice'. *Public Administration*, 86(4), 1089-1105.
- Taylor, J. (2014), 'Public service motivation, Relational job design, and job satisfaction in local government'. *Public Administration*, 92 (4), 902-918.
- Tummers, L.G., Bekkers, V.J.J.M. & Steijn, A.J. (2009). 'Beleidsvervreemding van publieke professionals: Theoretisch raamwerk en een casus over verzekeringsartsen en arbeidsdeskundigen'. *Beleid en Maatschappij*, 36(2), 104-116.
- Van de Walle, S., Steijn, B., & Jilke, S. (forthcoming). 'Extrinsic Motivation, PSM and Labour Market Characteristics: A Multilevel Model of Public Sector Preference in 26 Countries'. *International Review of Administrative Sciences*.
- Wright, B. E. (2004). The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(1), 59-78

Noten

- 1 Citaat op <https://www.vvaa.nl/voor-leden/nieuws/bezieling-in-de-zorg-onder-druk>, geraadpleegd op 22 mei 2015.
- 2 Zie o.a. <http://www.vngmagazine.nl/archief/15979/ondersteuning-bij-verminderen-regeldruk>, geraadpleegd op 8 mei 2015
- 3 Zie o.a. <https://www.movisie.nl/artikel/transitie-jeugdzorg-overzicht>, geraadpleegd op 8 mei 2015.
- 4 De responspercentages per organisatie zijn 51,5%, 60,4%, 40,8%, 58,8% en 45%.

Transformatie, bron van inspiratie of van frustratie?

Sjiera de Vries

Met het vertrek van Willem de Lange als lector verliest het netwerk van HR-lectoren een gewaardeerde collega en grote inspirator. Door zijn positieve en ondersteunende houding inspireerde Willem vele mensen om hem heen, waaronder mij, om het beste uit henzelf en hun werk te halen. En door zijn onvermoeibare drive om wetenschap en praktijk meer met elkaar te verbinden inspireerde hij velen om vanuit een andere blik naar HRM te kijken.

Willem is een inspirator, maar is zijn vakgebied dat ook? Inspireert HRM? Volgens mij kan HRM heel inspirerend werken, maar gebeurt het lang niet altijd. Ik zie dat bijvoorbeeld bij de huidige transformatie in de zorg. Het idee achter die transformatie geeft veel professionals inspiratie, de uitwerking leidt echter tot frustratie. In een inventariserend onderzoek stuitten we op een groot aantal spanningsvelden waarmee de professionals geconfronteerd worden (Ten Den, Hofhuis & de Vries, 2015). Nu leiden die spanningsvelden veelal tot frustraties, maar het is mijn stellige overtuiging dat een actievere rol van HRM dit grotendeels kan voorkomen en er voor kan zorgen dat de transformatie de inspiratie en motivatie van de professionals juist stimuleert.

Transformatie in de zorg

In haar nieuwe beleid rond zorg en welzijn kiest de overheid voor een model waarin de burger en zijn zelfredzaamheid centraal staan. Dit moet leiden tot minder bureaucratie en een betere dienstverlening. Om de beoogde doelen te bereiken worden zorg en welzijn zo veel mogelijk in de wijk geconcentreerd. De professionals van de verschillende aanbieders van zorg en welzijn moeten daarbij samen zorgen voor één gezamenlijk behandelplan per huishouden. De professionals moeten dus samenwerken met collega's van verschillende disciplines en werkzaam bij verschillende organisaties.

Onder de professionals die wij spraken is het draagvlak voor de uitgangspunten van deze transformatie groot, ook al is duidelijk dat de koersverandering samen gaat met flinke bezuinigingen.

Sjiera de Vries is lector Sociale Innovatie aan hogeschool Windesheim, lid van het netwerk van HR-lectoren, zelfstandig adviseur en lid van de redactie van het Tijdschrift voor HRM.

De inspiratie die voortkomt uit het centraal stellen van de burger en diens zelfredzaamheid wordt echter in de praktijk teniet gedaan door de frustratie over het gebrek aan aandacht voor het effect van de transformatie op de dagelijkse praktijk van de professional.

Autonomie versus controlebehoefte

De professionals in de wijk ervaren een spanningsveld tussen de autonomie die zij wensen en die volgens hen bij de nieuwe manier van werken meer dan ooit nodig is, en de controlebehoefte die ze ervaren vanuit de organisatie. Om vraaggericht te kunnen werken en de professionele ondersteuning goed af te stemmen op wat de burger en zijn of haar netwerk zelf kunnen doen, moeten de professionals flexibel zijn. Elke situatie is immers anders. De professionals hebben veel vertrouwen in hun eigen vaardigheden en inzichten en vinden dat zij uitstekend in staat zijn om het gewenste maatwerk vorm te geven. Juist in dat maatwerk komt ook de meerwaarde van de diversiteit aan professionals in de teams goed tot zijn recht. In de praktijk wordt het bieden van maatwerk echter belemmerd doordat de organisaties waarvoor zij werken steeds specifiekere voorschriften hoe ze moeten handelen. Dit heeft te maken met financiële beperkingen, maar ook met de steeds specifiekere eisen die door financierende partijen zoals verzekeraars en gemeenten worden gesteld aan de dienstverlening en met de behoefte van de organisaties om grip te houden op de manier van werken.

Samenwerken met concurrenten

Een tweede bron van spanning voor de professionals is dat zij geacht worden om nauw samen te werken met professionals van andere organisaties, terwijl ze tegelijk elkaars concurrent zijn. Wat te doen als het voor de cliënt beter is om te worden verwezen naar een collega van een andere instelling, terwijl je het ook zelf kunt doen? Veel hulpverleners vinden het frustrerend dat ze op zulke momenten moeten kiezen tussen de kwaliteit van de dienstverlening aan de cliënt en het business model van hun organisatie, en daarmee hun eigen baanzekerheid.

Verschillen in ondersteuning en faciliteiten

Een laatste bron van frustratie voor de professionals die ik hier wil bespreken is het soms grote verschil in de ondersteuning en faciliteiten die de organisaties leveren. Concreet betekent dit bijvoorbeeld dat registratiesystemen niet op elkaar aansluiten, maar ook dat de professional die voor organisatie A werkt voor haar huisbezoeken kan beschikken over een auto terwijl haar collega van organisatie B alles per fiets moet doen. Of dat een deel van de professionals de beschikking heeft over een eigen kantoorruimte, terwijl anderen niet zo'n thuisbasis hebben. Dat geeft scheve ogen en maakt het samenwerken niet makkelijker.

De rol van HRM

De basis van de frustraties van de professionals is dat in het veranderingsproces de aandacht primair uitgaat naar de structuren en de financiën, en veel minder naar de betekenis voor de praktijk op de werkvloer. Gevolg is dat de professionals aan de slag moeten met een nieuwe manier van werken die niet is afgestemd op hun praktijk en die daar niet altijd bij blijkt te passen. Een meer pro-actieve rol van HRM had waarschijnlijk veel frustratie voorkomen. Als vroegtijdig een vertaalslag was gemaakt van de voorgenomen veranderingen naar hun betekenis op de werkvloer, was mogelijk vooraf al meer duidelijkheid ontstaan over waar knelpunten te verwachten zijn. Dan was er misschien tijd geweest om vooraf al te zoeken naar manieren om die knelpunten op te lossen. Zo is natuurlijk niet alles te voorkomen, maar veel knelpunten waren

te voorzien. Denk bijvoorbeeld aan het niet op elkaar aansluiten van de systemen waarmee de professionals in onze studie te maken hebben. Of aan de spanning die het samenwerken met concurrenten oplevert. Tijdig een gesprek hierover en heldere richtlijnen voor hoe er mee om te gaan kunnen veel frustratie voorkomen.

Het belang van een pro-actieve rol en tijdig handelen, zal voor iedereen duidelijk zijn. Maar waarom gebeurt het dan niet? Wordt HRM pas te laat betrokken bij de transformatie, ziet men niet dat veranderen alleen kan als de medewerkers meeveranderen? Is HRM niet assertief genoeg? Ik weet het niet. Dat stukje hebben we niet onderzocht. Maar ik hoop van harte dat de HRM-ers van de instellingen voor zorg en welzijn snel met hun professionals in gesprek gaan over het vormgeven van de nieuwe werkwijze. En ik hoop dat ze ook wat tijd weten vrij te spelen voor de professionals om te reflecteren op hun nieuwe rol en er aan te werken. Want dat was misschien nog wel hun grootste frustratie: dat ze een dergelijke grote transformatie er maar even bij moeten doen.

In het bovenstaande ga ik er voor het gemak dan even vanuit dát er HRM-ers zijn die hiermee aan de slag kunnen. Maar ik realiseer me dat dat niet overal het geval is. Op verschillende plekken hebben we gehoord dat de HRM afdeling sterk is afgeslankt, dat veel taken zijn geoutsourcet. Over samenwerking tussen de betrokken organisaties op het gebied van HRM, om zo op teamniveau een afgestemd beleid te kunnen bieden, hebben we niets gehoord. Misschien moet ik mijn oproep om meer aandacht te besteden aan het voorkomen van de door ons gesignaleerde frustraties van de professionals daarom niet richten aan de HRM-ers, maar aan de directies van de betrokken organisaties. Helaas zal ik hen echter met een column in het Tijdschrift voor HRM niet bereiken.

Gelukkig voor hun cliënten (en wie weet zijn u of ik dat ook binnenkort) zijn de professionals waar we het hier over hebben erg intrinsiek gemotiveerd en erg betrokken bij hun cliënten. De inspiratie die ze daar uit halen is voor de meesten nog steeds sterker dan de frustratie over de transformatie en de knelpunten die daar uit voortkomen. Maar wat zou het mooi zijn als ze vanuit hun organisatie, door HRM of door de directie, wat meer zouden worden geholpen om die motivatie in stand te houden en om de voordelen van de nieuwe manier van werken optimaal te kunnen benutten.

Aangehaalde literatuur

Den, L. ten, Hofhuis, J. & Vries, S. de (2015). *Het roer gaat om in het HRM van Zorg en Welzijn: Verkennend onderzoek naar HRM dilemma's rondom de transitie in de sector Zorg en Welzijn*. Zwolle: Windesheim.

Onderzoekend werken als instrument voor de professionele ontwikkeling van HRM'ers

Een evaluatieonderzoek naar de intenties, belemmeringen, stimulansen en opbrengsten van een leertraject¹

Luca Lopes de Leao Laguna en Martha Meerman

Een bruggenbouwer tussen wetenschap en praktijk, dat typeert Willem de Lange. Die uitdaging wilde hij op hoog niveau verwezenlijken. Hij deed dat als lector, als hoofdredacteur van het Tijdschrift voor HRM, als medeoprichter van het lectorenplatform HRM en als initiatiefnemer en eerste uitvoerder van het HRM-lectorencongres, om enkele structurele bijdragen te noemen. Ze zijn er alle op gericht om de zogenaamde 'gap' tussen HR-onderzoek en de HR-praktijk te verkleinen. Willem liet iedereen weten hoe belangrijk het is dat HRM'ers meer over onderzoek op het gebied van HRM lezen en dat een tijdschrift, congres en toegepast onderzoek daaraan kunnen bijdragen. Inmiddels is het Tijdschrift voor HRM een open acces tijdschrift dat door iedere HRM'er en iedere HRM-student te raadplegen is. Een mooie prestatie!

Wij zaten erbij, Martha als collega lector en Luca allereerst als student Sociologie. Willem inspireerde haar toen zij hem in 2011 interviewde over de rol die onderzoek speelt in de dagelijkse werkpraktijk van de HRM'er. Onderzoek doen als middel tot professionalisering staat centraal in het lectoraat HRM van de hogeschool van Amsterdam. Inmiddels is Luca promovenda en wil met haar promotieonderzoek de gap tussen wetenschap en praktijk van HRM'ers verkleinen.

Luca Lopes de Leao Laguna is docent aan de opleiding HRM en onderzoeker bij het lectoraat gedifferentieerd HRM van de Hogeschool van Amsterdam. In februari 2015 is zij gestart met haar promotieonderzoek over onderzoek als professionaliseringsinstrument van HRM.

Martha Meerman is lector gedifferentieerd HRM van de hogeschool van Amsterdam. Zij werkt tevens op het Amsterdams Instituut voor Arbeidsvraagstukken van de Universiteit van Amsterdam. Het lectoraat richt zich op leren en ontwikkelen van volwassen individuen in en buiten de arbeidsorganisatie.

Inleiding

HRM-vraagstukken zijn complex en het oplossen ervan stelt hoge eisen aan de professionele HRM'er. Deze moet zowel kennis nemen van de steeds groter wordende wetenschappelijke *body of knowledge* over het vakgebied als de eigen werkpraktijk kunnen begrijpen, zoals personele vraagstukken kunnen signaleren en doorgronden, de werkcultuur begrijpen en HR-interventies beoordelen. Als staffunctionaris moet de professional daarbij structureel en actief belangrijke stakeholders betrekken bij het ontwerp en de evaluatie van personeelsbeleid. Onderzoek doen kan een manier zijn om met deze eisen om te gaan.

Met behulp van onderzoek kan op gestructureerde en analytische wijze inzicht verkregen worden in complexe HR-vraagstukken. Onderzoek kan bijvoorbeeld ingezet worden om de effectiviteit van HR-interventies in kaart te brengen, inzicht te bieden in een ontstane werkcultuur en personele vraagstukken aan het licht te laten komen. In de praktijk wordt echter zelden gebruik gemaakt van onderzoek. Al handelend worden besluiten genomen op basis van eigen ervaringen, eigen expertise, hypes, imitatie van succesvolle organisaties, dogma's en ideologie (Pfeffer & Sutton, 2006). Onderzoek laat keer op keer zien dat weinig HR-praktijkbeoefenaars wetenschappelijke artikelen lezen en op de hoogte zijn van effectieve HRM-praktijken (Anderson, Herriot & Hodgkinson, 2001; Rynes, Brown, Colbert & Hansen, 2002; Rynes, Giluk & Brown, 2007; Cascio & Aguinis, 2008; Deadrick & Gibson, 2009). Vaak ontbreekt kennis over de effecten van HR-interventies en -beleid, omdat de consequenties niet direct zichtbaar zijn. Daardoor kunnen ervaringen verkeerd geïnterpreteerd worden en kunnen valse veronderstellingen bestaan over hoe HR-praktijken werken (Rousseau, 2006). HRM'ers kunnen zo niet weten of en waarom HR-praktijken goed werken, laat staan welke alternatieven beter werken.

Onderzoekend werken kan een krachtig leerinstrument zijn voor praktijkprofessionals, zo is aangetoond in vakgebieden als de verpleegkunde, de paramedici en het onderwijs (zie bijv. Kuiper, Verhoef, Cox & Lauw, 2008; Mashlach Eizenberg, 2011; Ponte, 2002). Onderzoekend werken heeft meerdere verschijningsvormen, zoals evidence based practice, actie-onderzoek en reflectie-leren (Verkroost, 2009), maar kan opgesplitst worden in grofweg twee categorieën: '*kennis nemen*' en '*kennis maken*' (Ruijters & Simons, 2006). '*Kennis nemen*' is het gebruik maken van wetenschappelijke inzichten en onderzoeksresultaten, deze juist interpreteren en kunnen vertalen naar de eigen unieke situatie. '*Kennis maken*' duidt op het zelf verrichten van onderzoek. Anders dan bij de eerder genoemde vakgebieden is er over onderzoekend werken als leerinstrument voor de HRM'er nog weinig kennis. De laatste jaren is er wel groeiende aandacht voor '*evidence-based-HRM*' (Barends, Rousseau, &

Briner, 2014; Perry, Kulik & Bustamante, 2012; Vermeren & Speelman, 2010), maar naar praktijken en opbrengsten van 'evidence-based-HRM' is nog geen onderzoek gedaan. Al langer is er aandacht voor de 'research-practice' gap binnen HRM. Er wordt gespeculeerd over oorzaken van dit gat (Cohen, 2007; Lawler, 2007; Rousseau, 2006; Rousseau & Barends, 2011; Sutton & Pfeffer, 2000) maar empirisch bewijs ontbreekt. Actieonderzoek blijft vaak steken in mooie voorbeelden in een enkele organisatie.

Dit artikel is een eerste aanzet om inzicht te krijgen in de *factoren* die van invloed zijn op *de intentie* om onderzoekend te werken en gaat in op de *randvoorwaarden* die van belang zijn om binnen de HRM-praktijk onderzoekend werken als leerinstrument in te zetten. We zijn in gesprek gegaan met HRM'ers en organisatieadviseurs² die zelf onderzoek deden in hun eigen werkpraktijk. We gaan specifiek in op hun ervaringen met het zelf onderzoek doen: 'kennis maken', maar ook op hun ervaringen met 'kennis nemen'. We vragen ons af:

- Welke ervaringen de deelnemende HRM'ers en organisatieadviseurs hebben met onderzoekend werken?
- Welke opbrengsten zij hebben ervaren met onderzoekend werken?
- Welke intenties zij hebben met betrekking tot onderzoekend werken na hun ervaring met het doen van onderzoek?

Alvorens we deze vragen beantwoorden zetten we eerst uiteen wat al over onderzoekend werken bekend is. Vervolgens beschrijven we de opzet van ons onderzoek en het specifieke onderzoekstraject dat de deelnemers hebben afgelegd.

Theorie: onderzoek als leerinstrument

Leren door onderzoek speelt een rol op het niveau van het individu, de organisatie en het beroep. Onderzoek geeft inzicht in de dagelijkse praktijk, kan impliciete praktijktheorie expliciet zichtbaar en toetsbaar maken voor de professional en kan inzicht geven waarom een bepaalde handwijze wel of niet werkt. Onderzoek kan op individueel niveau de eigen manier van werken ter discussie stellen. De uitkomsten van onderzoek kunnen leiden tot verbeteringen in de eigen werkpraktijk of tot beter begrip (Verkroost, 2009). Voor organisaties kan onderzoek leiden tot de ontwikkeling van effectief en innovatief beleid. Daarnaast leidt systematische reflectie op het handelen van de beroepsprofessional, de beroepsgroep en de organisatie tot individuele en collectieve leervragen waar scholing en onderzoek op gericht kan worden (HBO-raad, 2009). Met name in samenwerking met onderzoeksinstituten levert dit kennis op over professioneel handelen (WRR, 2013). Die kennis draagt bij

aan de ontwikkeling van een gezamenlijke *'body-of-knowledge'* van het beroep, wat een belangrijke stap is in de professionalisering van een beroepsgroep.

Onderzoekende houding

Een onderzoekende houding vormt de interne motivatie om onderzoek te doen. Deze hangt samen met opvattingen over onderzoek, maar ook met algemene eigenschappen als nieuwsgierigheid, kritisch vermogen en creativiteit (Verkroost, 2009). Opvattingen zijn sterke voorspellers van gedrag. Van der Linden (2012) noemt vier aspecten van de onderzoekende houding die de intentie beïnvloeden om onderzoekend te werken:

1. Het *cognitieve aspect*: de mogelijkheden en het belang van het doen en gebruiken van onderzoek wordt door de praktijkbeoefenaar begrepen en onderschreven;
2. Het *affectieve aspect*: het doen en gebruiken van onderzoek wordt aantrekkelijk gevonden;
3. Het *self-efficacy aspect*: er is een positief oordeel over de eigen capaciteiten om als professional onderzoek te doen en te gebruiken;
4. Het *gedragsmatige aspect*: de praktijkbeoefenaar heeft de intentie om onderzoek te gaan doen of er meer over te leren.

Het cognitieve aspect kan naast persoonlijke eigenschappen als nieuwsgierigheid en kritisch vermogen ook beïnvloed worden door beroepsnormen en organisatiecultuur. HRM is echter geen beroep met een sterke beroepsidentiteit met normen en gedragsregels. Wel is van invloed wat HRM'ers in hun opleiding leren over onderzoek en wellicht nog belangrijker wat zij invloedrijke HRM'ers zien doen (Carson & Fisher, 2006). De organisatiecultuur speelt hierbij een rol. De functie, rol en positie van HRM wordt voor een groot deel door die organisatie bepaald. Het belang dat onderzoek toegedicht krijgt is ook afhankelijk van wat belangrijke stakeholders, zoals het hogere management, ervan vinden. Omdat een focus op bewijs en analyse ten koste kan gaan van de persoonlijke vrijheid van het management om de organisatie te leiden, kan onderzoek als bedreigend gezien worden voor de hiërarchie, autonomie en machtsverhoudingen binnen organisaties. Handelen op basis van onderzoek neemt bovendien veel tijd in beslag en strookt niet altijd met de efficiënte bedrijfsvoering en snelle besluitvormingsprocessen waar veel organisaties naar streven (Rousseau, 2006).

De eigen interesse van de professional heeft invloed op het cognitieve en het affectieve aspect. Zo hebben (HR)managers volgens Deadrick

& Gibson (2009) voor een groot deel interesse in andere onderwerpen dan onderzoekers en vinden zij in wetenschappelijke artikelen weinig praktisch relevante theorie (Cascio & Aguinis, 2008). Zij halen hun kennis bij andere managers, uit managementliteratuur die niet op onderzoek gebaseerd is of handelen gewoon. Zij hebben doorgaans een probleemoplossende houding die ook terug te zien is in veel managementliteratuur. Hierin worden modellen gebruikt die de werkelijkheid sterk vereenvoudigen en die vooral gericht zijn op actie en besluitvorming en minder op analyse en evaluatie.

Het self-efficacy-aspect wordt beïnvloed door de kennis, vaardigheden en ervaring met onderzoek doen. Het implementeren van wetenschappelijke kennis in de praktijk vraagt om het kunnen vertalen van abstracte kennis naar de praktijk en omgekeerd, zodat onderzoeksresultaten ingezet kunnen worden in de eigen organisatiecontext (Sutton & Pfeffer, 2000). Daarnaast is kennis van onderzoekstechnieken nodig en zijn onderzoekvaardigheden nodig om te leren over de effectiviteit van praktijken, problemen op te lossen waarover nog geen kennis is en te innoveren. Deze kennis en vaardigheden ontbreken bij veel HRM'ers (Rousseau, 2006).

Onderzoekend handelen

Er zijn verschillende verschijningsvormen van onderzoekend handelen. Zoals eerder aangegeven kan een verdeling gemaakt worden in kennis nemen en kennis maken. Evidence based practice is een vorm waarbij kennis nemen een grote rol speelt. Actie-onderzoek gaat daarentegen eerder over kennis maken. In elke verschijningsvorm zijn verschillende stappen binnen het onderzoeksproces te onderscheiden waaronder het formuleren van een onderzoekbare vraagstelling, het kennis nemen en toepassen van al bestaande (wetenschappelijke) inzichten en een methodische aanpak voor gegevens verzamelen en analyseren.

Het gaat er bij het onderzoekend handelen door de professional expliciet om dat de praktijkbeoefenaar het onderzoek uitvoert. Het gaat dus om zogenaamd '*practitioner research*': onderzoek dat door een praktijkbeoefenaar ingezet wordt om tot gelegitimeerde kennis te komen over de eigen werkpraktijk (Anderson & Herr, 2012). De praktijkbeoefenaar is de eigenaar van het onderzoek.

Clarke & Hollingworth (2002) onderscheiden een drietal intermedierende factoren die voorwaardelijk zijn voor een lerend effect bij het onderzoekend handelen: actie, reflectie en de context. Er is voldoende actie en reflectie nodig tijdens het proces van onderzoekend handelen om ontwikkeling te bewerkstelligen. Wanneer er weinig tijd is om aan een onderzoek te werken of het onderzoek duurt te lang verslapt de

aandacht. Reflectie is nodig om het onderzoek in goede banen te leiden. Context bestaat uit verschillende organisatiefactoren, zoals de reacties van de leidinggevende en collega's ten aanzien van het onderzoekend handelen, een onderzoekende cultuur (Clarke & Hollingworth, 2002; Oolbekink-Marchand, Van der Steen & Nijveldt, 2014) de aanwezigheid van en toegang tot benodigde bronnen, systemen en materialen (Clarke & Hollingworth, 2002) en de hoeveelheid tijd die beschikbaar is voor het uitvoeren van het onderzoek (Rousseau, 2006). De context laat zich in verschillende fasen van onderzoek gelden:

1. op de mogelijkheid om hier mee te starten;
2. op het daadwerkelijk kunnen uitvoeren, analyseren en rapporteren van onderzoek en;
3. om iets met de uitkomsten van het onderzoek te doen.

Mogelijke opbrengsten van onderzoekend handelen

Clarke & Hollingworth (2002) benoemen vier domeinen (die elkaar ook kunnen beïnvloeden) waarin ontwikkeling/effect mogelijk is bij onderzoekend handelen:

1. het persoonlijke domein: heeft betrekking op veranderende kennis, opvattingen en houding ten opzichte van (praktijk)onderzoek;
2. Het handelingsdomein: daadwerkelijk experimenteren of een verandering van handelen in het reguliere werk;
3. het domein van consequenties: merkbare uitkomsten, zoals bijvoorbeeld hogere klanttevredenheid door een aanpassing in een training;
4. het externe domein: het benutten van andere bronnen van kennis, zoals wetenschappelijke literatuur.

Clarke & Hollingworth (2002) benadrukken dat ontwikkeling door het doen van onderzoek een langdurig en complex proces is waarvan je niet altijd direct op korte termijn effecten ziet.

Methode

Het evaluatieonderzoek waarover we in dit artikel rapporteren heeft betrekking op twee onderzoekstrajecten: één met een team van organisatieadviseurs en één met een team van HRM'ers. De organisatieadviseurs vormden voorafgaand aan het traject een 'functioneel team', maar werken los van elkaar op projecten in de organisatie waar ze werkzaam zijn. De HRM'ers werkten voorafgaand aan het traject op dagelijkse basis samen

en zijn verantwoordelijk voor het HR-beleid van een onderdeel van de organisatie waar zij werkzaam zijn. Beide teams hebben in 2013 en 2014 zelf onderzoek gedaan naar een door henzelf gekozen onderwerp in hun eigen werkpraktijk. Zij zijn hierbij begeleid door ervaren onderzoekers van het lectoraat gedifferentieerd HRM van de Hogeschool van Amsterdam. De doelen van beide onderzoekstrajecten waren meervoudig, namelijk kennis naar boven halen over het zelf gekozen onderwerp, leren onderzoek doen, en door samen onderzoek te doen komen tot teamontwikkeling. We gaan nu eerst in op de inhoud en het verloop van de twee onderzoekstrajecten, waarna we kort ingaan op de methode van het evaluatieonderzoek.

De onderzoekstrajecten

Het traject bestond uit vijf fases.

Fase 1. Aanloop en verkenning: samenstelling van het team en voorwaarden voor het onderzoek

Op initiatief van een enkel teamlid werd in beide teams het idee geboren om onder begeleiding zelf onderzoek te gaan doen. Bij de organisatieadviseurs was dit de leidinggevende, bij de HRM'ers was dit een enthousiast teamlid. Vervolgens betrokken deze teamleden de anderen erbij en zochten contact met het lectoraat met de vraag hen te begeleiden. De begeleiders van het lectoraat hebben beide teams de ruimte gegeven om op een eigen wijze met het onderzoek om te gaan. Vooraf is globaal gesproken over een mogelijke tijdsinvestering die door beide teams op ongeveer drie maanden werd ingeschat. Door de teams zijn vooraf geen duidelijke afspraken gemaakt over de rol- en taakverdeling tijdens het traject. Beide teams beschouwden het leertraject als experiment zonder vastgelegde eindtermen.

Fase 2. Verdieping en richting bepalen: literatuurverkenning en vraagstelling

In overleg is bepaald waar het onderzoek zich op zou richten. Het HRM-team besloot uiteindelijk een beschrijvend onderzoek uit te voeren naar de ervaringen van nieuwe medewerkers met de lerende organisatie zoals deze organisatie beoogde te zijn. In het HRM-team is tijdens deze fase discussie geweest over de literatuurverkenning, de onderzoeksaanpak, de interpretatie van literatuur en de afbakening van het onderzoek. De organisatieadviseurs wilden weten of deelnemers na een door hen ontworpen leergang projectmanagement nog steeds werkten volgens de in de leergang aangeleerde methode van projectmanagement. Ook hier ging het om een beschrijvend onderzoek. De organisatieadviseurs namen nauwelijks de tijd voor een literatuurverkenning en baseerden zich slechts op de methode van projectmanagement die ook gebruikt werd in de leergang.

Het formuleren van de onderzoeksvraag nam in beide teams verschillende sessies in beslag.

Fase 3. Het maken van een onderzoeksinstrument

In beide leertrajecten werd uitvoerig stilgestaan bij het ontwerp van een vragenlijst waarvoor verschillende sessies nodig waren. Beide groepen namen de literatuur, hoe beperkt ook, als richtlijn. De methode interview werd door beide teams als onderzoeksinstrument omarmd.

Fase 4. Gegevens verzamelen

Beide teams hebben zelf een groot deel van de dataverzameling gedaan. De interviews werden over de leden van het team verdeeld. Bij het HRM-team werd een deel van de interviews door HRM-studenten uitgevoerd. De interviewers werkten de eigen interviews uit. De analyse werd in eerste instantie uitgevoerd door de HRM-studenten, maar omdat de teamleden hun eigen ervaringen tijdens de interviews onvoldoende herkenden in de analyse hebben ze zelf de analyse herhaald. Bij de organisatieadviseurs werd het uitwerken van de interviews uitbesteed. De analyse werd door de teamleden zelf gedaan. Onder het regime van de begeleiders werd de analysefase systematisch aangepakt en deze nam verschillende sessies in beslag.

Fase 5. Betekenisgeven aan de verzamelde data en werken met de onderzoekresultaten

In beide teams was dit een lastige fase die veel tijd in beslag nam. In beide teams was discussie over de betekenis van de resultaten. Het kostte moeite om gezamenlijk betekenis te geven aan de resultaten en dit gezamenlijke beeld over te brengen op papier. In beide teams was er in eerste instantie onduidelijkheid over de verdeling van de taken bij het schrijven van conclusies en het maken van een rapport. Uiteindelijk hebben een of enkele leden de verantwoordelijkheid genomen voor de rapportage. Bij het HRM-team is het bij een conceptrapport gebleven. Het rapport is niet afgemaakt en is ook niet verspreid naar stakeholders in de organisatie. De resultaten van het onderzoek zijn niet teruggekoppeld naar de betrokkenen. Wel heeft een van de teamleden in samenwerking met de begeleidende lector een artikel geschreven over hun ervaringen met het traject (Meerman & Risseeuw, 2013). Het team organisatieadviseurs heeft de resultaten uiteindelijk vastgelegd in een boekje (Freriks et al., 2014). Dit boekje is verspreid onder belangrijke stakeholders. De uitkomsten van het onderzoek worden aangehaald en gebruikt in beleidstukken en adviesnotities.

Het onderzoekstraject heeft voor beide teams ongeveer een jaar geduurd.

Onderzoeksaanpak

Voor dit artikel kijken we met de deelnemers een jaar later terug en evalueren we de betekenis van het traject voor de huidige manier van werken. Er zijn diepte-interviews gevoerd met zes deelnemers van de onderzoekstrajecten. Bij het HRM-team gaat het om het voltallige team van drie leden. Bij de organisatieadviseurs waren twee van de zes teamleden inmiddels niet meer werkzaam als organisatieadviseur binnen de organisatie. Er is gesproken met drie teamleden. Het onderzoek is uitgevoerd door de eerste auteur van dit artikel die niet betrokken was bij het traject. De opbouw van dit evaluatieonderzoek bestond uit twee delen. In het eerste deel werden de deelnemers gevraagd naar de mate waarin en de wijze waarop zij een jaar na afloop van het traject onderzoekend werken. Hierbij is ingegaan op kennis nemen en kennis maken. In het tweede deel van het interview is ingegaan op de ervaringen met het zelf onderzoek doen in het onderzoekstraject en de belemmeringen, stimulansen en opbrengsten die zij hebben ervaren. In dit deel is ook gevraagd op welke wijze het traject bijgedragen heeft aan de huidige manier van werken. Bij de analyse is zowel gebruik gemaakt van open codering als van selectieve codering op basis van het kader van Van der Linden (2012).

Resultaten

We gaan eerst in op de ervaringen van de deelnemers met het zelf onderzoek doen. Vervolgens bespreken we de intentie van de deelnemers om na dit traject onderzoekend te werken en in hoeverre zij dat in praktijk brengen.

Ervaring met onderzoekend werken

Alle deelnemers benoemen het gehele traject als leerzaam en zinvol, maar tegelijkertijd als een zwaar en ingewikkeld traject. Het verzamelen van de data wordt door alle geïnterviewden als een zeer zinvolle fase beschouwd. De deelnemers waren verrast hoeveel informatie het structureel bevragen van een stakeholdergroep opleverde. Een van de deelnemers verwoordde het als volgt:

“Dat was heel inspirerend. Ik vond ze [red: de onderzochte populatie van nieuwe medewerkers] enorm betrokken en op de hoogte. (...) Het waren echt interessante gesprekken. Er zit heel veel in deze mensen op dit soort gebieden, dus dat kunnen we best nog eens een keer op andere gebieden doen, dat je medewerkers veel meer betreft bij de ontwikkeling van beleid. Dat is een belangrijke opbrengst.”

De fase waarin de teamleden gezamenlijk tot een vraagstelling en theoretisch kader moesten komen en moesten beslissen over hoe ze data zouden verzamelen wordt door de meeste deelnemers als zinvol, maar

lastig ervaren. Dit heeft te maken met de verschillende achtergrond van de deelnemers. Zij die een universitaire studie hebben genoten hadden ervaring met onderzoek doen en waren al bekend met de fases van onderzoek en met de keuzes die gemaakt moeten worden. Voor de anderen was dit nieuw (in de hbo-studies die zij volgden was nog weinig tot geen aandacht voor onderzoek). Daarnaast werden in discussies de verschillen tussen teamleden in opvattingen over wat relevante kennis is en welke methode tot 'ware' kennis leidt expliciet. Dit leverde interessante inzichten op maar het leidde ook tot spanningen:

“Ook wat dat doet met een team, de een wil dit onderwerp of vindt dit interessant en de ander dat. Dat kan ook wat spanning opleveren.”

“Je kent elkaar vrij goed en je weet ook de werkwijze of hoe iemand denkt, maar dat kom je wel extra tegen in zo'n onderzoek. Je bent vrij intensief bezig. Het wordt wel expliciet gemaakt, maar je merkt soms dat daar dan weerstand zit en dat komt niet altijd bij elkaar en dan wordt het niet goed uitgesproken.”

“Een van de teamleden begon de hele tijd principiële vragen te stellen over wat ordelijk onderzoek is. En een beetje competitie-achtig, dus ook de discussie met de begeleiders aangaan, want moet je laten zien dat je het ook ooit gedaan hebt.”

“Ja het vroeg heel veel. Een verschillende taal die je spreekt. Ook verschillende interesses. Dat ken ik, ik heb vaker met onderzoekers gewerkt, maar dan heb je wel allemaal dezelfde methodiek geleerd en dat was hier niet zo. Je hebt toch een andere uitgangspositie. Er was bijvoorbeeld ook een collega die aangaf dat ze wat meer activistisch onderzoek had willen doen.”

Het betekenis geven aan de verzamelde data en hierover rapporteren bleek de lastigste fase te zijn. Op dat moment was het traject in beide teams al langer bezig dan vooraf gepland. Ook in deze fase kwamen verschillen in referentiekader en overtuigingen over wat relevante kennis is naar boven.

“Het was best ingewikkeld om over de analyse van de gesprekken op een lijn te komen. De een had toch de neiging om aantallen te gaan noemen en een ander was geneigd om heel erg gauw conclusies te trekken zonder dat het te herleiden was. Ik houd heel erg van verhalen en anekdotes: de leuke stukjes er uit te halen en daar dan een leuk stuk van maken, maar dan kun je je afvragen: wordt dit wel representatief?”

“En dan hadden we hele discussies: ja het is een conclusie die ons wel heel goed uit komt, maar kan je dat wel echt zeggen. Discussies over subjectief en objectief en wat je kunt concluderen.”

Daarnaast brak het in deze fase beide teams op dat er geen duidelijke rolverdeling was en geen duidelijke afspraken waren gemaakt over de taakverdeling. In beide teams ervoeren de teamleden die het grootste deel van het schrijfwerk op zich namen veel tijdsdruk en stress. Veel van het schrijfwerk werd in eigen tijd gedaan. De HRM-teamleden beschrijven dat ze in deze fase het plezier in het onderzoek doen kwijt raakten. Ze kwamen niet goed uit de analyse. De analyse die door de studenten uitgevoerd was vonden ze te negatief. Volgens een van de teamleden was de eigen analyse daarentegen weer erg positief.

“Er kwam niets uit. Dat kwam ook door de manier waarop we de conclusie en aanbeveling hebben geschreven. Iedereen was heel positief dus er was weinig bijsturing nodig op het beleid. En dan kun je daar allemaal vragen bij stellen achteraf. Heb je je vragen niet zo ingericht dat het allemaal zo bevestigd wordt?”

Een complicerende factor daarin was dat de professionals onderzoek deden naar hun eigen werkpraktijk en hier dus zelf onderdeel van waren, wat het met afstand naar die praktijk kijken bemoeilijkt.

De grootste belemmering volgens de deelnemers was de tijd die voor het onderzoek beschikbaar was. Beide teams besloten het onderzoek uit te voeren als deskundigheidsbevordering naast al hun reguliere taken. De deelnemers hadden ook moeite met het combineren van onderzoek doen waarvoor rust en concentratie nodig is en de advies-/uitvoerdersfunctie waarvoor veel werk verzet moet worden en men steeds beschikbaar moet zijn voor anderen. Doordat van te voren niet nagedacht was over wanneer en waar de teamleden aan het onderzoek zouden werken werd het veelal tussen de bedrijven door gedaan. Daarnaast had het onderzoek ook een veel langere doorlooptijd dan voorspeld. Dit leidde er niet alleen toe dat de aandacht minder werd, maar volgens sommige deelnemers ook dat het lastig was om na zo'n lange tijd weer aandacht voor het onderzoek te vragen bij stakeholders:

“Ja de tijd heeft ons echt geneukt. Het kwam maar niet af en we hadden er niet zoveel plezier meer in.”

“Wij hebben dat tussendoor gedaan en dat was geen succes, dat was gewoon te zwaar. Tussendoor steeds aan het eind van de dag een uurtje bij elkaar zitten, nou dat werkt niet. Dan staat je hoofd er niet naar je bent nog met andere dingen bezig. Het is ook wat anders dan een beleidsstuk schrijven of een evaluatie.”

Opbrengsten van onderzoekend werken

Inhoudelijk heeft het zelf onderzoek doen binnen de eigen werksituatie beide teams veel en rijke kennis opgeleverd over hun vraagstuk. Voor beide teams was het voor het eerst dat ze met de eindgebruikers van hun beleid zo gericht over dat beleid in gesprek waren. HRM'ers kwamen tot het inzicht dat werknemers een belangrijke bron van kennis zijn en dat het zinvol was om ze eerder en vaker bij beleidsontwikkeling te betrekken. Ook de organisatieadviseurs gaven het belang aan van gestructureerde rijke feedback op de eigen werkpraktijk. Als verder gekeken wordt naar de drie doelen die vooraf door de teams gesteld waren, dan is er duidelijk verschil te zien tussen de teams. Bij het HRM-team worden inhoudelijke opbrengsten genoemd, er is inzicht verkregen in hoe nieuwe docenten tegen de organisatie aankijken. Deze kennis wordt soms ingezet in gesprekken die gevoerd worden met leidinggevendenden. Er worden ook opbrengsten genoemd als het gaat om leren onderzoek doen: voornamelijk over de stappen in de onderzoekscyclus en het analyseren van verzamelde gegevens. Door de deelnemers die geen universitaire achtergrond hebben, wordt aangegeven dat ze nog onvoldoende hebben geleerd om zelf onderzoek uit te voeren. Op het gebied van teamontwikkeling ervaart geen van de teamleden opbrengsten. Er is inzicht gekomen in de verschillen in opvattingen tussen de teamleden, maar daar is het bij gebleven. Er is geen gevolg aan gegeven. Bij de organisatieadviseurs worden opbrengsten gemeld bij alle drie de doelen: 1. Er is antwoord op de vraag gekomen; 2. Er is een rapport en advies geformuleerd waarvoor aandacht is bij belangrijke stakeholders; 3. De kennis over onderzoek doen is toegenomen en door het onderzoek hebben deelnemers meer inzicht in hun eigen werkpraktijk. Het samen bespreken van interpretaties van data wordt als leerzaam ervaren, maakt bewust van het eigen referentiekader en schept mogelijkheden deze te verruimen.

Als gekeken wordt naar de verschillende domeinen waarin opbrengsten plaats kunnen vinden, dan ervaren deelnemers voornamelijk ontwikkeling in het persoonlijke domein: de kennis van onderzoek doen is vergroot of opgefrist. Een aantal deelnemers geeft aan door het traject meer open te staan voor de inzichten van anderen en meer bewust te zijn van het belang om vragen te stellen en zaken ter discussie te stellen, waaronder ook het eigen referentiekader en het eigen handelen. Er zijn deelnemers die zich meer bewust zijn geworden van de subjectiviteit van de eigen maar ook van andermans kennis en interpretatie. Opbrengsten in het handeldingsdomein worden voornamelijk door de organisatieadviseurs genoemd. Zij geven aan vaker met elkaar te reflecteren op hun eigen en gezamenlijke interpretaties van data en situaties. Zo geeft een deelnemer aan bij aanvang van een opdracht nu meer interviews uit te voeren dan voorheen en hierbij nu ook een analysemethode in te zetten. Ook geeft zij aan vaker haar interpretaties te toetsen bij stakeholders en collega's.

Ontwikkeling in het domein van consequenties worden niet genoemd. Dit is op zich niet opvallend, omdat het om beschrijvende onderzoeken ging. Ook in het externe domein worden weinig opbrengsten genoemd. Meerdere deelnemers geven aan medewerkers vaker als kennisbron te willen gebruiken, verrast als ze waren door de hoeveelheid kennis die zij door de interviews met hen hebben gedeeld. Er wordt echter niet meer dan voorheen gebruik gemaakt van wetenschappelijke literatuur. Wanneer de deelnemers in hun werkpraktijk 'kennis nemen' dan komt die kennis uit vakbladen, boeken, mailings en nieuwsbrieven. Ook zijn er collega-netwerken en bezoekt men af en toe een bijeenkomst. De deelnemers geven aan dat wetenschappelijke kennis niet aangeboden wordt via de mailings en nieuwsbrieven en dat zij er zelf naar op zoek zouden moeten gaan. Dit gebeurt niet. Twee deelnemers geven aan weleens gebruik te hebben gemaakt van wetenschappelijke inzichten, maar vooral om het eigen handelen te legitimeren.

De intentie om in de toekomst onderzoekend te werken

Alle deelnemers zien het belang van onderzoek voor hun vakgebied en hun organisatie. Op het cognitieve aspect scoren de deelnemers hoog. Zij zien het belang van vragen stellen, evalueren en het gebruik maken van wetenschappelijke inzichten over de HRM-praktijk. De deelnemers zijn positief over het gestructureerd bevragen van werknemers en leidinggevenden, omdat het een schat aan informatie naar boven haalt. Daarnaast wordt het interviewen van een grote representatieve groep stakeholders gezien als manier om draagvlak te creëren en relaties te onderhouden met belangrijke stakeholdergroepen. Een aantal geïnterviewden was al overtuigd van het nut en de noodzaak van onderzoek voor het traject, de anderen geven aan hier door het traject van bewust te zijn geworden.

Als we vervolgens kijken naar het *affektieve aspect* valt op dat de HRM'ers het onderzoekend werken niet vinden passen bij de eigen functie. De organisatieadviseurs vinden dat onderdelen van het doen van onderzoek, zoals het voeren van interviews onder een representatieve groep stakeholders en het analyseren daarvan wel passen bij de eigen functie. Meerdere deelnemers geven aan dat er in de huidige functie geen ruimte is voor onderzoekend werken, omdat het gaat om een uitvoerende functie en onderzoek is daar slecht mee te combineren. Er zijn teveel uitvoerende taken die zich niet laten combineren met onderzoek. Omdat alle deelnemers ervoeren dat het onderzoek vooral in eigen tijd werd uitgevoerd zijn ze erg behoudend over het opnieuw zelf uitvoeren van onderzoek. Hierbij spelen ook andere factoren een rol. De deelnemers die geen master hebben konden zich van te voren geen voorstelling maken van het proces van onderzoek, de stappen die gezet moesten worden en dus ook niet de tijd die daarin gaat zitten. Ook hadden deze deelnemers minder kennis van methoden en technieken, waardoor het onderzoeken

hen meer moeite en tijd kostte dan de deelnemers die al eerder ervaring hadden met onderzoek. Dit laatste valt onder het *self-efficacy* aspect. Deze deelnemers zijn na het traject nog niet overtuigd van hun eigen kennis en vaardigheden op het gebied van onderzoek doen. Zij geven aan dat zij het nog een aantal keer zouden moeten doen om de vaardigheden onder de knie te krijgen. Net als bij de deelnemers die wel vertrouwen hebben in hun eigen onderzoekscompetentie speelt ook de context een rol. Er was te weinig tijd beschikbaar voor het onderzoek, er was geen duidelijke rolverdeling en vooraf was niet bekend hoe de taken verdeeld zouden worden. De bij beide teams betrokken leidinggevenden hadden geen onderzoekservaring en geen master. Zij hadden van te voren geen duidelijk beeld van wat het betekende om onderzoek in teamverband te doen. Er is weinig aandacht geweest voor het teamproces waardoor er afstemmingsproblemen ontstonden. Het hele onderzoeksproces werd hierdoor als zeer tijdsintensief en soms frustrerend ervaren.

Als we kijken naar het *gedragsaspect* dan valt op dat geen van de HRM'ers de intentie heeft om op korte termijn onderzoekend te werken. Bij de organisatieadviseurs is wel de intentie om gefragmenteerd bepaalde fases en activiteiten in te zetten. Opvallend is dat dit alleen gaat om 'kennis maken'. Alhoewel alle deelnemers het belang zien van wetenschappelijke kennis voor hun beroep maakt bijna geen van hen hiervan gebruik.

Conclusies en aanbevelingen

Uit deze twee trajecten komt naar voren dat leren onderzoek doen in de eigen werkpraktijk kan leiden tot een meer reflectieve houding ten opzichte van het eigen handelen en een meer kritische houding ten opzichte van kennis. Het gezamenlijk uitvoeren van onderzoek maakt de eigen overtuigingen en assumpties en de verschillen met collega's expliciet. Dit is een eerste stap in het komen tot een gemeenschappelijk kader (gezamenlijke praktijktheorie) waar vanuit gehandeld kan worden als individu en als team. Tijdens het onderzoek doen wordt bewuster, langer en gezamenlijk stil gestaan bij het analyseren en beoordelen van gegevens en situaties. Dit is nodig om te kunnen leren over ervaren effecten van HR-praktijken, factoren die daar van invloed op zijn en uiteindelijk over de effectiviteit van HRM (Barends et al., 2014; Verkroost, 2009). Juist het zelf doen van onderzoek in de eigen werkpraktijk zet dit leren in gang en vergroot de professionele kennis van de HRM'er en die van de organisatie zoals ook blijkt uit onze data. Zelf onderzoek doen is daarom een krachtig leerinstrument voor HR-professionals en voor organisaties. Wanneer HRM'ers onderzoek als leerinstrument willen inzetten zijn er wel factoren waarmee rekening gehouden moeten worden. Hoewel de bij het leertraject betrokken professionals het belang inzagen van onderzoekend werken is er namelijk weinig intentie om hier zelf activiteiten in te ondernemen.

Ten eerste speelt de onderzoekscompetentie hierin een rol. Het is van belang om kennis te nemen van wetenschappelijke inzichten en onderzoeksresultaten om te kunnen leren door onderzoek (Barends et al., 2014; Rousseau, 2006; Vermeren & Speelman, 2010). Hoewel de betrokken professionals allemaal in een organisatie werken waarin zij toegang hebben tot wetenschappelijke databases halen ze daar geen kennis op. Vooral de HRM'ers geven aan dat zij voornamelijk informatie halen uit de nieuwsbrieven en vakbladen die hen toekomen. De deelnemers beoordelen de informatie die tot hen komt echter nauwelijks op betrouwbaarheid. Niet alleen het beoordelen van wetenschappelijke kennis, maar in bredere zin het analyseren en interpreteren van gegevens wordt door de deelnemers als het lastigste onderdeel van onderzoek doen ervaren. De kennis over analysetechnieken is toegenomen door het traject, maar is voor meerdere deelnemers nog onvoldoende om zelfstandig in te zetten. Dit geldt voor zowel de analyse van literatuur als zelf verzamelende gegevens. Daarnaast blijkt onafhankelijk onderzoek doen lastig in de eigen werkpraktijk, maar is dit wel belangrijk om tot kloppende resultaten te komen. Een bewuste, transparante en gestructureerde wijze van analyseren kan helpen om met meer afstand naar de eigen werkpraktijk te kijken. Het beoordelen en interpreteren van gegevens is natuurlijk niet expliciet voorbehouden aan onderzoek doen, maar is aan de orde van de dag. Om deze reden alleen al is het van belang hier bewust aandacht aan te besteden als HRM'er.

Ten tweede speelt de organisatiecontext een rol (Clarke & Hollingworth, 2002; Oolbekkink-Marchand et al., 2014; Rousseau, 2006). Onderzoekend werken werd door de betrokken professionals niet als wezenlijk onderdeel van de eigen functie gezien. Hoewel er volgens hen in de werkpraktijk wel degelijk vraagstukken zijn die om onderzoek vragen is hier binnen de eigen functie weinig tijd en ruimte voor. Dat komt omdat de functie vooral een uitvoerend karakter heeft. Daaruit zouden we kunnen concluderen dat we met de verkeerde doelgroep hebben gewerkt, dat onderzoek doen eerder weggelegd is voor professionals in een meer beleidsmatige functie. We kunnen ook het tegenovergestelde concluderen. Een professional in een uitvoerende functie zonder tijd voor onderzoek verliest zijn of haar professionele vaardigheden. Het is een uitvoerder geworden zonder tijd voor professionaliseren, reflecteren of leren op de werkplek. Het zal de praktijk niet ten goede komen als hetgeen de deelnemers zeggen door brede kringen wordt gedeeld. Dan mogen we concluderen dat sprake is van deprofessionalisering.

Ten derde speelde in de onderzoekstrajecten de wijze waarop het onderzoek in het team georganiseerd was een rol. Het is van belang hier in de beginfase van het onderzoek voldoende aandacht aan te besteden. Belangrijk is om de aard van het onderzoekswerk te bespreken, vol-

doende tijd te faciliteren, duidelijke afspraken over samenwerking en taakverdeling te maken en af te spreken hoe om te gaan met het verschil in onderzoekscompetentie in het team. Wanneer de onderzoekscompetentie van het HR-team laag is of er grote verschillen zijn is het aan te raden om begeleiding door ervaren onderzoekers te vragen bij het zelfonderzoek doen.

De hele empirische cyclus is wellicht voor sommige professionals teveel gevraagd. De onderzoekende houding werd bij een deel van deelnemers teveel op de proef gesteld en leidde tot frustraties in het handelen. Zij zouden wellicht meer baat hebben bij een enkel onderdeel van onderzoekend handelen waarbij slechts een onderdeel van de empirische cyclus wordt doorlopen. Het met elkaar komen tot een onderzoekbare vraag, die vervolgens bij onderzoekers of stagiairs wordt uitgezet, is voor sommige teams bijvoorbeeld al voldoende. Het op een meer objectieve wijze naar data kijken die is verzameld uit zowel interviews als wetenschappelijke bronnen kan ook op zichzelf staan. Het gezamenlijk lezen van een belangrijk artikel eveneens.

We concluderen dat onderzoek doen in de eigen werkpraktijk een krachtig leerinstrument kan zijn, maar dat dit niet vanzelfsprekend is. Het is zinvol om specifieke criteria voor *onderzoekend* werken te ontwikkelen voor de HRM-praktijk. Binnen de onderwijskunde bestaat een stroming (en een eigen tijdschrift) van praktijkprofessionals en onderzoekers die werken aan specifieke kwaliteitscriteria voor onderzoek in de eigen werkpraktijk. Binnen die stroming wordt gezocht naar kwaliteitscriteria die recht doen aan de praktijk en de eisen die de praktijk stelt aan de validiteit en betrouwbaarheid van het uitgevoerde onderzoek (Oancea & Furlong, 2007). Voor HRM is zo'n exercitie ook een mogelijke stap om praktijk en wetenschap dichter bij elkaar te brengen en zo te komen tot een gezamenlijke *'body of knowledge'* voor het HRM-beroep. Vervolgonderzoek is nodig om tot een specifieke definitie te komen van onderzoekend handelen binnen de HRM-context. Welke betekenis geven HRM'ers aan onderzoek en welke onderzoekactiviteiten voeren zij uit in hun werkpraktijk? Ook is vervolgonderzoek nodig om tot kwaliteitscriteria te komen die enerzijds recht doen aan de kwaliteit en bewijskracht van kennis en anderzijds aan de bruikbaarheid van die kennis voor de HR-praktijk in de concrete organisatie. Om hier stappen in te zetten dienen praktijkprofessionals en onderzoekprofessionals de handen ineen te slaan.

Dit onderzoek laat zien dat het werk van Willem de Lange nog niet klaar is met zijn vertrek. Met dit artikel voor het afscheid zijn wij nog eens nadrukkelijk op het spoor gezet met dat werk verder te gaan.

Literatuur

- Anderson, G. L. & Herr, K. (2012). *Paradigm Rigorous in Schools*. Educational Research, 28(5), 12–21.
- Anderson, N., Herriot, P. & Hodgkinson, G. (2001). The practitioner-researcher divide in Industrial, Work and Organizational (IWO) psychology: Where are we now, and where do we go from here. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 391-411.
- Barends, E., Rousseau, D. M. & Briner, R. (2014). *Evidence Based Management: The Basic Principles*.
- Carson, L. & Fisher, K. *Raising the bar on criticality: students' critical reflection in an internship program*
- Cascio, W., & Aguinis, H. (2008). Research in industrial and organizational psychology from 1963 to 2007: changes, choices and trends. *Journal of applied psychology*, 5, 1062-1081.
- Clarke, D. & Hollingsworth, H. (2002). Elaborating a model of teacher professional growth. *Teaching and Teacher Education*, 18, 947-967.
- Cohen, D. (2007). The very separate worlds of academic and practitioner publications in Human Resource Management: Reasons for the Divide and Concrete Solutions for Bridging the Gap. *The Academy of Management Journal*, 1013-1019.
- Deadrick, D. & Gibson, P. (2009). Revisiting the research practice gap in HR: a longitudinal analysis. *Human resource Review*, 19, 144-153.
- Freriks, M., Budde, E., Ruting, B. & Vermeulen, M. (2014). *Stand van zaken projectmatig werken binnen de HvA. Vanuit het perspectief van oud deelnemers leergang projectmanagement en hun leidinggevendend*. Amsterdam: HvA.
- HBO-raad. (2009). *Kwaliteit als opdracht*. Den Haag. Opgehaald op 12-12-2013 van www.vereniginghogescholen.nl.
- Kuiper, C., Verhoef, J., Cox, K. & Lauw, D. (2008). *Evidence Based Practice voor paramedici: methodiek en toepassing*. Den Haag: Uitgeverij LEMMA.
- Lawler, E. I. (2007). *Why HR-practices Are Not Evidence-Based*. Center of Effective Organizations Publication, G 07-24 (534).
- Linden, W. van der. (2012) *Een ontwerpgerichte aanpak voor de introductie van het uitvoeren en gebruiken van onderzoek in een pabocurriculum*.
- Mashiach Eizenberg, M. (2011). Implementation of evidence-based nursing practice: Nurses' personal and professional factors? *Journal of Advanced Nursing*, 67(1), 33–42.
- Oancea, A. & Furlong, J. (2007). *Expressions of excellence and the assessment of applied and practice-based research*. Research Papers in Education, 22(2), 119–137.
- Oolbekkink-Marchand, H.W., Van der Steen, J. & Nijveldt, M. (2014) A study of the quality of practitioner research in secondary education: impact on teacher and school development, *Educational Action Research*, 22(1), 122-139.
- Perry, E., Kulik, C. & Bustamante, J. (2012). Factors impacting the knowing-doing gap in sexual harassment training. *Human Resource Development International*, 589-608.
- Pfeffer, J. & Sutton, R.I. (2006) *Evidence-Based Management*, Harvard Business Review, 84(1), 62-74.

- Ponte, P. (2002). *Actie-onderzoek door docenten; uitvoering en begeleiding in theorie en praktijk*. Leuven/Apeldoorn: Garant.
- Rousseau, D. (2006). Is there such a thing as "Evidence Based Management". *Academy of Management Review*, 31(2), 256-269.
- Rousseau, D. & Barends, E. (2011). Becoming an evidence-based HR practitioner. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 221-235.
- Risseuw, I. & Meerman, M.G.M. (2013) Waarom doet u zelf geen onderzoek? *PW De Gids*, september 2013, pp 42-43.
- Ruijters, M.C.P. & Simons P.R.-J. (2006). Het leerlandschap van organisaties. *Develop*, 4, 54-63
- Rynes, S., Brown, K., Colbert, A. & Hansen, R. (2002). Seven Common Misconceptions about Human Resource Practices: Research Findings versus Practitioner Beliefs [and Executive Commentary]. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 16(3), 92-103.
- Rynes, S., Giluk, T. & Brown, K. (2007). The Very Separate Worlds of Academic and Practitioner Periodicals in Human Resource Management: Implications for Evidence-Based Management. *The Academy of Management Journal*, 50(5), 987-1008.
- Sutton, R. & Pfeffer, J. (2000). *The Knowledge Doing Gap*. Harvard Business School Press.
- Vermeren, P. & Speelman, T. (2010). *Evidence Based HRM*. Opgeroepen op 28-12-2013, van www.evidencebasedHRM.be: http://evidencebasedhrm.be/wp-content/uploads/2010/03/Evidence_Based_HRM_Politeia_Personeel_en_organisatie.pdf
- Verkroost, M.-J. (2009). Leren door onderzoek. *Develop*, 4, 64-71.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, (2013). *Naar een lerende economie*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Noten

1. Met dank aan Hafid Ballafkih als medebegeleider van het leertraject.
2. Het gaat om interne organisatieadviseurs die adviseren over HRM-vraagstukken. We scharen deze professionals in dit artikel onder HRM-professionals.

HRM en vakbonden: ‘wij tegen zij’ of duurzame partners? Inspiratie uit de sector van de chemie en life sciences

Peggy De Prins

Het wij-zij denken binnen arbeidsrelaties volledig proberen uit te schakelen, is utopisch. Er zullen altijd verschillende rollen en werkelijkheidsbeelden tussen werknemers en werkgevers in organisaties blijven bestaan. Arbeidsrelaties mogen evenwel niet polariseren, maar moeten juist uitnodigen om – in lijn van het pleidooi van Willem de Lange voor ‘volwassen arbeidsrelaties’ – te komen tot een constructieve uitwisseling van werkelijkheidsbeelden en kennis. Dit proces van uitwisseling kent binnen de HR-discipline reeds een lange traditie vanuit de participatie-gedachte en wordt vandaag opgepikt onder de hippe term van ‘co-creatie’. Wij gingen in een studie bij HR-stakeholders in de sector van de chemie en life sciences na of er reeds voedingsbodem bestaat voor deze eigentijdse vorm van ‘ander sociaal overleg’. Hieruit blijken enkele voorzichtig optimistische geluiden. Thematische verbreding van het sociaal overleg is er daar één van. Verder blijken een mature HR-praktijk en een partnerschapsstrategie elkaar positief te versterken, eerder dan elkaar tegen te werken of te verzwakken.

Willem de Lange als bruggenbouwer

Willem de Lange heeft zich in zijn loopbaan steeds sterk kunnen ontwikkelen en profileren als bruggenbouwer. Ons vielen er alvast 3 ‘bruggen’ op. Ze vervullen in onderstaand artikel tevens een rodedraad-functie.

(1) De brug HRM-MVO is er alvast één van. Ongeveer 10 jaar terug poneerde Willem de stelling dat een organisatie die claimt duurzaam te ondernemen pas geloofwaardig is wanneer het duurzaamheidsdenken ook terug te vinden is in de organisatie en management van het personeel (De Lange & Koppens, 2005). De concepten duurzame arbeidsorganisatie, duurzaam HRM en duurzame arbeidsrelaties werden hiermee gelanceerd en de wijde wereld ingestuurd. Ze vormden voor ons inspi-

Prof. dr. Peggy De Prins is verbonden aan het Competence Center ‘Next Generation Work: Sustainability through People’ van Antwerp Management School en het departement Management van de Universiteit Antwerpen.

rerende bouwstenen om verder te werken binnen de (pril geïnitieerde) nexus MVO-HRM of zo men wil binnen de (meer gevestigde) traditie van 'goed werkgeverschap'.

(2) De brug HRM-arbeidsverhoudingen is een andere. In 2009 constateerde Willem de Lange samen met Jan Kees Looise een diepe kloof tussen enerzijds de in een steeds marginaler positie verkerende studie van de arbeidsverhoudingen en anderzijds de weliswaar florerende, maar soms nogal context-arme studies in HRM en OB (Looise & de Lange, 2009). Beiden pleitten om deze domeinen terug beter met elkaar te verbinden. In wat volgt willen we hierop inhaken. We pleiten voor een versterkt 'partnerschapsdenken' tussen de verschillende stakeholders op het domein van 'Personeel en Organisatie'.

(3) De brug theorie en praktijk is eveneens een constante geweest in de loopbaan van Willem. Het feit dat het tijdschrift voor HRM vandaag floreert is mede te danken aan de niet aflatende inspanning en drive van Willem om de HR theorie én praktijk constant met elkaar in verbinding te brengen. Hierop aansluitend putten we in onderstaand artikel o.a. inspiratie uit de sector van de Belgische chemie en life sciences. In een recent onderzoek gingen we samen met de Belgische sectororganisatie Essenscia¹ op zoek naar mogelijke 'building blocks' om meer toegevoegde waarde uit het sociaal overleg te halen. Dit materiaal (gebaseerd op percepties van HR-stakeholders) laat toe om theorie met de actuele praktijk te confronteren.

De omstreden relatie tussen HRM en vakbonden in België

Naast vele gelijkenissen tussen het collectief georganiseerd systeem van arbeidsverhoudingen in Nederland en België, is hét grote verschilpunt tussen beide landen de vakbondssterkte en in mindere mate de stakingsindex. Zo luidde de conclusie van de vergelijking België-Nederland in dit tijdschrift een aantal jaar geleden (Van Gyes, Segers & Henderickx, 2009). Belgische werknemers zijn gemiddeld gezien meer gesyndiceerd (om en bij de 55% in vergelijking met 22% van de Nederlandse werknemers) en staken ook meer (de stakingsindex² bedraagt er 22 in vergelijking met 11 in Nederland). Bovendien hebben de Belgische vakbonden meer dan de Nederlandse bonden een verzekerde en duidelijke aanwezigheid op de werkvloer. "Aldus beschikt het Belgisch syndicalisme over een middenkader van zo'n 50.000 mensen. Het geeft de Belgische vakbonden enerzijds een gezicht dicht bij de werknemers op de werkvloer en anderzijds ook mobilisatiekracht" (Van Gyes, Segers & Henderickx, 2009, p. 79). Het zorgt er bovendien voor dat de rol van vakbonden op bedrijfsniveau binnen Belgische HR-kringen niet onbesproken is.

Zo kreunt het sociaal overleg op bedrijfsniveau vaak onder een negatieve stereotypering. In de perceptie van HR-stakeholders wordt het overleg als tijdsverlies weggezet of men worstelt met het (terug) vinden van een open en transparant vertrouwensklimaat. Dit is het beeld dat vaak blijft na vele (weliswaar anekdotische) gesprekken door ons met HR-stakeholders. In de beeldvorming van vakbondsmilitanten blijven dan weer vaak resten hangen van het antagonistisch 'wij-tegen-zij' of conflictdenken. Van oorsprong zijn vakbonden strijdorganisaties. Het oude vijandbeeld van de werkgever die zijn werknemers uitbuit, leeft nog bij sommige vakbondsmilitanten. Het woord strijd duikt nog voortdurend op in het jargon (Derijcke, 2010). De suggestieve vraag '*Unions, partnership and HRM: sleeping with the enemy?*' die de Britse onderzoekers Phil Taylor en Harvie Ramsay in 1998 lanceerden (Taylor & Ramsay, 1998), lijkt hiermee in een Belgische context vandaag de dag nog steeds actueel.

Vakbonds- en HR *bashing* vormen hiervan concrete uitingen. In de Vlaamse syndicale pers verscheen een tijd terug het volgende: "Er lijkt wel een nieuwe nationale volkssport te zijn ontstaan in ons land, 'vakbonden bashen'. Her en der is het 'bon ton' om de vakbonden met alle zonden van Israël te beladen. Ze zouden verstard, asociaal, corporatistisch zijn. Een tijdverdrijf voor oude mannen."³ Ironisch genoeg, werd ongeveer gelijktijdig in een gereputeerd HR-vakblad gewezen op het oude zeer dat HR ook reeds jaren 'gebash't' wordt omwille van zijn gebrek aan strategische draag- en daadkracht, zijn te bureaucratische invulling en te operationele positionering.⁴ En of dit nog niet genoeg is, wordt door beide stakeholders ook zeer vaak naar elkaar met de vinger gewezen. Vakbonden verwijten HR te veel *managerial* te zijn, terwijl HR aan vakbonden verwijt dat zij vaak onrealistisch, gesloten, eenzijdig of te verstard zouden zijn (Theunissen & Ramioul, 2004).

Nood aan ander sociaal overleg

Hoe moet dit verder? De neerwaartse spiraal waarin vakbond en/of HR elkaar verzwakken dan wel dat zij door andere stakeholders worden neergehaald, staat volledig haaks op een duurzaamheidsfilosofie, zo betoogden we reeds elders (De Prins, 2015). Sociologen hebben het in dit kader graag over een overgang van fordistische naar post-fordistische arbeidsverhoudingen. Of vrij vertaald: over een verschuiving in het productiviteitsdebat van 'harder werken' naar 'slimmer werken', van economische groei naar duurzame groei en van een focus op materiële welvaartsverbetering (consumenten) naar een duurzaam welvaartsverbetering (met goesting werken) (Van Gyes, 2013). Het gaat om het onderhandelingspatroon over arbeidsvoorwaarden uitbreiden met een samenwerking rond actuele HR-thema's als het nieuwe werken, de innovatieve arbeidsorganisatie, leeftijdsbewust personeelsbeleid, duurzame inzetbaarheid, work life balance, etcetera. Deze HR-thema's vormen

ideale proeftuinen waarin open dialoog en co-creatie kan plaatsvinden tussen sociale partners, HR en andere stakeholders.

Co-creatie is een proces waarbij stakeholders samen duurzame oplossingen creëren voor complexe uitdagingen (Larock & De Weerd, 2012). De opzet is om kennis vanuit verschillende perspectieven en werkelijkheidsbeelden te kruisen om op die manier concrete mogelijkheden voor verbetering te ontdekken, oplossingen te ontwikkelen, bij te dragen tot een veranderingsproces, te komen tot een gedragen beleid. Het uitwisselen van ideeën, kennis en ervaring tussen de partners leidt tot een multiplicatoreffect en biedt mogelijkheden en nieuwe invalshoeken die vanuit een eenzijdige invalshoek niet mogelijk zouden zijn. Voorwaarden zijn gelijkwaardigheid, wederkerigheid, openheid en vertrouwen (Van Regenmortel, Roets & Dierckx (2013).

De complexiteit, de verwevenheid en de maatschappelijke inbedding van zowel de actuele MVO, HR als syndicale agenda maken dat zij perfect aansluiting zouden kunnen vinden met de filosofie van het co-creatief proces (De Prins et al., 2013). Het sociaal overleg zou hiermee verbreed kunnen worden naar andere thema's dan de klassieke loon- en arbeidsvoorwaarden. Bovendien is de assumptie dat het sociaal overleg in deze visie niet als een bedreiging, maar als een uitdaging en als een kans wordt gepercipieerd om tot een opbouwende dialoog te komen met de legitieme vertegenwoordigers van het personeel. De Lange (2007) heeft het in dit kader over de coalitiebenadering of de betrokkenheidsstrategie, anderen gebruiken de term 'partnerschapsbenadering' (o.a. Derijcke, 2010; Kochan et al. 2008; Johnstone, Wilkinson and Ackers 2009; Kinge, 2015). De partnerschapstrategie streeft een win-winsituatie na tussen bedrijf en medewerker. Deze strategie beoogt onder meer volgende doelstellingen: (1) evenwicht realiseren tussen de belangen van het bedrijf enerzijds en die van het personeel anderzijds; (2) binnen dat kader bijdragen tot een sfeer van openheid en respect van en voor alle betrokkenen; (3) het scheppen van een permanente dialoog tussen de vertegenwoordigers van de werkgevers- en werknemersbelangen (Derijcke, 2010). Deze benadering gaat ervan uit dat de belangen van het bedrijf en van de medewerkers grotendeels identiek zijn, maar tot op zekere hoogte conflicterend, b.v. op momenten waar het slechter gaat met de organisatie of bij cao-onderhandelingen. Zij streeft naar onderhandelde oplossingen voor de tegengestelde belangen en voorstellen.

De partnerschapsstrategie verschilt fundamenteel van een adaptieve en defensieve strategie (Derijcke, 2010). In de adaptieve strategie spitst de aandacht zich vooral toe op het formeel overleg in de voorziene organen. Men schikt zich naar de regels en afspraken, die men op een correcte manier wil naleven. Niet minder, maar ook niet meer. Binnen

de defensieve strategie heerst de overtuiging dat men de vakbonden en het daarmee verbonden sociaal overleg liefst zo ver mogelijk buiten de bedrijfsmuren houdt. Samenvattend drukt Derijcke (2010) het als volgt uit: "De defensieve strategie wenst geen vakbonden, de adaptieve verkiest 'brave' vakbonden. De partnerschapsstrategie daarentegen wenst sterke vakbonden" (Derijcke, 2010, p. 8). Binnen deze laatste strategie zijn de relaties tussen de gesprekspartners van cruciaal belang. Respect en vertrouwen zijn de sleutel tot een constructieve partnerschapsrelatie. Vertrouwen moet men verdienen door eerlijkheid, transparantie en openheid voor andere belangen en percepties (Derijcke, 2010). Daarnaast wordt informeel contact en overleg vaak beschouwd als een belangrijke hefboom bij het opbouwen van een vertrouwensklimaat en het slagen van sociaal overleg (Elen, 2010). Dat vakbonden (gedeeltelijk) andere doelstellingen, belangen en percepties hebben, mag een duurzame en constructieve relatie niet uitsluiten.

Samenvattend hebben we tot nu toe drie ingrediënten onderscheiden van een 'ander sociaal overleg'. Het gaat om (1) thematische verbreding van het overleg, (2) het opbouwen van een partnerschapsstrategie en (3) het daarbinnen ontwikkelen en onderhouden van een duurzame partnerschapsrelatie. Deze drie ingrediënten vormden centrale thema's van ons recent onderzoek.

De proef op de som: onderzoek in de sector van de Belgische chemie en life sciences

Het Competence Center 'Next Generation Work. Sustainability through People' van Antwerp Management School ging samen met de sectororganisatie Essenscia in een recent onderzoek op zoek naar kenmerken van het sociaal overleg bij ledenorganisaties in de sector van de Belgische chemie en life sciences. De enquête (Ondernemingsscan Sociaal Overleg) werd in totaal door 233 respondenten ingevuld, een responsgraad van om en bij de 27%. De meerderheid (67%) van de respondenten is personeelsverantwoordelijke. De overige respondenten zijn bedrijfsleider of zijn lid van het directiecomité. Er werd een Nederlandstalige en Franstalige versie van de vragenlijst opgemaakt. Respectievelijk 66% Nederlandstaligen en 34% Franstaligen vulden de enquête in. Zowel kleinere (minder dan 100 werknemers) (24%), middelgrote (100 tot 500 werknemers) (53%) als grote organisaties (500+ werknemers) (23%) zijn vertegenwoordigd. De syndicalisatiegraad binnen de organisaties wordt geschat op 49% voor white collars en op 69% voor blue collars. Alle organisaties hebben geïnstitutionaliseerd overleg, dat wil in een Belgische context zeggen dat zij beschikken over een syndicale delegatie, een Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk en/of een ondernemingsraad.

Volgende onderzoeksvragen stonden centraal:

1. Klopt het negatief stereotype beeld over arbeidsverhoudingen en sociaal overleg in de hoofden van HR-stakeholders binnen de sector van de chemie en *life sciences*?
2. Welk draagvlak bestaat er momenteel in de perceptie van HR-stakeholders voor het 'ander sociaal overleg', met name voor de thematische verbreding van het sociaal overleg enerzijds en de partnerschapsrelatie en -strategie anderzijds?
3. Hoe verhouden deze percepties zich in relatie tot de percepties van de uitkomsten en de maturiteit van het HR-beleid? Gaat het 'ander sociaal overleg' samen met een positieve inschatting van de uitkomsten en de maturiteit van het HR-beleid?

Grosso modo bevestigen de resultaten enerzijds een aantal hardnekkige praktijken en percepties, anderzijds stemmen ze ook voorzichtig optimistisch. We lichten, wat volgt, enkele frappante resultaten toe.

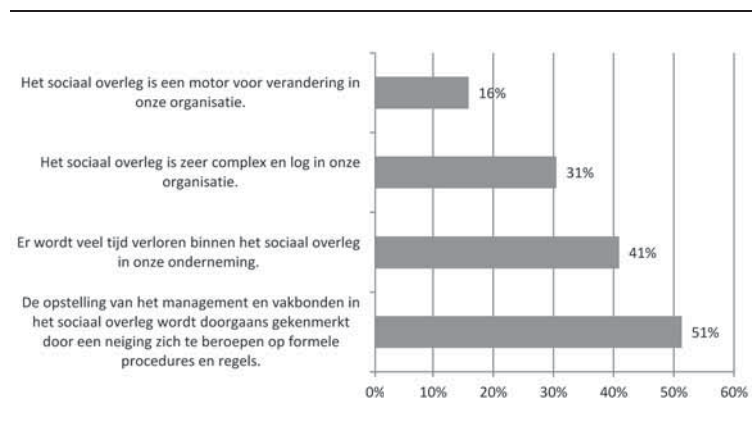
Partnerschapsrelatie?

De kwaliteit van de relatie tussen werkgeversvertegenwoordigers (managers) en werknemersvertegenwoordigers (vakbonden) wordt met gemengde gevoelens onthaald, zo blijkt uit de beschrijvende analyses. De relatie wordt in 36% bestempeld als niet constructief en in 43% als 'wij tegen zij'. In dezelfde lijn vindt 53% van de respondenten dat er sprake is van weinig vertrouwen, veel persoonlijke fricties (43%) en weinig informeel overleg (43%). De relatie is voor heel wat respondenten niet echt van harte, maar wordt eerder als noodzakelijk kwaad gepercipieerd, zo zou men kunnen concluderen op basis van bovenstaande resultaten. Het glas is natuurlijk nooit half leeg. Er zijn ook voorzichtig optimistische geluiden die wél wijzen richting partnerschapsrelatie. Het spiegelbeeld van voorgaande kenmerken van de kwaliteit van de relatie laat zien dat deze door 64% van de respondenten wél wordt bestempeld als constructief en door 57% als coöperatief. In dezelfde lijn vindt 47% van de respondenten dat er sprake is van veel vertrouwen, geen of weinig persoonlijke fricties (57%) en veel informeel overleg (57%). Gerelateerd aan organisatiegrootte blijkt dat vooral middelgrote organisaties hoger scoren op deze partnerschapskenmerken in vergelijking met kleinere (<100 werknemers) of grote organisaties (500+).

Partnerschapsstrategie?

Dezelfde gemengde resultaten vinden we terug in de resultaten m.b.t. het proces en de uitkomsten van het sociaal overleg in de organisatie. In de perceptie van heel wat HR-stakeholders leeft het idee dat het

sociaal overleg complex, formeel en log is, gecombineerd met een zeer tijdsintensief karakter. Het sociaal overleg als motor van verandering percipiëren is tevens voor heel wat HR-stakeholders duidelijk een brug te ver (zie figuur 1).



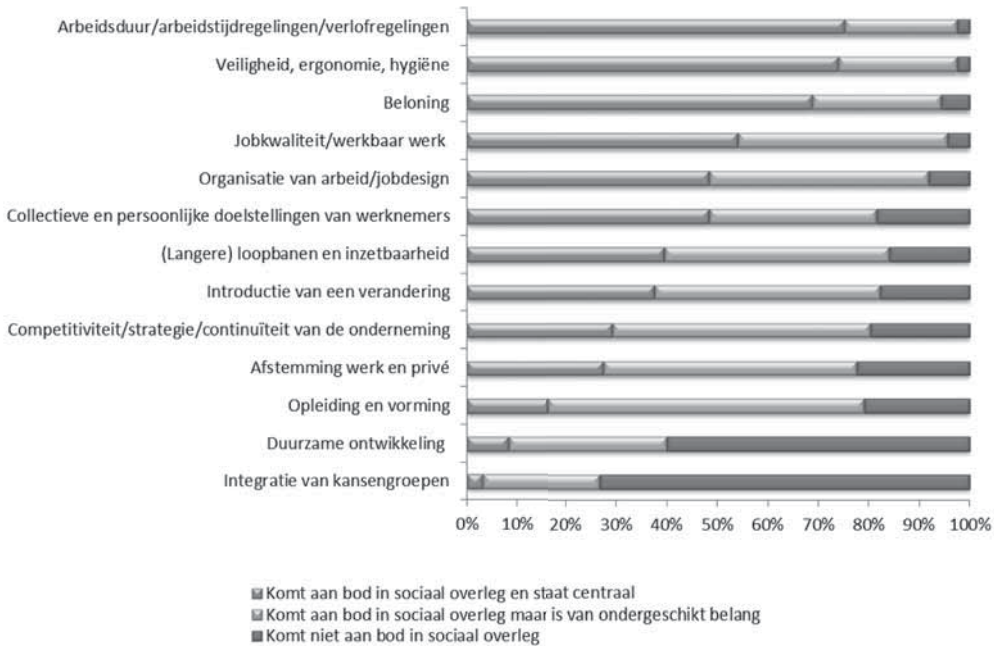
Figuur 1. Proceskenmerken van het sociaal overleg

Over de inhoud van de besluiten of uitkomsten van het sociaal overleg is men zo mogelijk nog meer pessimistisch. De meerderheid van de respondenten bestempelt de inhoud als (eerder) reactief (54%), behoudens gezind (66%), weinig flexibel (53%) en met lage meerwaarde voor het bereiken van ondernemingsdoelstellingen (48%). Deze resultaten wijzen in de richting van een eerder adaptieve en/of defensieve strategie. Andere proceskenmerken worden dan weer wel positiever ingeschat. Zo percipieert 60% van onze respondenten dat managers en vakbonden wel degelijk samen zoeken naar oplossingen voor problemen. 70% van de bevroegde HR-stakeholders is van mening dat vakbonden ernstig genomen worden in de onderneming. Nog een groter aandeel, 72%, vindt dat er veel accurate informatie uitgewisseld wordt tussen werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers.

Thematische verbreding van het sociaal overleg

De resultaten m.b.t. de thema's die al dan niet onderwerp zijn binnen het sociaal overleg, stemmen ook voorzichtig positief (zie figuur 2). Het valt bijvoorbeeld op dat de klassieke thema's zoals arbeidsduur en -tijd, veiligheid, ergonomie/hygiëne en beloning nog steeds hoog scoren. Deze vormen de blijvende 'hardware' van het sociaal overleg. Wat de nieuwe thema's betreft, die worden geassocieerd met een moderne en meer flexibele visie op werk en loopbanen, zien we dat jobkwaliteit en werkbaar werk, organisatie van arbeid en jobdesign en (langere) loopbanen en inzetbaarheid eveneens centraal staan in heel wat ondernemingen (resp. 54%, 48% en 40% van de ondernemingen). De 'software' begint

langzamerhand door te sijnpen in het sociaal overleg, al is er nog een weg te gaan. Thema's als integratie van kansengroepen, duurzame ontwikkeling en opleiding en ontwikkeling staan gemiddeld gezien nauwelijks centraal in het sociaal overleg. Wanneer organisaties durven inzetten op een breed sociaal overleg, zo suggereren de resultaten uit de bivariate correlatie-analyses verder, verhoogt ook de kans dat zij de uitkomsten van het overleg sneller positief waarderen ($r=.199$).



Figuur 2. Overlegbreedte

Relatie ten aanzien van de uitkomsten en de maturiteit van het HR-beleid?

‘Hoe verhouden bovenstaande percepties m.b.t. sociaal overleg en partnerschap zich ten aanzien van de percepties van de HR-stakeholders ten aanzien van het eigen HR-beleid?’, zo luidde onze volgende en laatste onderzoeksvraag. In de vragenlijst onderscheidde we twee vragenbatterijen. De eerste peilde naar duurzame HR-topics als talentmanagement, inzetbaarheid, inspraak, welzijnsbeleid en opleidingsmogelijkheden. Voorbeelditems zijn: ‘Bottom up overleg wordt gestimuleerd in de organisatie. Leidinggevendens waarderen en anticiperen op de suggesties en de ideeën die van de werknemers komen’ en ‘Jobs zijn een weerspiegeling van wat medewerkers goed kunnen en graag doen in onze organisatie’. Zoals uit tabel 1 duidelijk blijkt, wordt de inschatting van de HR-maturiteit op deze topics positief gecorreleerd aan de percepties m.b.t. de partnerschapsrelatie en de partnerschapsstrategie. De resul-

taten lijken hiermee te suggereren dat een duurzame HR-praktijk en een partnerschapsstrategie elkaar positief versterken, eerder dan dat ze elkaar tegen werken of verzwakken.

Dit wordt bevestigd door de resultaten van de tweede vragenbatterij m.b.t. personeelsproblemen. De vraagstelling luidde hier als volgt: 'Een onderneming kan allerlei problemen met betrekking tot personeel hebben. Gelieve bij onderstaande beschreven situaties aan te geven of dit probleem zich ook in uw onderneming voordoet: hoog ziekteverzuim, moeite om personeel te behouden, lage motivatie van het personeel, veel arbeidsongevallen en hoge sociale onrust'. Ook hier blijkt uit tabel 1 dat er een significante (negatieve) relatie bestaat met de partnerschapsvariabelen. Dus hoe sterker de inschatting van de partnerschapsrelatie en -strategie, hoe lager de globale inschatting van personeelsproblemen. Deze verbanden worden niet teruggevonden voor de uitkomsten of de breedte van het sociaal overleg.

	Maturiteit HR-beleid	Personeelsproblemen	Partnerschapsrelatie	Partnerschapsstrategie	Uitkomst sociaal overleg	Breedte sociaal overleg
Cronbach's alpha	.72	.69	.88	.84	.88	.73
Maturiteit HR-beleid	1	-,273**	,236**	,192*	,088	,104
Personeelsproblemen	-,273**	1	-,410**	-,315**	-,105	,006
Partnerschapsrelatie	,236**	-,436**	1	,765**	,490**	,038
Partnerschapsstrategie	,192*	-,315**	,764**	1	,623**	,054
Uitkomst sociaal overleg	,088	-,105	,500**	,623**	1	,199*
Breedte sociaal overleg	,104	,006	,041	,054	,199*	1

** $p < 0,01$ * $p < 0,05$

Tabel 1. Correlatiematrix van de schaalconstructen⁵

Wanneer we personeelsproblemen als afhankelijke variabelen inbrengen in een stapsgewijs hiërarchisch regressiemodel, dan wordt duidelijk dat het vooral de inschatting van de partnerschapsrelatie ($\beta = -,407^{**}$) is die een hoge verklarende kracht heeft (zie model 2). De impact hiervan laat de impact van de HR-maturiteit verdwijnen. Het controlemodel laat de impact van de economische situatie van het bedrijf opvallen. Wanneer HR-verantwoordelijken de economische situatie als zwak inschatten, dan verhoogt ook de kans dat zij relatief meer personeelsproblemen percipiëren.

	Model 0	Model 1	Model 2
Model 0 Controlemodel			
Grootte (ref. middelgroot)			
– Dummy klein <100	Ns	Ns	Ns
– Dummy groot 500 +	Ns	Ns	Ns
Economische situatie (ref. gemiddeld)			
– Dummy sterk	Ns	Ns	Ns
– Dummy zwak	,301***	,267**	,207**
Profiel medewerkers (ref. gecombineerd)			
– Dummy kort/middelbaar geschoold	Ns	Ns	Ns
– Dummy hoog geschoold	Ns	Ns	Ns
Model 1 HR-maturiteit		-,171**	Ns
Model 2 Partnerschap			
Partnerrelatie			-,407**
Partnerstrategie			Ns
R²	,160	,186	,292
Δ R²		,026**	,090***

*** p<0,01 **p<0,05

Tabel 2. Resultaten van de hiërarchische regressiemodellen met personeelsproblemen als afhankelijke variabele (gestandaardiseerde β's)

Conclusie en discussie

‘Het is wat sleets, die vraag of het glas halfvol dan wel halfleeg is’, zo stelde Korver (2009) een aantal jaren terug wanneer het ging over het Nederlandse stelsel van arbeidsverhoudingen. Hetzelfde kunnen we vandaag beweren op basis van de resultaten van het onderzoek over het Belgische sociaal overleg in de sector van de chemie en life sciences. Enerzijds bevestigen deze de hardnekkige clichés die samenhangen met een adaptieve en/of defensieve strategie. Anderzijds zijn er voorzichtige signalen richting partnerschap en verbreding van thema’s van sociaal overleg.

Het partnerschapsdenken zou zich kunnen concretiseren onder de vorm van ‘co-creatie’ rond de ‘software’ van HRM. Werkgevers en werknemers-afgevaardigden die de koppen bij elkaar steken en zich gemeenschappelijk buigen en verantwoordelijk voelen voor langere en kwalitatief betere loopbanen bijvoorbeeld. Of in de geest van medezeggenschap samen nadenken over innovatie op de werkplek. Bij Audi Brussels bijvoorbeeld wordt co-creatie ingezet in het kader van ‘toekomstworkshops’, waarbij een team van Audi samen zit met een team van vakbonden. Samen ‘knutselen’ zij aan een nieuwe toekomst. Hierbij voorziet Audi een kaderwerk en enkele kernbegrippen voor het nieuwe plan, waarna ze de vakbonden de ruimte geven om hun verhaal hierover te doen. Audi Brussels tracht op deze manier tot een plan te komen waar beide partijen zich in kunnen vinden. Waar vandaag het sociale overleg nog niet echt wordt gepercipieerd als motor van verandering door de HR-stakeholders, zou dit naar de toekomst toe wel eens een ultiem streefdoel kunnen worden.

De resultaten suggereren immers een versterkend effect tussen de partnerschapsstrategie en een mature HR-praktijk. Met de opkomst van HRM in de jaren '80 groeide het idee dat de implementatie van HR-praktijken ervoor zou zorgen dat vakbonds-aanhang zou afnemen. De praktijken zouden immers een win-winsituatie creëren voor organisatie én werknemer, zodat syndicale verdediging niet of weinig nodig zou zijn. Toch wijst dit en ander onderzoek (zie b.v. Theunissen & Ramioul, 2004) uit dat er weinig redenen zijn om aan te nemen dat de invoering van HR-praktijken zou leiden tot minder aanwezigheid van de vakbonden binnen een organisatie. HR-praktijken zijn dus geen vervangmiddel voor sociaal overleg. Integendeel, goed werkgeverschap blijkt een goed sociaal overlegklimaat te bevorderen.

Deze onderzoeksresultaten stemmen – zoals eerder reeds gesteld – optimistisch en pleiten in lijn met de huidige populariteit van de 'Appreciative Inquiry'-aanpak voor een herwaardering van het thema sociaal overleg binnen HR en de bredere publieke opinie. Cases waarin HR en vakbonden wél goed en constructief samenwerken zouden onze perceptie met betrekking tot duurzame arbeidsrelaties ten positieve kunnen beïnvloeden. Nu halen vooral die items het nieuws die te maken hebben met een staking, betoging of een andere actie. Emotie is nieuws en die is er natuurlijk meer bij protestacties. De positieve zaken die de vakbonden verwezenlijken blijven zo echter uit het beeld. Dit element speelt ook een rol in het imago-probleem van de vakbonden. Evenzeer verdient het thema rond sociaal overleg een plaats in de verdere zoektocht van HR naar z'n toekomstige identiteit. Wanneer HR inderdaad zijn ambitie waarmaakt om zich volwaardig strategisch te positioneren, verhoogt dat tegelijkertijd de kans om voeling met de werkvloer te verliezen. Vakbonden staan doorgaans heel dicht bij de werknemers, en bijgevolg kunnen zij voor HR de link vormen met de werkvloer (Nauta, 2012).

Ook in de actuele Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)-dynamiek kunnen vakbonden en HR zich profileren als duurzame partners. Werknemersvertegenwoordigers kunnen betrokken worden bij MVO; zij kunnen zich hier achter zetten en vermijden dat het beleid verwatert of beperkt blijft tot schone schijn. Voorts zou het niet goed zijn dat sommige bedrijven uitpakken met een MVO-label, maar tegelijkertijd de sociale dialoog verwaarlozen. Recent internationaal onderzoek (Dawkins, 2012) toont trouwens aan dat vakbonden, wanneer zij op de kar springen van MVO, hiervan kunnen profiteren in termen van verhoogde vakbondsloyaliteit, participatie en betrokkenheid. Kenners waarschuwen wel voor het feit dat vakbonden MVO-elementen heel vaak benaderen vanuit een klassieke tegenstrijdigheid tussen werkgever en werknemer (Elen, 2010). Er zijn weinig publicaties die MVO zien als een thema waar werkgever en afgevaardigden elkaar ontmoeten in ge-

lijkwaardigheid. En dat is spijtig. Ondernemen met respect voor de mens impliceert zeker bij een thema als MVO een – in termen van Willem de Lange – ‘volwassen’ relatie tussen werkgever en werknemer. Er wordt hierbij niet ontkend dat er verschillen zijn tussen de belangen van de partijen. Het gaat er echter vooral om hoe door hen met deze verschillen wordt omgegaan. In de geest van co-creatie gaat het dan vooral om kennisdeling, netwerkvorming, creatieve dialoog en wederzijds leren en synergie putten uit verschillen.

Literatuur

- Dawkins, C. (2012). *A Test of Labor Union Social Responsibility: Effects on Union*. Business Society published online 1 November 2012, 1–32.
- De Lange, W. (2005). Bouwstenen van de duurzame arbeidsorganisatie. *Tijdschrift voor HRM*, 8(1), 11–28.
- De Lange, W. & Koppens, J. (2007). *De duurzame arbeidsorganisatie*. Amsterdam: WEKA Uitgeverij.
- Derijcke, L. (2010). *Sociaal overleg in de onderneming*. Antwerpen: Antwerp Management School.
- De Prins, P., De Vos, A., Van Beirendonck, L. & Cambré, B. (2013). Duurzaam HRM (3) Duurzame arbeidsrelaties. Outside in. *HR square: gids voor arbeidsrelaties en personeelsbeleid*, 117(133), 72–76.
- De Prins, P. (2015). *12 sleutels voor duurzaam HRM. Winst voor organisatie, medewerkers én maatschappij*. Leuven : Acco.
- Elen, L. (2010). *Praktijkgids voor het sociaal overleg. Praten wordt luisteren. Bouwstenen voor een sociale dialoog*. Brugge: die Keure.
- Johnstone, S., Wilkinson, A., and Ackers, P. (2010), Critical Incidents of Partnership: Five Years' Experience at NatBank, *Industrial Relations Journal*, 41(4), 382–398.
- Kinge, J. (2014). Testing times: the development and sustainability of partnership relationships. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(6), 852–878.
- Kochan, T.A., Alder, P.S., McKersie, R.B., Eaton, A.E., Segal, P., and Gerhart, P. (2008), The Potential and Precariousness of Partnership: The Case of the Kaiser Permanente Labor Management Partnership. *Industrial Relations*, 47 (1), 36–65.
- Korver, T. (2009). Half vol of half leef; arbeidsverhoudingen anno 2008. *Tijdschrift voor HRM*. 1, 3–34.
- Larock, Y. & De Weerd, S. (2012). *Cocreatief Leiderschap. Mierenspel*. Antwerpen: Garant.
- Looise, J.K. & de Lange, W. (2009). Arbeidsverhoudingen: de oude toekomst voor HRM? *Tijdschrift voor HRM*, 1, 3–9.
- Nauta, A. (2012). *Tango op de werkvloer. Een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*. Van Gorcum.
- Taylor, P. & Ramsay, H. (1998). Unions, partnership and HRM: sleeping with the enemy?. *International Journal of Employment Studies*, 6(2), 115.

- Theunissen, G. & Ramioul, M. (2004). Sociaal overleg in Vlaamse vestigingen. *Tijdschrift van het Steunpunt WAV: Over werk*, 3, 191-195
- Van Gyes, G. (2013). *Vakbond 2.0 is een multinational met een gematigde boodschap*. Opiniestuk De Morgen 30 april 2013.
- Van Gyes, G., Segers, J. & Henderickx, E. (2009). Het Belgische collectieve systeem van arbeidsverhoudingen gespiegeld aan Nederland. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 67-96.
- Van Regenmortel, T., Roets, G. & Dierckx, D. (2013). *Cocreatie: Kennis kruisen over armoede, verslag 3de VLAS-Kennisplatform, 14 november 2013*, Antwerpen: Vlaams Armoedesteunpunt.

Noten

- 1 Essenscia vzw, de Belgische federatie van de chemische industrie en life sciences is een multisectorale koepelorganisatie die de talrijke activiteitensectoren van de chemie, kunststoffen en life sciences vertegenwoordigt. Essenscia groepeert bijna 800 ondernemingen, die samen goed zijn voor meer dan 95% van de totale omzet van de sector. Essenscia biedt de leden informatie, concrete diensten en advies op maat. Bovendien staat Essenscia in voor de vertegenwoordiging en de verdediging van de specifieke belangen van haar leden. Zo vertegenwoordigt en verdedigt Essenscia de belangen van de sector op Europees vlak door haar actieve aanwezigheid bij de Cefic (European Chemical Industry Council) en het VBO (Verbond van Belgische Ondernemingen).
- 2 De stakingsindex staat voor een schaal van 0 tot 100 die een aanduiding geeft van de relatieve stakingsintensiteit in een land vergeleken met het land met de hoogste stakingsintensiteit (100%). Om het ontwrichtende effect van de stakingsactiviteit zo goed als mogelijk te vatten worden de drie internationaal beschikbare gegevens gebruikt: namelijk aantal stakingen, het aantal betrokken stakers en het aantal verloren werkdagen.
- 3 Zie *Ons recht*, 117, juni 2013.
- 4 Zie *HR Square* 128: 10 jaar HR Square: decaan Luc Sels en kabinetschef Eva Van Hoorde geven aftrap voor de festiviteiten.
- 5 Schalen voor elke variabele werden geconstrueerd na betrouwbaarheidsanalyses op basis van (o.a.) de eerder vermelde items. De cronbach's alpha's zijn weergegeven in de tabel.

Over de drie-eenheid van strategische personeelsplanning

Gerard Evers

Willem en ik

Het afscheid van Willem de Lange als lector bij Avans markeert een lange periode van (soms) intensieve samenwerking in diverse organisaties, zoals de vakgroep Personeelwetenschappen, IVA en OSA, allen te Tilburg. Als economen – in mijn geval econometrist – waren we sterk geïnteresseerd in personeelsmanagementvraagstukken. Daarmee waren hij en ik toch wat vreemde eenden in een bijt die grotendeels bevolkt werd door sociale wetenschappers. Al ruim vóór Piketty werd met argusogen gekeken naar de mogelijke ver-economisering van het vakgebied, en de bias die economen traditioneel hebben voor markten, prijzen en allocatie. “Het gaat toch over mensen..? Dat zijn toch geen producten?”.

Onze samenwerking startte eind jaren '80. Inmiddels zijn we heel wat jaren verder. Dat geldt ook voor Personeelwetenschappen, zoals we dat toen moesten noemen. Momenteel is de term Human Resources Studies gangbaar. U raadt het al: resources zijn producten, de economisering heeft ook semantisch haar werk gedaan!

In al die jaren heb ik mij in toenemende mate gericht op drie belangrijke onderwerpen. Arbeidsmarktbeleid en flexibiliteit, strategische personeelsplanning en HR Analytics. Vele boeken en artikelen, soms samen met Willem, zijn het resultaat. In onze discussies is het vaak gegaan over duurzame inzetbaarheid (DI) en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). In dat verband heb ik steeds het standpunt gehuldigd dat DI en MVO op zich waardevolle elementen bevatten, maar

Gerard Evers is o.a. oud-hoogleraar Human Capital Valuation aan Tilburg University. Momenteel is hij CEO van Euro-HRM B.V.

vanuit een economisch perspectief moet in mijn ogen aan tenminste twee randvoorwaarden worden voldaan. Het in te zetten personeel moet betaalbaar zijn (relatie tussen beloning en productiviteit) én er moet natuurlijk ook plek zijn binnen (of buiten) de organisatie. Het eerste element vraagt om performance management en beloningsmanagement op levensduurbasis, het tweede element vergt goede personeelsplanning. Het verbinden van politieke en sociale thema's zoals DI en MVO aan de elementaire bedrijfseconomische continuïteitsvoorwaarden voor een organisatie is in mijn ogen nog steeds een majeure uitdaging voor wetenschappers en praktijkmensen.

Strategische personeelsplanning wordt intussen breed geaccepteerd en noodzakelijk geacht. Daarover bestaat in de praktijk nauwelijks meer discussie. Ook de noodzakelijke bouwstenen staan niet ter discussie. Maar toch kom ik in de praktijk een opvallende hang naar eenzijdigheden tegen. In dit artikel wil ik die eenzijdigheden illustreren en de valkuilen laten zien die dat met zich meebrengt. Kern van mijn betoog is dat inhoud, data en proces onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn en moeten blijven willen we een optimaal resultaat bereiken.

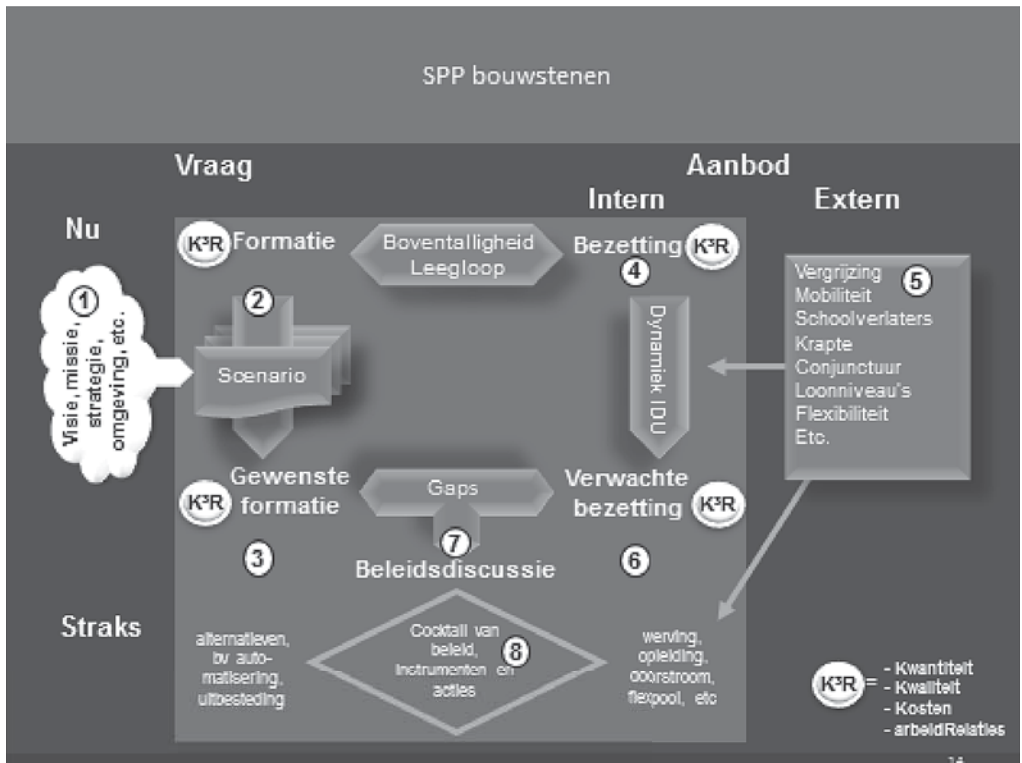
Strategische personeelsplanning: een geaccepteerd fenomeen

SPP is een belangrijk thema voor veel organisaties. De noodzaak om tot SPP te komen wordt doorgaans gevormd door een mix van argumenten: demografie en arbeidsaanbod, gewenste flexibiliteit en wetgeving hieromtrent, loopbaanmanagement en talentontwikkeling, arbeidskosten en einde-schalers, inzetbaarheid van oudere werknemers, om de belangrijkste te benoemen.

Organisaties kunnen niet op elk willekeurig moment mensen aannemen of ontslaan (hire and fire) om in hun behoefte aan personeel te voorzien. Zowel structurele schaarste aan bepaalde categorieën personeel als institutionele beperkingen, zoals wetgeving op arbeidsrechtelijk terrein, maken dat dit 'boodschappen doen op de arbeidsmarkt' niet vanzelfsprekend mogelijk is. Ook onzekerheden over het arbeids- en mobiliteitsgedrag van medewerkers, veranderende afzetkarakteristieken en technologische ontwikkelingen maken het tot een lastige opgave de personele bezetting precies afgestemd te houden op een mede hierdoor veranderende personeelsbehoefte. Juist vanwege die onzekerheden is vooruit kijken, oftewel strategisch plannen, een noodzaak. Een organisatie die een goede personeelsplanningsstrategie voert, zal daaruit belangrijke voordelen kunnen putten en zal in staat zijn om bovengenoemde problematiek beheersbaar te maken.

SPP heeft al een lange geschiedenis. Een uitvoerig overzicht van de ontwikkelingslijnen door de tijd heen is geschetst in Evers (2014). Daarin

wordt het SPP-traject uiteengelegd in 8 bouwstenen, die vervolgens in een samenhangend schema worden geplaatst. Deze 8 bouwstenen betreffen achtereenvolgens: (1) In- en externe analyse, (2) Scenarioanalyse, (3) Toekomstig gewenste formatie, (4) Huidige bezetting, (5) Externe arbeidsmarktontwikkelingen, (6) Toekomstige verwachte bezetting, (7) Confrontatie en beleidsdiscussie en (8) Cocktails en actieplannen (zie onderstaand figuur voor de samenhang). Deze bouwstenen en de aanpak zijn intussen algemeen geaccepteerd.



Figuur 1. Bouwstenen van SPP in hun onderlinge samenhang

Wat minder uit dit schema naar voren komt zijn drie wezenlijke aspecten van SPP te weten product, data en proces.

- Met het product doelen we op de tools en instrumenten, rekenmodellen, workshops, en dergelijke, zeg maar de gereedschapskist van SPP.
- Het tweede aspect van SPP betreft veelsoortige gegevens uit meerdere bronnen. Grofweg kan een onderscheid worden gemaakt tussen kwantitatieve en kwalitatieve data. In die eerste categorie vallen o.a. personeelsgegevens zoals leeftijdsverdeling, en loonkosten. In de tweede categorie wordt bedoeld op vlootsschouw/kwaliteit van personeel, en ook strategische positionering en organisatiebeleidsuitgangspunten.

- En tenslotte is er het proces. Dan staat centraal de wijze waarop data en tools worden aangestuurd en gebruikt, door welke stakeholders, op welk organisatieniveau, en spreken we over draagvlak en sponsoring.

In het vervolg van dit artikel gaan we bekijken hoe met deze aspecten in de praktijk wordt omgegaan en hoe we die verschillende aanpakken zouden kunnen kwalificeren.

Tools en instrumenten: de gereedschapskist

Toepassingen van SPP vragen om een grondige analyse van heden en toekomst. Daarbij wordt doorgaans een vraagzijde en een aanbodzijde van arbeid onderscheiden.

De vraagzijde

Aan de vraagzijde zien we diverse benaderingen om de toekomstige gewenste formatie goed te kunnen inschatten. In mijn optiek is juist dat de achilleshiel van SPP. In de praktijk zien we een ware variëteit aan aanpakken. Bekende technieken zoals extrapolatie (destijds populair, lekker stabiele omgeving), ingewikkelde econometrische modellen (boeiende proefschriften op het terrein van operations research, maar in de praktijk weinig concreet toepasbaar), intuïtieve benaderingen (de bekende ‘onderbuik’) en diverse tussenvarianten, deels berustend op kwantitatieve formules, deels op kwalitatieve gestolde ‘inzichten’. De gewenste formatie kan daarbij direct worden afgeleid vanuit de huidige formatie (door inschattingen te maken in de zin van plusjes en minnetjes), of via een U-bocht.

1. De kaasschaaf

In de categorie ‘directe afleidingen’ wordt de huidige formatie soms simpelweg vermenigvuldigd met veranderingen in het verwachte budget. Voorbeeld: het totale budget voor mijn organisatie daalt met 10 procent. De gewenste formatie bij elke functie in elke afdeling wordt dan met 10 procent verminderd. In gewone mensentaal: een kaasschaaf. We zien dit in de praktijk nogal eens bij bijvoorbeeld gemeenten.

2. Ellebogen-Machiavellisme

Een variant hierop is een managementdiscussie waarbij langs democratische weg gezamenlijk wordt besloten of deze ombuiging mogelijk asymmetrisch tot stand moet komen. De plakjes kaas worden niet overal even dik gesneden. Soms meer, soms minder. Dat noem ik ellebogen-Machiavellisme. Voorbeelden herken ik bij veel overheden en uiteraard ook profitorganisaties. Wie het eerst instemt, verliest disproportioneel. Slimme coalities zijn dan gewenst.

3. Trends en inzichten over de duim

Een derde methode kijkt met een schuin oog naar marktontwikkelingen op productniveau. Op basis hiervan wordt 'over de duim' een schatting gemaakt van de gewenste veranderingen in formatie. In diverse adhoccratische organisaties zoals adviesbureaus wordt aldus beleid gemaakt.

4. Scenario-analyse

Een vierde methode is gebaseerd op een belangrijk uitgangspunt. De toekomst is allerminst zeker! Er bestaan meerdere mogelijke toekomst. Door gebruik te maken van scenario-analyse kan hierin meer helderheid worden verschaft. Het kost even tijd, maar dan doe je recht aan deze inherente onzekerheid. Nekkers (2013) en Van Rijn en van der Burgt (2012) geven goede beschrijvingen van scenario-analyse in het algemeen. In relatie tot SPP zien we dit bij Olivers (2014) en Evers (2014). In nogal wat praktijksituaties is dit voor veel managers een brug te ver. Men kan moeilijk dealen met onzekerheid. En dat waar strategie eigenlijk gebaseerd dient te zijn op anticiperen op onzekerheid (Mintzberg e.a., 1998). Vaak zien we dat men dan kiest voor een waarschijnlijke toekomst, die niet zelden overeenkomt met de meest gewenste toekomst. "Keep on dreaming" zou ik zeggen. Hoe naïef kun je zijn? Immers, als de werkelijkheid als gevolg van externe factoren dan toch verandert, dan moet men als een haas bezig met pleisters plakken en korte termijn aanpassingen plegen. Het kan anders, het moet beter! Het denken in termen van onzekerheden leidt onvermijdelijk tot bandbreedtes en betrouwbaarheidsintervallen, in plaats van puntvoorspellingen. Het markeert een omslag van deterministisch denken naar stochastisch denken.

5. De machinekamer in de U-bocht

De vijfde variant die kan worden onderscheiden is gebaseerd op een grondige analyse van 'de machinekamer'. Het vertrekpunt hierbij is dat personeel niet aanwezig is *as such*, maar om bepaalde taken uit te voeren en producten/diensten te genereren door middel van een gecombineerde inzet (mix) van diverse functies. In dit geval wordt eerst gekeken naar het hier-en-nu. Wat, wie en hoe. Wat maken we eigenlijk (producten), wie zijn erbij betrokken (functies) en hoe (in welke combinatie van functies, welke mix). Een dergelijke foto van het heden verschaft vaak al veel inzicht in de feitelijkheid, en vereist het combineren van personele data met organisatie- en financiële data. Vervolgens wordt (liefst uitgaand van meerdere scenario's) gekeken welke veranderingen er te verwachten zijn op de productenmarkt, welke positionering de organisatie wenst en tot welke gewenste functiemix dit dan moet leiden. Dat zijn als het ware de stuurknoppen in de machinekamer. Pas daarna volgt de gewenste formatie op functieniveau. Een U-bocht dus. Van huidige functies en huidige producten naar toekomstige producten en toekomstige functies. In de regel een tijdrovend proces, maar ook tegelijkertijd heel transparant

en inzichtelijk, en geschikt voor allerlei beleidsvarianten. In de praktijk zien we gemengde resultaten met deze benadering. Vaak ingegeven door tijdsrapte. Desondanks geven diverse respondenten in mijn adviespraktijk aan dat het wel degelijk loont hierin te investeren, zeker in de wetenschap dat SPP een doorlopend proces is en de initiële investering zich dan in de tijd gezien later weer terugbetaalt. Tabel 1 geeft een overzicht waarbij een schaal van 1 tot 5 is gehanteerd. De scores geven de kwaliteit van de betreffende methode aan.

Aanpak	Techniek	Oordeel
Toekomstig beschikbare budget	kaasschaaf	1
Discussies tussen lijnmanagers	Ellebogen-Machiavellisme	2
Analyse van productontwikkelingen	Trends en algemene inzichten	3
Toepassen van scenario-analyse	Onzekerheden, strategie	4
Grondige analyse van scenario's, product/functie samenhang, positionering	simulatiemodel	5

Tabel 1. Methoden voor inschatten gewenste formatie.

De aanbodzijde

Aan de aanbodzijde worden interne en externe componenten onderscheiden. De analyse van de externe arbeidsmarkt kan beperkt of omvangrijk zijn. In de regel zien we dat op dit moment de externe arbeidsmarkt niet als een beperkende factor wordt gezien. De arbeidsmarkt is voldoende ruim, concurrentie is gering, en de selectieratio is lekker hoog (voldoende goede kandidaten onder de grote hoeveelheid sollicitanten). Uiteraard zijn er segmenten (beroepen, regio's) waarin dit beeld afwijkt. Denk aan IT, of gespecialiseerde beroepen in de zorg.

De interne arbeidsmarkt, ofwel de huidige bezetting, wordt doorgaans uitvoerig geanalyseerd. In kwantitatieve zin (aantallen, deeltijdfactor, leeftijd, functiegroep, in-door-uitstroom), in kwalitatieve zin (HR3P-vloot-schouw), in kostentechnische zin (loonkostenopbouw) en in flexibiliteit (type contract). In de vele casestudies die beschikbaar zijn, zien we wel variatie in de mate van diepgang in deze analyses. Deels hangt dit samen met de beschikbare data, deels ook met de kwaliteit van de analysetools. Er zijn momenteel diverse BI (business intelligence) tools in omloop die een snelle en visueel aantrekkelijke analyse mogelijk maken, zowel cross-sectioneel (op meerdere aggregatieniveaus) als longitudinaal (veranderingen in de tijd). Aansluitend wordt dan een voorspelling gemaakt van de toekomstige verwachte bezetting (bij ongewijzigd beleid). Hierbij worden meestal historische trends doorgetrokken rond extern verloop,

en idem de verwachte pensionering. Dat kan op basis van intuïtie, op basis van simpele algemene extrapolaties, op basis van meer uitgewerkte analyses rond verloop (samenstelling naar leeftijdsklasse bijvoorbeeld), of op meer geavanceerde wijze zoals via complexere analyses van determinanten van verloop, push/pull modellen en wervingsmix tot aan uitgebreide simulatiemodellen waarin ook de verwachte loonkosten en selectief verloop van kwaliteit worden meegenomen.

Aanpak	Techniek	Oordeel
Op basis van intuïtie	onderbuik	1
Extrapoleren verloop	Achterkant sigarendoos	2
Analyse van verloop en leeftijd	Trends en inzichten	3
Leeftijd, verloop, vacaturekennissen, externe arbeidsmarkt	HR analytics	4
Idem, inclusief kwaliteitsaspecten en loonkosten	simulatiemodel	5

Tabel 2. Methoden voor inschatten verwachte bezetting.

Data voor SPP

Uiteraard worden bij SPP empirische gegevens gebruikt. Deze zijn doorgaans van uiteenlopende aard. Allereerst gaat het om personele data (P-data) die betrekking hebben op de huidige workforce. Vaak gaat het om kwantitatieve data, zoals leeftijd, deeltijd, contractvorm, loonkosten, die vaak eenvoudig uit personeelsinformatiesystemen te halen zijn. Maar SPP gebruikt ook kwalitatieve data, zoals vlootschouwgegevens, over kwaliteiten en potentieel van medewerkers. Deze data worden zelden langjarig verzameld, laat staan dat ze zijn gekoppeld aan het P-systeem. In de praktijk betekent dit vaak veel extra werk. Gelukkig gaat het wel steeds beter (zie Evers et. al., 2011).

Naast P-data heeft SPP ook data op organisatie- en financieel niveau (O-data en F-data). Denk aan productievolumes van goederen en diensten, aan de wijze waarop de functiemix is samengesteld, aan verwachte veranderingen in prijzen en daarmee van budgetten en in toenemende mate ook gegevens rond externe inhuur. Deze laatste is in een aantal praktijken substantieel. Dat betekent voor SPP dat niet alleen gekeken mag worden naar de interne personeelsformatie, maar ook de externe uren die worden ingezet. De verhouding tussen intern en extern is daarmee overigens ook een belangrijke beleidsvariabele geworden. In de regel zitten deze externe inhuurgegevens niet in de P-administratie, maar wel in de F-data. Ook bij O-data gaat het vaak om kwalitatieve data. Scenario-beschrijvingen, positioneringsstrategie, efficiencydoelstellingen et cetera. Deze zachte data zijn veelal alleen via gerichte bevestigingen te achterhalen.

Onderstaande tabel biedt een overzicht van de diverse praktijken.

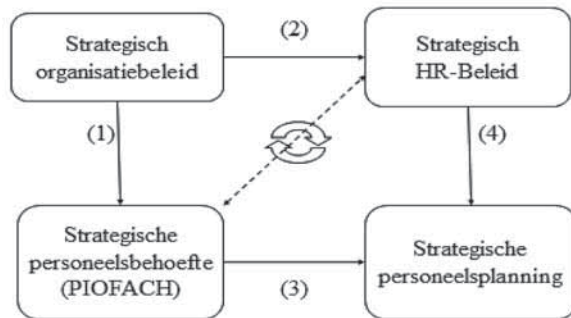
Aanpak	Oordeel
Alleen kwantitatieve P-data	1
Kwantitatieve en kwalitatieve P-data	2
Idem, plus F-data rond productievolumes	3
Idem, plus O-data over strategie	4
Idem, plus F-data rond externe inhuur	5

Tabel 3. Data voor SPP.

Het proces van SPP

Een meer strategische en bedrijfskundige invulling en positionering van HRM is een wens van velen in het veld. Die wens kan werkelijkheid worden wanneer strategische personeelsplanning op een gedegen manier wordt ingezet.

Vanuit het strategisch organisatiebeleid wordt idealiter een strategisch HR-beleid afgeleid, ook wel strategisch HRM genoemd. Ook wordt vanuit het strategisch organisatiebeleid nader verbijzonderd welke betekenis dit heeft voor de diverse productiefactoren. Onderstaande figuur 2 maakt de verschillende verbanden duidelijk en geeft aan dat strategische personeelsplanning kan worden gezien als een ideale wijze om de twee benaderingen te koppelen en te laten convergeren.



Figuur 2. De samenhang tussen organisatiebeleid, HR-beleid en SPP

Ter toelichting:

- Vanuit het strategische organisatiebeleid zal zichtbaar worden wat de impact is op de benodigde middelen. Dat heet in de literatuur ook wel PIOFACH: personeel, informatievoorziening, organisatiestructuur, financiën, administratieve processen, communicatie en huisvesting. Uit het strategische organisatiebeleid vloeit dus onder andere voort

een indicatie van de daarbij behorende hoeveelheid en kwaliteit van het hiervoor benodigde personeel. De pijlen (1) en (3) noemen we de bedrijfskundige as.

- Het strategisch organisatiebeleid wordt vaak ook vertaald in strategisch HR-beleid (werven, selecteren, belonen, opleiden, motiveren et cetera) en een gewenste mix (cocktail) aan personeelsinstrumenten. Moet er worden afgeslankt, moet er nieuwe werving plaatsvinden, hoe gaat de wervingmix eruit zien (doorstroom en/of instroom op bepaalde functies)? Hoeveel mensen moeten we opleiden? Wat gebeurt er met de loonkosten? De pijlen (2) en (4) noemen we de HRM-as.

Strategische personeelsplanning is daarmee een koppeling van de bedrijfskundige en HR-matige uitwerking van strategisch organisatiebeleid, waarbij deze twee trajecten niet louter parallel maar vooral geïntegreerd worden ingestoken. SPP legt een ideale brug tussen de bedrijfskundige managementvragen en de HR-domeinen.

Bij veel HRM-ers is de oriëntatie op SPP veelal via de “rechtsboven-as”. HR staat dan centraal. Het is juist de kracht van SPP om de “linksonder-as” te benadrukken, waarbij bedrijfskundige aspecten centraal staan. Uiteindelijk is de combinatie van deze twee benaderingen de beste garantie voor succesvol SPP.

Deze dubbele focus zal ook in het proces zelf tot uiting moeten komen. Want hoewel het duidelijk is dat strategische personeelsplanning een zaak van de lijn is, toch zullen specialisten zoals HR en F-mensen een belangrijke rol in dat geheel hebben. Bovendien is de vraag of er bij de lijn voldoende sense of urgency bestaat.

Er zijn diverse methoden om de mate van urgentie te bepalen. Zie Moonen (2012) en Evers en Freese (2014). MT-workshops liggen voor de hand. Soms van onderop (decentraal), vaak eerder van bovenaf (centraal). In deze workshops is het doorgaans HR die initieert en faciliteert, en daarmee vaak ook de regie over het SPP-proces naar zich toetrekt (c.q. in de schoot geworpen krijgt).

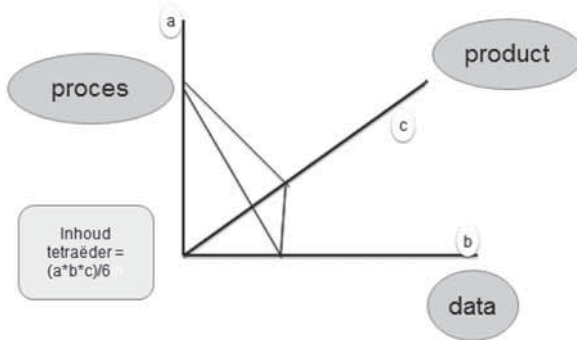
Als er voldoende urgentie wordt gevoeld, dan gaat men aan de slag. Een goede taakverdeling ligt voor de hand. Bedrijfskundige analyses, personeelsanalyses, vlootshouw, externe arbeidsmarkt en dergelijke vragen vaak om specifieke expertise van lijn, finance en/of HR. Het coördineren van deze onderdelen vraagt om heldere regie en voldoende capaciteit in vooral tijd. In het proces is het ook van belang aandacht te hebben voor andere stakeholders, met name vanuit de medezeggenschap, zoals de ondernemingsraad.

Aanpak	Oordeel
HR trekt de kar, SPP is hun 'feestje', de rest kijkt toe.	1
De lijn is wel overtuigd van noodzaak maar heeft weinig tijd. HR doet het werk.	2
De lijn en ook finance/P&C schuiven aan. HR behoudt de regie.	3
Integrale aansturing vanuit de lijn, en duidelijke betrokkenheid van alle stakeholders.	4
Idem, veel aandacht, en duidelijke positionering in de jaarcyclus. Invulling op zowel centraal als decentraal niveau.	5

Tabel 4. Proceskenmerken.

De kwaliteit van SPP

De 3 hiervoor geschetste aspecten van SPP: product, data en proces horen als een drie-eenheid bij elkaar en kunnen als een tetraëder weergegeven worden (zie figuur 3). Als de score op proces een a is, op data een b en op product (gemiddeld) een c, dan is de inhoud van deze piramide-variant gelijk aan $(a*b*c)/6$ gedeeld door 6.



Figuur 3. De Tetraëder van SPP

De kwaliteit van SPP kan worden benaderd als de inhoud van de tetraëder hierboven. Stel op een schaal van 1 tot 5 krijgt het product het cijfer 2, de data zijn op niveau 3, en het proces krijgt een 2. De inhoud is dan $(2*3*2)/6 = 2$. Deze wijze van beoordelen doet recht aan het uitgangspunt dat elk van de 3 elementen van wezenlijk belang is. Ter illustratie de volgende tabel, waarin duidelijk wordt dat eenzijdige focus op slechts één van de elementen niet lonend is.

Proces	Data	Product	Score	Typering
4	2	1	1,3	alpha
1	4	4	2,7	bèta
3	3	3	4,5	gamma

Op deze wijze kunnen we in de praktijk van SPP 3 typen gebruikers onderscheiden:

- ($\alpha\lambda\phi\alpha$): alpha-mutsen: goed in processen, weinig affiniteit met cijfers en formules.
- ($\beta\eta\tau\alpha$): de bèta-blokkers: goed in techniek, weinig gevoel voor zachte factoren zoals draagvlak.
- ($\Gamma\alpha\mu\mu\alpha$): de gamma-stralers: affiniteit met hard en zacht, kennen wel hun grenzen componenten.

Deze indeling is overigens niet diskwalificerend bedoeld. Het is primair een typering. Tegelijkertijd is het wel een signaal. Op vrijwel alle conferenties en workshops rond SPP zien we de laatste jaren dat een groot accent gelegd wordt op proceskenmerken. Het heeft er alle schijn van dat de aandacht niet meer primair uitgaat naar goede en degelijke producten, maar vooral wordt gericht op zaken als draagvlak, commitment, betrokkenheid, rolverdelingen, transparantie, medezeggenschap et cetera. Daarbij passen dan herkenbare oneliners. Een willekeurige greep van dergelijke quotes:

- ‘Je moet niet praten over mensen, maar met mensen’.
- ‘Je hebt alleen succes bij voldoende draagvlak’.
- ‘Het proces van SPP moet alle geledingen in de organisatie insluiten’.
- ‘SPP moet pro-cyclisch aansluiten bij strategie en HR-beleid’.
- ‘Je moet SPP vragen op het juiste (centrale/decentrale) niveau beleggen’.
- ‘Het proces van SPP moet transparant zijn’ (whatever that may be – GE).

Allemaal waar, maar alleen aandacht voor het proces is uiteraard onvoldoende.

Valkuilen, doodzonden en dooddoeners bij SPP

Maar niet alleen een te grote focus op het proces is een valkuil, in mijn onderzoeks- en adviespraktijk kom ik nog enkele eenzijdigheden tegen die evenzeer een valkuil voor een goed resultaat vormen. Ik noem de belangrijkste:

- Een te grote en eenzijdige aandacht voor kwaliteiten van medewerkers. In lijn met het bovenstaande zien we dat er vaak heel uitvoerig wordt ingegaan op zaken als vlootschouw en aanwezige kwaliteit. Er komen weer hele en halve competentie-woordenboeken uit de kast. De reuk en smaak van HR domineren, en de lijn verdwijnt achter het gordijn. Natuurlijk is kwaliteit van personeel van belang, maar daarnaast ook kwantiteit, kosten en flexibiliteit. Dat laatste dreigt vaak uit het oog te verdwijnen.
- De schijn van determinisme en zekerheid. SPP gaat over strategie in een onzekere wereld. Die onzekerheden kunnen niet worden weggemoffeld. Scenario-analyse is dan een nuttig instrument. Toch zien we vaak de verleiding om de SPP-analyse te beperken tot één gewenste toekomst. Dat is erg reductionistisch, een struisvogel 2.0 benadering. Strategie is juist anticiperen op onzekerheid, niet het weglopen hiervoor.
- Een te grote aandacht voor de P-kant. Echter, in SPP trajecten moet juist ook veel aandacht zijn voor de O-zijde, de bedrijfsmatige kant van de zaak. Uiteraard is personeel nodig om de organisatiedoelstellingen te realiseren.
- Praktisch. SPP moet volgens sommigen vooral “praktisch” zijn. Maar in tegenstelling tot wat? Theoretisch? Complex? Daar waar in discussies de kwalificatie ‘praktisch’ van stal wordt gehaald is meestal sprake van een bedenkelijke vorm van ‘framing’.¹ Te vergelijken met begrippen als plofkop en aanrechtsubsidie, of de in de politiek vaak misbruikte begrippen ‘eerlijk en sociaal’. Uiteraard is SPP meer dan alleen theorie, maar het is wel een vak. Een tandarts die een zere kies “lekker praktisch” meteen verwijderd in plaats van een meer complexe behandeltechniek toe te passen, zit snel zonder klanten. Kortom, wees op uw hoede waar het begrip ‘praktisch’ wordt genoemd als dé eis en eigenschap van een bepaalde SPP-benadering. Het is maar al te vaak een alibi voor intellectuele luiheid of een schaamlap voor cognitieve beperktheid. Niets is zo praktisch als een goede theorie. Wie voor ‘praktisch’ kiest en daarbij eigenlijk doelt op ‘simpel’, doet geen recht aan de mogelijkheden die SPP te bieden heeft.

Conclusies

Sinds Willem en ik het HRM speelveld betreden hebben, nu alweer lange tijd geleden is er veel veranderd op dat terrein. In het kader van SPP is het meest opvallende dat het belang van strategisch anticiperen meer dan ooit wordt onderkend. Ook wordt onderkend dat binnen SPP het combineren van bedrijfskundige en HR aspecten, een reeds lang gekoesterde wens binnen de HR community, op een organische wijze mogelijk is.

Daarbij is het wel zaak om voldoende aandacht te blijven houden voor product, data én proces. Eenzijdigheid moet worden vermeden. Belangrijke verbeteringen zijn op elk van deze elementen vaak mogelijk. In de praktijk bespeuren we helaas momenteel een te grote fixatie op proceskenmerken met verwaarlozing van de inhoud en data. Een goede procesregie is zeker nodig maar het is niet meer dan de smeerolie voor de SPP machine. De echte energie moet komen van de inhoud (scenario's en risico-inschattingen) en van data. Bij het ontbreken daarvan valt de machine stil.

Literatuur

- Bartholomev, D.J. (1973). *Stochastic Models for Social Processes* (2nd ed.). Londen: John Wiley.
- Bechet, T.P. (2002). *Strategic Staffing, a comprehensive system for effective workforce planning*. New York: American Management Association.
- Bennison, M. & Casson, J. (1983). *The manpower planning handbook*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Evers, G. H. M. (2014). *Strategische personeelsplanning*. Alphen a/d Rijn: Vakmedianet.
- Evers, G.H.M., Dijkstra, K., Flim, E., Roelvink, R. & Rommets, J. (2011). De struisvogel op het gouden ei. *Gids voor Personeelsmanagement*, 3, 36-39.
- Evers, G.H.M. & Freese, C. (2014). Strategische Personeelsplanning: hoe pak je het aan? *Tijdschrift voor HRM*, 17.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari, a guided tour through the wilds of strategic management*. Londen: Prentice Hall.
- Moonen, H. (2012). *Hoe boek voor strategische personeelsplanning*. Zaltbommel: Thema.
- Nekkers, J. (2013). *Wijzer in de toekomst*. Amsterdam: Business Contact.
- Olivers, R. (2014). Back to the future... het gebruik van scenario's in SPP. *Tijdschrift voor HRM*, 17, 2.
- Rijn, M. van & Burgt, R. van der (2012). *Handboek scenarioplanning*. Deventer: Kluwer.

Noten

- I Framing is een overtuigingstechniek bij communicatie. De techniek bestaat eruit woorden en beelden zo te kiezen, dat daarbij impliciet een aantal aspecten van het beschrevene wordt uitgelicht. Deze uitgelichte aspecten helpen om een bepaalde lezing van het beschrevene of een mening daarover te propageren. Bij framing als overtuigingstechniek wordt gekozen voor woorden en beelden die die aspecten naar voren halen waarvoor de beoogde ontvangers het vatbaarst zijn. Zo kiest een fabrikant van vruchtensappen, die begrippten als gezond, natuurlijk, ambachtelijk, vers en oprecht met zijn merk wil associëren, voor een verpakking met dergelijke vermeldingen die met opzet vaag zijn, om een overdreven positief beeld te geven van het sap.

Hoe houdbaar is duurzaam HRM?

Frits Kluijtmans

Sinds ik in 2013 de HRM wereld veruuld heb voor de wereld van natuur en milieu, is het onvermijdelijk dat ik vrijwel dagelijks geconfronteerd wordt met duurzaamheidsvraagstukken en duurzaamheidsclaims. En al heel snel merkte ik, wat ik overigens al vermoedde, dat veel van deze claims niet terecht waren dan wel met een flinke korrel zout genomen moeten worden. Tekenend voor dit vraagstuk is de niet aflatende discussies rond certificeringen en keurmerken. En het gevolg: elkaar in ijtempo opvolgende keurmerken...

Als je al ziet hoe moeizaam de discussie verloopt in de wereld van Natuur en Milieu, waar toch de oorsprong van het duurzaamheid denken gezocht moet worden, hoe zinnig is het dan om duurzaamheid aan HRM te koppelen? Mijn initiële argwaan bij deze link is door het debat in de groene wereld alleen maar vergroot. Maar toch zijn het niet de eerste de besten die zich in dit discours roeren. In 2005 schrijft Willem de Lange al een artikel over de duurzame arbeidsorganisatie waarin hij een vurig pleidooi houdt om niet alleen duurzaam te ondernemen (de meer externe exponent), maar vooral ook intern duurzaam met mensen en arbeid om te gaan. Als uitgangspunt hanteert hij de stelling “dat de onderneming die zegt maatschappelijk verantwoord te handelen om geloofwaardig te zijn – in haar intern ondernemingsbeleid consistent gedrag moet vertonen. Want, hoe geloofwaardig is een organisatie als zij het duurzaamheidsdenken dat zij naar buiten uitdraagt, niet vertaalt naar organisatie en management van de arbeid?”¹ Samen met Jeroen Koppens schrijft hij in 2007 een boek over de duurzame arbeidsorganisatie.² Aangestoken door dat virus, Willem is nu eenmaal een inspirator, zet een ander redactielid van het Tijdschrift voor HRM, Peggy de Prins, dit onderzoekspad door en schrijft samen met andere gerenommeerde (Vlaamse) auteurs een artikel waarin het oorspronkelijke denkkader van Willem de Lange wordt verrijkt met meer recente literatuur en onderzoeken.³ Zij constateren onder andere dat van de drie P’s (People, Profit, Planet), vooral de eerste P factor qua uitwerking achterblijft en zich ook vaak meer beperkt tot de externe kant. De consequenties van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) voor de omgang het eigen personeel wordt zelden besproken.

Frits Kluijtmans is emeritus hoogleraar Strategisch HRM en is momenteel actief als landschaps- en natuurgids.

Ook buiten de beperkte kring van de redactie neemt (ook internationaal) de aandacht voor het HRM duurzaamheidsdenken toe. Er moet dus meer aan de hand zijn dan een vluchtige flirt. En toch blijft mijn aanvankelijke scepsis bestaan. En ook scepsis kan inspirerend werken en dus ga ik eens een poging wagen duurzaam HRM op realiteitszin te toetsen.

Laten we beginnen met enige taalzuivering, niet uit taalpurisme maar om te weten waar wij het over hebben. Opvallend is namelijk dat voor een definitie van duurzaamheid iedereen teruggrijpt op de oorspronkelijke bron namelijk die van de commissie Brundtland uit 1987.⁴ Daarin wordt duurzame ontwikkeling gedefinieerd als een ontwikkeling die tegemoet komt aan de behoeften van de huidige generatie zonder deze van de toekomstige generatie in gevaar te brengen. Het is een antwoord op een typisch ecologisch en milieuvraagstuk namelijk de uitputting en vervuiling van de aarde als gevolg van onze drang naar meer. Duurzaamheid is dus in eerste instantie verbonden met zaken als het behoud van natuurlijke grondstoffen, het beperken van schadelijk afval, en het behoud van schone lucht, schoon water en een schone bodem.

Deze definitie is redelijk duurzaam te noemen, omdat iedereen nog steeds op deze omschrijving terugvalt. Maar dan wordt de discussie al snel wat schimmiger omdat direct daarna het duurzaamheidsdenken verbonden worden met MVO: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. MVO wordt dan gezien als de vertaling van duurzame ontwikkeling naar (wenselijk) gedrag van organisaties door “op systematische wijze economische, milieu- en sociale overwegingen op een geïntegreerde manier in de gehele bedrijfsvoering op te nemen, waarbij overleg met de stakeholders of belanghebbenden van de onderneming deel uitmaakt van dit proces”.⁵ Het gaat dan om het zoeken naar een integraal evenwicht tussen de drie p’s People, Profit, Planet. En daarmee komen twee essentiële verschillen tussen duurzaamheid en MVO aan het licht. Terwijl duurzaamheid zich lijkt te beperken tot de P van Planet is MVO ruimer door ook People en Profit in rekening te brengen en bij MVO gaat het niet om het realiseren van een eenduidig doel, het behoud van de capaciteit van de aarde en het milieu, maar om het zoeken naar een balans tussen verschillende belangen van zowel de deelaspecten (de drie P’s) als tussen verschillende stakeholders. Is dit nu een essentieel verschil of is het alleen maar interessant voor taalpuristen? In mijn ogen niet, want hoewel ik geen enkele moeite zou hebben om te spreken van Maatschappelijk Verantwoord HRM, blijf ik wel moeite houden met Duurzaam HRM. Sterker nog: een pleidooi voor Maatschappelijk Verantwoord HRM is een pleidooi voor goed HRM, terwijl duurzaam HRM in mijn ogen een onmogelijke ambitie is.

Nu wordt duurzaamheid op twee manieren gerelateerd aan HRM, namelijk enerzijds als een middel om te bevorderen dat werknemers bijdragen aan het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen of als doel op zich.⁶ In de eerste betekenis staat de vraag centraal in hoeverre HRM bijdraagt aan het bevorderen van duurzaam gedrag van werknemers. Dat lijkt mij alleszins mogelijk. Duurzaamheidsdoelen van een organisatie kunnen in theorie bijvoorbeeld opgenomen worden in beoordelings- en beloningssystemen. Prestatieafspraken kunnen voorzien worden van duurzaamheidsaspecten etc. Maar in de praktijk komt men doorgaans niet verder dan het intern vergroenen van het HR beleid bijvoorbeeld door het gebruik van openbaar vervoer en door energiezuinig gedrag bij werknemers te stimuleren. Men spreekt dan ook wel van groen HRM.⁷ Maar in die betekenis is duurzaamheid een van de doelen waaraan HRM een bijdrage moet c.q. gaat leveren naast, zo neem ik toch aan, andere doelen zoals een optimale performance, gelegitimeerd handelen en een personeelsbestand dat qua kennis en vaardigheden berekend is op haar

taken. Met andere woorden met groen of duurzaam HRM legt men slechts het accent op een van de doelen die gerealiseerd moeten worden. HRM beleid is juist een veelvormig beleid dat gelijktijdig meerdere vaak tegenstrijdige doelen moet zien te realiseren⁸. Naast groen zijn er nog andere kleuren HRM.

Mijn probleem zit vooral in de laatste betekenis, daar waar duurzaam HRM tot eigenstandig doel van HRM wordt verheven, met andere woorden bij pogingen om het HR beleid zelf te verduurzamen. Naar analogie van de Bruntland definitie zou het duiden op een HRM beleid waarin de arbeidsvermogens van mensen zo benut worden dat ze ook in de toekomst blijven bestaan. Of wanneer we HRM wat breder opvattend: dat arbeidsrelaties dusdanig worden vormgegeven dat zij nu en in de toekomst gehandhaafd kunnen worden. Deze laatste invulling zou een stap terug in de tijd zijn naar lifelong employment en dat is zeker niet mogelijk, dus laten we deze invulling op voorhand buiten beschouwing.

Maar ook tegen de eerste invulling is veel in te brengen

Een kenmerk van zowel organisaties als van Human Resources is hun tijdelijkheid, veranderlijkheid en onvoorspelbaarheid. Om met organisaties te beginnen: de levenscyclus van organisaties lijkt eerder korter dan langer te worden en bovendien verandert hun aanzien steeds. Neem de enorme flexibilisering die de voorbije decennia heeft plaatsgevonden. Daar waar vroeger de onderneming in veel gevallen een zekere en stabiele toekomst bood aan haar werknemers, lijken moderne arbeidsorganisaties voor werknemers slechts tijdelijke pleisterplaatsen te worden. Werd de loopbaan van de werknemer grotendeels gepland en gestuurd door de onderneming, momenteel wordt de verantwoordelijkheid daarvoor, met graagte zo lijkt het vaak en in volle omvang, overgelaten aan de werknemer zelf. En dan de aard van de arbeidsrelatie, ook die lijkt eerder minder dan meer duurzaam te zijn geworden. De afgelopen jaren is het aandeel zelfstandigen en flexwerkers in de werkzame beroepsbevolking voortdurend gestegen. Deze ontwikkeling heeft zich ook in 2014 voortgezet. In 2014 kwamen er ruim 30 duizend zelfstandigen zonder personeel bij. Het aantal werknemers met een flexibele arbeidsrelatie steeg met bijna 40 duizend. Het aantal werknemers met een vaste arbeidsrelatie is daarentegen de laatste jaren voortdurend gedaald. Vergeleken met 2008 waren er in 2014 ruim een half miljoen minder werknemers met een vast contract. Het aantal werknemers met een flexibel contract steeg in dezelfde periode met ruim 230 duizend, het aantal zelfstandigen met 160 duizend.¹⁰

Duurzaam HRM is een utopische denkwereld die onvoldoende rekening houdt met wat ik elders de zwaartekracht van organisaties heb genoemd.¹¹ De recente uitstoot van uitzendkrachten als gevolg van de Wet werk en zekerheid die per 1 juli van kracht is geworden, is in deze illustratief. De begrijpelijke noodzaak van organisaties om flexibel te zijn wordt vrijwel geheel en eenzijdig in het mee-ademen van het personeelsbestand gezocht. Pas als er enig maatschappelijk verweer komt slikt men de hete aardappel in, hoewel het de vraag is of die echt wordt doorgeslikt of slechts even achter de kiezen gehouden. Duurzaamheid is in deze discussie ver te zoeken en ik denk ook niet dat je dat van dit beleidsveld mag verwachten. Daarvoor is haar rol in het organisatorisch krachtenveld toch te marginaal. Maar wie weet wat inspirator Willem vermag. Ik wens hem in ieder geval nog een lang en duurzaam leven toe.

Noten

- 1 W. de Lange: Bouwstenen van een duurzame arbeidsorganisatie, *Tijdschrift voor HRM*, nr.1 2005.
- 2 W. de Lange en J. Koppens, *De duurzame arbeidsorganisatie*, WEKA uitgevers, 2007
- 3 P. de Prins, L. van Beirendonck, J. Seegers en A. de Vos, Behoeftte aan een (meer) duurzaam HRM, *Tijdschrift voor HRM*, nr. 3, 2013.
- 4 Brundtland Commission (1987). *Our Common Future. Report of the World Commission on Environment and Development*. United Nations.
- 5 Rosy, A. & Le Roy, D.(2007). *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Van goede indruk maken, naar duurzame indruk achterlaten*. Brussel: Sociaal Economische Raad voor Vlaanderen.
- 6 P. de Prins, L. van Beirendonck, J.. Seegers en A. de Vos, Behoeftte aan een (meer) duurzaam HRM, *Tijdschrift voor HRM*, nr. 3, 2013.
- 7 Anne Annink en Hans van der Heijden; “*Groen HRM: green your team*”. April 2011. Zie: www.hrpraktijk.nl/topics/verandermanagement/achtergrond/groen-hrm-green-your-team
- 8 Kluijtmans, F. (2014) Wat is goed HRM beleid? HRM vanuit verschillende perspectieven. In: *Leerboek HRM*, Noordhoff, Groningen.
- 9 Zoals ik bijvoorbeeld bepleit heb in mijn proefschrift *Arbeidsrelaties tussen schijn en werkelijkheid*, Kluwer, Deventer (1999)
- 10 CBS – Nederland in 2014
- 11 Kluijtmans, F. in: *Bewegelijk blijven met HRM*, *Tijdschrift voor HRM*, nr. 4, 2012

Kracht van mensen bij langdurig arbeidsverzuim

Leni Beukema¹

Langdurig arbeidsverzuim is een hardnekkig probleem in de Nederlandse politieorganisatie. Zo'n 4 % van de medewerkers is langer dan drie maanden afwezig. Voor het programma Versterking Professionele Weerbaarheid van de Nationale Politie hebben we onderzoek verricht naar mogelijkheden om veerkracht van mensen te vergroten bij terugkeer naar werk na zo'n langdurige periode van arbeidsverzuim. Dit onderzoek levert aanknopingspunten voor adequate omgang met de problematiek van langdurig verzuim. Van belang bleken regie van medewerkers over hun reïntegratie-traject, wederkerigheid in de relatie tussen leidinggevende en politiemedewerker, meer kennis over Post Traumatische Stress Stoornis (PTSS) en oorzaken daarvan en actieve omgang met diversiteit in de organisatie.

Inleiding

Willem de Lange kende ik lange tijd vooral uit zijn publicaties op het ons verwante terrein van arbeidstijden (1989, 1994). Daarin toonde hij zich een meester in zorgvuldig onderzoek en degelijke analyse. Ook als hoofdredacteur van het Tijdschrift voor HRM bleek Willem die kwaliteiten volop te benutten: het tijdschrift is een must voor iedereen die op de hoogte wil blijven van de actuele thema's op het vakgebied en van relevant onderzoek op deze thema's.

Pas bij mijn toetreden tot het HRM-lectorennetwerk enkele jaren geleden leerde ik Willem ook persoonlijk kennen. Daar bleek niet alleen zijn zorgvuldigheid, maar ook zijn gedrevenheid voor het verder brengen van het vakgebied en bovenal zijn inzet om daar een gezamenlijk project van te maken. Deze bijdrage beoogt een bijdrage te zijn aan dit gezamenlijke project, met dank aan Willem voor de manier waarop hij duidelijk wist te maken dat het geheel meer is dan de som der delen. De conclusies van het onderhavige onderzoek kunnen dit alleen maar bevestigen.

¹Dr. Leni Beukema is Lector Duurzaam HRM bij het Kenniscentrum Arbeid van de Hanzehogeschool Groningen en lid van het landelijk netwerk van HRM-lectoren

Aanleiding voor het onderzoek

Politie Nederland heeft in 2011 het programma 'Versterking Professionele Weerbaarheid' opgezet met drie hoofddoelstellingen:

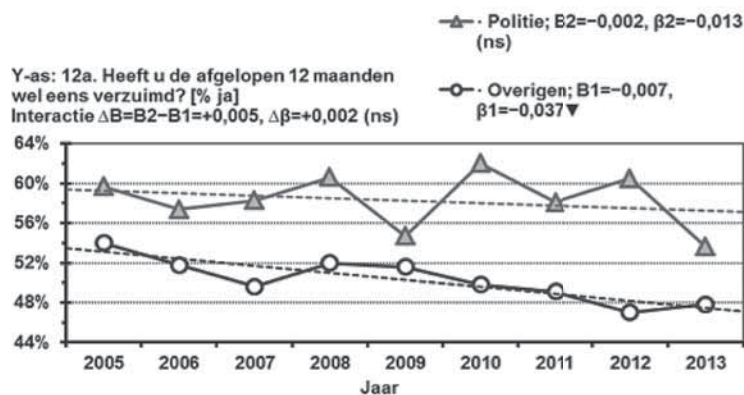
1. Versterking van de veerkracht van politieambtenaren
2. Vergroten van het vakmanschap van politieambtenaren
3. Vergroten van de (operationele) inzetbaarheid bij de politie.

Onderdeel van dit programma is het project '*Iedereen doet mee*', dat in het voorjaar van 2013 in vijf eenheden en bij de Dienst ICT van Politie Nederland is gestart en is gericht op het terugdringen van langdurig arbeidsverzuim. In het kader van dit project is door TNO kwantitatief onderzoek uitgevoerd naar achtergronden van arbeidsverzuim van drie maanden en langer binnen Politie Nederland (Huis e.a., 2014). Daarnaast is gezocht hoe met een gerichte investering door specialisten snelle oplossingen kunnen worden ingezet. Al werkenderweg werd duidelijk dat bij een deel van de medewerkers die verzuimen vragen rond zingeving rond het werk liggen. De projectleiding constateerde dat "het gaat om vragen die de individuele politieambtenaar raken, maar evenzeer de politieorganisatie zelf: welke ruimte is er om mensen in moeilijke omstandigheden adequaat in te zetten? En met adequaat bedoelen we dan passend in de ontwikkeling van de betreffende medewerker en van de organisatie als geheel." (Ditewig, 2014)

Er was dan ook behoefte aan onderzoek dat vanuit de gevonden kwantitatieve kennis behulpzaam was bij het vinden van aanknopingspunten voor een dergelijke aanpak. We kozen voor een kwalitatieve pilot, waarin zicht gekregen wordt op onderliggende handelingsmechanismen in de organisatie die de benodigde ruimte voor adequate oplossingen mogelijk maken dan wel belemmeren. Centraal staan verhalen van individuele politieambtenaren die langer dan drie maanden te maken hebben met arbeidsverzuim in de context van Politie Nederland. We formuleerden vraagstellingen op meerdere niveaus. Op individueel niveau werd gekeken naar drijfveren van politieambtenaren voor hun werk en de aansluiting daarvan bij de werkplek. Op het niveau van de organisatie stond de vraag centraal welke gemeenschappelijke thema's in de afzonderlijke trajecten naar voren komen die zicht bieden op voor de politieorganisatie relevante aanknopingspunten voor versterking van (morele) weerbaarheid van politieambtenaren. Dit artikel richt zich met name op de laatste vraag.

Kader van het onderzoek

Het gemiddeld ziekteverzuim in Nederland daalt al een aantal jaren. In 2014 was het ziekteverzuim op het laagste punt sinds 1996, zo meldt het CBS. Was het (geregistreerde) ziekteverzuim in het tweede kwartaal van 2011 4,1%, in dezelfde periode drie jaar later bedroeg dit 3,9% (bron: CBS, 24 november 2014). Bewerking van de gegevens uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden, uitgevoerd door Huis e.a. (2014), laat zien dat de situatie bij de politie wat betreft verzuimfrequentie minder rooskleurig is.



Figuur 1.1 Verzuimfrequentie voor de politie en overige werknemers in Nederland. Bron: NEA 2005 t/m 2013 (uit Huis e.a., 2014, p. 1).

Ook de verzuimduur bij de politieorganisatie is relatief hoog. In het TNO-onderzoek is ongeveer de helft van de Nationale Politieorganisatie onder de loep genomen (31,246 medewerkers). Daarvan verzuimden 1280 medewerkers langer dan drie maanden, wat neerkomt op 4,1% (Huis e.a., 2014, P.15). De duur van het verzuim onder deze groep medewerkers blijkt uit het TNO-onderzoek eveneens lang: het gemiddelde verzuim is 420 dagen, dat wil zeggen bijna 14 maanden (p.44). Daarmee staat het reïntegratiebeleid van de politie hoog op de agenda.

De literatuur over duurzame inzetbaarheid (Van Vuuren (2011), De Lange (2014), Brouwer, De Lange, Van der Mei, Wessels, Koolhaas, Bultmann, Van der Heijden, Van der Klink (2012)) wijst op het belang van het zoeken naar vermogens en motivatie van mensen om hun werk optimaal te kunnen doen. Bovendien is de fit tussen persoon en diens werkomgeving essentieel voor het vinden van aanknopingspunten voor duurzame inzetbaarheid. In de literatuur over reïntegratie combineren Coenen- Hanegraaf en Valkenburg (1998, 2012) beide uitgangspunten in de individuele vraaggerichte benadering. Waar deze benadering in oorsprong is ontwikkeld bij reïntegratie van mensen met een afstand

tot de arbeidsmarkt blijkt ze ook bruikbaar in de context van mensen die al werkzaam zijn op de arbeidsmarkt (Beukema & Vd Vlist, 2001). Uitgegaan wordt van de mogelijkheden en drijfveren van mensen in de context waarin zij zich bevinden, van de persoon als handelende actor in het eigen traject en van de kwaliteit van de interactie, de wederkerigheid tussen persoon en omgeving (in dit geval de werkorganisatie). Wederkerigheid impliceert dat enerzijds medewerkers zich aan kunnen passen aan de regels en gebruiken van de organisatie en anderzijds kan de organisatie tegemoet proberen te komen aan wensen en mogelijkheden van medewerkers. Wanneer in het traject aangesloten wordt op mogelijkheden en drijfveren kan dit de weerbaarheid van deze persoon versterken. Wanneer bovendien persoon en werkomgeving goed matchen kan er een positieve beweging op gang komen, waarmee aanknopingspunten gevonden kunnen worden voor een passende reïntegratie.

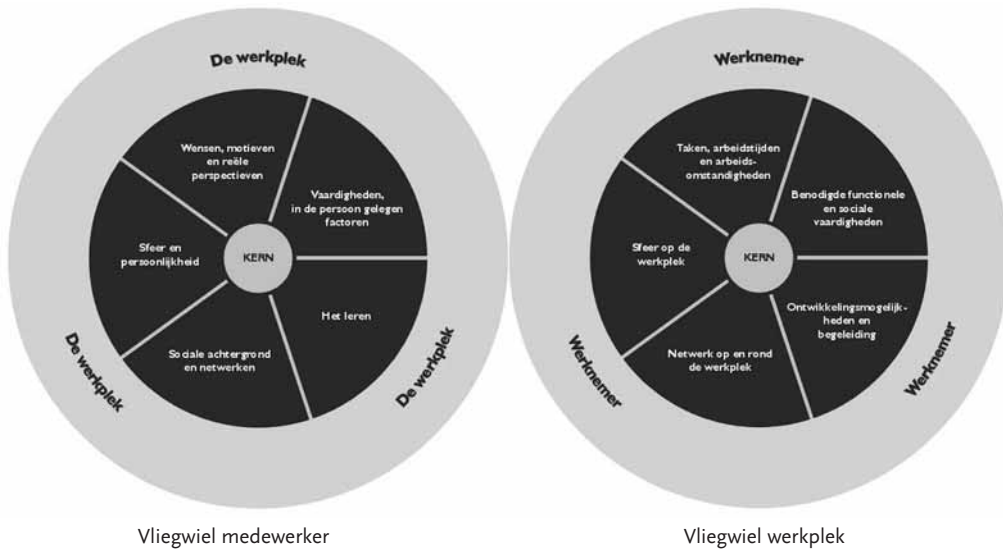
Duurzame inzetbaarheid bij de politie wordt op een specifieke manier beïnvloed door de aard van het werk: politiewerk kan ingrijpend zijn voor de mensen 'in het blauw': de situaties waarin zij geconfronteerd worden met heftige incidenten (huiselijk geweld, lijkvindingen, verstoringen van de openbare orde, etc.) zijn niet zeldzaam. Van Beek e.a. (2013) constateren dat de bevlogenheid van politieambtenaren groot is ten opzichte van vergelijkingsgroepen (bijv. marechaussees, gevangenismedewerkers, politiemedewerkers in het buitenland) en dat de werksituatie gemiddeld genomen geen duidelijk nadelige gevolgen voor de psychosociale gezondheid met zich mee lijkt te brengen. Politie-medewerkers in Nederland wijken op het punt van mentale gezondheid niet noemenswaardig af van de genoemde vergelijkingsgroepen. Dit positieve beeld van de gemiddelde politiemedewerker neemt niet weg dat uit een studie over de periode tussen 1989 en 1994 bleek dat in Nederland vijf tot zeven procent van de politiemensen na het meemaken van ingrijpende of traumatische gebeurtenissen een posttraumatische stressstoornis ontwikkelde (Carlier, Lamberts, & Gersons, 1994, in: Smit e.a. 2013). Tot nu toe is het thema PTSS vooral kwantitatief onderzocht vanuit de effectiviteit van behandeling (Smit e.a., 2013) en vanuit het oogpunt van psychosociale gezondheid van politiemedewerkers (Van Beek e.a., 2013). De omgang met dit fenomeen in de politieorganisatie zelf is tot nu toe onderbelicht gebleven, terwijl Van Velden e.a. (2012) op basis van een uitgebreide literatuurstudie wijzen op het belang van organisationele stressoren zoals werkdruk, conflicten, reorganisaties etc. bij het ontwikkelen van PTSS. Vandaar dat we het thema PTSS expliciet in het onderzoek hebben opgenomen.

Onderzoeksstrategie en -opzet

We hebben handelingsonderzoek als onderzoeksstrategie toegepast (Coenen, 2012), dat wil zeggen dat het handelen van mensen centraal staat: wat gebeurde er voordat iemand ziek wordt, wat zijn factoren die hebben geleid tot verzuim, hoe acteren verschillende betrokkenen in de periode van reïntegratie? Juist in het handelen komt naar voren hoe de organisatie dagelijks reilt en zeilt. Door het bestuderen van dat handelen en de betekenis ervan voor individu en organisatie kan concreet zicht ontstaan op aanknopingspunten voor adequate reïntegratie processen bij langdurig verzuim.

Die aanknopingspunten liggen in de 'grondpatronen' in de interactie tussen individuen en de organisatie. Met een grondpatroon wordt bedoeld op de manier waarop mensen in hun dagelijks handelen in interactie met anderen de organisatie vorm geven. Mensen zijn uniek en leveren op eigen wijze hun bijdrage aan het reilen en zeilen in de organisatie. Tegelijkertijd heeft de organisatie bepaalde kaders, routines, verhoudingen etc. die dat individueel handelen mede sturen. Dat impliceert wederkerigheid in de relatie tussen individu en organisatie, dat wil zeggen dat in elk individueel verhaal ook (een deel van) het verhaal van de organisatie is te vinden en dat de organisatie dus het nodige kan leren van (de som van) de individuele verhalen.

We hebben bij de dataverzameling de individuele betekenisgeving als startpunt genomen en een narratieve benadering, zodat het proces van werk-verzuim-reïntegratie in beeld kon komen vanuit de betekenis daarvan voor degene die zich in de situatie van arbeidsverzuim bevindt. We hebben daarbij ook gekeken naar acties en reacties als er veranderingen voorgesteld en/of doorgevoerd werden. Het zogenaamde 'vliegwiel' (Coenen-Hanegraaf & Valkenburg, 2012; Beukema, 2015) van de medewerker uit de individuele vraaggerichte benadering werd in de pilot ingezet om op zoek te gaan naar de kern of drijfveren van de mens met zijn of haar grondpatronen. De kern van de medewerker sluit aan bij de intrinsieke motivatie van de medewerker. Met andere woorden: als aangesloten wordt bij de drijfveren die iemand voor het werk heeft kan er een vliegwiel in gang gezet worden waardoor er een positieve spiraal kan ontstaan. De buitenste rand van het vliegwiel geeft de omgeving weer waarbinnen de medewerker functioneert, in deze pilot is dat de politieorganisatie Nederland. Het gaat immers om het in kaart brengen van de ontwikkelmogelijkheden van de medewerker in relatie tot de politieorganisatie. Deze context wordt gevisualiseerd in het vliegwiel van de "werkplek".



Vertellers

In het onderzoek zijn een negental casussen opgenomen. De selectie van de gesprekspartners (vertellers) heeft random plaatsgevonden, namelijk door navraag bij de betrokken vijf eenheden. Deze uitvraag is stopgezet toen er 12 namen waren, die op volgorde van binnenkomst zijn benaderd, drie mensen zagen af van deelname omdat zij dit een te grote belasting vonden. Van de negen vertellers hadden er drie PTSS bij de start van het arbeidsverzuim, het verzuim van een persoon was veroorzaakt door een dienstongeval, voor drie mensen gold dat zij fysieke klachten hadden die niet direct werk gerelateerd waren en voor twee mensen waren burn-out klachten oorzaak van het arbeidsverzuim. Achteraf was een vergelijking met het TNO-rapport (Huis e.a., 2014) mogelijk. Daaruit bleek dat in de pilot respondenten met fysieke oorzaken voor verzuim iets minder vertegenwoordigd zijn (vier van de negen versus 50% van de door TNO geanalyseerde dossiers). Psychische oorzaken van verzuim zijn derhalve iets oververtegenwoordigd. Vooral de diagnose PTSS is sterker vertegenwoordigd (drie van de negen vertellers versus 7,5% van de door TNO geanalyseerde dossiers).

Privacy was in deze pilot essentieel. De vertellers werkten vrijwillig mee en hadden geen toestemming nodig van hun leidinggevende. Het was aan hen zelf of zij dit wel of niet bekend willen maken bij hun leidinggevende. De verhalen zoals in de rapportage zijn opgetekend, zijn voorgelegd aan de deelnemers. Zij hebben allemaal toestemming gegeven om dit op deze wijze te plaatsen.

Wanneer uit de gesprekken bleek dat er mogelijkheden naar voren kwamen voor een kansrijke aanpak, kon de betrokken medewerker dit via de leidinggevende doen. Als er andere zaken nodig waren om te regelen in het kader van de voorliggende problematiek, heeft de projectleider van de pilot zich ingezet om te bezien hoe dit mogelijk gemaakt kan worden

Verzamelen en analyseren van gegevens

Per persoon is minimaal één en in de meeste gevallen twee gesprekken gevoerd. De vliegwiel was de basis voor het stellen van vragen. Het is niet zo dat de vragen in het vliegwiel “afgevinkt” werden, ze kunnen gezien worden als een richtlijn/hulpstructuur voor het gesprek. Het gesprek is met goedvinden van de betrokken medewerker opgenomen. Mocht een tweede gesprek nodig zijn om naar de volgende stap te gaan, dan werd ook dit opgenomen en letterlijk uitgetypt.

Na het informatieve gesprek volgde een collectieve analyse van het transcript met de groep gespreksvoerders van de pilot, bestaande uit een achttal coaches verbonden aan de politie. Wat zijn de thema's van de medewerker om wie het gaat en zit er een rode draad in de thema's van alle gesprekken die zijn gevoerd, is een vraag die onder andere besproken zal worden. Na deze analyse gingen we terug naar de verteller. Vragen die dan naar voren kwamen zijn: Hebben we de goede analyse? Zijn we belangrijke zaken vergeten? Zo nodig werden aanvullende vragen gesteld. Soms vond deze terugkoppeling per mail of telefonisch plaats, soms in levende lijve.

Waar mogelijk was er een idee voor een mogelijke aanpak en was het de bedoeling dat de verteller ook daadwerkelijk stappen zette. Voor de pilot was vervolgens de vraag: heeft het geholpen om de weerbaarheid van de verteller te versterken? Wat heeft goed geholpen en wat juist niet?

De negen verhalen zijn verhalen van individuele politiemensen. We hebben daarom steeds per persoon een aantal grondpatronen benoemd, die voor de interactie tussen die persoon en de organisatie wezenlijk van invloed zijn geweest op de omgang met het arbeidsverzuim. Op basis daarvan hebben we aandacht besteed aan de overeenkomsten die we in die afzonderlijke grondpatronen kunnen vinden. Daarmee kregen we zicht op grondpatronen die voor de organisatie als geheel van belang zijn bij de aanpak van arbeidsverzuim.

Resultaten

De kern van de zaak

Op individueel niveau zijn de drijfveren van de vertellers voor het werk bij de politie uiteraard divers, want individueel gekleurd. Toch springt een belangrijke motivatie voor het politiewerk eruit omdat deze door bijna alle vertellers is genoemd: iets betekenen voor mensen.

“Vergeet niet, je bent 1 keer geïnfecteerd met het virus en dat raak je nooit meer kwijt...het rechtvaardigheidsgevoel wat erbij hoort.”

“In de eerste van de havo/vwo wist ik al dat ik bij de politie wilde. ... De actie sprak me aan. Ook dat je in heftige situaties het kleine verschil kan maken, bijvoorbeeld bij een slechtnieuwsgesprek... Dan betekenen je iets voor mensen.”

“Ik vind de politieorganisatie nog steeds mooi, het werk van de politie vind ik nog steeds super... Het is midden in de maatschappij staan, je kunt wat betekenen voor mensen.”

Vanuit deze motivatie is het belang van het vakmanschap door meerdere mensen expliciet genoemd als belangrijke drijfveer voor het werk. Mensen hebben zich ook als persoon heel sterk aan dat vak verbonden en zoeken de ruimte om een persoonlijke invulling aan dat vak te geven.

“De ene keer is het bonnen schrijven en de andere keer bemiddelen... Ik probeer altijd mensgericht te werken, als ik een bon uitschrijf leg ik ook uit waarom we dat doen.”

“Ik heb in de loop der jaren behoorlijk wat wijkagenten zien komen en gaan en ik heb er ook redelijk wat begeleid om op een gegeven moment wat stappen te maken... Dat houdt in dat je op een gegeven moment een bepaalde plicht krijgt op de inhoud van het werk.”

Dit werkt op verschillende manieren uit. Voor iedereen blijkt erkenning en waardering door leidinggevend en collega's essentieel. Wanneer die erkenning ontbreekt wordt dat snel persoonlijk opgevat. Voor (vooral) oudere agenten is het betreuenswaardig dat er nogal wat veranderingen zijn opgetreden in de manier waarop zij hun werk kunnen doen: minder met mensen, meer standaardisatie en administratie. Datgene waarmee zij zich geïdentificeerd hebben valt weg, zij voelen zich aangetast in hun rechtvaardigheidsgevoel en dat kan onzekerheid en frustratie met zich meebrengen.

Als het gaat om aanknopingspunten om een positieve ontwikkeling in te zetten zien we drie scenario's in de individuele verhalen terug:

1. In twee gevallen werken medewerker en organisatie samen aan een adequate terugkeer naar het werk. We zien dit bij iemand, waar haar leidinggevende en zij in goed overleg vervangend werk op niveau hebben gevonden. We zien dit recent bij een ander, waar de leidinggevende zich heeft verdiept in PTSS en de verteller (met steun van zijn netwerk) aangeeft waar hij het liefst terecht zou willen komen.
2. In drie gevallen zien we dat mensen zelf het initiatief nemen om zich te ontwikkelen en de organisatie faciliteert, maar zich in het traject zelf passief opstelt. Iemand volgt een opleiding en wil daarmee zijn blik verbreden. Twee anderen zoeken zelf nieuwe plekken om hun werk uit te voeren en dat wordt door hun leidinggevendens gedoogd zolang er geen formele bezwaren zijn.
3. In vier gevallen zien we dat de organisatie niet gericht is op het ontwikkelen van mensen en hen soms juist niet faciliteert in het vinden van een oplossing voor hun situatie. Voor een verteller is een nieuwe functie beschikbaar, maar zitten een aantal regels in de weg die leidinggevendens met moeite opzij kunnen zetten; iemand anders krijgt in acht jaar slechts een keer een in zijn ogen passende functie aangeboden, die weer ophoudt als de betreffende leidinggevende vertrekt. En twee personen geven aan door de organisatie niet geholpen te worden in hun ziekteproces en soms versterken leidinggevendens in hun beleving (bedoeld of onbedoeld) het ziekteproces zelfs.

Grondpatronen

We hebben vijf thema's gevonden die het individuele niveau ontstijgen en van belang zijn bij de aanpak van langdurig arbeidsverzuim. Deze thema's blijken sturend in de manier waarop mensen in de context van de politieorganisatie in hun alledaagse praktijk met elkaar omgaan met langdurig verzuim. Tegelijkertijd wordt de gang van zaken die bij deze thema's is gevonden in het handelen van individuele actoren voortdurend gereproduceerd; slechts een enkele keer slaagt men erin de bestaande routines te doorbreken en nieuwe wegen in te slaan. Deze thema's zijn:

Voorkomen van verbroken relaties.

Uit alle verhalen blijkt het belang van wederkerige communicatie over het arbeidsverzuim. Dat is in positieve zin het geval (bijvoorbeeld een chef die ziet dat er iets niet goed gaat, een leidinggevendens die de moeite neemt zich te verdiepen in PTSS, iemand die zich uitgebreid voorbereid op een gesprek met de leidinggevende en bedrijfsarts).

“Ik had mijn eigen verslag en plan van aanpak geschreven en me goed voorbereid. Ik heb mijn hele verhaal verteld, wat ik zelf had gedaan om te genezen, hoe ik mijn reïntegratie zag. Ik heb voor het eerst dat ik bij de politie werkte complimenten gehad van de ARBO-arts en degene van de afdeling HRM, dat ze dit nog nooit hadden meegemaakt. Dat sterkte mij weer.”

Het is ook in negatieve zin een kern in veel van de verhalen. Mensen voelen zich in de kou staan, hebben in hun ogen niet voldoende kansen gehad om te re-integreren, worden wantrouwend etc. Communicatie is hier soms afwezig, indirect, met verschillende frequenties en niet altijd met als voldoende ervaren respect.

Zo vertelt iemand in wie door de leiding het vertrouwen is opgezegd:

“Bijvoorbeeld toen ik na een halfjaar op het werk kwam... en ik moest helemaal achter in de gang zijn bij de leidinggevende. En het is echt waar, ik kom de lift uit, ik loop de gang in en ik zie minstens vijf, zes man kletsen op de gang. En ze kijken me aan ... en werkelijk waar, ze vluchten allemaal hun kamer in, en er is niemand die zegt hoe is het met jou joh. Niemand!”

“Ik heb vier maanden thuis gezeten zonder ook maar één signaal. Niets.”

Willekeur in reïntegratie.

Communicatie vanaf de start van het verzuim is nodig om tot een systematische aanpak te kunnen komen. Uit het laatste citaat blijkt dat hier niet altijd sprake van is. Dit is niet eenmalig, meerdere vertellers geven aan de gang van zaken rond reïntegratie niet altijd te kunnen volgen. Bovendien is de omgang met regels in een flink aantal verhalen willekeurig gelopen en voelden mensen zich aan hun lot overgelaten.

“En het is nu zover dat ik zelf allerlei baantjes aan het zoeken ben en volgende week ga ik in een andere eenheid kijken. Daar ben ik gevraagd, want ik ken natuurlijk heel veel mensen.”

“Dus dat hele traject van re-integreren, weer opereren en weer re-integreren, zelf heb ik alles moeten regelen. De plaats van reïntegratie, wanneer ik ging re-integreren, de duur van de reïntegratie, alles.”

Onbekendheid met PTSS.

Binnen Politie Nederland is de aandacht voor PTSS de laatste jaren sterk toegenomen. In een van de verhalen waren zowel collega's als leidinggevende al in een vroeg stadium alert. Nadat collega's haar situatie benoemden, volgde een gesprek met de leidinggevende.

“Hij zei, weiffie, ik zag het al aan je ogen. En toen voelde het bij mij als oohh, pppff, wat fijn!... En nou, prima, meteen uit de noodhulp gehaald en een mooi vervangend project gedaan dat ook best veel verantwoordelijkheid gaf.”

Dat voldoende kennis en aandacht geen overbodige luxe is geven een aantal verhalen van mensen die met PTSS te kampen hebben duidelijk aan. Dat geldt zowel voor degene die PTSS heeft als voor diens (werk) omgeving. Een verteller heeft zijn hoop gevestigd op een nieuwe leidinggevende en bereidt het gesprek met hem goed voor, samen met zijn psycholoog en de sociaal belangenbehartiger van de bond:

“Het doel was om in ieder geval kenbaar te maken van wat er nu speelt... maar vooral ook een plan van aanpak te maken. Dat moest ook wel, want er was niks geregeld... Ik heb hem even kort mijn beleving verteld en waar ik mee bezig was. Naarmate het gesprek vorderde werd hij steeds stiller. Hij zei ook, ik ben zwaar onder de indruk.”

PTSS grijpt diep in het persoonlijk leven van mensen, maar ook van hun omgeving die ook van groot belang blijkt bij het zoeken naar wegen om te re-integreren. De vrouw van een verteller geeft aan gebeld te zijn door het bedrijfsmaatschappelijk werk, waarbij zij in eerste instantie dacht dat het om haar welbevinden ging.

“Op een gegeven moment voel ik dat het gesprek een kant opgaat dat ze mij allemaal dingen over hem gaat vragen en dat vond ik niet fijn. Dat vond ik helemaal niet fijn... Daarna was ik gewoon ook zo boos. Maar ook de teleurstelling van, goh, ook eens iemand die iets aan mij vraagt. Maar nee hoor!”

Omgang met verscheidenheid.

Politiewerk is teamwerk, waarbij mensen samenwerken op basis van vertrouwen. De bijbehorende groepsprocessen lijken ruimte te bieden aan mensen die ‘aan het plaatje’ voldoen, maar minder aan mensen die wat afwijkend van het gemiddelde zijn (zie ook Van Poeijer, 2011). In een aantal verhalen wordt duidelijk dat naarmate men minder aan het profiel van de ‘gemiddelde politiefunctionaris’ voldoet, men zich eerder buitengesloten voelt. Zo vertelt iemand dat hij een driedaagse cursus communicatie kreeg aangeboden toen hij om een studie vroeg om zijn horizon te verbreden:

“Want ze zeiden: je kan niet goed communiceren... en dat verwijt heb ik later ook gehoord, dus kennelijk zit er een kern van waarheid in. Maar ja, als je denkt dat je binnen drie dagen iemand te kunnen leren communiceren, dan gaat dat niet lukken.”

Een ander voelt zich in zijn capaciteiten genegeerd:

“In mijn ogen was ik nog tot zoveel in staat. En ik heb wel eens gezegd in de richting van een denktank of ontwikkelen of lesgeven of wat dan ook. Maar ik werd overal bij vandaan gehouden.”

Aandacht voor ontwikkeling.

Ontwikkeling in het werk blijkt voor de vertellers een belangrijke rol te spelen. Dit is niet alleen in het laatste citaat het geval. Ook wanneer mensen meer mogelijkheden hebben dan hun functie hen biedt kan de frustratie hierover bijdragen aan het ontstaan van arbeidsverzuim.

“Ik zit op een junior-functie, heb wel vier of vijf keer gesolliciteerd op een ietwat hogere functie en daar ben ik steeds op afgewezen. Ik had niet de kwaliteiten. Ik heb wel eens gevraagd: hebben jullie mijn CV gelezen? Ja dat hadden ze... Niet echt niet, nog niet. Ze weten nog steeds niet wat ik allemaal gedaan heb.”

Maar ook bij reïntegratie blijkt het heilzaam wanneer ontwikkeling in het werk een aandachtspunt blijft. Werk op niveau is van groot belang:

“Ik heb nu geen leuke baan. Moet je luisteren, ik heb een tijdverdrijf.”

“Ik ben blij dat ik mijn studie heb... en als dit hele gedoe voorbij is dan ga ik iets zoeken wat in het verlengde van mijn studie ligt.”

Conclusies en discussie

In het algemeen is het totstandbrengen van een voor beide partijen adequate balans tussen rechten en plichten rond langdurig arbeidsverzuim een kwestie die om een open dialoog (‘het goede gesprek’) vraagt. Voor beide partijen is het van belang zich af te vragen hoe die balans tot stand gebracht kan worden om daar vervolgens in openheid over te kunnen praten. Het gaat niet om het toedekken van verschillen van mening of belangen, maar juist om het transparant maken daarvan. De hulpbronnen van leidinggevenden (als vertegenwoordigers van de organisatie) zijn groter dan van degene die met het verzuim kampt en niet zelden in een kwetsbare situatie verkeert. Het onderkennen van dit verschil in positie is cruciaal om een goede dialoog aan te kunnen gaan. Dat betekent zich inleven in de positie van de ander, diens waarde voor de organisatie en diens beleving van ziekte of stress. Van de medewerker vraagt een dialoog om redelijk inzicht in de eigen situatie, zo actief mogelijk omgaan daarmee, vertrouwen in de leidinggevende en -bij het ontbreken daarvan- openheid om dit aan te kaarten. De organisatie biedt vervolgens de mogelijkheid om een ander aanspreekpunt te zoeken.

De verhalen uit deze pilot laten zien dat deze uitgangspunten vrij vaak afwezig zijn. Het gesprek over deze uitgangspunten in de organisatie lijkt om een cultuuromslag te vragen, maar kan op zichzelf ook juist gezien worden als startpunt van deze cultuuromslag.

In de conclusies spreken we van voorlopige antwoorden op de gestelde vragen omdat op basis van negen verhalen uiteraard moeilijk algemene uitspraken over de hele politieorganisatie gedaan kunnen worden. Toch is het waardevol om de gemeenschappelijke thema's uit die negen verhalen te benoemen als startpunt van een discussie binnen de organisatie. De vraag is dan: zijn deze grondpatronen voor anderen herkenbaar en compleet? De leden van de onderzoeksgroep hebben deze vraag ook vanuit hun eigen kennis over en ervaring met de politieorganisatie bevestigend beantwoord, reden te meer om de thema's aan anderen voor te leggen. Ook de TNO-rapportage (Huis, Houtman & Kallen, 2014) geeft hier aanleiding toe. Er zijn een aantal overeenkomstige conclusies te vinden, uiteraard in andere bewoordingen. Zo wordt ook door hen bijvoorbeeld gewezen op onduidelijke verdeling van rollen en verantwoordelijkheid, op mogelijke verbetering in opleiding en ondersteuning van leidinggevenden op dit terrein en op specifieke de problematiek van PTSS.

De betekenisgeving van hun situatie door de mensen die het betreft werpt een levendig en herkenbaar licht op de vaak als abstract ervaren kwestie van langdurig verzuim, zo blijkt uit de reacties op het onderzoeksrapport. De narrative approach is dan ook een waardevolle aanvulling op gangbare onderzoeksmethoden en biedt in een pilot als deze aanknopingspunten voor gezamenlijk handelen door belangrijke thema's op begrip te brengen, dat wil zeggen gezamenlijke taal die behulpzaam kan zijn bij het gesprek over aanpak en prioriteiten. 'Dossiers' worden mensen en het wordt duidelijk dat een individuele benadering hand in hand dient te gaan met een gezamenlijke aanpak van betrokken actoren. Dat opent voor HRM-ers nieuwe mogelijkheden om op een betekenisvolle manier naar de kwestie van langdurig verzuim te kijken en juist de relatie tussen individu en organisatie als aandachtspunt te nemen. In die zin maakt het onderzoek duidelijk dat het geheel meer is dan de som der delen.

Aanbevelingen voor de (HRM-)praktijk

Vanuit de algemene conclusies zijn we tot een aantal meer concrete aanbevelingen gekomen, die in de gewenste discussie een rol kunnen spelen:

- Al bij de start van het arbeidsverzuim is het nodig in gesprek te gaan over de oorzaak ervan en over de stappen die beide partijen kunnen ondernemen om tot een oplossing te komen. Juist inzicht in de verschillende stappen en het bijbehorende tijdspad kan het verschil in tijdsbeleving tussen degene met verzuim en de organisatie verkleinen.

De Wet Poortwachter biedt aanknopingspunten voor een dergelijk gesprek, omdat in deze wet de contactmomenten zijn benoemd. Algemene kennis over deze stappen is nodig, aangevuld met kennis over arbeidsvoorwaardelijke aspecten van het verzuim enerzijds en dialogische gespreksvoering anderzijds. Bovendien blijkt het vinden van adequaat vervangend werk (zo nodig aangevuld met gedeeltelijke ziekmelding) behulpzaam bij het herstel.

- Speciale aandacht vraagt omgang met PTSS. Informatie is nodig over hoe PTSS die direct veroorzaakt wordt door de meegemaakte incidenten aangepakt kan worden en organisationele bronnen van PTSS vermeden kunnen worden. De aandacht voor PTSS in de organisatie neemt inmiddels toe, maar intensiever en gericht voorlichten is gewenst om te voorkomen dat het ziekteproces door een inadequate bejegening versterkt wordt.
- Bij langdurig verzuim wordt vaak een groot beroep gedaan op het thuisfront. In de verhalen zijn vooral partners, maar ook kinderen betrokken bij de omgang met en aanpak van het verzuim. Aandacht voor deze betrokkenheid vanuit de organisatie is van belang voor partners en kinderen om voldoende energie te houden. Bovendien kan een systemische benadering herstel en terugkeer naar werk bevorderen.
- Leidinggeven gaat – in het kader van deze pilot – om gerichtheid op de ontwikkeling van medewerkers, ook van degenen die te kampen hebben met arbeidsverzuim. Van belang blijkt: tijdig signaleren, faciliteren van vervangend werk op niveau, meedenken over toekomstperspectieven. Uit de verhalen blijkt de rol van de leidinggevende cruciaal, een rol die niet altijd even adequaat opgepakt wordt. Het is van belang dat leidinggevendenden zicht hebben op hun eigen sterke en zwakke punten en zo nodig communicatie over verzuim en herstel delegeren.

Literatuur

- Beek, I. van, T.W. Taris & W.B. Schaufeli (2013), *De psychosociale gezondheid van politiepersoneel. Onderzoek uitgevoerd in opdracht van WODC, ministerie van Veiligheid en Justitie*, Den Haag
- Beukema, L. (2015), *Kracht van mensen. Verslag van een zoektocht naar perspectieven voor de aanpak van langdurig verzuim bij de politie*, Doorn/ Groningen: Politieacademie, Hanzehogeschool Groningen
- Brouwer, S., A. de Lange, S. v.d. Mei, M. Wessels, W. Koolhaas, U. Bultmann, B. v.d. Heijden, J. v.d. Klink (2012), *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken. Overzicht van determinanten, interventies en meetinstrumenten vanuit verschillende perspectieven*, Groningen: UMCG/RUG
- CBS (2015), *Ziekteverzuim op laagste punt sinds 1996* (persbericht 27 maart 2015, benaderbaar via www.CBS.nl)
- Coenen, H. (2012), herziene uitgave onder redactie van B. Valkenburg & M. Coenen-Hanegraaf, *Exemplarisch handelingsonderzoek*, Utrecht: Jan van Arkel
- Coenen-Hanegraaf M. & B. Valkenburg (2012), *Begeleid werken. Trajectontwikkeling op basis van een individuele, vraaggerichte benadering*, Utrecht: Van Arkel, 2e herziene druk
- De Lange, A. (2014), *Langer werken? De Arbeidsmarkt in Transitie en Duurzame Inzetbaarheid*, Arnhem: HAN
- De Lange, W. (1989), *Configuratie van arbeid. Vormgeven aan arbeidstijden, bedrijfstijden en arbeidstijdpatronen*, Zutphen: Thieme
- De Lange, W. & R.Huiskamp (red.) (1994), *Tijd, management en arbeid. Nieuwe beheersingspatronen in het ondernemen*, Tilburg: Tilburg University Press
- Ditewig, A. (2014), *Pilot 'kracht van mensen'*, Doorn: Interne notitie Politie Nederland
- Huis, J., I. Houtman & V. Kallen (2014), *Langdurig verzuim bij de Nederlandse politie*, TNO: Hoofddorp
- Smit, A.S., B. P. R. Gersons, S. van Buschbach, M. den Dekker, J. Mouthaan, M. Olff, (2013), *PTSS bij de politie – een beter beeld. 16 jaar politiepoli, 1000 gebruikers*, Apeldoorn: Politieacademie
- Van Poeijer, H. (2011), *Reflexie maakt het verschil. Handelingsonderzoek maar multicultureel vakmanschap*, Masterthesis Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap.
- Van der Velden, P.G., Bosmans, M.W.G. & Brekveld, S. (2012), Politiestress: feiten en mythes. In: *Het tijdschrift voor de politie*. 74, 4/12, p. 6-9 4 p.
- Van Vuuren, T. (2012), 'Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden! Vergroot de duurzame inzetbaarheid van werknemers door hun vitaliteit, werkvermogen en employability te versterken', *Gedrag & Organisatie*, 25 (4), 400-418.

Noot

- I Dit artikel is geschreven op basis van een onderzoek in samenwerking met het programma *Versterking Professionele Weerbaarheid van Politie Nederland*. Projectleiders van het onderzoek vanuit de politieorganisatie waren Andre Ditewig en Willem Lansing, wiens enorme expertise op dit terrein van grote waarde is geweest.

De waarde van sociaal jaarverslagen

Gerrit Kreffer

Een sociaal jaarverslag is een verantwoording van een arbeidsorganisatie over zijn personeelsbeleid tegenover het eigen personeel en eventueel andere stakeholders. Sociaal jaarverslagen kwamen in de jaren zeventig van de vorige eeuw in Nederland op. Op enig moment had iedere zichzelf respecterende grotere arbeidsorganisatie naast een verplicht financieel verslag ook een sociaal verslag. Deze eeuw lijken sociaal jaarverslagen op de terugtocht en zetten duurzaamheidsverslagen de toon. Over of op basis van sociaal jaarverslagen is vanuit de personeelswetenschap weinig geschreven. In dit artikel wordt nagegaan wat het belang was en is. Concreet zijn daarbij de sociaal jaarverslagen van het ministerie van Binnenlandse Zaken bezien.

Inleiding

Achtergrond

Dit artikel heeft de volgende achtergrond. Het ministerie van Binnenlandse Zaken (en Koninkrijksrelaties), kortweg BZK, heeft in de periode 1980-2008 in totaal 29 sociaal jaarverslagen uitgebracht. Drie ex-redacteuren van deze jaarverslagen werken aan een publicatie daarover. Naast de auteur van dit artikel zijn dat Jan de Groot en Gerard Ulenberg. De oude generatie ambtenaren kan met dat boek herinneringen ophalen, zo is hun gedachte, en de nieuwe generatie leert iets van de geschiedenis en ziet de verbanden met het heden.

Het bleek echter niet eenvoudig al die verslagen te vinden. Het ministerie is overgegaan op het nieuwe werken in een nieuw gebouw. Voor persoonlijke archieven van medewerkers is minder ruimte. En de ingekrompen bibliotheek blijkt de verslagen maar ten dele te bezitten. Zijn verslagen niet belangrijk genoeg? Er bleek in de recente literatuur ook weinig over of op basis van sociaal jaarverslagen gepubliceerd te zijn. Dat bracht als centrale vraag voor dit artikel: “Wat is de waarde van sociaal jaarverslagen?”

Drs. G.W. Kreffer is strategisch kennisadviseur en projectleider kennisbank (www.kennisopenbaarbestuur.nl) bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en studeert Social Demography aan de Universitat Pompeu Fabra Barcelona.

Het artikel is een dankbetuiging aan Willem de Lange, die als onderzoeker zelf direct heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van het personeelsbeleid bij de overheid in de beschreven periode. Invloedrijke publicaties van hem betroffen onder meer de mobiliteit van het overheidspersoneel, employability en arbeidsduurverkorting.

Opbouw artikel

Een antwoord op de vraag naar de waarde van sociaal jaarverslagen wordt gegeven op basis van een beperkte literatuurstudie, van bestudering van de genoemde 29 jaarverslagen en van gesprekken met betrokkenen. De opkomst, inhoud en verspreiding worden geschetst en de huidige trend naar duurzaamheidsverslagen. Nagegaan wordt vervolgens hoe de ontwikkeling bij BZK verliep en welke functies het verslag daar had. Op basis hiervan wordt een conclusie getrokken over de waarde van sociaal jaarverslagen. Het artikel besluit met aanbevelingen voor onderzoek en de praktijk

De ontwikkeling van het sociaal jaarverslag

Opkomst

Sociaal jaarverslagen kwamen in Nederland op in de jaren zeventig van de vorige eeuw. Was het aantal aan het eind van de jaren zestig nog op de vingers van één hand te tellen, in 1978 werden in ieder geval jaarlijks meer dan honderd sociaal jaarverslagen gepubliceerd. Daarnaast nam in deze periode ook het aantal elementen van het sociaal beleid, waarover in de verslagen informatie werd verstrekt, toe. Er werd in de jaren zeventig veel over gesproken in werkgevers- en werknemerskringen. En het maandblad PW besloot jaarlijks een prijs toe te kennen voor het beste sociaal jaarverslag. Tegen die achtergrond werd in 1979 gesproken van een florerende praktijk van de sociale verslaggeving (Schreuder-Sunderman e.a., 1979). De opkomst in Nederland past in een breder internationaal kader waarin Corporate Social Responsibility werd gevraagd, wat ook leidde tot Reporting in diverse landen (Owen en O'Dwyer).

In de jaren zeventig verschenen ook artikelen over sociale verslaggeving van personeelsfunctionarissen en wetenschappers. Ze inventariseren meestal de inhoud van verslagen, beoordelen de vigerende praktijk en schetsen een wenselijke toekomst. De meeste auteurs zien het eigen personeel als belangrijkste de doelgroep van zo'n verslag. Maar het blijkt problematisch om het taalgebruik aan die groep aan te passen (Van Hoorn & Dekker 1977). De OR en vertegenwoordigers van de vakbonden zijn ook doelgroep, maar met een andere informatiebehoefte. In sociale jaarverslagen is de herkenbaarheid van de eigen werksituatie voor de individuele werknemer belangrijk en moet het taalgebruik aansluiten bij de aanwezige opleidingsniveaus in de organisatie. De

OR wil diepgaandere informatie over de verschillende onderdelen van het personeelsbeleid, is geïnteresseerd in beleidsuitgangspunten, achtergrondinformatie, specifieke plannen, de voortgang, projectresultaten en sociale indicatoren. Daarnaast heeft de OR interesse in het reilen en zeilen van de organisatie als geheel en de financiële situatie. Externe groepen als aandeelhouders, sollicitanten, de media, en toezichthouders zouden volgens sommigen ook doelgroep kunnen of moeten zijn. Om de verschillende groepen goed te kunnen bedienen zagen sommige auteurs heil in meer verschillende verslagen. Anderen zagen meer in integratie van verslagen als het financieel en sociaal jaarverslag of onderbrengen van het sociaal jaarverslag in een breder kader van “milieu/omgevingsinformatie” (Schreuder- Sunderman e.a., 1979). Behalve aan specifieke milieu-informatie werd bij dat laatste gedacht aan productinformatie, technologische gegevens, lokale en regionale effecten van de onderneming en charitatieve of participatieve steun aan maatschappelijke instellingen (Brevoord, 1978). Het maatschappelijk verantwoord ondernemen was hier al aan de orde.

De opkomst van sociaal jaarverslagen past in een tijd waarin bedrijven steeds meer een maatschappelijke taak werd toegedicht. Ze waren er niet alleen om te produceren, maar ook om hun werknemers acceptabel werk te bieden en zorg te hebben voor de omgeving waarin de organisatie functioneert. Een sociaal verslag maakte het organisaties mogelijk daarvan rekenschap te geven. En belanghebbenden om te beoordelen in hoeverre het beleid en de uitvoering daarvan hout sneed. Verder kwamen in de jaren zeventig de personeelsafdelingen van grote organisaties tot bloei. Psychologen en sociologen deden hun intrede. Er kwam meer aandacht voor de sociale kant. Er was meer te melden. En een sociaal verslag gaf de vernieuwde P&O discipline een gezicht.

De inhoud en de mate van verspreiding van het sociaal jaarverslag

Een sociaal jaarverslag heeft voor de meeste auteurs als functie het verstrekken van informatie over het sociaal beleid, meer specifiek het beleid en de plannen ter zake voor de komende periode en een verantwoording over het bereikte in de afgelopen periode, i.c. het verslagjaar (Woldendorp, 2004). Bij het sociaal beleid valt daarbij te denken aan onderwerpen als:

- *Basisgegevens organisatie*
Organisatiedoelen, belangrijkste taken, organisatiestructuur, cultuurverandering, medezeggenschapsstructuur, belangrijke personele wisselingen, reorganisaties, integriteit
- *Organisatie personeelsfunctie*
Omvang, soorten functies, nieuwe procedures

- *Kengetallen personeel*
Het totale personeelsbestand, vast personeel, tijdelijk personeel en flexibele contracten, fulltime en parttime werkenden, positie van speciale categorieën (allochtonen, vrouwen, arbeidsgehandicapten, stagiaires, ouderen), het aantal vacatures, het aantal personeelsleden dat in dienst is getreden en dat uit dienst is gegaan
- *HRM'*
Management development, mobiliteit, opleiding, personeelsbeoordeling, functioneringsgesprekken, competentie management
- *Arbeidsvoorwaarden*
CAO, andere arbeidsvoorwaarden, bijzondere beloning, circulaire
- *Arbeidsomstandigheden*
De veiligheid, gezondheid, ziekteverzuim, reïntegratie, Arboplan, RIE, Arbo verslag
- *Arbeidsverhoudingen*
Medezeggenschap, OR, Medewerkertevredenheid, Werkoverleg, klachtenregelingen, vakbonden.

Waar een financieel jaarverslag verplicht is, geldt dat niet voor een sociaal verslag. Wel verplicht de Wet op de ondernemingsraden (artikel 31b) de ondernemer om de OR tenminste één maal per jaar schriftelijk te informeren over de aantallen en de verschillende groepen van de in de onderneming werkzame personen, alsmede het gevoerde sociale beleid. Ook bestond tot 2007 de verplichting een Arbo jaarverslag uit te brengen en is in sommige CAO's een sociaal jaarverslag verplicht gesteld. Anno 2015 bijvoorbeeld in de CAO Ziekenhuizen en de CAO voor de drankindustrie en groothandel in dranken.

Om een beeld te krijgen van het aantal Nederlandstalige organisaties dat op enig moment een sociaal jaarverslag uitbracht is in WorldCaT, het netwerk van bibliotheekcontent en in de collectie van de Koninklijke Bibliotheek in Den Haag gezocht naar sociaal jaarverslagen en jaarverslagen personeel. Van in ieder geval 272 arbeidsorganisaties staan 1 of meer verslagen in een bibliotheek. Omdat niet alle verslagen een bibliotheek bereiken en WorldCat niet alle bibliotheken bundelt is het werkelijke aantal hoger. Bezien is daarbij in welke bedrijfssectoren deze verslagen veel voorkwamen. Dat levert de volgende tabel:

Sector	Aantal organisaties
Industrie	58
Openbaar bestuur en overheidsdiensten	56
Gezondheids- en welzijnzorg	38
Onderwijs	20
Energievoorziening	16
Financiële dienstverlening	16
Cultuur, sport en recreatie	16
Bouwnijverheid	12
Informatie en communicatie	9
Landbouw, bosbouw en visserij	8
Overige sectoren	23
Totaal organisaties	272

Tabel 1 Aantal arbeidsorganisaties met een sociaal jaarverslag naar SBI sector (op basis van gegevens uit WorldCat en de KB op 17 juni 2015)

We zien dat de Industrie de meeste sociale jaarverslagen levert, maar direct gevolgd wordt door verschillende publieke sectoren als gemeenten, provincies, ziekenhuizen, zorgstichtingen en instituten voor hoger onderwijs. Ook energiebedrijven waren in de vorige eeuw nog vaak in overheidshanden. Bij Cultuur, sport en recreatie gaat het vooral om bibliotheken met een verslag. De met publiek geld gefinancierde organisaties voel(d)en zich dus in ieder geval geroepen om verantwoording af te leggen over hun sociaal beleid naar hun personeel en eventueel de omgeving.

Per organisatie is vaak een reeks van verslagen beschikbaar. De reeks begint in de meeste gevallen in de jaren tachtig of negentig, soms eerder. Een einddatum is niet altijd aangegeven maar vanaf eind jaren negentig lijkt het aantal sociale jaarverslagen op zijn retour; in ieder geval zijn er in op internet steeds minder van te vinden.

Het duurzaamheidsverslag als opvolger?

Als gesteld zagen sommige auteurs al bij de opkomst van sociaal verslag het nut van het onderbrengen ervan in een breder kader. Deze eeuw zien we een terugloop van het aantal gepubliceerde sociaal jaarverslagen. Soms wordt de sociale verslaglegging dan beperkter voortgezet in een algemeen jaarverslag of in een breder sociaal verslag waarin maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid de boventoon voeren. Een veel gebruikte benaming voor zo'n breder verslag is duurzaamheidsverslag, naast MVO (maatschappelijk verantwoord ondernemen) jaarverslag, maatschappelijk jaarverslag, *corporate responsibility report* en *sustainability report*.

Het duurzaamheidsverslag kent geen verplichte inhoud, maar er zijn wel richtlijnen en benchmarks die richting geven aan de inhoud. De EU heeft richtlijnen inzake *'disclosure of non-financial and diversity-information'* bij bepaalde grote bedrijven (http://ec.europa.eu/finance/accounting/non-financial_reporting/index_en.htm). De richtlijn bepaalt dat jaarverslagen informatie moeten bevatten over *'... at least environmental, social and employee matters, respect for human rights, anti-corruption and bribery matters'*. In het verslag wordt het bedrijfsbeleid op deze punten beschreven evenals de resultaten van het beleid en wordt een risico-analyse opgesteld (Van den Berg, 2013).

Een Nederlandse vindplaats van deze verslagen is de website www.duurzaamheidsverslag.nl, "het online loket voor jaarverslagen met niet-financiële (duurzaamheids-)informatie". Bezien we de verslagen op voornoemde website van de 79 organisaties die daarop publiceren (stand 28 juni 2015) dan blijken allerlei aspecten van People, Planet en Profit te worden belicht. De eigen medewerker heeft nog wel een plekje in de verslagen maar moet het met 1 tot maximum 8 pagina's doen. People betreft ook consumentenbelangen, het waarborgen van mensenrechten, eerlijke handel en activiteiten in kader maatschappelijke betrokkenheid. De Prins en collega's constateren ook dat de People dimensie niet in balans is met de andere dimensies. Met name de eigen medewerkers krijgen te weinig aandacht (De Prins e.a., 2013).

Not for profit arbeidsorganisaties publiceren nauwelijks via de site. Zo kennen gemeenten en zorginstellingen wel duurzaamheidsverslagen maar dat zijn in belangrijke mate milieujaarverslagen die het algemene personeelsbeleid niet meenemen. De duurzaamheidsverslagen richten zich verder op meer of andere stakeholders dan de eigen medewerkers en hun vertegenwoordigers.

Duurzaamheidsverslagen bieden gelet op het voorgaande de kans aan HRM om zich in een breder kader aan verschillende stakeholders van de organisatie te presenteren. De beschikbare ruimte is echter beperkt en zal gelet op de vele belangen mogelijk bevochten moeten worden. En de breedte van het verslag zal veel eigen medewerkers minder aanspreken. Ze zijn zoals nu ingevuld geen volwaardige opvolger van de sociale jaarverslagen.

De openbare verslaglegging en verantwoording van HRM lijkt dus minder te worden. Dat is niet vanzelfsprekend. Er zijn anno 2015 veel betere personeelssystemen en andere databronnen waaruit gegevens kunnen worden gegenereerd dan in 1980. HR Analytics kan daar tegenwoordig veel betekenisvollere informatie uithalen. En de mogelijkheden van het presenteren en delen van die informatie zijn met intranet en internet veel groter.

Het sociaal jaarverslag bij BZK

Na het voorgaande algemene verhaal bezien we in deze paragraaf de concrete ervaring en invulling bij één organisatie, het ministerie van Binnenlandse Zaken (en Koninkrijksrelaties), BZK. Bij ontbreken van algemene voorschriften kent iedere organisatie zijn eigen invulling van het verslag. Maar BZK had en heeft met zijn personeelsbeleid wel een voorbeeldfunctie. Dit ministerie coördineert namelijk voor de minister van BZK het overheids personeelsbeleid in Nederland en wordt in dat kader geacht concreet te laten zien hoe je dat beleid uitvoert en vorm geeft. Negatief gesteld kan de minister moeilijk van andere organisaties vragen zaken goed uit te voeren die de eigen organisatie niet oppakt. Sociale jaarverslagen zijn of waren belangrijk voor het openbaar bestuur en overheidsdiensten (Tabel 1) en er mag verwacht worden dat het verslag van dit ministerie aan impliciete standaarden ter zake voldeed.

Bezien zijn de sociale jaarverslagen die bij BZK over 1980 tot en met 2008 jaarlijks verschenen. De concrete benaming was lange tijd Jaarverslag Personeel, even Jaarverslag Personeel en Organisatie en in deze eeuw dan echt Sociaal jaarverslag. De reeks van P&O BZK zelf stopte met het verslag over 2008. In de jaren 2009 en 2010 publiceert BZK wel het Sociaal Jaarverslag Rijk met enkele cijfers over BZK in vergelijking met die van andere ministeries. En vanaf 2010 publiceert BZK de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk met ook daarin cijfers over BZK in vergelijking met andere ministeries, nu in de context van de brede bedrijfsvoering bij het Rijk (inkoop, ICT, huisvesting e.d.). Genoemde rijksbrede verslagen zijn ook in de beschouwing betrokken. Er is gesproken met de auteurs van verschillende verslagen en andere betrokkenen en lezers bij BZK. En beperkt is bezien wat andere organisaties als sociaal jaarverslag presenteren. Daaruit ontstaat het volgende beeld.

Inhoud van de verslagen

De reeks sociaal jaarverslagen van het ministerie tot en met 2008 omvat totaal 1000 pagina's tekst en afbeeldingen over 29 jaar sociaal beleid. De primaire functie van het sociaal jaarverslag, het verstrekken van informatie over het sociaal beleid en de plannen ter zake voor de komende periode en een verantwoording over het bereikte in de afgelopen periode, is ook bij BZK leidend. Alle in de vorige paragraaf genoemde onderwerpen komen langs. Naast beschouwingen over personeelszaken worden ook interviews en statements opgenomen van BZK medewerkers. In het begin zijn dat vooral topmanagers, in latere uitgaven komen ook gewone medewerkers in beeld. Zij geven kleur aan de inhoud, omdat hun verhaal ook zaken die niet goed gaan omvat. Er is verder aandacht voor het wel en wee van verschillende onderdelen van het ministerie.

De beoogde ontvangers zijn bij BZK vooral de eigen medewerkers en hun vertegenwoordigers in dienstcommissies en ondernemingsraden. Deze eeuw worden expliciet ook externe lezers genoemd, i.c. sollicitanten. Een belangrijk deel van het BZK personeel is hoger opgeleid, zodat er geen sprake is van vereenvoudigd taalgebruik. Wel is er veel aandacht voor de vormgeving. Al vanaf het begin is er sprake van kleurgebruik, mooie tabellen, plaatjes en foto's. Vanaf 1989 tot en met 1995 levert tekenaar Len Munnik bij ieder item passende cartoons. De redactie ligt steeds bij P&O. Vanaf 2002 krijgt de directie communicatie echter een belangrijke plaats in de redactie – aansluitend bij de externe functie – en wordt de uitgave communicatief professioneler.

Het hoofdthema in de verslagen is organisatieverandering. Verandering in de structuur maar ook in de cultuur. Over de hele periode is het ministerie actief om “kleiner en beter” te worden. De eerste exemplaren hadden als titel “Op Weg”. De secretaris-generaal (SG) in het eerste verslag: “Het jaarverslag toont dat we op de goede weg zijn, maar het einddoel nog niet hebben bereikt”. Na zeven jaar de titel “Op Weg” vroeg iemand bij personeelszaken: “Wanneer komen we nu eindelijk eens aan?” De titel verdween, maar er was geen aankomst. Het laatste verslag over 2008 heette “Werk in uitvoering” en de SG stelde: “De schop gaat in de grond. Er wordt gebouwd, verbouwd en verbeterd.” Een tweede hoofdthema is het afleggen van verantwoording. Over hoe de reorganisaties in de praktijk vorm kregen en hoe het betrokken personeel terecht kwam. Over een rechtvaardige verdeling van de beschikbare functies en verschillende arbeidsvoorwaarden tussen bijvoorbeeld mannen en vrouwen en tussen lager en hoger personeel. Die zaken interesseerden het personeel en hun vertegenwoordigers ook het meest.

De functie van de sociaal jaarverslagen bij BZK

De verslagen van BZK hebben in ieder geval de in paragraaf 2 genoemde informatiefunctie. Maar uit gesprekken over de totstandkoming en het gebruik van de verslagen bij BZK komen nog vier andere potentieel waardevolle functies van een sociaal jaarverslag naar voren: alignment (1), presentatie van de HRM functie (2), bevordering kwantificering/HR analytics (3) en wetenschappelijke waarde (4).

(1) In de dagelijkse praktijk betreft HRM een grote stroom van onder tijdsdruk vervulde activiteiten van individuele functionarissen en afdelingen. Wanneer het usance of afspraak is dat HRM jaarlijks een verslag maakt geeft dat ruimte om van tijd tot tijd weer het grotere plaatje zichtbaar te krijgen. Wat was ook alweer het doel? Hoe werken wij daar allen samen aan? Veel verslagen gaan ook in op thema's die de top aanstuurt, zoals verandertrajecten en management development. Daarmee brengt de productie van de verslagen afstemming van P&O met de departe-

mentsleiding. Het verslag dient zo wat wel wordt genoemd de verticale alignment van het personeelsbeleid met het primaire proces. En er is horizontale *alignment* van de verschillende uitgeoefende personeelstaken. Die afstemming is nog waardevoller als de personeelsfunctie door verschillende niveaus in de organisatie of vanuit verschillende losstaande organisaties wordt uitgeoefend, decentrale units, een centrale afdeling, een extern shared service center en externe expertise centers. Een sociaal jaarverslag brengt dan verbinding.

(2) Een sociaal jaarverslag biedt HRM ook de mogelijkheid zich jaarlijks te presenteren aan een breed publiek en daarbij zijn visie op de werkelijkheid en op wenselijke ontwikkelingen te geven. Het kan bepaalde HR rollen meer zichtbaar maken. Denk bijvoorbeeld aan de HR rollen van Ulrich. Bij BZK afficheert P&O zich in de verslagen steeds als administrative expert en als strategic partner bij organisatieverandering. De eerste jaren staat de medewerker centraal (employee champion) later meer P&O als ondersteuner van het management (change agent). Als het licht periodiek schijnt op de HRM discipline en zijn medewerkers geeft dat extra energie. Bij BZK gebeurt dat vooral in de eerste jaren. De verslagen besteden de nodige aandacht aan het reilen en zeilen van P&O. Deze afdeling is met zijn onderdelen en medewerkers concreet in beeld. In latere jaren wordt het abstracter. Er wordt geïnformeerd over de interne decentralisatie van de personeelsfunctie en het afstoten van centrale instituten als de Rijkspsychologische Dienst en het Rijksopleidingsinstituut; en over ontwikkelingen als HRM selfservice met Emplaza en P-direkt. De HRM ontwikkelingen worden positief neergezet en gemotiveerd met hun bijdrage aan efficiëntie en effectiviteit. Maar de P&O actoren komen dan niet meer expliciet in beeld.

(3) HRM auteurs bepleiten het kwantificeren van HRM activiteiten en resultaten voor verhoging van de effectiviteit en het gezag van de functie. Op dit moment gaat dat vooral onder de *HR Analytics* vlag. Een jaarverslag nodigt uit om in ieder geval in jaar n te melden wat de plannen zijn en dan in jaar $n+1$ na te gaan wat van die plannen terecht is gekomen. Het maken van een jaarverslag bracht in de BZK praktijk veel cijferwerk met zich mee. Veel cijfers zijn handmatig verzameld, zoals deelname aan opleidingen van verschillende categorieën medewerkers en de stand van zaken bij herplaatsing na een reorganisatie. Waar het personeelssysteem wel cijfers leverde, was voor een goede vergelijking in de tijd toch nog de nodige inspanning nodig. Zonder de verslagen zou bij BZK veel minder gekwantificeerd zijn.

In termen van HR Analytics blijven er wat betreft de kwantificering wel wensen over. Zo is benchmarking belangrijk. Dat gebeurt in de reeks sociale jaarverslagen vooral door de cijfers van de organisatieonderde-

len van het ministerie met elkaar en door twee jaren te vergelijken. De vergelijking met andere ministeries is pas aan de orde in de rijksbrede verslagen. Ook is er minder werk gemaakt van het in kaart brengen van ontwikkelingen over langere tijd. Per jaar veranderen de zaken waarover cijfers worden verschaft en gehanteerde uitsplitsingen en definities. Er zijn weinig evaluaties te vinden van HRM activiteiten.

(4) Een sociaal jaarverslag is maar een van vele publicaties van een organisatie. Voor een ministerie zijn begrotingen en jaarverslagen relevant. En er zijn op het personeel gerichte personeelsbladen en andere publicaties, tegenwoordig meestal vervangen door rubrieken en berichten op het intranet. Maar de 1000 pagina's van de verslagen van BZK geven wel unieke informatie over de inrichting, verrichtingen en resultaten van de personeelsfunctie in 29 jaar. Sociaal jaarverslagen zijn niet met een wetenschappelijk doel gemaakt, maar de informatie heeft wel *wetenschappelijke waarde*, hier meer specifiek waarde voor de personeelwetenschappen. Onderzoek in dat vakgebied is meestal gebaseerd op secundaire literatuurstudie, enquêtes onder werknemers en/of interviews met HR-professionals. Veel minder op primaire documentanalyse en analyse van historische documenten.

De oude BZK verslagen bevatten ook interessant materiaal voor wetenschappers die zich op het heden richten. Veel thema's uit voorgaande decennia zijn nog actueel.

Voorbeelden zijn het efficiënter (kleiner) en effectiever (beter) maken van het ministerie, meer vrouwen in hogere functies, plaats voor arbeidsgehandicapten, het houden van functioneringsgesprekken, bevorderen van de mobiliteit en bestrijden van het ziekteverzuim. En trends die nog steeds uitdagingen opleveren als flexibilisering van de werktijden, uitbesteding en inbesteding van werk, verandering van de demografische opbouw (meer vrouwen, meer ouderen en minder jongeren) en inzet en benutting van ICT.

Een belangrijk punt wat betreft de wetenschappelijke waarde is wel de geldigheid van de informatie. Verwacht mag worden dat de informatie die in sociale verslagen staat klopt. De verslagen bereiken immers een geïnteresseerd en deels ook goed geïnformeerd lezerspubliek, dat aanstoot zou nemen aan een verdraaide weergave van de werkelijkheid. Wel is denkbaar dat niet altijd een volledig of representatief verhaal wordt verteld, omdat het toch gaat om een visitekaartje. Aanvullende bronnen zijn dan gewenst.

Niet alleen de informatie zelf, maar ook het proces van opstellen van verslagen heeft een wetenschappelijke functie. Lopes de Leao Laguna en Meerman (2015) vonden, dat P&O'ers die het belang van onderzoek voor hun vakgebied en hun organisatie onderkennen, het toch lastig vinden om zelf gegevens te verzamelen en te analyseren. Het regelmatig opstellen een sociaal jaarverslag leidt potentieel tot meer eigen en extern onderzoek en een meer wetenschappelijke kijk binnen HRM. Voor BZK is dat verband aanwezig.

Rijksbrede verslagen een goede vervanging?

In paragraaf 2 was sprake van de transitie van een sociaal naar een duurzaamheidsverslag. Bij BZK zien we een overgang van een sociaal jaarverslag van het ministerie, via een sociaal jaarverslag Rijk naar een rijksbreed jaarrapport bedrijfsvoering.

Om een beeld te schetsen van de inhoud van die drie typen verslagen is in tabel 2 opgenomen welke kengetallen er over BZK in staan. Daarbij is iets als kengetal gerekend als er een tabel of grafiek aan is gewijd, een los getal in de tekst telt niet mee.

Opgenomen Personele kengetallen van BZK	BZK 1980	Rijk 2009	Rijk 2014
Aantal formatieve eenheden (bezette fulltime plaatsen)			x
Ziekteverzuim %	x	x	x
Functioneringsgesprekken %		x	x
Externe inhuur/uitzendkrachten	x		x
Aantal medewerkers in de herplaatsing			x
Gemiddelde leeftijd		x	x
Bedrag aan scholing en opleiding per medewerker/arbeidsjaar		x	x
Aantal medewerkers allochtoon		x	
Aantal medewerkers met aanstelling meer dan 36 uur		x	
Aantal bezwaarschriften tegen personele beslissingen	x	x	
% medewerkers naar soort functie (uitvoering, beleid, ondersteuning, toezicht)		x	
Aantal medewerkers deelname levensloopregeling		x	
Aantal medewerkers deelname aan opleidingen	x		
Aantal medewerkers dat instroomt naar geslacht, leeftijd en rang	x		
Aantal medewerkers dat uitstroomt naar reden uitstroom	x		
Aantal medewerkers die bevorderd zijn naar rang en geslacht	x		
Aantal behandelde formatievoorstellen	x		
Aantal medewerkers dat deelneemt aan de collectieve ziektekostenverzekering	x		
Aantal medewerkers dat lid is van vakcentrales naar centrale	x		

Aantal verhuisplichtzaken in behandeling	x		
Aantal medewerkers en bedrag reiskosten woon-werkverkeer	x		
Totaal ambtelijk inkomen bij BZK (uitgesplitst)	x		
Totaal kengetallen personeel over BZK in het verslag	13	9	7

Tabel 2. *Personele Kengetallen van BZK in drie jaarverslagen**)

*) *Het Jaarverslag Personeel BZK 1980, het Sociaal Jaarverslag Rijk 2009 en de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2014*

We zien dat de nieuwere verslagen minder kengetallen van BZK bevatten. In het BZK verslag staan het aantal medewerkers, hun mobiliteit en hun gebruik aan allerlei regelingen centraal. Op rijksniveau gaat het meer om het budgetbeslag; hoeveel medewerkers er bij BZK werken wordt niet meer vermeld. De rijksverslagen zijn wel zichtbaar voor het personeel, maar niet speciaal op hen gericht. Doelgroep zijn vooral de bedrijfsvoeringonderdelen van de ministeries en stakeholders als het parlement.

Er is geen uitgebreide discussie geweest bij het opheffen van het sociaal jaarverslag van BZK. Doordat er op dat moment al een sociaal verslag voor alle ministeries samen (het Rijk) was, baarde het weinig opzien. De trend naar het rijksbreed sharen van allerlei services was ingezet. Het shared service centrum P-direct gaf personeelsdirecties en managers de mogelijkheid zelf managementinformatie op basis van de personeelsadministratie te genereren. Het personeel kreeg regelmatig kwalitatieve berichten over personeelszaken via intranet. En de OR meer specifieke rapportages op geëigende momenten. De rijksverslagen waren geen volledige vervanging, maar de behoefte aan een BZK jaarverslag leek niet meer actueel.

Conclusies en aanbevelingen

Conclusies

In het voorgaande is de ontwikkeling van het sociaal jaarverslag in Nederland en bij BZK nagegaan. De centrale vraag in dit artikel, “Wat is de waarde van het sociaal jaarverslag?”, kunnen we nu als volgt beantwoorden. Een sociaal jaarverslag heeft potentieel de volgende waarde:

1. Informatie verstrekken over het sociaal beleid van een arbeidsorganisatie aan de werknemers(vertegenwoordigers) en aan andere interne en externe stakeholders.
2. Bijdragen aan afstemming tussen de verschillende disciplines binnen het HRM beleid en afstemming van het HRM beleid met het beleid van de organisatie.
3. Presentatie van de HRM afdeling en van het belang van HRM.

4. Bevorderen van kwantificering en evaluatie van het HRM beleid.
5. Bijdragen aan de personeelwetenschap doordat een verslag stimuleert tot onderzoek en omdat de verslagen een bron van informatie zijn over het HRM beleid in arbeidsorganisaties in een reeks van jaren.

De eerste functie – het informeren van anderen – staat in de literatuur centraal, maar het maken en publiceren van een verslag heeft ook in potentie positieve effecten op de activiteiten van HRM en de positie van HRM in de organisatie. Daarmee is niet gezegd dat alle sociaal jaarverslagen die functies hebben. Sociaal jaarverslagen hebben geen voorgeschreven inhoud en de totstandkoming, inhoud en vorm lopen uiteen. Verschillende organisaties brengen nog steeds een sociaal jaarverslag uit, maar we zien deze eeuw ook vaker een personele paragraaf in een breder algemeen of duurzaamheidsverslag. De rol van en aandacht voor HRM is daarin beperkt. Het gesignaleerde positieve effect op HRM zal dan ook minder zijn.

Aanbevelingen

Er is ruimte voor meer onderzoek naar het sociaal jaarverslag. In dit artikel is slechts op één organisatie is ingezoomd. Hoe is de ontwikkeling in andere organisaties en sectoren? In hoeverre hebben de jaarverslagen die nu uitkomen de in dit artikel veronderstelde waarden? Hoe is de situatie bij organisaties die geen sociaal jaarverslag uitbrengen; hebben zij alternatieven? Is er een relatie tussen het belang van HRM in een organisatie en de presentie via een openbaar jaarverslag? Hoe denkt HRM zelf over planning en verslaglegging? En het personeel? Positioneert HRM zich adequaat in bredere duurzaamheidsverslagen?

En er is ruimte voor meer onderzoek op basis van sociale jaarverslagen. Een reeks van verslagen biedt zicht op de ontwikkeling van de HRM functie en zijn instrumenten over langere tijd Historisch documentonderzoek is een zinvolle aanvulling op de gebruikelijke methoden en technieken als secundaire literatuurstudie, enquêtes en interviews.

Als er wetenschappelijke waarde zit in sociaal jaarverslagen moeten ze wel voor onderzoek beschikbaar zijn. Worldcat (<http://www.worldcat.org/>) levert ruim 800 resultaten op sociaal jaarverslag. Het Internationaal Instituut voor Sociale Geschiedenis (IISG, <http://socialhistory.org/nl>) heeft 145 sociale jaarverslagen, hoofdzakelijk van bedrijven, in de meeste gevallen maar van een enkel jaar. Er zijn vast meer verslagen. Maar met het verdwijnen van bedrijven en het verdwijnen van “papieren” archieven is vernietiging niet denkbeeldig. In dit artikel daarom ook een oproep aan bedrijven en instellingen die nog sociale jaarverslagen hebben lig-

gen, die waar nuttig toegankelijk te maken en bijvoorbeeld te delen met een instituut als het IISG.

De aanbeveling aan HRM afdelingen is om de eigen functie niet weg te cijferen. Het stellen van doelen, het plannen van activiteiten, het volgen van de voortgang en het vastleggen van de resultaten in een jaarverslag moet iedere HRM organisatie zich gunnen. Aan de basis van de HRM activiteiten liggen idealiter een kwantificering, evaluatie van de stand van zaken en studie van de effectiviteit van bepaalde instrumenten. Er zijn steeds meer data ter beschikking, mogelijkheden om ze te analyseren en kanalen om ze te verspreiden. Voor organisaties die een sociaal jaarverslag uitbrengen is het zinvol na te gaan of dat verslag een oppepper kan gebruiken. Hoe presenteert de HRM afdeling zich, is er sprake van vergelijking met andere organisaties, wordt een stap gezet naar HR analytics, worden de relevante doelgroepen bereikt, wordt People breed genoeg neergezet? Organisaties die geen jaarverslag opstellen zouden moeten overwegen of dat toch niet de moeite waard is. En als er al aandacht is voor het personeel in een breder jaarverslag – kan een aanvulling – bijvoorbeeld als bijlage bij het verslag – extra exposure bieden.

Literatuur

- Berg, Y. van den, e.a. (2013). *Evaluatie Transparantiebenchmark van het ministerie van EZ*. Den Haag, B&A.
- Brevoord, C. (1978). Externe informatievoorziening: naar een jaarbericht-nieuwe-stijl. *Economisch-Statistische Berichten*, jaargang 63, nr. 3181, pp. 1184-1190.
- Dhondt, S., Ten Have, K. & Kraan, K. (2010). *Werken voor de overheid. Ontwikkelingen in de kwaliteit van de arbeid en de productiviteit van het overheidsperoneel: 1984-2009*. Hoofddorp, TNO.
- Hoorn, Th.P. van & Dekker, H.C. (1977). Sociale verslaggeving op een tweesprong? *M & O*, jaargang 31, nr. 3, mei/juni, pp. 127-199.
- Kreffer, G. W. (1999). Ontwikkelingen in het overheidsperoneelsbeleid, *Tijdschrift voor HRM*, lente 1999, pp. 27-44
- Lopes de Leao Laguna, L. & Meerman, M. (2015). Onderzoekend werken als professionaliseringsinstrument in de HRM-praktijk, *Tijdschrift voor HRM*, huidige nummer.
- Owen, D.L. & O'Dwyer, B. (2008). Corporate Social Responsibility: The reporting and assurance dimension. In: Crane, A. e.a., *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford, Oxford University Press, pp. 384-412
- Prins, P. de, Van Beirendonck, L., Segers, J. & Vos, A. de (2013). Behoefte aan een (meer) duurzaam HRM, *Tijdschrift voor HRM*, herfst 2013, pp. 58-85.
- Schreuder-Sunderman, A.A, Blommaert, F. & Schreuder H. (1979). *Werknemers en sociaal jaarverslag: Een onderzoek bij vijf Nederlandse ondernemingen*. Research Memorandum 1979, Economisch en Sociaal Instituut der Vrije Universiteit.

<http://degree.ubvu.vu.nl/RePEc/vua/wpaper/pdf/19790001.pdf>

Sociaal Jaarverslagen van het ministerie van Binnenlandse Zaken (en Koninkrijksrelaties, Den Haag, verschenen in de jaren 1981 tot en met 2009. Te downloaden via de volgende links

<http://kennisopenbaarbestuur.nl/media/188056/jaarverslag-personeel-1980.pdf>

<http://kennisopenbaarbestuur.nl/media/188057/jaarverslag-personeel-1981.pdf>

<http://kennisopenbaarbestuur.nl/media/188058/jaarverslag-personeel-1982.pdf>

<http://kennisopenbaarbestuur.nl/media/188059/jaarverslag-personeel-1983.pdf>

<http://kennisopenbaarbestuur.nl/media/188060/jaarverslag-personeel-1984.pdf>

<http://kennisopenbaarbestuur.nl/media/188061/jaarverslag-personeel-1985.pdf>

<http://kennisopenbaarbestuur.nl/media/188062/jaarverslag-personeel-1986.pdf>

<http://kennisopenbaarbestuur.nl/media/188063/jaarverslag-personeel-1987.pdf>

<http://kennisopenbaarbestuur.nl/media/188064/jaarverslag-personeel-1988.pdf>

<http://kennisopenbaarbestuur.nl/media/188065/jaarverslag-personeel-1989.pdf>

<http://kennisopenbaarbestuur.nl/media/188066/jaarverslag-personeel-1990.pdf>

<http://kennisopenbaarbestuur.nl/media/188067/jaarverslag-personeel-1991.pdf>

<http://kennisopenbaarbestuur.nl/media/188068/jaarverslag-personeel-1992.pdf>

<http://kennisopenbaarbestuur.nl/media/188069/jaarverslag-personeel-1993.pdf>

<http://kennisopenbaarbestuur.nl/media/188070/jaarverslag-personeel-1994.pdf>

<http://kennisopenbaarbestuur.nl/media/188071/jaarverslag-personeel-1995.pdf>

<http://kennisopenbaarbestuur.nl/media/188072/jaarverslag-personeel-1996.pdf>

<http://kennisopenbaarbestuur.nl/media/188073/jaarverslag-personeel-1997.pdf>

<http://kennisopenbaarbestuur.nl/media/188074/jaarverslag-personeel-1998.pdf>

<http://kennisopenbaarbestuur.nl/media/188075/jaarverslag-personeel-en-organisatie-bzk-1999.pdf>

<http://kennisopenbaarbestuur.nl/media/188076/controlrapport-personeel-en-organisatie-bzk-2000.pdf>

<http://kennisopenbaarbestuur.nl/media/188077/sociaal-jaarverslag-2001.pdf>

<http://kennisopenbaarbestuur.nl/media/188078/sociaal-jaarverslag-2002-bzk.pdf>

http://kennisopenbaarbestuur.nl/media/188079/jaarverslag_2003.pdf

http://kennisopenbaarbestuur.nl/media/188080/jaarverslag_2004.pdf

http://kennisopenbaarbestuur.nl/media/188081/jaarverslag_2005.pdf

http://kennisopenbaarbestuur.nl/media/188082/jaarverslag_2006.pdf

http://kennisopenbaarbestuur.nl/media/188083/jaarverslag_2007.pdf

http://kennisopenbaarbestuur.nl/media/188084/jaarverslag_2008.pdf

Sociaal jaarverslag Rijk 2009 en 2010 en Jaarrapport Bedrijfsvoering Rijk 2011-2014 zijn te vinden op www.rijksoverheid.nl (stand juni 2015)

Studierapport Werkgroep Sociaal Jaarverslag, NIVRA, Amsterdam, 1982,

<http://imagebase.ubvu.vu.nl/cdm/ref/collection/nib/id/916>

Woldendorp, M. (2004). *OR en sociaal jaarverslag*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Noot

- 1 In dit artikel drukken de afkortingen HRM en P&O en het woord personeelszaken in beginsel hetzelfde uit. De term Human Resource Management is bij BZK maar beperkt gebruikt.

